Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali (EGArt)

Tesi di Laurea

La dimensione relazionale del *fundraising* culturale nei musei di prossimità

Analisi e proposta per il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno (TV)

Relatore
Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Laureanda
Beatrice Pozzobon
Matricola 885153

Anno Accademico
2025 / 2026

Ai miei genitori,
Mariagrazia e Silvano.

A voi, che avete creduto in me
anche quando io non riuscivo a farlo.
Che mi siete sempre stati accanto,
condividendo con me ogni piccolo passo.

Questa tesi è anche vostra,
perché dietro a questo traguardo c'è il vostro amore,
la vostra fiducia e tutto ciò che mi avete insegnato.

Indice

Abstract 7
Introduzione 9
1. I musei di prossimità tra limiti e opportunità 15
1.1. Definizioni 19
1.2. Il rapporto con il territorio e la comunità 30
2. Il *fundraising* nel contesto del *non-profit* culturale italiano 41
2.1. La riforma del Terzo settore e il nuovo quadro normativo per gli ETS 42
2.2. Gli strumenti di *fundraising* per gli enti del Terzo settore 48
2.2.1. La donazione 51
2.2.2. Il *crowdfunding* 52
2.2.3. Le *membership* 56
2.2.4. Il cinque per mille 57
2.2.5. I *social bonds* 58
2.2.6. Il *corporate fundraising* 59
2.2.7. L'*Art Bonus* 65
2.2.8. I finanziamenti pubblici 67
2.2.9. Le risorse autogenerate 70
3. Un'introduzione al Museo Gypsotheca Antonio Canova: il museo di prossimità di Possagno (TV) 73
3.1. Come il *fundraising* può aiutare il Museo Gypsotheca Antonio Canova 76
3.2. Mappatura e analisi degli *stakeholder* del Museo Canova Gypsotheca Antonio Canova 85
3.2.1. I *partner* istituzionali 86
3.2.2. Le *corporate* del territorio 89
3.2.3. I singoli cittadini 94
3.3. La *Resource-Based View* del Museo Gypsotheca Antonio Canova 96
3.3.1. Le risorse tangibili 98
3.3.2. Le risorse intangibili 105
3.3.3. Le risorse umane 108
3.3.4. Le *capabilities* per il *fundraising* culturale 111
3.4. Analisi dei precedenti piani di *fundraising* attuati dal Museo Gypsotheca Antonio

Canova 114
3.4.1. *#MuseoSenzaBarriere – porte aperte, occhi aperti, mente aperta* 114
3.4.2. *Canova per tutti – conservare per innovare* 119
3.4.3. *Fragili per natura, preziosi per storia* 120
3.5. Perché un nuovo piano di *fundraising* per il Museo Gypsotheca Antonio Canova 126
4. Un progetto di *fundraising* per il Museo Gypsotheca Antonio Canova 129
4.1. *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* 129
4.1.1. La definizione degli obiettivi dell'iniziativa 130
4.1.2. La definizione del valore prodotto dall'iniziativa 135
4.1.3. L'analisi S.W.O.T. del *fundraising plan* 137
4.1.4. La quantificazione del fabbisogno finanziario 141
4.1.5. L'identificazione dei potenziali donatori 144
4.1.6. Il *funding mix* 148
4.1.7. La creazione di un piano di comunicazione *fundraising oriented* 151
4.1.8. L'analisi dei rischi 168
4.1.9. Il monitoraggio di un *fundraising plan* 174
4.2. Considerazioni sul presente *fundraising plan* 177
Conclusione 181
Appendice A – Intervista alla Direttrice Moira Mascotto 187
Appendice B – Dialogo con la Dottoressa Linda Marana 199
Appendice C – Appunti dalla *mail* della Dottoressa Laura Casarsa 201
Appendice Immagini 203
Bibliografia 207
Sitografia 215
Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA) 227

Abstract

Il presente studio analizza la dimensione relazionale del *fundraising* culturale per i musei di prossimità, presidi territoriali spesso gestiti da enti *non-profit* del Terzo settore.

Partendo dalla definizione ICOM di museo, codificata a Praga nel 2022, e dalla Convenzione di Faro del 2005, il lavoro definisce il concetto di "museo di prossimità" evidenziandone limiti e opportunità. Considerando il *fundraising* una leva per il sostegno economico-finanziario, si è esaminata la normativa vigente sul Terzo settore e sulle attività di raccolta fondi. L'analisi si è concentrata quindi sul Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno (TV) come caso studio. Attraverso l'analisi degli *stakeholder,* delle risorse e delle *capabilities* dell'ente, nonché delle precedenti attività di *fundraising,* è stato elaborato un piano di raccolta fondi orientato a rafforzare il rapporto tra il museo e il territorio. Il coinvolgimento di enti pubblici, cittadini, *community* e aziende, grazie al *funding mix*, evidenzia come il *fundraising* contribuisca a generare un vantaggio competitivo quando trasforma gli *stakeholder* da semplici finanziatori in soggetti co-partecipi alla *mission* del museo. La diversificazione degli strumenti di raccolta fondi, infatti, favorisce la creazione di un sistema di *networking* territoriale orientato alla condivisione dei valori culturali, integrando la sostenibilità economica con l'*engagement* della comunità e rafforzando il ruolo socioculturale del museo nel proprio contesto.

Introduzione

> Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze[1].

L'attuale definizione di museo individua le funzioni che questa istituzione culturale deve svolgere e ne riconosce anche il ruolo attivo all'interno della società. Infatti, secondo l'*International Council of Museums* (ICOM), esso è un luogo chiamato a conservare, valorizzare e trasmettere il patrimonio culturale di cui è custode, ma è anche un'istituzione posta al servizio della società, configurandosi come uno spazio di dialogo, di partecipazione e di relazione con il proprio contesto. In questa prospettiva, l'accessibilità, l'inclusività, la sostenibilità e l'*engagement* della comunità sono diventate dimensioni sempre più rilevanti. Infatti, il museo è chiamato ad adottare principi di inclusione e di partecipazione riconoscendo la comunità come un interlocutore con cui instaurare un legame continuativo.

Da queste premesse deriva una ridefinizione del rapporto tra il museo e i suoi diversi *stakeholder*. L'istituzione deve sviluppare con il pubblico un dialogo costante capace di riconoscerne i bisogni socioculturali e di favorirne il coinvolgimento contribuendo a processi di sviluppo sociale e culturale del territorio. Il museo, secondo il principio di sussidiarietà, dovrebbe essere posto vicino alla popolazione locale per sensibilizzarla ed educarla. In questo modo, l'istituzione dovrebbe favorire processi condivisi di conservazione e valorizzazione dell'eredità culturale, dove il cittadino si fa coinvolgere nella tutela e nella trasmissione alle future generazioni dei valori artistico-culturali del proprio territorio.

Secondo questa interpretazione contemporanea dell'istituzione museale, assumono una rilevanza sempre maggiore i piccoli musei di prossimità, ovvero quelle realtà culturali territoriali legate al contesto nel quale sorgono. Queste istituzioni aiutano la popolazione locale a comprendere l'ambiente in cui è inserita fornendole gli strumenti necessari per tutelarne il patrimonio storico, artistico, culturale e identitario. Infatti, il loro operato si orienta alla conservazione di oggetti e di testimonianze materiali, ma anche al comunicare la cultura del territorio alla collettività, preservandone le storie locali e favorendo il coinvolgimento attivo

[1] Cit. ICOM Italia, *Definizione di museo*, testo ufficiale approvato dall'ICOM durante l'Assemblea Generale straordinaria tenutasi a Praga il 24 agosto 2022, in «ICOM Italia», https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo/ [Ultimo accesso 10 settembre 2026].

dei residenti. In questa direzione, il museo di prossimità si configura come un presidio locale essenziale attraverso il quale la comunità vi si riconosce e rafforza il proprio legame con un patrimonio che dev'essere tra tutti condiviso.

Per queste particolari istituzioni culturali, che spesso operano senza finalità lucrative e nell'ambito del Terzo settore, la costruzione e il consolidamento delle relazioni con la collettività – quali studenti, privati cittadini, *corporate*, piccole realtà imprenditoriali, enti pubblici e associazioni – rappresenta una componente rilevante all'interno delle loro funzioni operative statutarie. La capacità di dialogare con questi interlocutori, di coinvolgerli e di renderli partecipi può contribuire alla creazione di un valore che è culturale, sociale ed economico. Infatti, le relazioni con gli *stakeholder* possono favorire forme di *engagement* fondate su un senso di appartenenza e sulla condivisione di un patrimonio comune inteso come espressione di un'eredità da preservare e tramandare per le future generazioni. In questa direzione, il consolidamento dei rapporti con i diversi *stakeholder* può rappresentare anche una risorsa per la sostenibilità economica dell'ente. La partecipazione dei soggetti esterni all'istituzione può favorire l'accesso a ulteriori risorse e contribuire a sostenere la realizzazione di attività e di progetti dall'elevato interesse socioculturale. Quindi, per le realtà *non-profit,* questo aspetto è rilevante e diventa fondamentale sviluppare diversificate reti relazionali con soggetti terzi capaci di contribuire, attraverso differenti forme di partecipazione e di sostegno, alla sostenibilità e alla continuità operativa dell'ente.

È in relazione a questa duplice dimensione, quella economica e quella relazionale, che diviene centrale il tema del *fundraising* culturale nei musei di prossimità. La necessità di sostenere le attività statutarie può tradursi nella ricerca di nuove procedure attraverso cui reperire le risorse necessarie e, contemporaneamente, in nuove modalità per consolidare il rapporto con la comunità, attivando forme di sostegno coerenti con la propria missione. In questa prospettiva, il tema del *fundraising* culturale va inteso come un'attività economica, ma anche come un processo attraverso il quale l'organizzazione individua, coinvolge e sviluppa legami con i diversi *stakeholder*. In questo modo, la raccolta fondi si configura come uno strumento relazionale e di *networking* attraverso il quale costruire rapporti fondati sulla fiducia, sulla partecipazione e sulla condivisione di valori e di obiettivi che, assieme, possono generare uno scambio di risorse e di benefici reciproci. Quindi, il sostegno a un'istituzione diventa una forma di coinvolgimento alla tutela dei beni culturali e dei valori che essi rappresentano. In

questa prospettiva, il *fundraising* può contribuire a trasformare lo *stakeholder* in un partecipante attivo della vita dell'organizzazione, rafforzando il suo senso di appartenenza e la sua responsabilità civica nei confronti del proprio patrimonio culturale locale che ne definisce l'identità.

Un esempio di istituzione culturale radicata nel contesto territoriale di appartenenza è il Museo Gypsotheca Antonio Canova, museo di prossimità di Possagno, piccola comunità trevigiana e città natale del massimo esponente della scultura neoclassica. Qui, il patrimonio canoviano costituisce un elemento profondamente radicato nella storia e nell'identità del territorio e, pertanto, il rapporto tra il Museo, la Fondazione e la comunità locale deve assumere una rilevanza significativa. Pertanto, la raccolta fondi può inserirsi in sistema di relazioni come strumento orientato alla sostenibilità economica del Museo, ma anche come un'occasione per rendere la collettività consapevole del valore del patrimonio di cui il territorio è custode. Infatti, l'istituzione possagnese ha dimostrato la volontà di voler incrementare l'*engagement* della comunità e di volerne favorire il coinvolgimento attivo nella propria operatività. In quest'ottica, una campagna di *fundraising* specificatamente orientata alla collettività consentirebbe di tradurre questo desiderio istituzionale in un'azione concreta. Al contempo, renderebbe maggiormente evidenti le ricadute positive derivanti dal sostegno alle attività culturali e sociali del Museo, collegando il contributo economico degli *stakeholder* al loro interesse filantropico e al senso di appartenenza al territorio. Il sostegno alla campagna di raccolta fondi si configurerebbe, quindi, come una transazione economica, ma anche come una forma di partecipazione e di responsabilità civica nei confronti di un contesto che ha definito l'identità di Possagno. In questo modo, il *fundraising* diventerebbe uno strumento attraverso il quale sostenere concretamente la continuità delle attività museali e, allo stesso tempo, rafforzare il legame tra il Museo e la comunità.

A partire da queste considerazioni, il presente elaborato intende approfondire il ruolo della dimensione relazionale del *fundraising* culturale analizzando in che modo *l'engagement* degli *stakeholder* locali possa contribuire alla sostenibilità delle attività museali alla costruzione di un vantaggio competitivo per i cosiddetti musei di prossimità. Questa prospettiva verrà esaminata attraverso la lente del Museo Gypsotheca Antonio Canova, istituzione museale scelta in virtù dello stretto legame che intercorre tra essa, la sua Fondazione, il patrimonio e il contesto

territoriale di riferimento. Infatti, l'obiettivo del presente studio sarà quello di formulare una campagna di raccolta fondi orientata al coinvolgimento della sua collettività locale, che sia capace di coniugare il reperimento delle risorse economiche con la partecipazione della comunità alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale quale parte integrante della sua identità.

Questo elaborato si articola in quattro capitoli. Nel primo, attraverso un approfondimento sulle definizioni di museo che si sono succedute nel contesto ICOM e un'analisi dei documenti che hanno condotto all'approvazione della nuova esplicitazione di Praga del 2022 – come, ad esempio, la Convezione di Faro del 2005 – si delineerà il concetto di "museo di prossimità" e di "museo territoriale". Con queste locuzioni si identificheranno quelle istituzioni museali che assumono la funzione di centri d'interpretazione del contesto in cui sorgono, ponendosi come interfaccia della propria comunità e promuovendone e valorizzandone, attraverso la conservazione delle opere, l'identità storica e culturale.

Nel secondo capitolo, invece, si traccerà un *excursus* sulla normativa italiana relativa agli enti del Terzo settore e al disciplinamento del *fundraising* a essi collegati, prestando particolare attenzione al D.Lgs. 117/2017 (*Codice del Terzo settore*) e del D.M. 9 giugno 2022 (*Adozione delle linee guida sulla raccolta fondi degli enti del Terzo settore*). In seguito, verrà presentata una panoramica dei principali strumenti di *fundraising* a disposizione delle organizzazioni *non-profit* (ONP), che verranno analizzati in relazione ai diversi interlocutori che possono sostenerle.

Successivamente, nel terzo capitolo, dopo un'introduzione al Museo Gypsotheca Antonio Canova, l'istituzione culturale possagnese verrà analizzata esaminando gli *stakeholder* locali, le *resources* e le *capabilities,* con l'obiettivo di comprendere come un piano di *fundraising* possa supportare l'attività statutaria di un'organizzazione del settore artistico-museale. Infine, verranno analizzati i precedenti piani di raccolta fondi attuati dal Museo, evidenziandone i punti di forza e di debolezza.

In conclusione, nell'ultimo capitolo, alla luce di quanto precedentemente emerso, verrà presentato un *fundraising plan* per l'istituzione canoviana, dal titolo "*Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*". La campagna sarà finalizzata al reperimento delle risorse necessarie al restauro del gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro*, con l'obiettivo di far emergere l'importanza e la centralità del fattore relazionale all'interno di una

progettualità orientata alla raccolta fondi in ambito culturale.

Per condurre questo studio, il presente lavoro si avvalso della letteratura scientifica, della normativa vigente e dei documenti istituzionali pubblicati dal Museo e dalla Fondazione Canova. Inoltre, la stesura dell'elaborato è stata affiancata dall'osservazione diretta della Gypsotheca e del suo territorio, supportata dal confronto con la Direttrice del Museo, la Dottoressa Moira Mascotto, e con la responsabile dell'Ufficio *Fundraising* dell'istituzione, la Dottoressa Linda Marana.

Lo scopo della ricerca è quello di dimostrare, attraverso la proposta progettuale, come il *fundraising* possa diventare una leva vantaggiosa di coesione sociale e di *networking*. La dimensione relazionale del *fundraising*, infatti, supera la logica della mera transazione economica, consentendo alla comunità di sostenere attivamente le attività di interesse generale del museo e, al contempo, di valorizzare il ruolo di presidio sociale dell'istituzione, capace di unire la comunità nella co-custodia di un patrimonio dall'inestimabile valore storico, civico e identitario.

1. I musei di prossimità tra limiti e opportunità

La principale caratteristica del patrimonio culturale italiano risiede nella sua distribuzione capillare sul tessuto nazionale, che dà luogo al modello definito "Museo Italia". In Italia, infatti, si riscontra una grande diffusione di istituti museali – di diverse dimensioni e appartenenze giuridiche – che custodiscono collezioni considerate di universale importanza, ma anche raccolte strettamente legate all'ambito culturale e sociale del luogo al quale appartengono. Queste istituzioni, che in questa sede vengono definite come "di prossimità" o "territoriali", assumono la funzione di centri d'interpretazione del contesto in cui sorgono e forniscono alla comunità di riferimento le conoscenze necessarie alla salvaguardia dei propri tratti storici, culturali, artistici e, quindi, identitari[2].

Come suggerito da Salvatore Settis, l'Italia è come un unico e immenso museo. Secondo la sua visione, quello che il Paese offre non è solamente un susseguirsi di bellezze naturali, musei e monumenti disposti gli uni accanto agli altri. Piuttosto, la ricchezza italiana risiede nel loro organizzarsi in un insieme unico che definisce l'identità nazionale. Questo corpo inseparabile di beni trasmette alle comunità il valore che tale patrimonio incorpora e cela, specialmente quando viene tutelato e valorizzato *in situ.* Il "Modello Italia", infatti, è caratterizzato da una pervasiva presenza culturale che è il risultato di una tradizione storica e istituzionale che deve essere conservata e tramandata per le generazioni future[3]. In quest'ottica, Settis, riprendendo le parole dello storico dell'arte Ernst Gombrich, sottolinea che:

> […] I migliori «guardiani» dell'eredità culturale italiana devono essere i cittadini, in particolare i più giovani. Ma questa «funzione di custodia» può continuare nel tempo solo se i cittadini saranno animati dalla coscienza che la storia, la cultura, l'identità dell'Italia e delle piccole patrie che la compongono è intrisa profondamente, irreversibilmente della cultura figurativa che è concresciuta con la lingua, la letteratura, la musica, la storia, il paesaggio, l'immagine delle nostre cento città.
> Perdere questa identità sarebbe rinunciare a una parte importante, anzi costitutiva, di noi stessi, di quello che gli Italiani sono, per esserlo diventati nel corso dei secoli[4].

Il concetto di Modello Italia porta a riflettere sulla varietà del patrimonio culturale presente all'interno del territorio nazionale e, in questa sede, risulta necessario comprendere

[2] M. Montella (2019), *Musei e territorio*, in «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 20, pp. 441-450, qui pp. 441-442, https://doi.org/10.13138/2039-2362/2181 [Ultimo accesso 08 giugno 2026].
[3] Cfr. S. Settis, *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Giulio Einaudi Editore S.p.Ad., 2002, pp. 7-13, qui pp. 9-10.
[4] Cit. *Ivi*, qui p. 11.

come questa ricchezza non sia solo una prerogativa dei grandi centri urbani o delle città d'arte più note, ma si distribuisca anche nelle realtà periferiche. Questa diffusione rappresenta uno degli elementi distintivi del contesto italiano e contribuisce alla costruzione di quell'identità collettiva alla quale si riferisce Settis. In questa prospettiva, anche i piccoli comuni assumono un ruolo fondamentale, poiché custodiscono testimonianze storiche, artistiche e culturali che definiscono la percezione dell'intero patrimonio nazionale.

La peculiarità del sistema culturale italiano risiede, quindi, nella sua pluralità culturale su base territoriale e, soprattutto, nel rapporto che le comunità instaurano con il proprio patrimonio. Il legame tra la comunità e il suo territorio è ciò che mette in relazione l'individuo con il contesto territoriale e questa vicinanza contribuisce alla costruzione di un senso di identità condivisa e distintiva per la collettività che vive e si riconosce in quei beni e nel territorio che li conserva[5].

Secondo questa prospettiva, alla voce "*Musée diffus*" del *Dictionnaire de Muséologie,* il concetto di Modello Italia risulta affine a quello di "Museo Diffuso". Quest'ultima espressione descrive la presenza diffusa del patrimonio culturale sul tessuto nazionale italiano attraverso una distribuzione geografica ampia che interessa anche le zone urbane minori, locali e rurali. Questo ampio sistema culturale si organizza attorno a un centro di interpretazione[6], il cui principale destinatario è il cittadino, chiamato a comprendere e assimilare il significato culturale di ciò che lo circonda.

La nozione di Museo Diffuso, quindi, riguarda la collocazione dei beni o delle istituzioni museali, ma anche la loro ricaduta sociale e partecipativa. In questa prospettiva, il patrimonio culturale assume un ruolo attivo nella costruzione dell'identità locale. Come osserva Fredi Drugman, il Museo Diffuso:

> [Troverebbe una] giustificazione soltanto nel fatto di radicarsi in una comunità operante, consentendole di conoscersi appieno, di appropriarsi della propria storia e del proprio presente, di generare nuova storia, creando connessioni multiple e produttive con altre comunità[7].

[5] Cfr. D. Marino, *Patrimonio culturale e sviluppo economico,* in *Interazioni tra patrimonio culturale, centri minori e sviluppo locale,* a cura di D. Marino, Reggio Calabria, Laruffa, 2007.
[6] Cfr. D. Jalla, *Musée diffus*, in «Dictionnaire de Muséologie», a cura di F. Mairesse, Armand Colin, ICOM, 2022, qui p. 427.
[7] Cit. F. Drugman, *Il museo diffuso in recenti esperienze italiane*, in *Lo specchio dei desideri. Antologia sul museo,* a cura di M. Brenna, CLUEB, 2010, pp. 85-91.
Cit. riportata in P. E. Boccalatte (2024), *Le parole che non ti ho detto: musei diffusi e persone*, in «Novecento.org», n. 21, www.novecento.org/uso-pubblico-della-storia/le-parole-che-non-ti-ho-detto-musei-diffusi-e-persone-8096/ [Ultimo accesso 09 giugno 2026].

Riprendendo nuovamente le riflessioni di Settis, il patrimonio culturale italiano rappresenta un'eredità storica che si è trasmessa di generazione in generazione. L'importanza di questo patrimonio diffuso risiede nel fatto che il "bene culturale più prezioso è il contesto, il *continuum* fra i monumenti, le città, i cittadini[8]". Di questo contesto fanno parte i musei e i monumenti, ma anche "la cultura della conservazione che li ha fatti arrivare fino a noi[9]".

Il concetto di Museo Diffuso si fonda, quindi, su un'idea di cultura e di patrimonio ben più ampia rispetto alle prime normative di tutela del Novecento e del periodo fascista. Ciò che primariamente è mutato è il significato stesso di bene culturale: se in passato vi si comprendevano solamente i beni di eccezionale pregio artistico e di rarità, ora, con il contributo della Commissione Franceschini, vi si accolgono tutte le testimonianze aventi valore di civiltà[10].

Successivamente, sempre negli anni Sessanta, ebbe origine la svolta delle istituzioni museali verso un coinvolgimento più attivo delle comunità locali. Si passò dal museo come tempio della cultura *d'élite* al museo come luogo che comunica la cultura identitaria e popolare del territorio, capace di raccontare storie locali e di promuovere la partecipazione attiva dei visitatori[11].

Al giorno d'oggi, il coinvolgimento delle comunità locali nei confronti del patrimonio culturale richiama una forma di responsabilità civica. Infatti, gli sforzi dei professionisti del settore culturale sono sempre più affiancati da una collettività che partecipa attivamente alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio. Questa attenzione riflette le indicazioni della Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, adottata nel 2005[12]. Il documento, comunemente noto come Convenzione di Faro, si pone l'obiettivo di assicurare a tutti i cittadini europei il diritto all'eredità culturale, inteso, ai sensi dell'articolo 1, come "il diritto a partecipare alla vita culturale, così come definito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo[13]". In questa prospettiva, emerge la necessità di

[8] Cit. S. Settis, *Italia S.p.A.* cit., qui p. 11.
[9] *Ibidem.*
[10] M. Montella (2020), *Sistema museale e Museo diffuso*, in «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», Supplemento speciale, pp. 299-307, qui pp. 300-301, https://doi.org/10.13138/2039-2362/2444 [Ultimo accesso 09 giugno 2026].
[11] *Ibidem*.
[12] P. E. Boccalatte (2024), *Le parole che non ti ho detto*, cit.
[13] Cit. Art. 1, lett. *a*), *Convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la* società (Faro, 27 ottobre 2005), testo ospitato sul sito della Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura, p. 5, https://musei.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf [Ultimo accesso 09 giugno 2026].

coinvolgere gli individui e le comunità nei processi di tutela e di valorizzazione dell'eredità culturale e, di conseguenza, di porsi affianco alle istituzioni museali chiamate a conservare queste memorie identitarie.

In Italia, Paese nel quale i beni culturali risultano in prevalenza legati ai loro contesti d'origine, i musei fanno parte del sistema del patrimonio culturale e sono i primi luoghi di conservazione di questi stessi beni. La loro diffusione è avvenuta a partire dalla fine degli anni Novanta, quando il museo ha iniziato a essere considerato uno strumento di recupero sociale e urbano, nonché un volano per la rivitalizzazione turistica dei siti meno conosciuti[14]. Nonostante queste premesse, l'Italia ha ratificato la Convenzione di Faro solamente nel 2020, sebbene nel dettato costituzionale, all'articolo 9, si recitasse già che "la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione […][15]". L'articolo costituzionale collegava già lo sviluppo della cultura con la tutela del patrimonio, richiamando la cittadinanza ad assumere un ruolo attivo. L'azione di salvaguardia, quindi, già nel dopoguerra non era affidata esclusivamente alle istituzioni culturali e museali, ma anche ai cittadini, chiamati a difendere quotidianamente il proprio contesto e il proprio patrimonio.

In Italia, la prospettiva partecipativa, sottesa nella Costituzione e confermata con la sigla della Convenzione di Faro, trova nei musei di prossimità il luogo e lo strumento più vicino alle comunità locali per custodire, preservare, tutelare e valorizzare la propria eredità culturale e storico-artistica[16]. Infatti, secondo il principio di sussidiarietà, un museo andrebbe posto il più vicino possibile alla comunità di riferimento, così da sensibilizzarla, educarla e attivare processi di conservazione e valorizzazione della propria identità. In quest'ottica, il fine ultimo del Museo Diffuso è educare al patrimonio l'intera comunità locale, attraverso una trasmissione organizzata della cultura[17].

I musei territoriali emergono, quindi, come attori centrali all'interno del panorama

[14] Cfr. M. V. Marini Clarelli, *Che cos'è un museo*, nuova edizione, Roma, Carocci, 2021, qui pp. 107-111.
[15] Cit. Art. 9, *Costituzione della Repubblica Italiana*, sito ufficiale del Senato della Repubblica, https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-9 [Ultimo accesso 12 giugno 2026].
[16] Cfr. S. Settis (2014), *Costituzione e diritto della cultura,* in «Il Politico», Nuova Serie, 79 (1 (235)), pp. 5-10, https://www.jstor.org/stable/44735465 [Ultimo accesso 12 giugno 2026].
[17] H. de Varine, *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale a servizio dello sviluppo locale*, a cura di D. Jalla, CLUEB, Bologna, 2005.

culturale italiano, poiché sono capaci di attivare un legame diretto tra il patrimonio e la collettività. Attraverso questa relazione, le comunità riconoscono la propria identità e, secondo forme storico-culturali diversificate da contesto a contesto, si distinguono dalle altre collettività.

Nel panorama museologico e giuridico internazionale non esiste una definizione condivisa di "museo di prossimità" o di "museo territoriale". In questa sede si cercherà, quindi, di analizzare le principali caratteristiche e sfumature concettuali della parola "Museo", partendo da quelle elaborate, nel corso degli anni, dall'*International Council of Museums* (ICOM). Infatti, nel paragrafo successivo verrà esaminata l'evoluzione di questo termine e si osserverà come le sue caratteristiche possano essere ricondotte alla nozione di "museo del territorio". Si osserverà, inoltre, il modo in cui questa formulazione è stata recepita nel contesto italiano, delineando il ruolo dei musei di prossimità quali custodi di un patrimonio culturale locale e identitario.

1.1. Definizioni

La ricerca di una definizione universale di "museo" risale alla nascita dell'*International Council of Museums* (ICOM), organizzazione internazionale fondata nel 1946 con l'obiettivo di coordinare le istituzioni museali e promuoverne una metodologia condivisa a livello globale.

Fin dai suoi albori, l'ICOM si pose l'obiettivo di stilare un lessico comune destinato agli operatori museali, aggiornando progressivamente le diverse definizioni in relazione ai cambiamenti sociali e museologici che si susseguivano nel corso dei decenni.

La prima definizione ufficiale di museo risale all'anno di fondazione dell'organizzazione:

> Il termine «museo» comprende tutte quelle collezioni, aperte al pubblico, di materiale artistico, tecnico, scientifico, storico o archeologico, inclusi gli zoo e gli orti botanici, ma escluse le biblioteche, salvo nella misura in cui dispongano di sale espositive permanenti[18].

Questa formulazione fu modificata a più riprese negli anni successivi. In un primo momento vennero esplicitati il ruolo del pubblico e la funzione educativa e, successivamente,

[18] Cit. ICOM Czech Republic, *224 years of defining the museum*, Praga, 2020, in «ICOM», p. 2 https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/12/2020_ICOM-Czech-Republic_224-years-of-defining-the-museum.pdf [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

la definizione fu ampliata includendo anche la dimensione del piacere nell'esperienza di fruizione.

Particolarmente rilevante in questa direzione è il testo adottato durante l'Assemblea generale di Copenaghen del 1974:

> Un museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, studia, comunica ed espone, a fini di studio, educazione, diletto, testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente[19].

In quest'occasione si dibatté sulla possibilità di riconoscere il museo quale istituto al servizio della società. Questo aspetto fu in definitiva accettato e si iniziarono a considerare tali istituzioni come un presidio per la comunità[20], eliminando, anche grazie al movimento sessantottino, l'aura elitaria che aveva caratterizzato queste realtà culturali sin dalle sue origini.

Nel 1989, 1995 e 2001 la definizione subì piccole modifiche, legate prevalentemente alla tutela del patrimonio culturale immateriale. Maggiormente rilevante appare la definizione di museo accordata presso la Conferenza generale ICOM tenutasi a Vienna nel 2007:

> Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto[21].

Questa definizione, che fu il risultato di un ampio processo di revisione della formulazione del 1974, fu ripresa in Italia dal Decreto Ministeriale MiBAC del 23 dicembre 2014 (*Organizzazione e funzionamento dei musei statali*)[22]. In questa sede, la descrizione terminologica internazionale fu integrata dalla puntualizzazione "[…] promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica[23]". Questa aggiunta giuridica influenzò

---

[19] Cit. *Ibidem*.
[20] *Ibidem*.
[21] Cit. ICOM Italia, *La definizione di Museo di Vienna del 2007,* in «ICOM Italia», www.icom-italia.org/definizione-museo-vienna-2007/ [Ultimo accesso 10 giugno 2026].
[22] Pikasu ArtNews, *Il ruolo del museo oggi: dibattito e nuove sfide*, in «Pikasus ArtNews», 20 gennaio 2025, https://www.pikasus.com/prospettive/il-ruolo-del-museo-dibattito-pikasus-artenews/ [Ultimo accesso 11 settembre 2026].
[23] Cit. Art. 1, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, decreto ministeriale 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie

gli statuti, le linee guida e i regolamenti delle istituzioni italiane nel decennio successivo, in un'ottica di condivisione collettiva del patrimonio culturale.

La definizione del 2007, però, divenne obsoleta già a distanza di una decina d'anni: la comunità internazionale cominciò a intravedere nell'enunciato una preponderante attenzione alle funzioni interne al museo, come l'acquisizione, la conservazione, la ricerca e l'esposizione. Ma questi compiti non sembravano più riflettere le nuove esigenze della nuova società: al museo si chiedeva, ormai, di avviare anche principi di inclusione, di partecipazione attiva e di impegno politico, rispettando la sostenibilità ambientale e la giustizia sociale[24].

Una proposta di riformulazione fu avviata, nel 2017, dal Comitato *Museum Definition Prospects and Potential* (MDPP). Il suo lavoro portò alla proposta presentata presso la Conferenza generale di Kyoto del 2019, presso la quale i musei furono definiti come:

> […] Uno spazio democratico, inclusivo e polifonico per il dialogo critico sui passati e sui futuri. Riconoscendo e affrontando i conflitti e le sfide del presente, custodisce oggetti e reperti in nome della società, salvaguarda memorie diverse per le generazioni future e garantisce a tutte le persone pari diritti e pari accesso al patrimonio. Non ha fini di lucro. È partecipativo e trasparente, lavora in partenariato attivo con e per le comunità, per raccogliere, conservare, ricercare, interpretare, esporre e approfondire la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana, alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere del pianeta[25].

Sebbene questa formulazione rispettasse le numerose posizioni emerse all'interno del dibattito internazionale e non si limitasse a ridefinire le consolidate funzioni istituzionali del museo, ma cercasse di ampliarne la missione culturale e sociale attraverso i principi di inclusività e di responsabilità civica, la proposta non fu approvata. Le motivazioni furono molteplici. In prima istanza, numerose terminologie non furono accordate all'unanimità dai vari componenti ICOM. Inoltre, emersero importanti complicazioni che impedirono il raggiungimento di una definizione univoca:

- Nelle 269 proposte inviate dai membri ICOM continuavano a prevalere le tradizionali funzioni di studio, conservazione ed educazione, mentre ricevevano

Generale n. 57 del 10 marzo 2015, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/03/10/15A01707/sg [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

[24] Cfr. H. Robinson (2021), *Debating the 'museum': a quantitative content analysis of international proposals for a new ICOM museum definition,* in «International Journal of Heritage Studies», 27(11), pp. 1163–1178, https://doi.org/10.1080/13527258.2021.1960886 [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

[25] Cit. ICOM Italia, *La definizione di museo proposta a Kyoto nel 2019 e non approvata*, in «ICOM Italia», https://www.icom-italia.org/la-definizione-di-museo-proposta-a-kyoto-del-2019-e-non-approvata/ [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

minore attenzione le tematiche partecipative, inclusive e ugualitarie.

- Molti membri ICOM riconobbero le difficoltà economiche e politiche di molte istituzioni nell'implementare le funzioni di democratizzazione.
- Molti critici e giuristi evidenziarono le difficoltà che molte legislazioni nazionali avrebbero riscontrato nell'adottare il quadro normativo internazionale, in quanto la definizione ICOM ha, in molti paesi, valore di legge[26].

Il Comitato nazionale italiano si dimostrò contrario all'approvazione di questa bozza. ICOM Italia non si oppose alle istanze di egualità e di inclusione sociale e partecipativa proposte a Kyoto, ma riteneva che gli impegni sociali avrebbero dovuto bilanciarsi alla tutela delle funzioni storiche, scientifiche e conservative. Inoltre, sosteneva che il processo partecipativo, per essere trasparente e democratico, avrebbe dovuto svilupparsi a partire dagli stessi organi decisionali che costituiscono l'organizzazione di ICOM – dai singoli Comitati nazionali e internazionali, sino alle *Regional Alliances* e alle *Affilated Organisations*[27].

Negli anni successivi, l'ICOM si impegnò nel rielaborare la definizione rigettata, apprendendo quando discusso durante l'Assemblea di Kyoto. Nel corso della ventiseiesima Assemblea generale svoltasi a Praga nel 2022, fu approvata, grazie al lavoro di *ICOM Define*, la nuova e vigente definizione di museo:

> Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze[28].

Rispetto alla formulazione precedente (quella del 2007), il processo di definizione fu condiviso a livello globale grazie alla partecipazione attiva di tutti i Comitati nazionali e internazionali. Si operò, infatti, una sintesi tra i punti di vista proposti da ogni delegazione e, per la prima volta, l'ICOM superò la prospettiva eurocentrica che da decenni orientava la

[26] Cfr. H. Robinson, *Debating the 'museum'*, cit.
[27] Cfr. ICOM Italia, *La posizione di ICOM Italia in merito alla nuova definizione di museo*, in «ICOM Italia», https://www.icom-italia.org/la-posizione-di-icom-italia-in-merito-alla-nuova-definizione-di-museo/ [Ultimo accesso 11 giugno 2026].
[28] ICOM Italia, *Approvata a Praga la nuova Definizione di Museo di ICOM (2022)*, in «ICOM Italia», https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-praga-2022/ [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

propria visione. La definizione contiene molteplici prospettive condivise dalla maggioranza della consultazione, poiché questi concetti erano già ampiamente accettati dall'intero settore[29]. Si ribadiscono, in primo luogo, le principali funzioni del museo, che, comunque, non ha come fine principale la realizzazione di un profitto. In secondo luogo, si pone l'accento sulla natura istituzionale dell'ente e sulla necessità di una gestione orientata al medio e al lungo termine. La ricerca viene individuata come la funzione principale delle istituzioni museali, dalla quale si orientano tutte le altre mansioni. Questa impostazione museologica porta anche al nuovo concetto di interpretazione: il museo è inteso come un luogo in cui sviluppare un pensiero critico attraverso più prospettive, nel rispetto della diversità culturale. Alludendo alla natura pubblica dell'istituzione, si individua nella società il principale destinatario di questa attività interpretativa. Infine, vengono introdotti i nuovi principi cardine del museo contemporaneo: l'accessibilità, l'inclusività, la diversità e la sostenibilità. La definizione si conclude richiamando i temi dell'etica e della professionalità, connessi alla necessità di una programmazione culturale ampia e partecipata, capace di coinvolgere i cittadini e le comunità nei processi di gestione e valorizzazione del patrimonio[30].

Risulta evidente come si siano mantenute all'interno della definizione le funzioni storiche del museo. Tuttavia, è chiaro che queste attività necessitano di essere integrate e innovate attraverso gli insegnamenti di Kyoto. La condivisione della conoscenza, la partecipazione della comunità, la sostenibilità e l'inclusione divengono i nuovi orizzonti per tutti i musei del mondo.

La definizione di Praga è diventata lo strumento atto al riorientamento operativo e ha stabilito i nuovi obiettivi museologici. Soprattutto in tempi recenti, l'accessibilità, l'inclusività, la diversità, la sostenibilità e la partecipazione delle comunità sono diventati gli aspetti più rilevanti all'interno del settore museale: le istituzioni hanno fatto emergere la necessità di rispondere ai bisogni e alle richieste di una società in continuo cambiamento[31].

Al fine di comprendere i mutamenti più importanti di questa nuova formulazione,

---

[29] Cfr. L. Bonilla-Merchav, B. Brulon Soares (2022), *Arriving at the Current Museum Definition: A Global Task and a Decentralising Exercise*, in «Museum International», 74(3-4), pp. 134-147, www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13500775.2022.2234200 [Ultimo accesso 11 giugno 2026].

[30] ICOM Italia, *Approvata a Praga la nuova Definizione di Museo di ICOM (2022)*, cit.

[31] Cfr. D. Maida, *"Accessibile, inclusivo e sostenibile". Ecco la nuova definizione di museo dell'ICOM,* in «Artribune», 24 agosto 2022, www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2022/08/accessibile-inclusivo-sostenibile-nuova-definizione-museo-icom/ [Ultimo accesso 07 giugno 2026].

seguendo l'analisi suggerita dagli studiosi Laurean Bonilla-Merchav e Bruno Brulon Soares, si propone un approfondimento delle nuove terminologie che hanno contribuito a fissare l'enunciato internazionale del 2022[32].

- "[I musei devono essere] accessibili e inclusivi […]".
  Rendere i musei accessibili e inclusivi significa affermare il ruolo che essi hanno nei confronti della società e delle comunità.
  L'accessibilità deve rendere disponibile a tutti i visitatori le attività che il museo svolge e promuove, sia in forma fisica sia in forma digitale.
  L'inclusività, invece, obbliga il museo a servire e a rendersi accogliente per tutti i visitatori, considerando le esigenze dei diversi *target* di pubblico e le diverse prospettive che si mettono in atto durante la fruizione.
  Tutti gli istituti museali, quindi, dovrebbero rivolgersi ai diversi tipi di pubblico e mettere loro a disposizione le collezioni per ottimizzare l'interpretazione critica.
- "[…] I musei promuovono la diversità e la sostenibilità […]".
  Nel promuovere la diversità e la sostenibilità, i musei dovrebbero agire sia in una direzione interna, sia in una direzione esterna.
  La diversità dovrebbe esprimersi all'interno dell'organizzazione, ad esempio, nella differenziazione del personale e della ricerca e nella promozione di differenti allestimenti.
  Secondo un punto di vista esterno, i musei dovrebbero differenziare il modo in cui comunicano e restituiscono al pubblico il messaggio artistico, rispettando le necessità di ogni tipo di fruitore.
  Invece, la sostenibilità interna al museo riguarda l'implementazione di azioni sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale, collaborativo ed economico. Questa visione sottintende che i musei debbano riformulare i propri valori, le proprie strategie e la propria *mission,* rimanendo in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e divenendo, da un punto di vista esterno, uno degli attori principali dell'Agenda 2030.
- "[I musei] operano e comunicano in modo etico e professionale […]".
  Quando un museo comunica in modo etico e professionale, oltre a rispettare i

[32] Cfr. L. Bonilla-Merchav, B. Brulon Soares, *Arriving at the Current Museum Definition*, cit.

dettami del Codice etico dell'ICOM, genera rispetto verso tutte le comunità e le sotto-comunità coinvolte.

- "[…] con la partecipazione delle comunità […]".
  La partecipazione delle comunità, soprattutto in riferimento ai musei del territorio che lavorano a più stretto contatto con la collettività e l'identità locale, suggerisce ai musei di integrare la pratica partecipativa nelle proprie attività quotidiane. Questa puntualizzazione permette di promuovere una visione progressista delle istituzioni, facendole percepire come realtà aperte e coinvolgenti.
  L'istituzione deve operare e comunicare rendendo attivi e partecipativi i cittadini, responsabilizzandoli. Per fare ciò, diviene necessario, ora come ora, sviluppare pratiche partecipative con diversificati livelli di apprendimento che rispecchino le diverse comunità alle quali l'ente risponde. Solo promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini il museo sarà in grado di promuoverne la diversità.
- "[I musei devono offrire la] condivisione di conoscenze".
  Una volta assimilato il concetto di diversità e di partecipazione, il museo si deve proporre come un ente in grado di scambiare conoscenze in modo interdisciplinare, intersettoriale, multiculturale e multiesperienziale. Ciò si ottiene attraverso il dialogo con le collettività, in un'ottica critica che porta vantaggi a entrambi i soggetti – anche all'istituzione stessa[33].

Risulta chiaro che l'obiettivo dei musei non è più quello di essere un luogo elitario di conservazione, ma di diventare un sito di produzione e di incontro culturale e sociale. Ciò vale soprattutto per i musei del territorio, che operano sulla cultura e sulla società di prossimità.

Come precedentemente evidenziato, non si riscontra una definizione giuridica, museologica o scientifica che delinei cosa si intenda per "museo di prossimità". La vigente nozione ICOM accenna ad aspetti quali la condivisione con la comunità, la conoscenza del contesto locale e la partecipazione attiva. Tuttavia, ci sono anche altri soggetti di importanza internazionale che hanno sottolineano più esplicitamente la necessità che il museo stabilisca rapporti con il proprio contesto territoriale: si tratta dell'UNESCO e, in un'ottica europea, del Consiglio d'Europa.

[33] Cfr. *Ibidem.*

L'Organizzazione per le Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura ha più volte sottolineato l'importanza dell'aspetto partecipativo, comunitario, identitario e territoriale delle istituzioni museali.

Ad esempio, in seguito dell'Assemblea *L'importanza e lo sviluppo dei musei nel mondo contemporaneo*, l'UNESCO stilò nel 1973, assieme a ICOM, la Dichiarazione della Tavola Rotonda di Santiago del Cile. All'interno di questo documento, si stabiliscono le basi per una "Nuova Museologia": essa deve essere critica e sperimentale, ma soprattutto sociale, partecipativa e votata ai bisogni della comunità[34]. Infatti, si propose l'idea di un "Museo Integrale", nell'ottica di rendere l'istituzione al servizio della società e in stretto rapporto con le comunità locali, al fine di incentivarne lo sviluppo. Il Museo Integrale puntava alla democratizzazione a livello culturale, riconoscendo a tutti i cittadini degli Stati membri il diritto di interpretare il proprio patrimonio storico-artistico secondo la propria visione, nell'ottica di uno sviluppo locale identificativo.

In seguito della Tavola Rotonda di Santiago, il museo si avvicinò alle problematiche del territorio, orientandosi verso concetti di identità culturale e di cittadinanza attiva. Queste considerazioni sono linee interpretative che hanno reso, a livello teorico, le istituzioni museali un luogo di riconoscimento storico e di promozione di idee identitarie[35]. Infatti, il museo diventa, negli anni Settanta, uno strumento per la società locale.

Viste le difficoltà nell'implementare la visione della Nuova Museologia nel contesto internazionale, intercorsero più di trent'anni affinché un nuovo documento parlasse del valore del patrimonio culturale per la società.

La Convenzione di Faro del 2005, trattato già precedentemente nominato in questa sede, prese forma in seguito a un lungo dibattito politico e scientifico riguardante la partecipazione delle collettività nell'amministrazione del patrimonio culturale locale. L'atto, emanato dal Consiglio d'Europa, attribuisce alla "comunità patrimoniale" il potere d'iniziativa sulle

[34] L. Mellado, B. Brulon Soares (2022), *Introduction. 50 years of the Round Table of Santiago de Chile: current key readings*, in «ICOFOM Study Series», 50(1), pp. 25-33, https://doi.org/10.4000/iss.4090 [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

[35] Cfr. ICOM Italia, *Presentazione e commento. Raccomandazione riguardante la protezione e la promozione dei musei e delle collezioni, la loro diversità e il loto ruolo nella società. Adottata dall'UNESCO il 17 novembre 2015*, Milano, ICOM Italia, 2016, p. 6, https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/10/ICOMItalia.CommentoTraduzione.RaccomandazioneUNESCOProtezionePromozioneMusei.2015.pdf [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

funzioni di tutela dei beni culturali, in quanto elementi rappresentativi del territorio e della storia collettiva. Secondo la Convenzione, la comunità patrimoniale è l'insieme di tutte le persone che si identificano nel valore di un determinato bene e, in accordo, decidono come gestirlo e valorizzarlo, diventando così titolari di una funzione pubblica.

L'obiettivo del Consiglio d'Europa è quello di assicurare alla comunità locale il diritto all'eredità culturale, da intendersi come l'individuale facoltà di sentirsi partecipi alla definizione di regole condivise atte alla salvaguardia di un bene comune. In questo senso, l'atto vuole soddisfare i diritti fondamentali della persona e orientarsi verso una *governance* che superi il regime proprietario del bene e le tradizionali logiche di mercato[36]. Ciò presuppone una responsabilità individuale e collettiva nei confronti dell'eredità culturale, che si fa portavoce di un'identità condivisa che necessita di essere conservata per le generazioni future[37].

Nell'ottica di definire il significato di museo di prossimità, la Convenzione di Faro, introducendo il concetto di comunità patrimoniale, sposta il diritto dall'oggetto culturale alla persona che vive il patrimonio e la sua eredità e pone, in questo modo, il cittadino quale principale interlocutore dei valori culturali condivisi.

L'Italia ratificherà quest'atto solo nel 2020. In questi anni, però, il sistema italiano recepì un altro fondamentale documento emanato, nuovamente, dall'UNESCO: la Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni (2015).

All'interno della Raccomandazione si designano i musei nel loro ruolo educativo, di coesione sociale e di sviluppo sostenibile. Essi diventano il luogo nel quale i cittadini promuovono le loro collezioni, attraverso attività di conservazione, protezione e trasmissione del patrimonio e del sapere collettivo.

Come sottolineato alla voce "*Social role*", l'UNESO ribadisce, come affermato nella Dichiarazione di Santiago del Cile, che gli Stati membri hanno il compito di sostenere il ruolo sociale dei musei. Infatti, queste istituzioni sono elementi chiave della società, in quanto aiutano le comunità a superare le disuguaglianze sociali. Successivamente, viene sottolineato come le istituzioni museali costruiscano la cittadinanza e l'identità collettiva e, per questo, devono poter

[36] Cfr. *Convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società* (Faro, 27 ottobre 2005), cit.
[37] V. di Capua, *La Convenzione di Faro. Verso la valorizzazione del patrimonio culturale come bene comune*, in «Aedon. Rivista di arti e diritto on line», n. 3, pp. 162-171, https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/102983 [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

essere universalmente accessibili[38].

La Raccomandazione rende il museo un luogo di appartenenza collettiva e, riprendendo il concetto di "Museo Forum" (proposto dal museologo Duncan Cameron negli anni Sessanta), supera, nuovamente, la percezione del museo come tempio conservativo a uso elitario. Il Museo Forum è da intendersi come una nuova forma di partecipazione culturale orientata all'apertura della dimensione sociale e delle necessità di un territorio in continua evoluzione e alla promozione di una visione interdisciplinare. Con questa definizione, si arriva, quindi, al "Museo delle idee", dove l'apertura al pubblico si concretizza in un dibattito culturale, ma anche sociale, politico e morale[39]. L'obiettivo è ormai quello di sviluppare un modello economico su base culturale, che deve assicurare esternalità positive soprattutto nel contesto di riferimento.

La Dichiarazione di Santiago del Cile, la Convenzione di Faro e la Raccomandazione UNESCO del 2015 non sono interventi tra loro isolati, ma tappe fondamentali nel riconoscimento identitario e sociale delle istituzioni museali locali. Nell'unire i loro obiettivi, si comprende l'importanza sociale e identitaria che ogni museo svolge nel suo contesto di riferimento:

- La Dichiarazione del 1973 ha saputo calare l'idea di museo nello specifico contesto geografico di riferimento, dando dignità a ogni caratteristica storica e identitaria che l'istituzione restituisce alla sua comunità.
- La Convenzione del 2005 ha promosso il concetto di comunità patrimoniale come prima entità sociale che deve tutelare e valorizzare la propria identità culturale, per tramandarla alla collettività di domani nel rispetto delle differenze culturali altrui.
- La Raccomandazione del 2015 ha sottolineato, con insistenza, la coesione sociale quale elemento da promuovere per sviluppare la propria economia locale, in quanto crea uno stretto legame tra il museo e il territorio.

[38] Cfr. Direzione Generale Musei, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Circolare 23 dicembre 2015, n. 37, Allegato: *Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del ruolo nella società (Conferenza generale UNESCO, 17 novembre 2015)*, qui pp. 7-8, https://musei.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2019/02/Raccomandazione-sulla-protezione-e-promozione-dei-musei-e-delle-collezioni-della-loro-diversit%C3%A0-e-del-loro-ruolo-nella-societ%C3%A0-Conferenza-generale-UNESCO-17-novembre-2015-Circolare-37-anno-2015.pdf [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

[39] A. Biondi, *Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie*, in *Knowledgescape. Insights on Public Humanities*, a cura di E. Burgio, F. Fiscer, M. Sartor, Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2021, pp. 103-133, https://edizionicafoscari.it/media/pdf/books/978-88-6969-543-8/978-88-6969-543-8-ch-06_XCBtDcK.pdf [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

Alla luce di quanto espresso nei decenni dall'*International Council of Museums*, dall'UNESCO e dal Consiglio d'Europa, si intende delineare in questa sede una proposta di definizione di "museo territoriale" o "museo di prossimità" quale luogo in cui il territorio e la sua comunità diventano soggetti attivi e protagonisti della scena culturale, identitaria e storica della collettività locale.

Per museo di prossimità si intende un'istituzione museale aperta, radicata nel contesto locale, che permette di instaurare relazioni tra le persone e il patrimonio conservato *in situ* e, contemporaneamente, tra le persone che condividono la stessa identità culturale. È, inoltre, un museo per la comunità e, in quest'ottica, è un'istituzione partecipativa che restituisce significati identitari perché co-crea, assieme ai fruitori, un'identificazione sociale condivisa.

Confrontandosi con gli altri istituti, un museo territoriale diviene l'interfaccia della sua comunità di riferimento, che si distingue dalle altre collettività per promuovere un'identità storica e culturale diversa. Infatti, il museo di prossimità può definirsi come un *hub* culturale territoriale di forte valore identificativo e identitario per la comunità che in esso vive, interpreta, conserva e valorizza il patrimonio. In quest'ottica, si può affermare che la collezione culturale custodita in ogni museo territoriale rappresenti un frammento identitario legato al luogo in cui sorge. Le testimonianze storico-artistiche, infatti, portano con sé un significato di civiltà differente per ogni contesto territoriale, che riflette le espressioni di vita umana di una specifica area geografica. Per questo motivo, i musei di prossimità hanno un'importanza fondamentale nel rafforzare l'identità e lo sviluppo sociale all'interno di una stessa comunità. Il museo territoriale funge, quindi, da catalizzatore culturale per l'ambiente circostante e, contemporaneamente, ne stimola lo sviluppo. Se amministrato adeguatamente, il museo di prossimità può instaurare relazioni efficaci tra il patrimonio culturale e il contesto esterno, creando sinergie tra i beni musealizzati, l'ambiente culturale e la realtà sociale ed economia che lo circonda[40].

Implementando, quindi, l'aspetto sociale (la cosiddetta "quarta dimensione") nei contesti museali, l'attore di questo cambiamento di prospettiva è il professionista culturale che, assieme al visitatore – ora investito di un ruolo attivo e partecipativo – promuove un'identità comune che si estende al di fuori delle mura istituzionali e che permea le abitazioni, i luoghi

[40] L. Cataldo, M. Paraventi, *Il museo oggi. Modelli museologici e museografici nell'era della digital transformation*, seconda edizione, Milano, Hoepli, 2023, p. 64.

della vita quotidiana e la percezione della collettività[41].

La definizione di museo di prossimità elaborata in questo studio si avvicina a quella data in passato all'"ecomuseo". Gli ecomusei, infatti, sono istituzioni legate a un determinato territorio che, dal punto di vista funzionale, comprendono un luogo di riferimento, una sede adatta a ospitare le principali funzioni di accoglienza, studio, conservazione e amministrazione e che, soprattutto, si basano su un percorso che favorisce l'identificazione fra il museo e la comunità locale[42].

In Italia, la promozione e la valorizzazione dei musei del territorio è recente. Giuridicamente, ciò che ha fornito una spinta in questa direzione è la creazione di un Sistema Museale Nazionale (SMN) nel 2018 che, attraverso i Livelli Uniformi di Qualità (LUQ), ha creato contesti museali in stretto rapporto con il territorio e le comunità circostanti.

1.2. Il rapporto con il territorio e la comunità

Il Sistema museale nazionale è un progetto promosso dalla Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura, che ha lo scopo di migliorare l'esperienza di fruizione, l'accessibilità, la partecipazione, l'innovazione e la sostenibilità delle istituzioni museali statali italiane. Come dichiarato dalla stessa Direzione Generale, il SMN punta a connettere circa 5.000 musei e spazi culturali in un'unica rete. L'obiettivo è quello di instaurare una *governance* integrata del patrimonio, che metta in luce importanti aspetti che i musei possono offrire: si intende potenziare la fruizione del patrimonio culturale e lo sviluppo dei siti museali italiani, con particolare attenzione agli enti più piccoli.

Il progetto SMN fa seguito a numerosi atti normativi italiani che negli anni, oltre a incentivarne la messa in rete, hanno cercato di definire i requisiti minimi di qualità per i musei[43]. Questi *standard* minimi sono stati emanati nell'Allegato I del decreto ministeriale n. 113 del 21 febbraio 2018 (*Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della*

[41] M. V. Marini Clarelli, *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi*, seconda edizione, Roma, Carocci editore, p. 29.
[42] *Ivi*, pp. 236-237.
[43] Cfr. Direzione Generale Musei - Ministero della Cultura, *Cos'è il SMN*, in «Musei Italiani», https://www.museiitaliani.it/scopri-smn [Ultimo accesso 17 giugno 2026].

cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale[44]) e sono stati denominati Livelli Uniformi di Qualità (LUQ).

I LUQ sono il principale strumento utilizzato dallo Stato per l'attivazione del Sistema museale nazionale. Rappresentano il risultato di un lavoro congiunto tra Ministero, Regioni ed enti locali[45] che trae spunto da documenti internazionali, tra i quali il Codice etico dei musei ICOM e la Raccomandazione UNESCO del 2015 sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni. Nello specifico, i LUQ definiscono tre macroambiti di studio e ne individuano i rispettivi requisiti minimi che i luoghi della cultura statali sono tenuti a possedere come punto di partenza per un processo di miglioramento continuo della propria istituzione. Le tre macroaree di riferimento sono:

1. Organizzazione
2. Collezione
3. Comunicazione e rapporti con il territorio[46].

Tra i principali obiettivi dei Livelli Uniformi di Qualità emerge soprattutto la volontà di creare dei criteri omogenei validi da applicare a tutti i siti coinvolti nella rete, al fine di uniformare, standardizzare, valutare e monitorare i musei nell'ottica di renderli accessibili e inclusivi e, quindi, in linea con i dettami ICOM.

Nell'esaminare come il contesto italiano abbia recepito e sviluppato le suggestioni internazionali rispetto al rapporto tra comunità e territorio, il terzo ambito dei LUQ è quello che appare più interessante in riferimento ai musei di prossimità. Dopo aver sottolineato l'importanza della comunicazione in ambito museale, la terza parte dell'Allegato I del D.M. 113/2018 definisce i "Rapporti con il territorio e con gli *stakeholder*[47]". In questa sede, riprendendo la Convenzione di Faro, la delibera sottolinea l'importanza della condivisione di responsabilità e della partecipazione delle comunità per la salvaguardia del patrimonio culturale

[44] Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, decreto ministeriale 21 febbraio 2018, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 78, 4 aprile 2018, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/04/04/18A02353/sg [Ultimo accesso 17 giugno 2016].
[45] Cfr. Ministero della Cultura – Direzione Generale Musei, *Cos'è il SMN*, cit.
[46] Ministero dei Beni Culturali e delle Attività Culturali e del Turismo, decreto ministeriale 21 febbraio 2018, Allegato I: *Livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica*, pp. 1-2, testo ospitato sul portale documentale di «Il Sole 24 Ore», https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2022/11/30/Livelli%20minimi%20uniformi%20di%20qualit%C3%A0.pdf [Ultimo accesso 22 giugno 2026].
[47] *Ivi*, pp. 24-27.

affinché si sviluppi una gestione congiunta tra il settore pubblico, il settore privato e la società locale. Successivamente, si sottolineano gli orientamenti di questa prospettiva: si promuove il consolidamento territoriale degli istituti, il coinvolgimento degli enti locali nelle principali attività di valorizzazione e la messa in relazione delle realtà culturali per la promozione del territorio. Al fine di perseguire questi obiettivi, il documento sottolinea l'importanza della trasparenza e dell'*accountability* (in quanto le istituzioni culturali risultano enti erogatori di servizi pubblici) e il coinvolgimento degli *stakeholder* locali, che creano condizioni più favorevoli per sviluppare gli obiettivi e i programmi dei musei verso i fruitori locali. Tra i portatori d'interesse spiccano le associazioni di volontariato e del settore culturale, le organizzazioni che incarnano le necessità e gli obiettivi delle collettività, degli operatori economici locali, degli istituti culturali e universitari e i privati proprietari di beni di elevato interesse culturale. Inoltre, sono considerati *stakeholder* anche gli altri enti territoriali che, in diverse forme e modalità, traggono interesse dalla promozione e dalla valorizzazione degli istituti museali[48]. Infatti, nella direzione di instaurare un rapporto proficuo tra utente e museo e tra museo e utente, risulta di particolare importanza per l'istituzione la creazione di una rete di portatori di interesse con la quale condividere obiettivi comuni: una rete informa il pubblico, potenzia la fruizione democratizzando il sapere e genera impatti positivi e inclusivi, poiché si genera un riconoscimento all'interno del tessuto sociale.

I Livelli Uniformi di Qualità, tuttavia, sono stati normati come uno strumento obbligatorio riservato ai siti museali e ai luoghi della cultura di appartenenza statale che intendono mettersi in rete. Nonostante ciò, già a partire dalla loro emanazione, i LUQ si sono configurati anche come una serie di linee guida metodologiche applicabili a tutti i musei italiani, compresi quelli di giurisdizione non statale. Infatti, la museologia e il diritto italiano, attraverso il D.M. n. 113/2018, hanno voluto promuovere il coinvolgimento attivo delle comunità e degli *stakeholder* di tutti i siti museali della penisola, in particolare per quanto concerne il terzo ambito. Infatti, gli *standard* minimi proposti nell'Allegato I si possono considerare anche come un'opportunità di posizionamento e di sviluppo per le diverse realtà museali italiane, indipendentemente dallo *status* giuridico.

In questa prospettiva, si può affermare che il rapporto con la comunità e con il territorio risulta essenziale per le istituzioni museali non statali che, configurate spesso come enti *non-*

[48] *Ibidem.*

profit, non possono beneficiare di contributi pubblici automatici per il proprio sostentamento. Il dialogo con il contesto locale, infatti, non rappresenta per questi enti solo un fine istituzionale di tutela e di valorizzazione del patrimonio per le future generazioni, ma costituisce anche una necessità per uno sviluppo di risorse economiche e finanziarie atte alla sopravvivenza del sito stesso.

Tra la volontà di instaurare un rapporto di riconoscimento e di condivisione con la società locale e la necessità di diversificare le entrate per implementare la propria *mission* istituzionale, si inserisce uno dei mezzi di sostentamento più rilevanti per le istituzioni culturali: il *fundraising*. Attraverso questo strumento, infatti, si attivano processi volti alla creazione di relazioni con le comunità limitrofe e con le imprenditorialità locali e si favorisce un contesto di mecenatismo diffuso.

Il *fundraising* è "[un'] attività di ricerca e raccolta fondi necessari per far funzionare un ente senza fini di lucro […][49]". In quest'ottica, la raccolta fondi è uno strumento utilizzato dall'economia sociale che trova fondamento nel concetto di sussidiarietà promosso dalla Costituzione, secondo la quale i cittadini e gli altri agenti sociali concorrono insieme al raggiungimento di un obiettivo comune. Attraverso il *fundraising*, le organizzazioni che raccolgono fondi diventano più autonome rispetto alle logiche di mercato e, contemporaneamente, l'ente senza fine di lucro si circonda di consenso e di fiducia che, nel tempo, si concretizzano in una responsabilità condivisa[50]. Infatti, il *fundraising* non riguarda solo la sfera economica. Sebbene l'espressione "*fundraising*" venga tradotta in italiano con "raccolta fondi[51]", questa accezione risulta piuttosto riduttiva rispetto alla definizione originaria. Il verbo "*to rise*", infatti, indica l'atto di ricevere e di raccogliere finanziamenti, ma sottende anche la prospettiva di svilupparli e di accrescerli. Inoltre, "*fund*" si lega in senso etimologico all'aspetto finanziario o monetario, ma anche al significato più ampio di risorsa, che può essere anche umana e relazionale. Quindi, più in generale, potremmo definire il *fundraising* come lo sviluppo di qualsiasi tipo di risorse, siano esse economiche o relazionali.

[49] "Fund raising", in *Vocabolario Treccani on line,* Istituto della Enciclopedia Italiana, https://www.treccani.it/vocabolario/fund-raising/ [Ultimo accesso 29 giugno 2026].
[50] M. Coen Calgi (2026), *Approcci innovativi per favorire la sostenibilità economica con il fundraising*, in «Economia della cultura. Rivista dell'Associazione per l'economia della cultura», NS, pp. 209-213, qui p. 210 , https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/120008 [Ultimo accesso 29 giugno 2026].
[51] "Fundraising", in *Vocabolario Treccani on line*, cit.

Nel contesto del *fundraising* per i musei *non-profit*, la comunicazione – anch'essa standardizzata all'interno dei LUQ – assume un ruolo fondamentale per la creazione di un riconoscimento relazionale e, allo stesso tempo, risulta rilevante nei rapporti con i fruitori, con gli *stakeholder* locali e con la sfera sociale del territorio. È, quindi, da considerarsi come un mezzo per far conoscere la propria causa culturale e identitaria e, allo stesso tempo, raccogliere e incrementare le proprie risorse relazionali ed economiche.

All'interno del D.M. n. 113/2018 la comunicazione è lo strumento fondamentale per l'adempimento delle finalità istituzionali, nell'ottica di offrire alla *community* un servizio culturale basato sulla valorizzazione e sulla conservazione del patrimonio[52]. Tuttavia, l'aspetto comunicativo è finalizzato anche al reperimento di risorse necessarie per sopravvivere e, nel fare ciò, gli enti devono implementare una comunicazione che sensibilizzi i possibili donatori alla propria causa e che faccia comprendere loro la *mission* e la *vision* dell'istituzione. Infatti, una comunicazione efficace ed efficiente, orientata al reperimento di risorse, apporta un vantaggio significativo per l'ente *non-profit*, poiché questo ha la possibilità di stabilire un rapporto di fiducia con gli *stakeholder*. Affinché si crei e si mantenga questo aspetto relazionale, che è un elemento fondamentale per il *fundraising*, la comunicazione deve essere accurata, trasparente e deve riportare informazioni autentiche – richieste anche a livello normativo[53]. Quindi, l'efficacia di una campagna di *fundraising* dipende anche da ciò che viene comunicato e, al fine di ottenere fiducia e, quindi, le risorse necessarie al perseguimento delle proprie finalità, le organizzazioni senza scopo di lucro dovrebbero utilizzare i seguenti approcci comunicativi:

- Un approccio razionale, fatto di informazioni e fatti veritieri che riguardino la storia, la *mission*, l'amministrazione, i bilanci e le statistiche empiriche dell'ente;
- Un approccio emotivo, attraverso lo *storytelling*. Tramite le parole e le storie, le immagini e i video, l'organizzazione si fa riconoscere e crea un'identità condivisibile con la *community* che vi si identifica;
- Un approccio relazionale: le capacità comunicative dei *fundraiser* permettono all'ente di instaurare relazioni con i possibili donatori. Un rapporto stretto e

[52] Cfr. Ministero dei beni culturali e delle attività culturali e del turismo, decreto ministeriale 21 febbraio 2018, Allegato I, cit., pp. 19-23.
[53] Cfr. J. Suh, I. Hijal-Moghrabi (2025), *Learning from the Literature: Fundraising Communication and Ethics*, in «Public Integrity», 27(1), pp. 49-71, qui pp. 50-51, https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2284734 [Ultimo accesso 22 giugno 2026].

personalizzato porta i *donor* a continuare a donare e a collaborare agli obiettivi istituzionali[54].

Il *fundraising* è profondamente caratterizzato da una dimensione relazionale, poiché chi dona è primariamente una persona, e chi riceve i finanziamenti è anch'esso una persona. Infatti, il *fundraising* viene spesso definito come "l'arte della relazione" e, in quest'ottica, sono i bisogni delle persone che spingono altri soggetti a donare. È fondamentale, quindi, che l'ente *non-profit* costruisca il suo capitale sociale, mediante relazioni orientate alla fiducia reciproca, alla trasparenza e alla lealtà. Successivamente, quando il sostenitore devolve all'istituzione *non-profit* le proprie risorse, l'ente gli restituisce un bene relazionale che contiene in sé un valore altamente simbolico. Si crea, così, una sistema di relazione basato su tre punti fermi: la donazione, l'accettazione e la reciprocità. La reciprocità è un aspetto di primaria importanza per la dimensione relazionale del *fundraising*, poiché i soggetti che donano e che ricevono entrano in comunicazione ed entrambi acquisiscono un vantaggio: l'interesse reciproco. La reciprocità è importante perché crea un legame duraturo nel tempo e, tutto ciò, favorisce uno degli obiettivi primari del *fundraising*: la continuità dell'attività di sostegno da parte dei *donor*[55]. Questa continuità, quindi, si ottiene solamente quando l'ente *non-profit* coltiva i suoi legami relazionali: il *fundraising* non è un evento, ma un processo che le istituzioni senza fini di lucro devono coltivare nel medio e nel lungo termine.

Per i musei *non-profit* del territorio, il coinvolgimento relazionale delle comunità è un aspetto molto rilevante in quanto la collettività è il primo attore a riconoscersi nell'eredità culturale che l'istituzione conserva e promuove. La partecipazione attiva richiesta ai fruitori passa, tra gli altri, attraverso lo strumento del *fundraising*. La società è un soggetto economico che, viste le esternalità positive di riconoscimento identitario e di promozione del territorio che un museo di prossimità può offrire, può farsi carico di azioni di sussidiarietà orizzontale – specialmente quando l'intervento dello Stato copre solo in parte (o non copre affatto) il fabbisogno di risorse di cui l'ente necessita per implementare la sua missione nella comunità di riferimento. La donazione, in quest'ottica, è lo strumento che permette al singolo cittadino di

[54] *Ivi*, pp. 60-61.
[55] C. Locorotondo, V. Melandri (2008), *La dimensione relazionale del fundraising,* in «Il Sole 24 Ore Terzo Settore», 7/8, pp. 50-54, https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2008/10/dimensione_relazionale_fundraising.pdf [Ultimo accesso 29 giugno 2026].

realizzare un'azione di sussidiarietà orizzontale per il sostegno di una qualsiasi causa, compresa quella culturale. Inoltre, è lo strumento che, attraverso diverse modalità, può essere utilizzato anche da parte delle imprese che vedono nella *mission* di un museo elementi di affinità sociale che si sposano con i propri ideali aziendali[56]. Per le entità imprenditoriali l'obiettivo è quello di aggiungere valore alla produzione comunicando, attraverso i propri beni e servizi, un sistema di valori positivi che la collaborazione con l'ente culturale può accrescere. Si cerca, infatti, di far entrare la cultura nelle strategie imprenditoriali, in modo da avvicinare la propria attività al pubblico e di costruirsi un posizionamento forte e differente dalla concorrenza, tessendo, di conseguenza, rapporti più stretti con la società locale[57].

La donazione porta il donatore a posizioni di interesse all'interno dell'organizzazione, in una forma che viene definita come "partenariato attivo". Questo posizionamento, però, non coincide con il diritto di coinvolgimento nella *governance* o con il diritto di azionismo[58] ma, soprattutto per i musei territoriali, nella direzione di una partecipazione attiva e identitaria che conserva, valorizza e promuove un bene di appartenenza pubblica.

È evidente come il territorio, la comunità e il *fundraising* siano ambiti che, se uniti, portano i musei locali ad adempire alle proprie esigenze di sostenibilità economica. Il *fundraising* diviene lo strumento in grado di tradurre la prospettiva identitaria del patrimonio in un'azione sociale e relazionale di condivisione di risorse e prospettive: ciò si traduce in una logica di partecipazione attiva delle comunità locali, che garantisce al piccolo museo non statale di prossimità una sopravvivenza finanziaria e, soprattutto, una legittimazione collettiva per il futuro – in linea con i dettami ICOM del 2022.

Nei prossimi capitoli si approfondirà come il Museo Gypsotheca Antonio Canova, il museo di prossimità di Possagno (TV), possa implementare nuove pratiche relazionali attraverso gli strumenti del *funding mix*[59]. Per comprendere quale direzione debbano prendere le iniziative di raccolta fondi, è innanzitutto necessario tracciare un quadro delle opportunità e

[56] Cfr. M. Causi (2025), *Fundraising per la cultura: il ruolo economico delle donazioni,* in «Economia della cultura. Rivista dell'Associazione per l'economia della cultura», 1, pp. 45-58, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/118107 [Ultimo accesso 29 giugno 2026].
[57] Cfr. F. Severino, *Il fundraising per la cultura: cosa offrire alle imprese*, in « Economia della cultura. Rivista dell'Associazione per l'economia della cultura», 1, pp. 97-101, qui pp. 100-101, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/24413 [Ultimo accesso 29 giugno 2026].
[58] Cfr. M. Causi (2025), *Fundraising per la cultura*, cit.
[59] Il *funding mix* è un termine che indica una metaforica cassetta degli attrezzi contenente diversificati strumenti per il *fundraising*, che permettono di ottenere diversificate fonti di finanziamento provenienti da enti pubblici, da enti privati e da risorse autoprodotte.

dei limiti che i musei *non-profit* locali affrontano quotidianamente nel perseguire la propria *mission* e la propria *vision*. In questa prospettiva, l'analisi si concentrerà anche sui vantaggi e sugli ostacoli che queste entità culturali potrebbero incontrare nell'adottare strategie di *fundraising*. La premessa è che, nell'avvicinarsi agli strumenti di raccolta fondi, l'approccio dei piccoli musei non dovrebbe limitarsi al solo reperimento di risorse economiche, bensì dovrebbe configurarsi come una modalità con la quale rafforzare il proprio legame con la comunità, favorendo relazioni fondate sulla condivisione di valori, su un senso identitario di appartenenza e sul riconoscimento della funzione sociale dell'istituzione.

È possibile ipotizzare che, tra le principali opportunità, un museo del territorio potrebbe promuovere iniziative capaci di coinvolgere la popolazione e le realtà locali, contribuendo ad avvicinare la comunità al patrimonio culturale. Attraverso il dialogo e la partecipazione, la tutela e la valorizzazione del patrimonio potrebbero essere percepite come una responsabilità condivisa, in linea con i principi promossi dall'ICOM. In quest'ottica, diventando parte integrante dei processi di conservazione e di promozione del patrimonio, il cittadino assumerebbe un ruolo attivo e consapevole nei confronti dell'eredità culturale che lo circonda, coerentemente con quanto auspicato dalla Convenzione di Faro del 2005.

Anche il sostegno economico potrebbe beneficiare del rafforzamento del rapporto tra il museo e la comunità. Se i cittadini, le imprese e gli altri soggetti attivi del territorio iniziassero a riconoscersi nella *mission* dell'istituzione, sarebbero più propensi a destinare parte delle proprie risorse al museo. Se tutta la comunità si muovesse in questa direzione, si potrebbe innescare un circolo virtuoso nel quale la ricchezza prodotta dal territorio viene reinvestita a favore degli stessi cittadini, generando benefici ed esternalità positive che si estendono oltre la singola istituzione. In questa direzione, il sostegno al patrimonio e alla cultura potrebbe essere percepito sempre meno come un gesto di beneficenza o come una scelta motivata unicamente da incentivi fiscali (come avviene nel caso dell'*Art Bonus*), ma sempre più come un contributo allo sviluppo territoriale, sociale, identitario ed economico della collettività.

D'altro canto, è necessario considerare anche le difficoltà che molti musei del territorio riscontrano ogni giorno nell'impossibilità di attivare efficaci modalità di reperimento di risorse. La scarsità economica interna, gli organici ridotti, i limiti organizzativi e la diminuzione dei contributi pubblici – soprattutto per le istituzioni non statali – possono rendere complessa

l'adozione di un processo di *fundraising* fondato sulla costruzione di relazioni durature. Un approccio relazionale, infatti, richiede continuità, tempo e competenze che spesso non risultano disponibili nelle realtà museali di piccole dimensioni.

Un'altra difficoltà riguarda il riconoscimento del museo come soggetto capace di produrre valore per la comunità. Affinché i cittadini e le imprese scelgano di sostenerlo, è necessario che esso comunichi la propria *mission* e che dimostri che il contributo che può offrire alla costruzione di un'identità culturale condivisa è reale e fondamentale. Si tratta, inoltre, di un processo che richiede tempo e che non produce risultati immediati.

Nonostante ciò, una volta instaurata una relazione con i propri sostenitori, mantenerla viva è un'ulteriore sfida per i piccoli musei. Il *fundraising* nella sua dimensione relazionale, infatti, non dovrebbe esaurirsi a seguito della donazione, ma richiede un costante lavoro di coinvolgimento dei risultati raggiunti, perché ciò crea fiducia e le premesse per sostegni futuri. Ma questo impegno comporta un investimento in termini di risorse umane ed economiche che, nei musei del territorio, potrebbe scontrarsi con esigenze prioritarie di sopravvivenza.

È utile considerare, inoltre, che non tutta la comunità locale e l'intero tessuto imprenditoriale potrebbe dimostrarsi sensibile alla causa museale e culturale. Le istituzioni museali, soprattutto quelle di prossimità, si trovano spesso a operare in un contesto nel quale la competizione per le risorse disponibili è molto elevata. La concorrenza non riguarda solamente le altre istituzioni culturali, ma anche tutte le organizzazioni del Terzo settore – soprattutto quelle attive in ambito sociale, sanitario o sportivo che, spesso, riescono a intercettare più facilmente il sostegno privato grazie a una percezione più immediata di impatto positivo. In aggiunta, la competitività riguarda l'accesso ai fondi e ai *donor*, ma anche le diverse modalità attraverso cui gli enti rispondono ai bisogni della comunità e comunicano loro il valore delle proprie attività.

Un ulteriore limite per i piccoli musei è la mancanza di figure professionali stabilmente dedicate al *fundraising*. In queste realtà, infatti, la gestione del *funding mix* è spesso affidata a chi si occupa contemporaneamente di ricerca, conservazione, valorizzazione e amministrazione. Ciò rende difficile lo sviluppo di una visione nel lungo periodo, la diversificazione delle fonti di finanziamento e la costruzione di relazioni continuative con gli *stakeholder*. Inoltre, qualora le attività di raccolta fondi non fossero adeguatamente pianificate o comunicate, il rischio di ottenere risultati economici limitati rispetto alle risorse impiegate o

una compromissione della reputazione agli occhi della comunità è reale[60].

Alla luce di queste considerazioni, si ritiene in questa sede che il *fundraising* relazionale possa divenire uno strumento particolarmente significativo per le realtà museali del territorio, purché sia accompagnato da un rafforzamento delle strutture e delle competenze interne. In quest'ottica, il *funding mix* va interpretato come un insieme di strumenti utili all'ottenimento di entrare finanziarie, ma anche come l'occasione per instaurare un rapporto di dialogo e di condivisione con la comunità. Il donatore, infatti, difficilmente sostiene solamente un progetto. Piuttosto, sostiene un'organizzazione nella quale si riconosce nei valori, negli obiettivi e nelle finalità. Per questo motivo la relazione con i cittadini, le imprese e gli altri soggetti del territorio è una risorsa che va coltivata nel tempo per un sostegno economico, ma anche per il rafforzamento del ruolo istituzionale del museo come luogo di partecipazione, di identità condivisa e di responsabilità civica.

Nel prossimo capitolo, si analizzeranno le disposizioni normative riguardanti il Terzo settore e i principali strumenti del *fundraising* per gli enti *non-profit* italiani. Per ognuno di essi si ricercheranno quegli aspetti relazionali che possono permettere ai musei di prossimità di assumere un vantaggio competitivo nella sfera collettiva, identitaria e territoriale di riferimento.

[60] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

2. Il *fundraising* nel contesto del *non-profit* culturale italiano

In ambito accademico si è cominciato a trattare il *fundraising* solamente a partire dagli anni Novanta, sebbene questa materia fosse già stata teorizzata negli Stati Uniti negli anni Settanta. Da allora, in Italia, il mondo della raccolta fondi per il *non-profit* è cresciuto in maniera esponenziale nonostante la mancanza di una regolamentazione uniforme per gli Enti del Terzo Settore (ETS). Questo vuoto normativo fu interrotto con l'emanazione del D.Lgs. n. 117/2017, meglio conosciuto come Codice del Terzo Settore (CTS) – sebbene, come vedremo, verrà integrato da successivi provvedimenti.

Per gli enti senza scopo di lucro, tuttavia, il *fundraising* ha iniziato a essere percepito come un'attività pratica sempre più rilevante a partire dal nuovo millennio. L'aumento della competizione tra le organizzazioni e la crescente scarsità di risorse in rapporto a quanto richiesto hanno reso necessario lo sviluppo di competenze interne dedicate al reperimento di risorse finanziarie e alla capacità di mantenerle nel tempo[61]. In questa cornice, l'evoluzione del *fundraising* ha interessato anche il settore culturale e museale italiano, inizialmente fortemente dipendente dal sostegno pubblico e da forme di finanziamento privato riconducibili al mecenatismo. Infatti, il contesto nazionale ha visto, nel corso della sua storia, significativi episodi nei quali privati cittadini hanno donato cospicui sostegni alla cultura preservando importanti testimonianze dell'identità nazionale. Queste opere, però, venivano percepite come singolari eventi di mecenatismo da parte di soggetti mossi da passioni personali e rese possibili da processi sociali e culturali che potevano appartenere solo alle figure più influenti della società[62]. Sebbene queste esperienze di sostegno abbiano contribuito alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale italiano, esse si distinguono dai più moderni strumenti di *fundraising* fondati, piuttosto, sulla costruzione di relazioni trasparenti, stabili e durature tra enti, comunità e *stakeholder*.

Oggigiorno, la cultura sta acquisendo sempre più spazio nella società italiana: essa riguarda un campo di attività e di soggetti in netta crescita. Infatti, sono sempre di più le organizzazioni culturali *non-profit* che si dotano di strumenti per il reperimento di risorse finanziarie differenti rispetto ai contributi statali che, col passare del tempo, risultano sempre

[61] V. Melandri, A. Masacci, *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo settore*, Milano, Il Sole 24 Ore S.p.A., 2004, pp. 285-287.
[62] Cfr. A. Masacci, *Prefazione,* in *Il fundraising per la cultura*, a cura di P. L. Sacco, Roma, Meltemi, 2006, pp. 7-8.

meno disponibili – anche in relazione alla competitività. In quest'ottica, aumenta anche la capacità di comunicazione dell'organizzazione con gli *stakeholder*, il coinvolgimento di diversi *target* di pubblico e la creazione di forme di sostegno diretto. Infatti, gli istituti, cercando di svincolarsi dalla dipendenza da un unico finanziatore pubblico, si rivolgono sempre di più ai cittadini, alle imprese e alle fondazioni bancarie quali nuovi attori del panorama economico della cultura[63].

Come precedentemente accennato, il quadro normativo italiano riguardante gli enti del Terzo settore ha avuto una lunga genesi che, come si vedrà trattando l'istituzione museale presa ad esempio in questo elaborato, per alcuni aspetti legislativi non risulta ancora completamente compiuta. Si propone, nel prossimo paragrafo, una disamina dello sviluppo di questa regolamentazione, che sarà utile per comprendere gli aspetti normativi e attuativi degli strumenti di *fundraising* che un'organizzazione *non-profit* (ONP) può attuare in una campagna di raccolta fondi.

2.1. La riforma del Terzo settore e il nuovo quadro normativo per gli ETS

Il *fundraising* per il settore *non-profit* italiano ha subito numerosi e importanti cambiamenti dal punto di vista normativo, nell'ottica di garantire tutele giuridiche ed economiche agli enti senza scopo di lucro.

A oggi, le organizzazioni culturali riconosciute come ETS, per poter avviare una campagna di raccolta fondi, devono fare riferimento al Codice del Terzo settore. Prima dell'entrata in vigore di questo strumento legislativo, però, il settore del *non-profit* culturale si presentava sostanzialmente frammentato data la presenza di una pluralità di normative non riunite in uno stesso documento. Senza alcuna definizione giuridica ufficiale, l'espressione "Terzo settore" veniva utilizzata per indicare quell'insieme di enti senza scopo di lucro che, seppur amministrati da soggetti privati, perseguivano finalità di interesse pubblico generale rispondendo ai bisogni collettivi che, tendenzialmente, sarebbero dovuti ricadere tra le responsabilità dello Stato. Infatti, gli enti del Terzo settore sono tuttora considerati attori ibridi che coniugano da un lato le caratteristiche del settore pubblico, con il quale condivide gli

[63] Cfr. M. Martinoni, *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in *Il fundraising per la cultura*, cit., pp. 159-245 , qui p. 159.

interessi di utilità sociale, dall'altro le peculiarità del "Secondo settore" (cioè gli enti privati lucrativi), rispetto al quale condivide l'esercizio di una o più attività attraverso un'organizzazione di natura privata. Al fine di riunire sotto uno stesso quadro normativo una realtà composta da una molteplicità di enti che si collocano tra la sfera pubblica e quella privata, sono state emanate una serie di legislazioni che, nel tempo, hanno costituito una disciplina sempre più ordinata e uniforme.

Il primo atto normativo che ha riordinato i precedenti documenti riguardanti gli ETS – a seguito della delega legislativa conferita con la legge n. 106 del 6 giugno 2016 – è il Codice del Terzo settore (D.Lgs. n. 117/2017). Questa riforma ha introdotto una disciplina omogenea per gli enti del Terzo settore, integrando le norme del Codice civile senza alterarne il contenuto. Il dettato codicistico, infatti, è stato affiancato dal suddetto decreto, sebbene questa scelta giuridica abbia spesso portato a problematiche interpretative tra le disposizioni del Codice civile e quelle del Codice del Terzo settore[64].

In conformità con quanto espresso dal D.Lgs. n. 117/2017, il Terzo settore comprende diversi tipi di organizzazioni accomunate dalle seguenti caratteristiche, che necessitano obbligatoriamente di essere soddisfatte:

- L'organizzazione dev'essere un ente privato che agisce senza fini di lucro, come precisato dall'articolo 5, comma 1[65]. È necessario sottolineare in questa sede che l'ente non può distribuire utili, anche se può conseguire avanzi di gestione[66].
- L'ente senza scopo di lucro deve perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale[67].
- L'ente deve svolgere attività di interesse generale. La legge individua una serie di attività che un ETS può svolgere e, in esse, vi si comprendono anche interventi culturali, educativi e sociali. In quest'ottica, la cultura è intesa come una delle attività

[64] Cfr. D. Corsico (2021), *La «nuova» disciplina delle associazioni e delle fondazioni tra Codice civile e Codice del Terzo Settore*, in «Osservatorio del diritto civile e commerciale. Rivista semestrale», n. 2, pp. 419-446, qui pp. 419-424, https://www.rivisteweb.it/doi/10.4478/103101 [Ultimo accesso 06 luglio 2026].
[65] Cfr. Art. 5, co. 1, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b, della legge 6 giugno 2016, n. 106*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 179, 2 agosto 2017 – Suppl. Ordinario n. 43, in «Normattiva», https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117 [Ultimo accesso 06 luglio 2026].
[66] Per l'ente *non-profit*, agire senza scopo di lucro non significa non poter conseguire un utile, ma destinare gli eventuali avanzi di gestione al perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente, escludendone, in ogni caso, la distribuzione tra i soci o tra gli altri soggetti.
[67] Cfr. Art. 5, co. 1, decreto legislative 3 luglio 2017, n. 117, cit.

competenti per un ente *non-profit*, come specificato dall'articolo 5, comma 1, lettera *i*)[68].

- Un ente del Terzo settore, per essere definito tale, deve provvedere alla propria iscrizione presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, il cosiddetto RUNTS[69] [70].

Infatti, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, risultano enti del Terzo settore:

> […] Le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore[71].

Un aspetto rilevante riguardante il sostentamento finanziario degli ETS è costituito dall'articolo 7 del medesimo decreto legislativo, che disciplina la raccolta fondi e l'utilizzo degli strumenti di *fundraising*:

> 1. Per raccolta fondi si intende il complesso delle attività ed iniziative poste in essere da un ente del Terzo settore al fine di finanziare le proprie attività di interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva[72].
>
> 2. Gli enti del Terzo settore, possono realizzare attività di raccolta fondi anche in forma organizzata e continuativa, anche mediante sollecitazione al pubblico o attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore, impiegando risorse proprie e di terzi, inclusi volontari e dipendenti, nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico, in conformità a linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore […][73].

---

[68] "Si considerano di interesse generale […] le attività aventi ad oggetto:
[…]
i) Organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo".
Cit. Art. 5, co. 1, lett. *i*), decreto legislativo 3 luglio 2027, n. 117, cit.

[69] Cfr. Titolo VI, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

[70] Cfr. Cantiere Terzo Settore, *Cos'è il Terzo Settore*, in «Cantiere Terzo settore», https://www.cantiereterzosettore.it/cose-il-terzo-settore/#:~:text=Per%20far%20parte%20del%20Terzo,solidaristiche%20e%20di%20utilit%C3%A0%20sociale [Ultimo accesso 06 luglio 2026]

[71] Cit. Art. 4, co. 1, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

[72] Cit. Art. 7, co. 1, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

[73] Cit. Art. 7, co. 2, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

Con questo articolo, che si propone come una disciplina riguardante il *fundraising*, la raccolta fondi diviene un'attività riconosciuta per questi enti, che possono così ottenere risorse finanziarie esterne al fine di svolgere le proprie attività di interesse generale. Il reperimento di risorse, che non riguarda solamente il loro aspetto finanziario, si può avvalere di una metodologia organizzata, continuativa e partecipativa. Il pubblico e le aziende, infatti, possono essere sollecitati dall'ente *non-profit*, ma è necessario che esso applichi i principi di verità e di correttezza per rispondere agli obblighi di trasparenza imposti dalla legge[74].

Concentrandosi sul tema del *fundraising*, risulta essenziale il ruolo normativo del successivo decreto ministeriale 9 giugno 2022, attraverso il quale il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato le *Linee guida in materia di raccolta fondi degli Enti del Terzo Settore*[75]. Questo testo, che verrà analizzato nel prossimo paragrafo, completa l'articolo 7 del CTS, sottolineando l'importanza degli obblighi di rendicontazione, di trasparenza e di *accountability*[76].

Tornando al D.Lgs. n. 117/2017, come accennato, per acquisire la qualifica di ETS e svolgere l'attività di *fundraising*, l'ente deve iscriversi al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) – in conformità con l'articolo 11, comma 1[77]. Questo strumento è uno degli elementi caratterizzanti introdotti dalla riforma, sebbene quest'ultimo atto demandi a successivi provvedimenti la regolamentazione del registro. Esso, infatti, negli anni successivi, ha subito la disciplina di numerosi decreti che ne hanno regolamentato l'utilizzo. In quest'ottica, si ritiene necessario premettere che, all'articolo 46, comma 1 del Codice del Terzo settore, il RUNTS si compone delle seguenti sette sezioni:

- Organizzazioni di volontariato (ODV);
- Associazioni di promozione sociale (APS);
- Enti filantropici;
- Imprese sociali, incluse le cooperative sociali;

[74] Cfr. Art. 7, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.
[75] Vedi Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, decreto ministeriale 9 giugno 2022, *Adozione delle linee guida sulla raccolta fondi degli enti del Terzo settore,* in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 170, 22 luglio 2022, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/22/22A04094/sg [Ultimo accesso 07 luglio 2026].
[76] *Ibidem*.
[77] "Gli enti del Terzo settore si iscrivono nel registro unico nazionale del Terzo settore ed indicano gli estremi dell'iscrizione negli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni al pubblico".
Cit. Art. 11, co. 1, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

- Reti associative;
- Società di mutuo soccorso;
- Altri enti del Terzo settore[78].

Il primo decreto che si inserisce nella prospettiva disciplinare del Registro unico nazionale del Terzo settore, come indicato all'articolo 53 del D.Lgs. n. 117/2017[79], è il n. 106/2020 emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali[80]. Operativamente, come dichiarato all'articolo 1, questa norma regola la procedura d'iscrizione al RUNTS degli ETS e indica le modalità di deposito e di predisposizione dei documenti da presentare a tale scopo. Ne definisce, inoltre, la tenuta, la conservazione, la gestione e le modalità di comunicazione dei dati[81]. La principale finalità del D.M. n. 106/2020 risulta essere l'uniformità di utilizzo del Registro nell'ottica di garantire, all'interno del sistema nazionale, un'omogeneità procedurale per gli enti italiani del Terzo settore.

Presso l'articolo 30 del medesimo decreto, si sottolinea che la data d'avvio della procedura di trasferimento al RUNTS degli enti precedentemente iscritti ai registri regionali e provinciali verrà indicata in un provvedimento dedicato e successivamente pubblicato dallo stesso ente statale[82]. Infatti, l'operatività del RUNTS è stata fissata, a seguito dell'emanazione del decreto direttoriale del Mistero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 561 del 26 ottobre 2021[83], al 23 novembre 2021. Grazie a questo atto, quindi, si è reso attuabile una delle principali innovazioni e caratteristiche legislative introdotte dal Codice del Terzo settore nel 2017.

Un ulteriore sviluppo della riforma del 2017 ha preso avvio a partire dal 1° gennaio

[78] Cfr. Art. 46, co. 1. decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.
[79] Cfr. Art. 53, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.
[80] Vedi Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, decreto ministeriale 15 settembre 2020, n. 106, *Definizione delle procedure di iscrizione degli enti, delle modalità di deposito degli atti, delle regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione del Registro unico nazionale del Terzo settore*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie generale, n. 261, 21 ottobre 2020, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/21/20A05564/sg [Ultimo accesso 07 luglio 2026].
[81] Cfr. Art. 1, decreto ministeriale 15 settembre 2020, n. 106, cit.
[82] Cfr. Art. 30, decreto ministeriale 15 settembre 2020, n. 106, cit.
[83] Vedi Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale del Terzo Settore e della responsabilità sociale delle imprese, decreto direttoriale 26 ottobre 2021, n. 561, *Individuazione del termine di cui all'articolo 30, comma 1, del decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali 15 settembre 2020, n. 106, per l'avvio telematico del Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS)*, disponibile sul portale istituzionale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DD-561-del-26102021-Provvedimento-avvio-RUNTS.pdf [Ultimo accesso 07 luglio 2026].

2026, data della soppressione dell'Anagrafe unica delle Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (ONLUS) ed è entrato in vigore, anche per queste realtà, il regime previsto dal CTS. La qualifica di ONLUS, infatti, ha cessato di costituire una categoria autonoma nell'ambito dell'ordinamento del Terzo settore essendo stata sostituita dalle qualifiche previste dal D.Lgs. n. 117/2017. Gli enti iscritti all'Anagrafe unica delle ONLUS hanno dovuto scegliere se iscriversi al RUNTS e, in base alle proprie caratteristiche istituzionali, collocarsi nella qualifica più affine alle proprie attività di interesse generale. Nel frattempo, le modalità procedurali del Registro sono state ulteriormente aggiornate dal D.M. n. 2 del 13 gennaio 2026[84], che ha modificato le disposizioni del D.M. n. 106/2020. Le ONLUS hanno dovuto presentare la domanda di iscrizione al registro entro il 31 marzo 2026, al fine di continuare a beneficiare del regime giuridico e fiscale riservato agli enti del Terzo settore. Al contrario, gli enti che non hanno provveduto all'iscrizione entro il termine fissato dalla legge sono stati soggetti agli effetti stabili dalla normativa, tra i quali, dove previsto, la cessione del patrimonio ad altri enti del Terzo settore[85].

Gli interventi del 2026 rappresentano, quindi, il completamento della riforma avviata con il D.Lgs. n. 117/2017, sebbene non tutte le ONLUS abbiano a ora[86] ottenuto l'ufficialità d'iscrizione al registro e la conseguente qualifica di ETS. Tra queste realtà compare la Fondazione Canova ONLUS, la quale, per acquisire la nuova nomina, ha dovuto conformarsi alle ultime disposizioni vigenti. Nel suo specifico caso, ciò ha portato a una revisione dello statuto, dell'assetto organizzativo e delle modalità di raccolta fondi, dove l'ufficialità dell'iscrizione al RUNTS le attribuirà una nuova prospettiva sociale fondata su obblighi di trasparenza – già resi pubblici nel 2018 all'interno del sito istituzionale della stessa Fondazione – e di *accountability*. In questa prospettiva, a seguito dell'iscrizione al Registro unico nazionale del Terzo settore e della conseguente acquisizione della qualifica ufficiale di ETS, la

[84] Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, decreto ministeriale 13 gennaio 2026, *Modifiche al decreto 15 settembre 2020, recante: «Definizione delle procedure di iscrizione degli enti, delle modalità di deposito degli atti, delle regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione del Registro unico nazionale del Terzo settore»*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 66, 20 marzo 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2026/03/20/26A01373/SG [Ultimo accesso 07 luglio 2026].

[85] Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Avviso: cessazione dell'Anagrafe delle Onlus dal primo gennaio 2026,* 16 dicembre 2025, in «Servizi RUNTS», https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/News/Dettaglio/Id/11/Avviso-cessazione-dellAnagrafe-delle-Onlus-dal-primo-gennaio-2026 [Ultimo accesso 07 luglio 2026].

[86] Al momento della redazione del presente elaborato (17 luglio 2026), l'iter di trasmigrazione risulta ancora pendente e in fase di conclusione per molte realtà *non-profit* che hanno richiesto la trasmigrazione dal regime di ONLUS al regime ufficiale di ETS.

Fondazione Canova potrà svolgere le proprie attività di raccolta fondi in conformità con l'articolo 7 del Codice del Terzo settore e con il successivo D.M. 9 giugno 2022.

Ai fini del presente studio, è opportuno sottolineare che, allo stato attuale[87], il procedimento amministrativo relativo alla Fondazione Canova ONLUS risulta ancora pendente. Non è quindi possibile considerare come acquisita la qualifica giuridica di ETS.

2.2. Gli strumenti di *fundraising* per gli enti del Terzo settore

Come sottolineato, la raccolta fondi per gli enti del Terzo settore è normata dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 117/2017. Questa disposizione, tuttavia, è stata integrata dal D.M. 9 giugno 2022 emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Come enunciato precedentemente, la raccolta fondi non era disciplinata prima dell'emanazione del Codice del Terzo settore, sebbene questa attività fosse già una delle modalità preferite dagli ETS per il reperimento di risorse atte al perseguimento delle proprie attività istituzionali[88]. Infatti, quest'ultimo testo ministeriale si pone l'obiettivo di fissare i criteri chiave in materia di *fundraising* per gli enti *non-profit* italiani.

Il D.M. 9 giugno 2022 sottolinea che l'attività di raccolta fondi può essere esercitata da tutti gli enti del Terzo settore indicati all'articolo 4, comma 1 del Codice, esclusivamente nel caso in cui essi debbano finanziare le proprie attività di interesse generale. Con lo scopo di reperire risorse, l'ente può avvalersi sia del proprio personale interno, sia di figure esterne specializzate in materia di *fundraising*, anche in forma organizzata e continuativa. Indipendentemente dall'aspetto temporale della campagna, l'ente può effettuare la ricerca e la raccolta attraverso la sollecitazione del pubblico, ma anche tramite l'erogazione o la cessione di beni o servizi di ridotto valore. In questa prospettiva, risulta necessario per l'ente attenersi a principi di *privacy*, di pubblicità e di trasparenza verso i propri interlocutori. Infatti, l'organizzazione deve porre a conoscenza il donatore della destinazione dei fondi erogati, delineandone le finalità e rispettando la strumentalità della funzione di raccolta. Inoltre, il decreto sottolinea che le spese relative alla campagna non devono essere superiori o prossime ai ricavi della stessa: per questo, l'ETS è tenuto a prevedere il rapporto tra i fondi da raccogliere

[87] Al momento della redazione del presente elaborato (17 luglio 2026), l'iter di trasmigrazione della Fondazione Canova risulta ancora pendente e in fase di conclusione.
[88] Cfr. Par. 2, Allegato I, decreto ministeriale 9 giugno 2022, cit.

e la loro destinazione, ipotizzandone i costi totali[89].

Successivamente, si definisce uno degli aspetti di maggiore rilievo per la raccolta fondi: la rendicontazione. Essa viene definita come un obbligo informativo verso i sostenitori e i consociati e si lega a principi di trasparenza, di *accountability* e di informazione previsti dall'articolo 87, comma 6 del Codice del Terzo settore[90]. Inoltre, viene sottolineato che gli ETS hanno l'obbligo di redigere un bilancio d'esercizio da depositare presso il RUNTS. Queste adempienze risultano, secondo le linee guida, necessarie al mantenimento dello *status* giuridico e fiscale di ETS[91].

Un ulteriore aspetto rilevante dello stesso decreto ministeriale si evince al paragrafo 5, dove si elencano le "Tecniche di raccolta fondi" ammissibili per un ETS, dichiarando che esse non vengono stilate in maniera esaustiva. Le modalità di *fundraising* proposte nell'atto ministeriale risultano essere:

- La raccolta fondi attraverso il *direct mail*;
- La raccolta fondi attraverso il telefono (*telemarketing*);
- La raccolta fondi attraverso il *face-to-face*;
- La raccolta fondi attraverso gli eventi;
- La raccolta fondi attraverso gli eventi di piazza;
- La raccolta fondi attraverso *merchandising*;
- La raccolta fondi attraverso i salvadanai;
- La raccolta fondi dalle imprese *for-profit*;
- La raccolta fondi per attività di sostegno a distanza;
- La raccolta fondi attraverso i lasciti testamentari;
- La raccolta fondi attraverso numerazioni solidali;
- La raccolta fondi attraverso donazioni *on-line*[92];

[89] *Ibidem.*
[90] "Gli enti del Terzo settore non commerciali di cui all'articolo 79, comma 5, che effettuano raccolte pubbliche di fondi devono inserire all'interno del bilancio redatto ai sensi dell'articolo 13 un rendiconto specifico redatto ai sensi del comma 3 dell'articolo 48, tenuto e conservato ai sensi dell'articolo 22 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600, dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le entrate e le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione di cui all'articolo 79, comma 4, lettera a). Il presente comma si applica anche ai soggetti che si avvalgono del regime forfetario di cui all'articolo 86".
Cit. Art. 87, co. 6, decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.
[91] Cfr. Par. 2, Allegato I, decreto ministeriale 9 giugno 2022, cit.
[92] Cfr. Par. 5, Allegato I, decreto ministeriale 9 giugno 2022, cit.

Queste modalità prevedono di instaurare diversi tipi di relazione tra gli attori coinvolti: da un lato il beneficiario (l'ETS) e, dall'altro, il *donor*. In questa dimensione relazionale, resa possibile dal *fundraising*, l'ente organizzatore della campagna è tenuto a rispettare determinati principi etici, già sottolineati dallo stesso decreto ministeriale. Tuttavia, la stesura di un codice etico valevole per ogni organizzazione *non-profit* restituisce ai propri *stakeholder* un senso di responsabilità sociale: una relazione fondata su principi etici, infatti, è in grado di portare interesse verso le attività e gli scopi dell'ETS e indurre una più estesa partecipazione alla quale consegue un maggior reperimento di risorse[93].

Il reperimento di risorse esterne attraverso diversificati strumenti di raccolta fondi permette a un ente non lucrativo di sopravvivere. Infatti, contrariamente a quanto accade per le aziende *for-profit*, il *non-profit* fornisce servizi a basso prezzo (o, addirittura, a prezzo nullo). Conseguentemente, l'organizzazione risulta impossibilitata a coprire tutti i costi di gestione e a implementare la sua *mission*. Gli enti senza scopo di lucro necessitano, quindi, di altre fonti d'entrata, nell'ottica del cosiddetto "doppio sistema di mercato" per le organizzazioni del Terzo settore. Questa criticità, che pervade anche il mondo culturale e museale italiano *non-profit*, può essere superata attraverso gli strumenti del *funding mix*, utili per aumentare le proprie possibilità, realizzare progetti in linea con le proprie attività di interesse generale e soddisfare i bisogni sociali e culturali della propria comunità[94].

Di seguito si riportano gli strumenti di *fundraising* che gli enti del Terzo settore italiano, anche del settore artistico, culturale e museale, possono utilizzare al fine di arricchire le proprie finanze, tralasciando i già citati mezzi del D.M. 9 giugno 2022. Come accennato, tuttavia, gli strumenti di raccolta fondi hanno l'obiettivo intrinseco di instaurare anche rapporti umani duraturi. Pertanto, per ogni strumento proposto, si cercherà di capire se ci sono possibilità relazionali tra gli agenti coinvolti e come ognuno di questi mezzi possa creare legami partecipativi e collaborativi profittevoli.

---

[93] Cfr. ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser), *Codice Etico*, in «ASSIF», https://www.assif.it/chi-siamo/codice-etico/ [Ultimo accesso 08 luglio 2026].

[94] F. Pecoraro, A. Turrini, M. Volpe, *Perché questo libro sul fundraising per l'arte e la cultura*, in *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica,* a cura di F. Pecoraro, A. Turrini, M. Volpe, Milano, EGEA S.p.A., 2024, pp. 13-15.

2.2.1. La donazione

La donazione, secondo l'articolo 769 del Codice civile, è "[…] il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa una obbligazione[95]". Le donazioni richiedono, infatti, un accordo bilaterale tra le parti coinvolte, con una manifestazione di volontà da parte del donante e un'accettazione formale da parte del donatario. A differenza del lascito testamentario, che è una cessione unilaterale, la donazione viene regolata da un contratto che si configura come un atto pubblico notarile[96]. Questo documento, quindi, instaura un rapporto tra le parti che, tuttavia, non rientra nel contesto delle prestazioni corrispettive. Infatti, alla base di un'erogazione liberale – che può avere per oggetto sia la cessione di beni mobili (come il denaro), sia quella di beni immobili – c'è la volontà di chi dona di sostenere le finalità sociali e culturali di un ente in totale gratuità e senza aspettarsi nulla in cambio[97].

L'erogazione liberale, quindi, risulta essere la forma più tradizionale di intervento da parte del settore privato, destinata generalmente a finanziare un singolo progetto o la gestione corrente di un'organizzazione. La rilevante differenza rispetto alle altre forme di finanziamento risiede nel ridotto coinvolgimento del *donor*, in quanto la donazione si propone, per la maggior parte dei casi, come una semplice azione di sostegno.

Tuttavia, nel caso di donazioni da parte di imprese *for-profit*, le decisioni in merito alle liberalità vengono prese dai vertici aziendali: essi, infatti, sono capaci di considerare una logica relazionale con gli *stakeholder* e, questo legame, è percepito come un veicolo per la realizzazione di rapporti profittevoli in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o CSR – acronimo di *Corporate Social Responsibility*)[98]. I mecenati, quindi, risultano anche mossi da motivazioni di ritorno sociale e reputazionale. Un piano di *fundraising* attivato da un'organizzazione *non-profit*, infatti, risulta legittimo per il settore privato imprenditoriale quando le finalità della raccolta riflettono ed elevano sia la *mission* dell'istituzione, nella quale

[95] Cit. Art. 769, Codice civile, testo ospitato in «Codice civile online», https://www.codice-civile-online.it/codice-civile/articolo-769-del-codice-civile [Ultimo accesso 14 luglio 2026].
[96] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, Milano, Dott. A. Giuffrè Editore, 2015, p. 665.
[97] Cfr. A. Bisello, P. Ferrarese, *Il finanziamento dell'azienda museale: sponsorizzazioni e donazioni*, in *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, a cura di Ferrarese P., Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2022, pp. 116-118.
[98] G. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non-profit*, in *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, a cura di F. Bandini, Padova, CEDAM, 2009, pp. 217-251 , qui p. 227.

il *donor* si riconosce, sia le prospettive dell'azienda. In quest'ottica, la donazione si fonda sul riconoscimento sociale presso gli *stakeholder* e sulla soddisfazione dei bisogni per la comunità[99].

2.2.2. Il *crowdfunding*[100]

Il *crowdfunding* è considerato una modalità di finanziamento innovativa e collettiva attraverso il digitale, con la quale un ETS può raccogliere donazioni economiche da parte di una folla di sostenitori che, talvolta, viene ricompensata attraverso delle *reward* (ricompense). L'obiettivo di una campagna di raccolta fondi in *crowdfunding* è quello di raggiungere una cifra monetaria prestabilita in un arco di tempo prefissato[101]. Infatti, nel concreto, si prevede la creazione di un progetto all'interno di una piattaforma *online* tramite la quale i privati possono sostenere la campagna apportando dei microfinanziamenti.

Nella pratica, il *crowdfunding* si divide in differenti modelli, basati sulle diverse tipologie di premi a seguito della donazione effettuata:

- *Donation-based crowdfunding*
- *Reward-based crowdfunding*
- *Lending-based crowdfunding*
- *Equity-based crowdfunding*
- *Royalty-based crowdfunding*

Nel rapporto trilaterale che si crea nel sistema del *crowdfunding*, dove troviamo ai vertici il *creator* della raccolta fondi, il *crowd* (ovvero la folla) e il portale, si instaura un legame relazionale che più è esteso e più accresce le possibilità di reperimento di risorse. In quest'ottica, si esaminano, di seguito, le varie tipologie di *crowdfunding* e i conseguenti aspetti relazionali.

---

[99] F. Manfredi, *La raccolta fondi: principi e metodologie*, in *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, cit., pp. 183-216, qui p. 187.

[100] La disamina dei differenti tipi di *crowdfunding* rielabora i concetti esposti in C. Cacciamani, A. Fiorelli, *Il crowdfunding*, Milano, FrancoAngeli, 2017, pp. 22-26.

[101] Rielaborazione del concetto di *fundraising* attraverso l'utilizzo e la reciproca integrazione dei seguenti manuali:
V. Melandri, *Il crowdfunding*, in *Fare fundraising. Il manuale più venduto per fare raccolta fondi*, a cura di V. Melandri, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2023, pp. 523-586, qui p. 525.
C. Cacciamani, A. Fiorelli, *Il crowdfunding*, cit., p. 19.

Donation-based crowdfunding

Il modello *donation-based* è una modalità di raccolta fondi in *crowdfunding* generalmente fondata su progetti filantropici o di beneficenza: il privato finanzia un progetto quando il *fundraiser* fa leva su motivazioni valoriali, etiche o identitarie e sulla solidarietà. Questo modello di *crowdfunding* si caratterizza per l'assenza di una remunerazione materiale o finanziaria, sebbene la campagna persegua uno scopo lucrativo. La ricompensa, infatti, non prevede una contropartita materiale, ma qualcosa di simbolico in quanto il *donation-based crowdfunding* attiva la comunità e rafforza il senso di appartenenza verso un'iniziativa. In quest'ottica, la gratificazione morale è ciò che muove il donatore a partecipare attivamente a una causa.

Reward-based crowdfunding

Il *reward-based crowdfunding*, invece, è il modello di finanziamento *online* più diffuso perché risulta duttile e versatile: ricompensa, attraverso un premio materiale, il donatore in base alla donazione che effettua. Come modalità di sostegno si avvicina a quanto sottoscritto nella donazione modale *ex* articolo 793 del Codice civile dove si prevede che, a fronte di una donazione o di un sostegno finanziario, il ricevente adempisca all'onere del *donor* attraverso una ricompensa (*reward*).

Tuttavia, una campagna basata sui premi non funziona automaticamente: per questo motivo, il *reward-based crowdfunding* è stato ulteriormente suddiviso in due possibili modalità di conclusione:

- Il modello *All or Nothing*;

  Traducibile con "tutto o niente", il modello *All or Nothing* prevede che la somma prefissata in fase di ideazione della campagna venga raggiunta in un lasso di tempo prestabilito all'interno della piattaforma *online*. Se alla conclusione di questo periodo l'importo dichiarato viene raggiunto (o, in caso di superamento della somma stessa), il *fundraiser* ottiene la transizione del denaro raccolto. Invece, se l'importo non viene raggiunto, esso viene interamente restituito ai donatori e la campagna può dirsi fallita. In quest'ottica, le ricompense possono essere elargite solo a seguito del raggiungimento degli obiettivi economici della campagna.

  In alcuni casi specificatamente segnalati, è previsto che la somma incompleta in fase di raccolta venga posta da parte dalla piattaforma in un deposito dal quale essa stessa

può attingere per finanziare altri progetti.

- Il modello *Take it All*;
  Il modello *Take it All* ("prendi tutto"), a differenza del *All or Nothing*, prevede che le elargizioni ottenute attraverso la piattaforma, anche se insufficienti, vengano trasferite al *creator* della campagna.

Il *crowdfunding* basato sulle ricompense – che possono essere beni, servizi o esperienze – risulta essere un modello partecipativo in cui i possibili donatori, incuriositi dalle *reward* che potrebbero ricevere, donano per una causa o un progetto in cui si identificano. In questo modo, si validano gli interessi della folla e si portano gli interlocutori a seguire con interesse l'evolversi del piano di *crowdfunding*.

Lending-based crowdfunding

Il *lending-based* è un modello di reperimento di risorse economiche *online* che capovolge il concetto stesso di *crowdfunding*. Infatti, questa modalità di sostegno finanziario prevede la sottoscrizione di un titolo di debito che rappresenta l'elargizione. Successivamente, il finanziatore decide, tra i progetti proposti nella piattaforma, a quale iniziativa destinare il proprio finanziamento. In quest'ottica, il benefattore non è più mosso da un'aspirazione sociale e solidaristica, ma da un interesse economico. La componente lucrativa diviene preponderante e, spesso, il donatore sostiene progetti dei quali ignora il risvolto sociale e culturale.

Il *lending-based crowdfunding* si divide, a sua volta, in tre sotto-modelli:

- *Micro-lending crowdfunding*;
  Si forniscono servizi di supporto finanziario a sostegno di interventi di grave disagio economico e sociale attraverso la raccolta di denaro in portali che ne amministrano la transazione.
- *Peer to Peer* (*P2P*);
  Il finanziamento viene concesso in modo diretto dal donatore al destinatario, senza alcuna intermediazione istituzionale.
- *Person to Business* (*P2B*);
  Il sostegno finanziario avviene tra il prestatore di denaro e il beneficiario senza alcuna intermediazione bancaria.

Equity-based crowdfunding

La raccolta fondi in *equity*, invece, si distingue dalle altre modalità di reperimento di risorse *online* per le sue caratteristiche di remuneratività: la folla di finanziatori, tramite l'acquisto di azioni, quote o partecipazioni a una *start-up* innovativa, ottiene un conferimento di capitale (*equity*) che le permette di fare ingresso nella gestione istituzionale dell'ente promotore, con più o meno autorità in base alla quota acquisita.

Anche l'*equity-based crowdfunding* si divide in due sottocategorie:

- *Club Model*;
  I finanziatori aderiscono a un fondo di investimento non riconosciuto che investe in nuove idee.
- *Holding Model*;
  Gli investitori acquistano le quote di una società filtro e investono indirettamente nel capitale di una nuova società[102].

Royalty-based crowdfunding

L'ultimo modello di *crowdfunding* è quello basato sui profitti, le cosiddette *royalty*. Questa modalità di *crowdfunding* vede un finanziatore ricevere una parte dei profitti del progetto sul quale decide di investire[103].

I modelli *lending-based, equity-based* e *royalty-based crowdfunding*, tuttavia, non rispondono concretamente alla dimensione partecipativa e collaborativa del *fundraising* che, in questo studio, si vuole ricercare e sottolineare. Queste metodologie spingono la folla a investire seguendo un approccio di guadagno piuttosto che di sostenimento a un progetto caratterizzato da uno spiccato valore sociale, culturale e identificativo. Per questo si può affermare che il *crowdfunding* in modalità *lending*, *equity* e *royalty* non rispecchi gli stessi principi relazionali che il *donation-based* e il *reward-based crowdfunding* si prefiggono di instaurare.

In conclusione, è chiaro che la raccolta fondi in *crowdfunding* si basi su un pubblico di potenziali sostenitori legati da una connessione digitale e sociale garantita dal mondo dei *social*

[102] Cfr. C. Cacciamani, A. Fiorelli, *Il crowdfunding*, cit. pp. 22-26.
[103] Cfr. S. Buttus, *I diversi modelli di crowdfunding nell'impostazione sui redditi*, in «Rivista di Diritto Tributario», 24 luglio 2019, pp. 1-6, qui p. 4, https://www.rivistadirittotributario.it/wp-content/uploads/2019/07/Buttus-1.pdf [Ultimo accesso 14 luglio 2026].

network. Ciò richiede un impegno costante in fase di progettazione e in fase di gestione. Perciò, se non si è pronti come organizzazione ad affrontare dall'interno uno sforzo prolungato, questo strumento di *fundraising* risulta inutile[104]. Il *crowdfunding* dovrebbe prevedere, infatti, una spiccata attitudine comunicativa *pre*, durante e *post* campagna e uno *storytelling* che possa portare un ampio interesse per l'intero operato istituzionale. Solo così la *community* si mostrerà fortemente interessata al sostegno dell'ONP*,* anche nel medio-lungo periodo.

2.2.3. Le *membership*

Nell'ambito delle *membership*, è opportuno tracciare una distinzione fondamentale tra la figura del sostenitore e quella del socio. Mentre il primo si configura come un donatore che offre un contributo finanziario, il socio partecipa a un'organizzazione in veste di membro effettivo. Infatti, quest'ultimo è investito di determinate responsabilità all'interno di un ente *non-profit* a seguito del pagamento di una quota associativa annuale. Dunque, le organizzazioni non lucrative sono generalmente propense ad attivare campagne di *membership*, ovvero campagne di reclutamento e tesseramento di soci, in quanto riescono ad arruolare qualità e qualifiche utili all'interno dell'istituzione. In quest'ottica, l'essere socio comporta un senso di appartenenza e di partecipazione attiva che si sviluppa in un impegno più intenso rispetto al sostenitore o al finanziatore e, di conseguenza, porta a un senso del dovere più rilevante sul piano sociale e culturale. A livello finanziario, inoltre, lo *status* di socio predispone i benefattori a rinnovare annualmente l'iscrizione, favorendo nel tempo contributi di qualità e, non di rado, portando questi soggetti ad aumentare la loro quota associativa d'anno in anno. I soci, dal canto loro, sono spinti a continuare a rinnovare la *membership* in quanto l'istituzione offre loro specifici vantaggi – che, tuttavia, dipendono dal *budget* dell'ente. In particolare, la qualifica di membro può comportare diritti di varia natura, quali l'accesso a particolari eventi e luoghi privilegiati e a *benefit* in relazione al servizio che l'istituzione eroga. Inoltre, nella prospettiva di preservare all'interno dell'ente i propri *member*, l'organizzazione, invece, segmenta i suoi soci in differenti *target* che le permettono di instaurare diversi rapporti relazionali utili al mantenimento del supporto dimostrato[105].

Una campagna di tesseramento soci è, quindi, ascrivibile a strumento di *fundraising*,

[104] Rielaborazione dei concetti proposti in V. Melandri, *Il crowdfunding*, in *Fare fundraising*, cit., pp. 523-586.
[105] Cfr. F. Manfredi, *La raccolta fondi,* cit., qui pp. 203-205.

poiché la tessera e il suo rinnovo permettono all'ente di incassare una risorsa economica che può incamerare all'interno del suo *budget* come parte di un più ampio disegno di *funding mix*. Inoltre, divenendo una spesa annuale per il socio, la *membership* diviene un'entrata finanziaria costante per l'ente utile al perseguimento nel tempo della *mission* istituzionale. Ma la rilevanza della campagna di tesseramento soci è soprattutto etica, psicologica e di condivisione valoriale, nell'ottica di contribuire in modo positivo a una causa maggiore. Se, in aggiunta, la causa riguarda la propria comunità locale e il soggetto si identifica completamente nella *mission* dell'ente *non-profit*, il presupposto per un rinnovamento annuale continuativo diviene ancora più sentito dai soci e dagli *stakeholder*.

2.2.4. Il cinque per mille

Il cinque per mille è una misura di sussidiarietà fiscale introdotta con la legge n. 266/2005 che, attraverso l'articolo 1, comma 337[106], permette al contribuente di destinare una percentuale (il 5‰) della propria imposta sul reddito delle persone fisiche (Irpef) a quegli enti iscritti all'elenco ufficiale che svolgono rilevanti attività di utilità sociale[107]. Secondo questa prospettiva, il contribuente, attraverso la compilazione del modello 730, può indicare il codice fiscale dell'ETS accreditato e versare la percentuale attingendo dalle imposte già dovute allo Stato – quindi senza ulteriori costi aggiuntivi.

Il 5‰ è una quota destinabile, tra gli altri soggetti ai sensi della suddetta legge, al sostegno di organizzazioni non lucrative come associazioni e fondazioni culturali regolarmente iscritte al Registro unico nazionale del Terzo settore. Queste organizzazioni, tuttavia, hanno l'obbligo contabile di presentare un rendiconto, separato rispetto alla redazione di bilancio, nel quale dichiarano la destinazione delle somme percepite attraverso questo strumento.

Questa fonte di finanziamento, se accompagnata da una comunicazione finalizzata a far comprendere ai contribuenti le finalità civiche, culturali e sociali e specificando che essi non dovranno affrontare altre spese se non quelle già imposte dalla legislazione, può diventare uno strumento di *fundraising* utile ad accrescere le finanze dell'ente, anche nell'ottica di sensibilizzare la comunità su ciò che l'organizzazione fa per la collettività. È necessario,

[106] Cfr. Art. 1, comma 337, legge del 23 dicembre 2005, n. 266, in «Normattiva», https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2005-12-23;266!vig= [Ultimo accesso 16 luglio 2026].
[107] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, cit., pp. 693-694.

tuttavia, che gli ETS che desiderano beneficiare del 5‰ presentino annualmente domanda d'iscrizione presso l'Agenzia delle Entrate[108].

2.2.5. I *social bonds*

I *social bonds* (obbligazioni sociali) sono strumenti finanziari emessi come titoli riconducibili a investimenti in capitale di debito, sottoscritti e rilasciati in ragione di un beneficio sociale che l'ente emittente si impegna a realizzare. Possono essere definiti, nel contesto italiano, quali "obbligazioni tematiche" in quanto permettono all'investitore di decidere su quale motivazione sociale destinare il proprio investimento. In quest'ottica, un soggetto investitore sottoscrive un *social bonds* quando l'emittente utilizza questi ricavi per finanziare enti o progetti che apportano un beneficio comune o un impatto positivo. Tuttavia, l'ETS deve promette la restituzione dell'intero capitale maggiorato dagli interessi prefissati e saldare i debiti alla scadenza preventivata[109]. Dunque, è facile comprendere come nelle obbligazioni sociali ci sia una compresenza di interessi economici e di benefici sociali, nonché obblighi legislativi.

È importante sottolineare che i titoli di debito non possono essere emessi da tutti gli enti del Terzo settore, ma solamente dalle fondazioni e dalle imprese sociali in quanto organizzazioni *non-profit* strutturate e rispondenti alla regolamentazione CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, ovvero l'organo di controllo del mercato finanziario italiano). Infatti, i *social bonds*, essendo un prestito, sono da considerarsi finanze provvisorie nelle casse dell'istituzione e, nell'ottica della restituzione, le organizzazioni devono prevedere ulteriori fonti d'entrata al fine di saldare i debiti[110]. Ad esempio, un museo, gestito da un'organizzazione privata, può emettere *social bonds* per i suoi fini istituzionali e culturali solo se è in grado di garantirne la restituzione e il ritorno sociale presso la sua *community* e se, inoltre, è affiancato dal sostegno di una banca.

In un'ottica relazionale, i *social bonds*, finanziando progetti di rilevanza collettiva,

[108] *Ibidem.*
[109] Cfr. D. Lenzi (2021), *La finanza d'impatto e i green e social bonds. Fattispecie e disciplina tra norme speciali e principi generali,* in «Banca Impresa e Società», n. 1, pp. 115-156, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/98304 [Ultimo accesso 14 luglio 2026].
[110] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

provvedono a un arricchimento sociale per i beneficiari del progetto. Tuttavia, è sempre più comune che il beneficiario coincida con l'emittente, che opera per progetti all'interno del contesto sociale della sua stessa comunità[111].

2.2.6. Il *corporate fundraising*[112]

Prima di trattare il mondo del *corporate fundraising* è necessario porre una premessa riguardante la già citata *Corporate Social Responsibility*, traducibile in "Responsabilità Sociale d'Impresa" (RSI). La CSR può essere definita come la tendenza di un'impresa a considerare le conseguenze sociali, economiche e ambientali delle proprie azioni. Le organizzazioni che intendono perseguire un'azione positiva di responsabilità sociale d'impresa sono in grado di affiancare al vantaggio competitivo una percezione reputazionale, di credibilità e di coinvolgimento dei propri *stakeholder* – comprese, ovviamente, le istituzioni e le comunità locali. In questa prospettiva, l'organizzazione deve essere capace di rispondere e contribuire ai bisogni dei propri portatori d'interesse, continuando a perseguire le finalità imprenditoriali nelle quali opera[113]. Con questo cappello introduttivo, è facile comprendere che il *fundraiser* deve avere spiccate capacità tecniche e sapersi porre in una relazione *one-to-one* con il responsabile d'azienda al fine di ottenere solide e costanti risorse da parte del settore *for-profit*. Sebbene venga erroneamente visto come il mercato più semplice da affrontare, il mondo del *corporate fundraising* non è sempre remunerativo, in quanto le imprese hanno primariamente obblighi produttivi e finanziari con i propri dipendenti e investitori. Ciò rende le elargizioni a favore del Terzo settore molto impegnative in periodi di recessione economico-finanziaria o di crisi aziendale. Tuttavia, è possibile che le aziende possano donare altro rispetto ai meri contributi economici: esse possono sostenere un'attività tramite mezzi e conoscenze estremamente positive per l'ente *non-profit*, come ad esempio il *know-how*, il *networking* logistico e distributivo. Inoltre, possono donare la propria architettura comunicativa e, soprattutto, i propri collaboratori – cioè le persone, che risultano essere la leva strategica più importante per scelte filantropiche e sociali all'interno dell'impresa.

---

[111] Cfr. D. Lenzi (2021), *La finanza d'impatto e i green e social bonds,* cit.
[112] In questo paragrafo si fa riferimento ai concetti proposti in V. Melandri, *Fare fundraising*, cit., pp. 559-586.
[113] Cfr. L. Materassi (2014), *Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale*, in «Sociologia del lavoro», 134, 2, pp. 68-83, qui pp. 68-71, https://digital.casalini.it/10.3280/SL2014-134004 [Ultimo accesso 14 luglio 2026].

In linea generale, un'azienda finanza un progetto o un ente sociale con lo scopo di migliorare la reputazione del proprio *brand* e aumentarne il valore percepito, nonché per soddisfare le necessità dei propri *stakeholder* (*in primis* i clienti). Ma, la raccolta di risorse finanziarie da parte di un ETS non dovrebbe essere la via principale da ricercare per instaurare una relazione collaborativa con un'impresa. Infatti, i dati sottolineano come la media generale della raccolta fondi attraverso il *corporate fundraising* si aggiri a stime non superiori al 20% di una campagna nel suo complesso. Inoltre, è importante sottolineare come la cultura filantropica aziendale si sia sempre legata a due posizionamenti apparentemente in contrapposizione: da un lato il radicamento dell'impresa nel contesto territoriale, dall'altro la sempre più crescente internazionalizzazione della filiera produttiva. Ciò porta le aziende a investire nel proprio territorio e, più in generale, dove risiedono i suoi principali portatori di interesse.

L'obiettivo principale per un ETS che entra in contatto con un'azienda è quello di costruire relazioni durature, positive e di convenienza condivisa e, quindi, è fondamentale selezionare le imprese più vicine ai propri scopi sociali. Nell'individuare le realtà più affini, l'organizzazione *non-profit* deve mappare il proprio territorio e il proprio settore di riferimento creando un *database* ristretto nel quale elencare le imprese vicine alla propria *mission*. In questo modo sarà più semplice per l'ONP stabilire con esse un contatto e sarà possibile chiedere, avendo già in mente il progetto o le finalità della collaborazione, a queste *corporate* i sostegni di seguito presentati.

Il contributo diretto

La donazione in denaro è la modalità più semplice di sostegno da parte di un'azienda per un'organizzazioni *non-profit*. Il contributo diretto, infatti, può essere anche libero, cioè non necessariamente vincolato a uno specifico progetto e, in questo caso, sarebbe opportuno per l'ONP posizionare il supporto aziendale all'interno di un accordo pluriennale. Un'ulteriore possibilità risiede nel cercare un'erogazione finanziaria dall'eventuale fondazione d'impresa, in quanto essa risponde a propri valori e obiettivi statutari, ancor prima che a quelli strategici della stessa azienda.

Donazioni in beni o servizi (gift-in-kind)

La donazione in beni è, in generale, una delle modalità di sostegno preferite dalle

aziende: esse donano merci o prodotti a un ente *non-profit* senza richiedere alcun corrispettivo economico. Anche la donazione in servizi, specialmente tecnici, sta diventando una forma di sostegno sempre più implementata delle imprese – sebbene questa modalità differisca dalla *partnership* tecnica. La donazione in beni e servizi può avere diverse finalità, ma per l'organizzazione senza scopo di lucro è necessario valutarne il beneficio al netto dei propri costi di stoccaggio e di trasporto.

Cinque per mille

Il cinque per mille rivolto alle realtà aziendali, similmente allo strumento diretto ai singoli contribuenti, è un volano atto alla conoscenza della *mission* istituzionale dell'ETS. Sebbene non sia rivolto a una singola iniziativa istituzionale, il 5‰ riservato al mondo *corporate* porta a rilevanti benefici economici e finanziari per l'ONP che, tuttavia, è obbligata a rendere conto di come utilizza questi fondi. Inoltre, il 5‰ esige una spiccata attitudine comunicativa da parte dell'ente, in modo tale da far percepire alle imprese la propria *vision* e la propria *mission*. Uno strumento utile sotto questo punto di vista è la *newsletter* aziendale, capace di ben performare sotto il profilo promozionale e comunicativo.

Corporate membership

Il *corporate membership* è il meccanismo base della relazione con le aziende che, similmente a quando visto precedentemente per il tesseramento soci, si orienta in direzione di un contributo annuale fisso che prevede premi in base a tre fasce di *naming* – rispettivamente "*gold*", "*silver*" e "*bronze*". Le aziende che sostengono un'organizzazione *non-profit* attraverso il rinnovo annuale della *membership* ottengono preziosi riconoscimenti come l'affissione del proprio logo sul sito dell'ente, la partecipazione a manifestazioni riservate o la gratuità e prezzi convenzionati nell'ospitare eventi nelle sedi istituzionali dell'ONP. Attraverso eventi di fidelizzazione, inoltre, è possibile avvicinare le aziende che collaborano annualmente in un'unica sede, affiatando la relazione con l'ETS e con le altre realtà sostenitrici.

Sponsorship

La definizione di "sponsorizzazione" è spesso associata in maniera impropria a molti contesti riguardanti la raccolta fondi. Spesso si tende a racchiudere sotto questa denominazione qualsiasi contributo finanziario che un'impresa elargisce a un'organizzazione non lucrativa. Nella realtà, si tratta di una vera e propria transizione economica commerciale attraverso un

contratto a prestazioni corrispettive. In quest'ottica, l'impresa versa un contributo economico in relazione a una determinata iniziativa e, al contempo, l'ente si impegna nel riconoscerne la partecipazione finanziaria, specialmente attraverso la comunicazione. Infatti, a differenza del contributo diretto, l'ETS ha l'obbligo di restituire a livello di immagine e di *benefit* quanto è stato donato dall'azienda. Etimologicamente, infatti, lo *sponsor* è un soggetto che fa da "patrono" a un'iniziativa, in un'ottica di mecenatismo moderno. Ma in questa modalità di *fundraising*, lo spirito di liberalità è sostituito dall'interesse per un ritorno pubblicitario: con la *sponsorship* l'azienda collega sé stessa, il proprio logo e i propri prodotti a un progetto o a un evento e ottiene diffusione e notorietà, sebbene la sponsorizzazione non sia un'azione pubblicitaria diretta verso un singolo bene o servizio. In quest'ottica, un'azienda può sponsorizzare, attraverso un contratto iscritto, diversi tipi di organizzazioni: tra le *sponsorship* ammesse vi rientra anche la sponsorizzazione culturale[114] e, ai fini del presente elaborato, anche la sponsorizzazione del patrimonio culturale. Infatti, il Codice dei beni culturali e del paesaggio, all'articolo 120, comma 1, tratta la *sponsorship* dei beni culturali:

> È sponsorizzazione di beni culturali ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante. Possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro, ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà. La verifica della compatibilità di dette iniziative con le esigenze della tutela è effettuata dal Ministero […][115].

Il contratto di sponsorizzazione contribuisce a chiarire i rapporti tra le parti e, se unito alla certificazione dei compensi ricevuti dallo *sponsee*, è anche una giustificazione del saldo effettuato dallo *sponsor*. Questa spesa è considerata dal fisco un esborso pubblicitario e, quindi, deducibile nell'esercizio corrente o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi[116]. Oltre a questo vantaggio fiscale e a quello di immagine, l'azienda sponsorizzatrice può ottenere altri *benefit*, come la creazione di relazioni pubbliche durante l'iniziativa sostenuta, il costante riconoscimento durante la manifestazione, un approccio professionale, solidale, civilistico e positivo agli occhi dell'*audience* e un sostegno ai meccanismi di *marketing* interni all'impresa, sebbene, a priori, né l'ONP né l'azienda siano in grado di definire il valore effettivo

[114] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, cit., pp. 678-692.
[115] Cit. Art. 120, comma 1, decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 (*Codice dei beni culturali e del paesaggio*), in «Normattiva», https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004;42~art120!vig= [Ultimo accesso 15 luglio 2026].
[116] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, cit.

del progetto in essere[117].

Partnership

La *partnership* è uno strumento di reperimento di risorse facente parte del mondo *corporate* e spesso associato alla sponsorizzazione. Essa crea relazioni atte a risolvere problematiche di vario genere mirando principalmente a due obiettivi:

- *Shared-value partnership* (*partnership* che crea un valore positivo);
  Attraverso lo scambio di *skill*, la collaborazione produce un valore sociale, economico e ambientale positivo nell'ottica di avvicinare l'ente *non-profit* verso gli obiettivi delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs).
- *Transformational partnership* (*partnership* che produce un cambiamento);
  Attraverso la collaborazione tra l'ONP e la *corporate*, si produce un cambiamento dal punto di vista sociale, economico e ambientale.

La *partnership*, a differenza della *sponsorship*, vede un *partner* che, attraverso le modalità di lavoro e di impiego delle somme che esso stesso eroga, partecipa alle scelte e alla definizione del progetto da mettere in atto, condizionando talvolta l'esito dell'iniziativa. L'erogazione dei fondi, dei beni o dei servizi in *partnership* è garantita, quindi, solo se il sostenitore si trova in linea con l'operatività dell'ONP: infatti, l'impresa tende a seguire e a gestire l'utilizzo dei propri fondi e la produttività che l'ente ottiene[118].

Media partnership

Un ulteriore strumento attivabile nel contesto del *corporate fundraising* è la *media partnership*, ovvero la ricerca di spazi pubblicitari gratuiti e qualificati per promuovere l'operato istituzionale. Generalmente, questa ricerca si orienta verso gruppi editoriali che sostengono un progetto attraverso annunci tabellari.

Cause related marketing

Questo specifico strumento di *fundraising* permette all'ente di raccogliere fondi attraverso il collegamento tra uno o più prodotti dell'organizzazione e una linea produttiva dell'azienda. Il *cause related marketing*, infatti, è considerato un meccanismo commerciale di

[117] Cfr. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non-profit*, cit., qui pp. 235-237.
[118] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, cit., p. 630.

raccolta fondi in cui una percentuale del ricavato viene ceduta dall'impresa all'organizzazione – ma è fondamentale stipulare preventivamente un accordo in presenza di un *team* di consulenza legale.

Eventi

L'organizzazione di eventi in collaborazione è considerata un altro strumento di raccolta fondi, soprattutto quando, in fase di ideazione, si collegano le aree di forza dell'azienda con quelle dell'ONP. In questo modo, l'ente ha la possibilità di organizzare manifestazioni migliori e di più vasto respiro. Inoltre, come già sottolineato, un evento permette la conoscenza tra i vari *stakeholder* e il miglioramento aziendale dal punto di vista reputazionale.

Volontariato aziendale

Considerata una forma di partecipazione attiva da parte dell'impresa, il volontariato aziendale prevede la locazione temporanea dei dipendenti nella sede dell'ONP al fine di prestare *know-how*, *skill* e attività alla realtà *non-profit*. Nel caso il prestito preveda conoscenze lavorative, i dipendenti operano il cosiddetto "volontariato delle competenze".

Payroll giving

Nonostante questa tipologia di *fundraising* possieda numerosi sottolivelli, il *payroll giving* consiste nella possibilità dei dipendenti d'impresa di donare all'organizzazione *non-profit* una percentuale della somma della propria busta paga.

Peer-to-peer (P2P) dipendenti

Anche questo strumento, come il precedente, riguarda i collaboratori all'interno dell'azienda piuttosto che l'impresa stessa. Essi, assieme all'ETS e attraverso la costituzione di un gruppo, invitano altri individui a donare per sostenere una determinata causa. In questo modo, i dipendenti si rendono protagonisti dell'azione di *fundraising* e creano relazioni profittevoli e azioni positive per la stessa impresa, come la coesione aziendale e la conoscenza tra i dipendenti.

Matching gift

Il *matching gift*, applicato soprattutto a seguito di donazioni in *P2P* dipendenti o in

payroll giving, prevede che l'azienda raddoppi economicamente le donazioni raccolte tra i dipendenti e destini questa somma all'ente non lucrativo. In quest'ottica, l'azienda dimostra di impegnarsi per la stessa causa dei suoi dipendenti, contribuendo direttamente al progetto da loro appoggiato.

Regali solidali

Molti enti *non-profit* dispongono di linee di *gadget* e prodotti, talvolta brandizzati, che vengono venduti tramite *e-commerce* e pensati per differenti *target* di pubblico. Questo *merchandising* viene indirizzato dall'ONP quando ottiene dei vantaggi produttivi con l'azienda e li regala al proprio pubblico a fronte di un versamento. Questo tipo di campagna di *corporate fundraising* risulta prevalentemente orientata alla fidelizzazione delle realtà produttive e, soprattutto, all'acquisizione di nuove aziende donatrici che, in questo modo, possono far conoscere i propri beni e servizi attraverso nuovi canali promozionali.

I principali strumenti che le ONP possono applicare nel contesto del *corporate fundraising*, quindi, permettono sia all'ente di ottenere collaborazioni profittevoli al fine di implementare la sua *mission*, sia all'impresa di farsi conoscere al pubblico e a nuovi potenziali *stakeholder*. La relazione che si instaura tra i due soggetti, e resa possibile dal *fundraising*, porta molti *benefit* a entrambi gli interlocutori.

Tuttavia, è importante sottolineare come la rendicontazione e il ringraziamento costante da parte dell'ETS siano il fondamento per l'instaurazione di una relazione continuativa e proficua con l'azienda *for-profit*. Infatti, la cura verso il *donor* non è un argomento che riguarda unicamente il privato cittadino che fa una donazione all'ONP: essa è una tematica molto importante anche nel mondo *corporate* perché dimostra gratitudine per quanto elargito. La comunicazione, dunque, diviene un aspetto fondamentale del *fundraising*[119].

2.2.7. L'*Art Bonus*

Con l'emanazione del decreto legge n. 83 del 31 maggio 2014, e su ispirazione

[119] In questo paragrafo si fa prevalentemente riferimento ai concetti proposti in V. Melandri, *Fare fundraising*, cit., pp. 559-586. Si è applicata una forma rielaborativa, discorsiva e riassuntiva di quanto esposto in questo stesso manuale.

dell'equivalente modello francese, è stato approvato un meccanismo di agevolazione fiscale per incentivare il mecenatismo a favore del patrimonio culturale pubblico e per lo sviluppo del turismo e della cultura. In questa sede, risulta particolarmente interessante ciò che viene definito all'articolo 1 della suddetta legge, che introduce l'*Art Bonus* quale strumento di *fundraising*: esso prevede un credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali effettuate in denaro a sostegno dell'arte e della cultura[120] ma, per poter beneficiare di questo credito d'imposta, è necessario che l'erogazione liberale monetaria sia destinata alle seguenti finalità:

- Manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
- Sostegno a istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica;
- Realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento di luoghi già esistenti per le fondazioni lirico-sinfoniche o per enti o istituzioni pubbliche che svolgono attività nel settore dello spettacolo senza fini di lucro[121].

L'*Art Bonus*, negli anni, ha sortito eccellenti risultati in Italia dal punto di vista del mecenatismo individuale e d'impresa: questo strumento di *fundraising*, infatti, può essere attivato sia da aziende che da privati cittadini. Il credito d'imposta spettante, tuttavia, si distingue in base al soggetto che eroga il contributo, entro i seguenti limiti prefissati dalla legge:

- L'agevolazione fiscale spetta nel limite del 15% del reddito imponibile per le persone fisiche e gli enti non commerciali;
- L'agevolazione fiscale spetta nel limite del 5‰ dei ricavi annui per i soggetti titolari di reddito d'impresa[122].

Questo credito d'imposta viene ripartito in tre quote annue di medesimo importo. Inoltre, non viene rilevato ai fini del calcolo del reddito (è esente, infatti, da Irpef e Ires) e non concorre alla formazione della base imponibile ai fini Irap. Tuttavia, per importi superiori a €15.000, a seguito di comunicazione all'Agenzia delle Entrate, il credito d'imposta è fruibile in un'unica soluzione e, in qualunque caso, è cumulabile con altre agevolazioni fiscali (ad esempio, la detrazione del 19% per le erogazioni liberali a favore di ONP).

Un'altra clausola essenziale per l'ottenimento del beneficio fiscale è la modalità di pagamento: l'erogazione liberale dev'essere tracciabile e permettere il controllo fiscale.

[120] Cfr. Art. 1, decreto legge 31 maggio 2014, n. 83, in «Normattiva», https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2014-05-31;83!vig= [Ultimo accesso 15 luglio 2026].
[121] Cfr. *Ibidem.*
[122] Cfr. *Ibidem.*

Pertanto, la donazione deve essere effettuata tramite banca (ad esempio con bonifico), ufficio postale, carte di debito, accredito e prepagate, oppure assegni bancari e circolari[123]. L'ente che beneficia dell'erogazione ha il dovere, da parte sua, di comunicare la somma ricevuta al Ministero e di darne visibilità presso il sito *web* governativo[124] e quello del proprio istituto, rendendo pubblica l'ammontare dei fondi ricevuti e la loro destinazione. Dando visibilità al processo, si assicura visibilità e trasparenza nell'utilizzo delle risorse finanziarie erogate[125].

Lo strumento dell'*Art Bonus* è capace di portare il settore privato a incentivare la tutela e la valorizzazione nell'ottica di affiancare il nome del sostenitore a un intervento a favore della cultura. Le relazioni che si creano, quindi, permettono un risvolto positivo sia per l'azienda o per il singolo cittadino, sia l'ONP, sia le comunità che fruiscono del bene pubblico sul quale ricade l'intervento.

2.2.8. I finanziamenti pubblici

Il finanziamento pubblico, a prima vista, può sembrare necessario affinché le istituzioni della cultura possano implementare adeguatamente la propria *mission*, soprattutto perché il patrimonio culturale è un bene pubblico e, quindi, non dovrebbe sottostare alle regole del mercato dei beni privati. Infatti, la fruizione dei beni pubblici apporta una serie di esternalità positive in chi fruisce che sono state più volte sottolineate dalla letteratura[126]. Per questo motivo, lo Stato finanza la cultura attraverso il Ministero, le Regioni e il sistema delle imposte (ad esempio, tramite l'IVA) e finanzia determinate iniziative attraverso la creazione dei cosiddetti fondi speciali. Tuttavia, ciò non basta per sostenere tutti i siti culturali e storico-artistici presenti nel territorio italiano – specialmente quelli meno noti e fuori dai circuiti di massa delle grandi città d'arte.

Nonostante ciò, il Ministero della Cultura (MiC) supporta la cultura attraverso sovvenzioni (somme che non prevedono obblighi di restituzione), contributi (somme finanziarie con specifici obblighi di utilizzo ai fini di un determinato progetto e che necessitano specifiche

[123] Cfr. A. Propersi, G. Rossi, *Gli enti non profit*, cit., pp. 734-736.
[124] Vedi https://artbonus.gov.it/, sito ufficiale e governativo del Ministero della Cultura dedicato all'*Art Bonus* [Ultimo accesso 16 luglio 2026].
[125] Cfr. P. Ferrarese, *La disciplina fiscale delle donazioni. L'art bonus*, in *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., pp. 127-150.
[126] Cfr. F. Agusti, *Grant-makers pubblici e privati per l'arte e la cultura*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit., pp. 131-151, qui pp. 131-133.

forme di rendicontazione) e finanziamenti a tasso agevolato. Per ottenere il sostegno dello Stato un ente può promuoversi attraverso la propria iscrizione ai bandi pubblici pubblicati nel sito governativo del MiC[127]. In quest'ottica, il Ministero richiede un *iter* procedurale preciso e talvolta complesso: l'ente deve primariamente verificare i propri requisiti, che devono essere in linea con il bando al quale si promuove, e successivamente presentarne domanda. Lo Stato valuterà la richiesta e comunicherà il risultato all'ente. Se l'esito risulta positivo, il Ministero erogherà il contributo che, comunque, potrà prevedere tempi d'attesa molto lunghi. Infatti, il soggetto beneficiario deve tener conto nella propria programmazione di possibili ritardi nell'erogazione dei fondi ma, una volta ricevuta la somma prefissata, dev'essere trasparente attraverso l'obbligatoria rendicontazione[128].

Il finanziamento pubblico, tuttavia, non può essere l'unico mezzo di sostentamento per un ETS al fine di implementare la propria *mission* istituzionale: la competitività tra le organizzazioni e la costante carenza di fondi pubblici deve portare le ONP a formulare il proprio piano di raccolta fondi e la propria sopravvivenza affiancando a questi contributi i fondi che può ottenere attraverso gli strumenti di *fundraising* precedentemente analizzati. Infatti, il contesto italiano vede una quota PIL destinata alla cultura inferiore rispetto ad altri paesi europei: in Italia mancano le strategie, i criteri di valutazione e di controllo e le corrette manovre di destinazione delle risorse per il settore culturale. In quest'ottica, bisognerebbe ridefinire il ruolo degli enti statali e riformulare le politiche pubbliche attualmente in atto[129].

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il PNRR (acronimo di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) è un programma di investimenti elaborato dal governo italiano per far fronte agli impatti sociali ed economici negativi a seguito della pandemia Covid-19. Gli obiettivi del progetto, in linea con quelli dell'Agenda Europea 2030 e il programma *Next Generation EU*, sono il rilancio dell'economia

[127] Vedi https://cultura.gov.it/comunicati/bandi-e-concorsi, sezione *Bandi e concorsi* del Ministero della Cultura [Ultimo accesso 16 luglio 2026].
[128] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.
[129] Cfr. A. M. A. Merlo (2021), *Finanziamenti pubblici alla cultura: meno ma meglio*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», n. 1, pp. 13-20, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/34480 [Ultimo accesso 16 luglio 2026].

nazionale e la modernizzazione del paese in una prospettiva sostenibile e digitale[130]. In questo progetto di risanamento, il MiC e la cultura giocano un ruolo chiave nel conseguimento degli obiettivi prefissati, rintracciabili nella *Missione 1* (Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo), *Componente 3* (Turismo e Cultura 4.0) del PNRR. In questa sede, il risanamento del settore culturale è suddiviso nelle seguenti misure e linee d'investimento[131]:

- Misura 1: *Patrimonio culturale per la prossima generazione* (1,1 mld €).
  Si prevedono investimenti per la digitalizzazione della cultura, per l'accessibilità e per la sostenibilità ambientale. Gli investimenti riguardano:
  1.1. Strategie e piattaforme digitali per il patrimonio culturale;
  1.2. Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura;
  1.3. Migliorare l'efficienza energetica in cinema, teatri, musei.
- Misura 2: *Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale* (2,72 mld €).
  Si tratta della linea d'intervento atta allo sviluppo culturale e turistico delle aree rurali e periferiche della penisola. Si prevede, in aggiunta, il restauro e la riqualificazione antisismica dei luoghi di culto.
  2.1. Attrattività dei borghi;
  2.2. Tutela e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale;
  2.3. Programmi per valorizzare l'identità dei luoghi: parchi e giardini storici;
  2.4. Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio FEC e siti di ricovero per le opere d'arte.
- Misura 3: *Industria Culturale e creativa 4.0* (0,46 mld €).
  Questa misura prevede investimenti per il settore cinematografico e audiovisivo, al fine di aumentarne la competitività a livello internazionale. Si punta alla crescita del settore, in una logica di sostenibilità ambientale e di aumento delle competenze interne al settore.
  3.1. Adozione di criteri ambientali minimi per eventi culturali;

[130] G. Iaccarino (2024), *I quattro macro-obiettivi del PNRR nei settori della cultura*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'economia della cultura», n. 1, pp. 89-102, qui p. 89, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/114990 [Ultimo accesso 16 luglio 2026].
[131] Si veda Ministero della Cultura, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Portale cultura*, https://pnrr.cultura.gov.it/ [Ultimo accesso 16 luglio 2026].

3.2. Sviluppo industria cinematografica (“Progetto Cinecittà”);
3.3. *Capacity bulding* per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde.

Come previsto per gli altri fondi pubblici, anche per quanto concerne il PNRR è necessario che l’ente richiedente si iscrivi a un bando attraverso il portale ministeriale accreditato. Tuttavia, l’organizzazione deve verificare i propri requisiti e le affinità del progetto con le misure, le componenti e le linee guida proposte dal piano. Poi, una volta ottenuto il contributo, gli enti devono procedere alla rendicontazione delle spese effettuate[132]. In quest’ottica, il programma proposto dal PNRR Cultura non dev’essere considerato come una spesa pubblica fine a sé stessa, ma il motore di un cambiamento sociale e culturale che ha già saputo produrre effetti positivi in tutta la penisola[133].

I finanziamenti pubblici, compreso il PNRR, sono entrate economiche che permettono agli enti del Terzo settore di entrare in contatto con il cosiddetto “Primo settore” e di renderlo partecipe degli sviluppi del settore culturale italiano. La relazione che si crea tra i due enti – quello governativo da un lato, e quello *non-profit* dall’altro – è proficua soprattutto quando si mettono in campo interessi di pubblica utilità. Il sostegno ministeriale, inoltre, obbliga l’ONP a rendere evidente, attraverso l’affissione del logo governativo, il sostegno da parte dello Stato. Questo affiancamento comunicativo porta risvolti d’immagine positivi anche per l’organizzazione senza scopo di lucro: per il cittadino comune osservare la vicinanza del settore pubblico a un progetto culturale di un ente del territorio fa percepire l’importanza e la rilevanza culturale e sociale del luogo e delle sue iniziative[134].

2.2.9. Le risorse autogenerate

Le fonti di finanziamento per un’organizzazione, tuttavia, non provengono solo da aziende private, dai cittadini o dalle istituzioni pubbliche: esse possono essere anche

[132] G. Iaccarino (2024), *L’attività di rendicontazione delle spese negli interventi PNRR Cultura*, in «Economia della Cultura. Rivista dell’Associazione per l’economia della cultura», n. 1, pp. 173-184, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/114997 [Ultimo accesso 16 luglio 2026].
[133] Cfr. Ministero della Cultura, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, cit.
[134] Concetti rielaborati da un’intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell’autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

autogenerate. Per un ente del Terzo settore le risorse autoprodotte possono provenire da diverse attività, purché il ricavato di queste sia reinvestito per scopi istituzionali. Infatti, per un ente *non-profit*, agire senza scopo di lucro non significa non poter conseguire un utile, ma destinare gli eventuali avanzi di gestione al perseguimento delle finalità di interesse generale legate alla *mission* dell'organizzazione, escludendone, in ogni caso, la distribuzione tra i soci o tra gli altri soggetti.

Presso un'istituzione museale *non-profit*, le entrate autoprodotte provengono dalla vendita di biglietti (il botteghino), dai ricavi delle attività commerciali legate a interventi culturali (come il noleggio delle audio guide, l'organizzazione di eventi anche straordinari e gli introiti da programmi educativi) e dagli utili non precedentemente distribuiti. Inoltre, si inserisce nella categoria delle finanze interne anche la vendita di beni o servizi non culturali, come il *merchandising*, le entrate del *bookshop*, la gestione dell'eventuale caffetteria e il noleggio di attrezzature e sale[135].

Generalmente, le risorse autoprodotte da un ETS devono coprire i costi ricorrenti, come le spese generali d'energia, i sistemi informativi e logistici, la manutenzione, il personale (se a carico) e le spese per i servizi al pubblico (come la sicurezza e la pulizia). Ma non si esclude che le finanze autogenerate possano essere in parte utilizzate per il finanziamento di nuove iniziative verso la comunità.

In conclusione, risulta profittevole per l'ente *non-profit* sostenersi, finanziarsi e implementare le proprie attività utilizzando le risorse provenienti da tre possibili fonti:

- Soggetti privati;
- Stato e altri enti pubblici;
- Risorse interne autoprodotte.

In quest'ottica, le ONP dovrebbero finanziarsi seguendo la seguente equazione, che restituisce il modello di bilancio e di sostenibilità di un ETS:

$$F = P + G(z) + R(x)(1 - t) + E(z, s) + AR$$

[135] G. Trupiano, *Introduzione alla finanza della cultura*, in *La finanza della cultura. La spesa, il finanziamento e la tassazione*, a cura di G. Trupiano, Atti di convegno (24 novembre 2014), Roma, Roma Tre-press, 2015, pp. 5-23, qui p. 8, https://doi.org/10.13134/978-88-97524-37-3 [Ultimo accesso 16 luglio 2026].

Dove:

F = risorse totali dell'ente del Terzo settore;

P = entrate proprie dell'organizzazione;

G = contributo pubblico;

z = quantità di bene che l'istituzionale prodotto Z;

R = profitti commerciali dell'organizzazione;

x = quantità di bene X commerciabile;

t = aliquota proporzionale d'imposta;

E = donazioni private;

S = risparmio d'imposta sulle donazioni private;

AR = altri redditi, ad esempio derivanti da sponsorizzazioni[136].

In seguito dell'analisi dei principali strumenti di *fundraising* per gli enti del Terzo settore risulta evidente, com'è spesso sottolineato dalla letteratura, che la raccolta fondi nel contesto italiano contemporaneo attribuisca una rilevanza crescente alla costruzione di relazioni profittevoli quale elemento essenziale per la sostenibilità degli enti *non-profit*. In quest'ottica, la dimensione relazionale della raccolta fondi trova uno dei suoi principali fondamenti nella cultura filantropica.

Un'istituzione museale di prossimità che vuole accrescere la propria diffusione e partecipazione nel contesto territoriale, e può farlo attraverso il *fundraising* culturale, è il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno (TV).

[136] Si tratta della equazione di bilancio e sostenibilità di un ente *non-profit* ricavata da G. Trupiano, *Introduzione alla finanza della cultura*, in *La finanza della cultura*, cit., p. 13.

3. Un'introduzione al Museo Gypsotheca Antonio Canova: il museo di prossimità di Possagno (TV)

Un ente museale del territorio che ricerca, attraverso una serie di progetti rivolti alla propria comunità locale, una coesione a livello sociale valorizzando e tutelando il patrimonio culturale che conserva è il Museo Gypsotheca Antonio Canova – istituzione museale che custodisce il lascito storico e artistico del più grande scultore neoclassico al mondo. Questa istituzione è il museo di prossimità della piccola cittadina di Possagno, comune della provincia di Treviso che conta meno di 3.000 abitanti ed è situato ai piedi del comprensorio del Monte Grappa. Il complesso comprende la Casa natale di Antonio Canova, la Gypsotheca – che raccoglie gli originali modelli in gesso successivamente scolpiti in marmo – l'Ala Gemin, la biblioteca, il giardino e il brolo[137]. A pochi metri dal Museo si trova il Tempio canoviano, progettato dallo stesso artista per la sua comunità.

Antonio Canova nacque a Possagno nel 1757 e sin da piccolo fu sensibile all'arte e alla scultura, soprattutto grazie all'influenza del nonno Pasino che lavorava come tagliapietre. Già in giovane età compì i primi studi accademici e diede alla luce numerose opere per importanti committenti tra Venezia, Roma, Vienna, Parigi e Londra. Nella sua vita ritornò a più riprese a Possagno, città alla quale fu sempre legato. Qui, si dedicò anche alla pittura, con oli e tempere quali studi preparatori per le sue successive opere scultoree. Canova assunse, nel corso della sua vita, anche importanti incarchi diplomatici: Papa Pio VII, infatti, incaricò l'artista di riportare a Roma le opere trafugate durante le campagne napoleoniche della fine del XVIII secolo. Grazie all'operato di Canova, tornarono in Italia la maggior parte dei tesori nazionali esportati all'estero.

L'ultima grande opera dell'artista fu un progetto per la sua città natale: l'edificazione della nuova chiesa parrocchiale di Possagno. Il progetto lo occupò dal 1804 al 1818, ma la costruzione dell'edificio, poi denominato Tempio canoviano, iniziò solamente nel 1819 e si concluse nel 1832, a dieci anni dalla morte di Canova. Alla costruzione del Tempio vi partecipò l'intera comunità di Possagno, attraverso la fornitura di materiali edilizi e la manodopera

[137] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il complesso*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/museo/il-complesso/ [Ultimo accesso 30 giugno 2026].

volontaria[138]. Ciò dimostra il forte legame tra la collettività locale e la tradizione storica, artistica e identitaria di un patrimonio culturale che, grazie ad Antonio Canova, stava nascendo. Questo riconoscimento identitario e l'interesse verso i beni pubblici da parte della comunità possagnese è stato tale anche grazie all'affetto che lo stesso Canova nutrì nei confronti del suo paese e dei suoi concittadini. Oltre alla volontà di realizzare, a sue spese, un Tempio in sostituzione della danneggiata chiesa parrocchiale, l'artista elargì notevoli somme in beneficenza: infatti, finanziò la costruzione di numerose scuole, sia a Possagno sia nelle zone limitrofe[139].

Il Museo fu costruito per tenere viva, all'interno della comunità locale, la memoria di Antonio Canova e di tutto ciò che fece per piccola cittadina trevigiana: fu eretto tra il 1832 e il 1836, quando le opere del periodo romano furono trasportate a Possagno. La Gypsotheca, realizzata all'interno del giardino di Casa Canova dall'architetto veneto Francesco Lazzari, accolse da subito sculture in gesso, terracotta, cera e marmo, nonché oli su tela e tempere. La raccolta delle opere fu voluta dal fratellastro dell'artista, il vescovo Giovanni Battista Sartori, quale erede universale dal lascito di Canova. A questo fine, nel 1853, lo stesso Sartori istituì il Lascito Fondazione Canova, destinando il proprio patrimonio alla comunità possagnese. L'ente fu successivamente riconosciuto come Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza (IPAB) con il Regio Decreto del 16 aprile 1896. Nel 2005, con il decreto regionale n. 230 del 29 febbraio, l'IPAB fu estinta e i beni furono così suddivisi:

- I beni immobili e mobili di interesse storico-artistico furono devoluti al Comune di Possagno.
- I beni immobili e mobili patrimoniali di non interesse storico-artistico furono devoluti alla nuova Fondazione Canova ONLUS[140], costituita secondo le volontà del fratello Sartori e a uso di attività sociali e culturali[141].

---

[138] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il contesto*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/museo/contesto/ [Ultimo accesso 30 giugno 2026].
[139] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Biografia*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/antonio-canova/biografia/ [Ultimo accesso 30 giugno 2026].
[140] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Fondazione. Fondazione Canova onlus*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/fondazione/ [Ultimo accesso 30 giugno 2026].
[141] Art. 1, co.1, Fondazione Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/05/STATUTO-FONDAZIONE.doc [Ultimo accesso 30 giugno 2026].

In seguito all'estinzione del Lascito Fondazione Canova IPAB, la gestione della Gypsotheca di Possagno è oggi affidata alla Fondazione Canova ONLUS. La sua denominazione giuridica risulta attualmente in fase di definizione, vista la citata eliminazione della qualifica di ONLUS e della successiva obbligatorietà d'iscrizione al RUNTS in qualità di ente del Terzo settore. Infatti, a seguito di questi obblighi di legge, la Fondazione Canova ONLUS si è necessariamente dovuta adattare alle disposizioni statali vigenti, presentando la propria istanza di trasmigrazione al RUNTS nei termini previsti. Il procedimento amministrativo risulta, a oggi[142], in via di perfezionamento e l'ente si colloca nella fase conclusiva del passaggio al nuovo regime giuridico di ETS[143]. Come esplicitato nella *Relazione di missione al bilancio del 2024*[144], la decisione di aderire al Registro unico nazionale Terzo settore è maturata a seguito della valutazione e dello studio dei vantaggi e delle opportunità derivanti dall'ingresso nel nuovo sistema giuridico.

Seguendo l'approccio relazionale e identitario del *fundraising*, che il presente studio vuole assumere quale orientamento generale, si può affermare che questo mutamento di qualifica ridefinisca il rapporto dell'ente con la propria comunità e il proprio territorio. L'iscrizione al RUNTS, infatti, attribuisce alla Fondazione una nuova prospettiva sociale fondata su obblighi di trasparenza e *accountability.* Questi vincoli, come precedentemente evidenziato, possono riorientare l'aspetto relazionale delle campagne di raccolta fondi del Museo, rafforzando la fiducia e la responsabilità civica sia dei singoli cittadini sia delle imprese locali. Inoltre, gli ETS possiedono diversi strumenti di *fundraising* e possono avvalersi del cosiddetto *funding mix*.

Considerando l'ottica relazionale del *fundraising* per i musei di prossimità, diviene importante ribadire come la Gypsotheca Antonio Canova di Possagno si sia sempre mossa come un'istituzione profondamente legata alla sua comunità. Inoltre, per la fragile natura del patrimonio che conserva, risulta complesso per la direzione pensare di poter ospitare all'interno delle sedi museali flussi turistici di massa, poiché nascerebbero problematiche di tutela e di

[142] Al momento della redazione del presente elaborato (17 luglio 2026), l'iter di trasmigrazione della Fondazione Canova risulta ancora pendente e in fase di conclusione.
[143] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[144] Cfr. Fondazione Canova ONLUS, *Relazione di missione al bilancio 31/12/2024*, Sez. 4 "Struttura, Governo e Amministrazione", in «Museo Canova», p. 9, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Relazione-di-missione-2024-1-1-2.pdf [Ultimo accesso 30 giugno 2026].

conservazione. Pertanto, nonostante la sempre maggiore presenza di un pubblico nazionale e internazionale – che, viste le difficoltà logistiche del luogo, decide spontaneamente di raggiungere Possagno riconoscendo l'importanza artistica, storica e culturale di Antonio Canova – la Fondazione concentra vuole concentrare i propri sforzi nella costruzione di una *community* locale che senta come prioritario il legame culturale con le opere e con l'istituzione. I cittadini di Possagno, infatti, sono i primi custodi e proprietari di questo inestimabile patrimonio. Assieme ai *member*, all'Associazione degli Amici del Canova e i residenti delle municipalità limitrofe e dell'intero territorio veneto, essi rappresentano i primi interlocutori che la Gypsotheca intende intercettare al fine di tramandare i valori storici, culturali e sociali di un territorio dall'inestimabile valore identitario[145].

Il presente testo analizzerà, nelle prossime pagine, le risorse interne, le *capabilities*, i programmi e le iniziative passate di *fundraising* del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno. Vi si sottolineeranno gli aspetti positivi e negativi di tutte queste prospettive d'indagine al fine di redigere un piano di raccolta fondi che ricerchi la dimensione relazionale del *fundraising* culturale per i piccoli musei di prossimità.

3.1. Come il *fundraising* può aiutare il Museo Gypsotheca Antonio Canova

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova è un'istituzione museale *non-profit* che da anni utilizza il *fundraising* e i suoi diversificati strumenti per raccogliere risorse da diversi attori sociali con lo scopo di implementare la propria *mission* statutaria. Come precedentemente sottolineato, la comunità possagnese è il primo interlocutore del piccolo museo trevigiano, in quanto proprietaria del lascito canoviano. In quest'ottica, la volontà della Fondazione Canova, in qualità di ente gestore del Museo Gypsotheca, è quella di sensibilizzare la collettività locale circa l'importanza culturale e identitaria di ciò che custodisce e tramanda di generazione in generazione[146]. In questa prospettiva, il *fundraising* diviene un mezzo per comunicare i valori sociali e culturali della piccola entità museale di prossimità, talvolta ignorata dai grandi circuiti artistico-culturali di massa.

[145] Nozioni ricavate da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[146] *Ibidem*.

Al fine di comprendere come la Fondazione Canova possa attuare un efficace campagna di *fundraising* per concretizzare una serie di attività che rispondano ai suoi obiettivi socioculturali è opportuno analizzarne lo *Statuto fondativo*[147]:

- Secondo l'articolo 1, la Fondazione Canova ONLUS (che, come già sottolineato, assumerà la denominazione di ETS) è costituita su iniziativa del Comune di Possagno per svolgere attività sociali e culturali. Successivamente, si sottolinea come la Fondazione si disciplini attraverso il D.Lgs. n. 117/2017 e il Codice civile[148].

  Il primo articolo dello *Statuto* esplicita la natura giuridica dell'ente gestore. In quanto istituzione *non-profit*, la Fondazione e il Museo Canova possono attuare piani di *fundraising* utilizzando gli strumenti del *funding mix* e, in qualità di ente che soddisfa i bisogni della società, essa può implementare progetti che riguardano attività sociali e culturali rivolte alla comunità possagnese quale primo proprietario dei beni conservati.

- Lo scopo della Fondazione, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, è quello di operare nel campo della tutela, della valorizzazione e della promozione dei beni storici, artistici e culturali che conserva, senza perseguire alcun fine lucrativo e nel rispetto della legge n. 1089 del 1° giugno 1939 (*Tutela delle cose d'interesse artistico e storico*) e del decreto legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004 (*Codice dei beni culturali e del paesaggio*).

  Inoltre, la Fondazione persegue finalità di utilità sociale in una prospettiva civica e solidaristica, svolgendo attività di salvaguardia, custodia, conservazione e valorizzazione dei beni mobili e immobili del complesso canoviano e tramandando il lascito e la memoria canoviana alle nuove generazioni – applicando, così, le convenzioni internazionali dell'ICOM.

  Nella prospettiva del *funding mix*, l'ente gestore, secondo l'articolo 3, comma 3, può sviluppare programmi di valorizzazione del patrimonio collaborando e coordinandosi con gli enti, le istituzioni, le associazioni e gli organismi locali, nazionali e internazionali. I suoi *stakeholder*, quindi, possono avere vari livelli di vicinanza al contesto di riferimento ma tutti, a modo loro, possono apportare benefici

[147] Vedi Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.
[148] Cfr. Art.1, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.

nell'implementazione della missione fondativa. In quest'ottica, risulta rilevante il coinvolgimento dei giovani, i principali attori da sensibilizzare al fine di tramandare il patrimonio identitario custodito dall'ente. Attraverso questa visione, che potremmo definire sociale, l'organizzazione promuove, per mezzo della cultura e delle arti, il benessere sia individuale sia collettivo dei soggetti che la circondano, realizzando iniziative che rispondono all'ambito del *welfare* culturale e che favoriscono l'inclusione, la partecipazione e lo sviluppo sostenibile del territorio e della sua comunità[149].

Onorare il patrimonio e la memoria canoviana rivolgendo le proprie iniziative al pubblico locale, infatti, è il primo obiettivo della Fondazione. Essa cerca di raggiungere la comunità attraverso la realizzazione di una serie di attività di interesse generale che coinvolgono la sua *community*. In questa direzione, differenti piani di *fundraising* in una prospettiva relazionale possono aiutare l'ente a sostenersi a livello economico, ma anche a livello reputazionale e socioculturale all'interno del proprio contesto territoriale.

- All'articolo 6 del medesimo *Statuto*, in linea con la normativa vigente riguardante gli enti del Terzo settore, la Fondazione Canova ha l'obbligo di non distribuire utili e avanzi di gestione, nemmeno in forma indiretta, al fondatore, agli associati e a ogni altro membro dell'ONP[150].

  Come ogni ente culturale *non-profit* italiano, le finanze interne possono essere utilizzate unicamente per svolgere le proprie attività di interesse generale. Tuttavia, un ETS può utilizzare il proprio patrimonio e i relativi proventi derivanti dal suo funzionamento per accrescere le proprie risorse finanziarie, ma anche per svolgere attività secondarie e commerciali che non distribuiscano utili.
- Per i divieti lucrativi che la Fondazione detiene a causa della sua natura giuridica, all'articolo 5 lo *Statuto* elenca le possibili entrate che l'ente può incamerare al fine di perseguire i suddetti scopi di utilità civica e sociale. Esse riguardano le rendite derivanti dalla tutela e dalla valorizzazione del patrimonio, gli incassi provenienti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, ma anche le donazioni, le elargizioni e i contributi da parte di soggetti privati (quali *corporate* e singoli cittadini) e di enti

[149] Cfr. Art. 3, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.
[150] Cfr. Art. 6, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.

pubblici, nonché i lasciti testamentari (con l'eccezione di quelli destinati a incrementare il patrimonio della Fondazione). Si citano, successivamente, quei redditi derivanti da affitti temporanei e i ricavi ottenuti da attività secondarie. Infine, l'ente gestore può incassare tutte le entrate ammesse dalla normativa riservata al Terzo settore[151].

Questo articolo rende la Fondazione Canova un attore privato con finalità pubbliche che, per poter dare vita a propri progetti e a proprie iniziative, può cercare e ottenere risorse anche attraverso gli strumenti del *funding mix*. Attraverso il loro utilizzo, l'organizzazione può instaurare legami relazionali e collaborativi con i singoli attori privati, con il settore *for-profit* e con gli enti pubblici.

Il *fundraising*, quindi, è uno strumento di finanziamento ammissibile per la Fondazione Canova, sia da parte della legge (attraverso il Codice del Terzo settore e il successivo D.M. del 9 giugno 2022) sia da parte del suo stesso *Statuto fondativo*. In realtà, la raccolta fondi veniva attuata da quest'istituzione già quando la sua natura giuridica ricadeva completamente tra le ONLUS ma, in futuro, si renderanno disponibili per l'ente maggiori strumenti di *fundraising* grazie alla nomina di ETS.

Come accennato, un progetto di *fundraising* per il settore artistico-culturale *non-profit*, affinché abbia successo nel lungo termine, non può configurarsi solo nella direzione di un reperimento di risorse finanziarie, sebbene debba considerarne il risvolto in termini di sostenibilità economica. Per poter realizzare un'iniziativa istituzionale, il relativo processo di raccolta fondi deve prevedere il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti esterni all'organizzazione e degli *stakeholder* verso una specifica causa condivisa. Questo perché, nell'ambito delle istituzioni culturali e museali, il valore che si ottiene dalle attività istituzionali è economico, ma anche sociale e culturale. Inoltre, specialmente nei musei di prossimità, si hanno risvolti identitari e di coesione comunitaria. Diviene quindi di centrale importanza l'apertura al pubblico attraverso una progettualità condivisa, che si manifesta anche attraverso un'ottimale comunicazione all'interno di ogni specifico piano di *fundraising*[152]. Una campagna

[151] Cfr. Art. 5, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.
[152] Cfr. Treccani Accademia, *Fundraising culturale: una pratica strategica sia sotto l'aspetto economico che sociale*, 29 aprile 2022, in «Treccani Accademia», https://treccaniaccademia.it/fundraising-culturale-una-pratica-strategica-sia-sotto-laspetto-economico-che-sociale/ [Ultimo accesso 21 luglio 2026].

di raccolta fondi, infatti, affonda le proprie radici in una rigorosa progettualità da parte del *fundraiser* e in una comunicazione atta a far percepire ai soggetti che beneficeranno dell'intervento l'importanza della *mission* istituzionale dell'ente. In questa prospettiva, un museo di prossimità deve risultare aperto alla comunità locale, guardando sia ai singoli cittadini sia alle aziende locali e, per poter sensibilizzare i principali *stakeholder* circa l'importanza sociale, culturale e identitaria di una piccola istituzione museale, l'aspetto comunicativo deve divenire prioritario. In quest'ottica, la comunicazione risulta estremamente utile anche nel rendere coscienti i principali e potenziali portatori d'interesse circa le motivazioni riguardanti la volontà di implementare determinate iniziative sociali e culturali, in quanto la dimensione comunicativa è una leva strategica per portare le persone a donare spontaneamente per una causa dal risvolto positivo.

Quindi, ciò che un museo di prossimità con questi obiettivi deve implementare è una comunicazione *fundraising oriented*, un ambito comunicativo orientato ai bisogni della società e che mira a maturare tra gli *stakeholder* una consapevolezza sugli obiettivi e sulla *mission* di un'organizzazione al fine di crearne consenso, adesione ed *engagement*. In questa direzione, se la divulgazione è stata ottimale, può nascere una forma di amministrazione condivisa basata su principi di sussidiarietà orizzontale che delineano obiettivi comuni. Nel campo della raccolta fondi per il *non-profit*, una campagna comunicativa efficace permette di ottenere un maggiore successo soprattutto se viene unita a una cura della reputazione presso la *community*. Infatti, solo mantenendo integra la propria considerazione sociale e facendo leva sui significati simbolici dei propri potenziali *donor*, l'ONP sarà in grado di creare relazioni stabili con chi la sostiene e ottenere, attraverso i legami relazionali che instaura, maggiori sostegni economici anche nel lungo termine[153].

La comunicazione per il *fundraising* è definita come "comunicazione ad alta intensità" in quanto ha come obiettivo l'identificazione degli *stakeholder* con l'anima dell'ONP. Ciò, in un'ottica di profitto, permette il negoziamento di un bene relazionale: il dono. In questa prospettiva, essa restituisce in primo luogo un'analisi sul *target* di pubblico coinvolto, sul *timing* e sulle forme di finanziamento e, in secondo luogo, costruisce le basi relazionali per una collaborazione duratura con i vari portatori d'interesse fondata su affinità sociali. Ma, affinché la collettività e gli *stakeholder* vengano attratti dagli scopi di un'istituzione, è bene che questa

[153] M. Bonicelli, E. Pasini, *La comunicazione fundraising oriented: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising*, in *Il fundraising per la cultura*, cit., pp. 247-262, qui pp. 247-249.

trasmetta un'immagine di sé corretta e attraente, riflettendo sulla propria identità quale anima dell'operato sociale che porta avanti. In questa direzione, autorappresentarsi in qualità di ente senza fini di lucro significa comunicare i quattro ambiti costituenti per un'ONP:

- La *mission*;
  È lo scopo esistenziale dell'organizzazione ed esprime gli obiettivi strategici istituzionali che essa deve raggiungere attraverso il lavoro dei suoi membri.
- La *vision*;
  È ciò che l'organizzazione vuole realizzare attraverso la propria visione strategica.
- I valori;
  Sono i principi che muovono l'agire istituzionale e, spesso, vengono codificati in un codice etico.
- Il metodo;
  È l'azione attraverso la quale un ente raggiunge operativamente i propri obiettivi[154].

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova ha compreso la necessità di mettere in atto specifici sistemi comunicativi per esprimere il proprio scopo statutario, la propria visione, i propri principi istituzionali e la propria azione operativa. Infatti, attraverso un'attenta lettura dello *Statuto* della Fondazione, si comprende che:

- La *mission* dell'ente è quella di tutelare, promuovere e valorizzare le cose di interesse artistico, architettonico e storico legate all'eredità canoviana per apportare benefici sociali e culturali ai propri *stakeholder*.
- La *vision* è il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale attraverso le attività di tutela, promozione e valorizzazione culturale.
- I valori che la Fondazione Canova persegue sono rintracciabili nel suo *Codice etico*[155]: attraverso la correttezza, la lealtà, l'onestà e il rispetto, essa comunica e

[154] M. Matteini, *Il ruolo della comunicazione*, in *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, a cura di F. Spazzoni, M. Matteini, M. Mauriello, R. Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2009, pp. 29-37, qui p. 34-37, https://books.google.it/books?id=nhUyY36f2-IC&lpg=PA5&ots=WUBwT7RR09&dq=comunicazione%20fundraising%20culturale&lr&hl=it&pg=PA1#v=onepage&q=comunicazione%20fundraising%20culturale&f=false [Ultimo accesso 22 luglio 2026].

[155] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Codice etico Fondazione*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2023/07/Codice-Etico-FC-2019.pdf?_gl=1*1s04pwz*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw94bTBhDQARIsAN3vv0ydkGY-1Fn-s1lrpgdfY5_nfo686uR-RRkwlJs08SVzVGoMc4Az_7EaAu6FEALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4LTniGYfs7b9F21c_F0hWxH [Ultimo accesso 23 luglio 2026].

mette in atto i propri scopi statutari.

- Il metodo con il quale la Fondazione persegue la propria *mission* e la propria *vision* rispecchia i dettami del proprio Codice etico, in conformità con le esigenze sociali dei principali detentori dei beni conservati e nel rispetto dei dettami internazionali dell'ICOM.

Comunicare all'esterno la propria identità *non-profit* e i propri fini fondativi è già una priorità per il Museo Canova e per la sua Fondazione. Infatti, con l'arrivo dei nuovi mezzi di comunicazione, l'istituzione ha compreso l'importanza di questo aspetto e comunica queste prospettive attraverso differenziati canali che le permettono di costruirsi una *community* che si riconosce nel proprio operato civico, sociale e culturale. L'istituzione, pertanto, utilizza sempre più il digitale per costruire attorno a sé visibilità e consenso – sebbene mantenga attivi ricorrenti approfondimenti tematici e periodiche conferenze all'interno del Museo al fine di sensibilizzare i cittadini locali circa il valore inestimabile del patrimonio che possiedono[156]. Di seguito si elencano i mezzi comunicativi digitali che il Museo Gypsotheca Antonio Canova utilizza per farsi conoscere *online* e per attivare attorno a sé una *community*.

Il Museo Canova è un ente attivo *online* attraverso un proprio dominio (https://www.museocanova.it[157]). Qui, l'istituzione comunica sé stessa facendo conoscere agli utenti la propria storia, la propria identità e le proprie proposte culturali. Presenta al suo interno tutte le informazioni utili riguardanti la storia dell'artista, i beni conservati, i documenti fondativi e quelli contabili, nonché le informazioni necessarie alla visita.

L'ente è presente, inoltre, nei principali *social network*. Innanzitutto possiede un *account Instagram* (https://www.instagram.com/museocanova/[158]) dove, attraverso la pubblicazione di fotografie e *reel*, racconta la storia dell'artista, le opere, gli eventi e le attività che l'istituzione organizza e con le quali crea interesse verso i propri fini sociali e culturali. I medesimi aggiornamenti vengono condivisi anche nelle pagine ufficiali *Facebook*, *Linkedin*, *X* e, talvolta, anche *YouTube*. Recentemente, il Museo Canova si è reso attivo anche nella piattaforma *TikTok* (https://www.tiktok.com/@museocanova[159]) attraverso la pubblicazione di

[156] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[157] *Home page* del sito *internet* Museo Gypsotheca Antonio Canova [Ultimo accesso 22 luglio 2026].
[158] Pagina *Instagram* Museo Gypsotheca Antonio Canova [Ultimo accesso 22 luglio 2026].
[159] Pagina *TikTok* Museo Gypsotheca Antonio Canova [Ultimo accesso 22 luglio 2026].

contenuti più affini al *target* di utenti presenti in questo *social*. Infatti, propone video creativi e promozionali che invitano soprattutto il pubblico giovanile a scoprire le opere conservate a Possagno e gli aneddoti sull'artista. Questo perché le future generazioni sono il motivo per cui l'ente conserva quest'eredità storica e culturale: chi dovrà raccogliere il lascito canoviano sono i giovani[160] e, quindi, il museo si prefigge di comunicare loro i propri principi e attività attraverso i nuovi mezzi che *internet* consegna alla nostra realtà storica.

La comunicazione, per il Museo Canova, avviene anche tramite strumenti più ricercati. Attraverso il sito *internet* è possibile iscriversi alla *newsletter* istituzionale, uno strumento fondamentale per comunicare con i propri *stakeholder* – che, comunque, hanno già dimostrato un particolare interesse verso l'istituzione iscrivendosi spontaneamente alla *mailing list*. La *newsletter online* è molto utile per le realtà museali *non-profit* poiché coinvolge e tiene aggiornati i propri utenti. Le cosiddette *CMC Technologies* (*Computer-Mediated Communication*), infatti, offrono alle ONP un mezzo economico, tempestivo ed estendibile che crea strategie relazionali profittevoli che possono essere coltivate ogni qual volta l'istituzione inoltri nuovi aggiornamenti[161].

Questa breve disamina degli strumenti comunicativi utilizzati dal Museo Canova mostra l'evoluzione del *communication network* verso un'innovazione digitale collaborativa, che si colloca nella prospettiva di una *digital society* e di una *digital collaboration*. In generale, infatti, l'uso di *internet*, dei *social media* e delle campagne *online* apporta un miglioramento delle prestazioni per le organizzazioni *non-profit*, soprattutto nell'incrementare le raccolte fondi e nello stabilizzare la propria sostenibilità finanziaria operando, al contempo, in direzione di un aspetto relazionale. Infatti, si amplia la base dei donatori grazie alla connessione con i pubblici e si crea una rete globale di sostenitori, coinvolgendo anche i giovani. Successivamente, in un'ottica di *fundraising*, si può migliorare la partecipazione e la fidelizzazione dei *donor* – soprattutto quando l'ente aggiorna regolarmente le proprie pagine *social*. Infine, l'ente efficienta i propri costi di comunicazione per la raccolta fondi, perché investe e utilizza meno

[160] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

[161] Cfr. F. E. Gray, N. Muray, K. Hopkins (2021), *Affordances of e-Newsletter for NPO General Public Stakeholders*, in «*International Journal of Voluntary and No Profit Organizations*», 32(5), pp. 1165-1181, qui pp. 1165-1166, https://www.jstor.org/stable/27296828 [Ultimo accesso 22 luglio 2026].

risorse che, di conseguenza, possono essere indirizzate ad altri scopi statutari[162].

La comunicazione, quindi, è ciò che aiuta maggiormente un'organizzazione *non-profit* nel farsi conoscere e nel creare basi relazionali con i propri (e con i potenziali) *stakeholder*. Quando la comunicazione, però, è finalizzata al *fundraising*, è necessario attivare diversificati strumenti atti a ottenere sia un beneficio economico per l'iniziativa sia legami relazionali che mantengano vivo l'interesse del donatore anche dopo l'elargizione economica. I canali di comunicazione precedentemente accennati sono già attivi presso il Museo Canova e sono da considerarsi strumenti che già gli permettono di crearsi una *community* virtuale interessata all'eredità canoviana.

Però questa comunità virtuale non necessariamente coincide con la comunità limitrofa alla piccola istituzione museale possagnese. Oggigiorno, infatti, l'obiettivo comunicativo del Museo Canova dev'essere quello di attivare l'interesse della comunità locale, costituita dai possagnesi, dagli abitanti delle municipalità limitrofe e dalle *corporate* del territorio che si rivedono nell'operato istituzionale.

Un mezzo che può aiutare la Fondazione Canova e il Museo a intercettare il pubblico locale è il *fundraising* che, attraverso gli strumenti del *funding mix* e della comunicazione *fundraising oriented,* può assumere una rilevante funzione di riconoscimento territoriale per l'istituzione. Infatti, attraverso le attività di raccolta fondi, un museo ha la possibilità di raccontare la propria identità, i propri obiettivi e i propri valori rafforzando il rapporto con il territorio. In quest'ottica, il *fundraising* non dovrebbe essere inteso solo come un mezzo per il reperimento delle risorse finanziarie, ma anche come un'occasione per aumentare la visibilità dell'organizzazione, favorirne la conoscenza e consolidarne il ruolo all'interno della comunità. Infatti, si vuole ricordare che l'obiettivo della Fondazione Canova e del presente studio è quello di accrescere l'*engagement* della società limitrofa attraverso l'implementazione di un piano di raccolta fondi.

In quest'ottica, un buon piano comunicativo orientato alla raccolta fondi necessita di

[162] R. A. Latif Wady, H. O. Saqer (2025), *Digital Communication Strategy as a Fundraising Driver to Enhance NPO' Financial Sustainability: The Moderating Role of Dynamic Managerial Capabilities UNRWA as a Case study)*, in «IUG Journal of Economics & Business», 33(1), pp. 29-58, qui pp. 32-33, https://doi.org/10.33976/IUGJEB.33.1/2025/2 [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

una mappatura e di un'analisi dei principali e dei possibili *stakeholder* su cui un ente può contare per ottenere un finanziamento nel lungo termine. In questa direzione, si svolgerà una disamina dei portatori d'interesse della Fondazione e del Museo Gypsotheca Antonio Canova, con l'obiettivo di ottenere le nozioni necessarie all'implementazione di una progettualità sociale e culturale attraverso la pratica del *fundraising*.

3.2. Mappatura e analisi degli *stakeholder* del Museo Gypsotheca Antonio Canova

I musei, oramai, non riguardano più solamente la conservazione del patrimonio. Essi sono luoghi sempre più legati alla comunità in quanto entità socialmente responsabili dei loro principali interlocutori: gli *stakeholder*[163].

Uno *stakeholder* (traducibile in italiano come "portatore d'interesse") è, secondo la definizione fornita dall'accademico Robert Edward Freeman nel 1984, "[…] *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of [an] organization's objectives*[164]". Questo concetto, tuttavia, è stato ampliato negli anni quando si è iniziato a raggruppare tra gli *stakeholder* non solo quei portatori d'interesse con un contatto diretto con l'organizzazione, ma anche quelli che non ne detengono alcun legame. In quest'ottica, per Shawn L. Berman e Michael E. Jonhson-Cramer, importanti studiosi della *Stakeholder Theory*, il concetto di portatore d'interesse descrive anche quei "[…] *constituencies to which organizations and even societies must be accountable*[165]". Gli *stakeholder*, quindi, possono esercitare l'amministrazione dei vari enti ai quali afferiscono, compresi i musei.

In linea generale, una mappatura dettagliata dei portatori d'interesse è necessaria per qualsiasi fine progettuale di un'organizzazione, in quanto gli *stakeholder* variano sia da museo

[163] A. Zbuchea, M. Bira (2020), *Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?*, in «Management Dynamics in the Knowledge Economy», 8(1), pp. 95-107, qui pp. 96-98, https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0007 [Ultimo accesso 23 luglio 2026].
[164] Trad.: "Qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di [un'] organizzazione".
Cit. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
[165] Trad.: "[…] Gruppi d'interesse verso i quali l'organizzazione e perfino la società devono rendere conto".
Cit. S. L. Berman, M. E. Johnson-Cramer (2019), *Stakeholder theory: Seeing the field through the forest*, in «Business & Society», 58(7), pp. 1358-1375, https://doi.org/10.1177/0007650316680039 [Ultimo accesso 23 luglio 2026].

a museo, sia nelle rappresentatività interne a ogni singola istituzione. Infatti, nell'implementare una campagna di *fundraising* che sia collaborativa, dialogica e partecipativa, il coinvolgimento degli *stakeholder* deve considerare le loro esigenze all'interno della progettualità, sebbene questa questione non risulti semplice[166] e, spesso, le organizzazioni culturali tengono in considerazione solamente alcuni determinati gruppi di *stakeholder*. Ad esempio, la letteratura ritiene che la maggior parte delle istituzioni museali guardi maggiormente gli *stakeholder* a monte (ad esempio gli enti governativi e i finanziatori più importanti) rispetto a quelli a valle (cioè i visitatori)[167]. Invece, è importante essere trasparenti e aperti alla considerazione di tutti i portatori d'interesse, assicurando l'ascolto di tutte le parti coinvolte per ottenere un risultato ottimale che rappresenti un beneficio diffuso. Solo così si assicurerà la sostenibilità economico-finanziaria dell'ente, perché si instaurerà una relazione profittevole tra la rete degli *stakeholder* coinvolti e il museo[168].

Di seguito, si propone la mappatura e l'analisi degli *stakeholder* del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, dividendo i portatori di interesse in tre categorie: i *partner* istituzionali, le *corporate* del territorio e i singoli cittadini.

3.2.1. I *partner* istituzionali

Il Comune di Possagno

Come precedentemente sottolineato, il Comune di Possagno ha istituito, per sua iniziativa, la Fondazione Canova ONLUS[169]. Inoltre, il Sindaco (attualmente Valerio Favero) è uno dei sette membri che compongono il Consiglio d'Amministrazione dell'organizzazione[170]. Questo organo opera a favore della sua comunità, principale interlocutrice del Museo e prima proprietaria del lascito canoviano. Infatti, la Consulta Canoviana è costituita, come delineato dall'articolo 59 dello *Statuto Comunale di Possagno*, dal Comune, dalla Fondazione Canova e dall'Opera Dotazione del Tempio Canoviano (l'ente preposto alla tutela del Tempio

[166] A. Zbuchea, M. Bira (2020), *Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?*, cit.
[167] Cfr. A. Kershaw, K. Bridson, M. A. Parris (2018), *The muse with a wandering eye: the influence of public value on coproduction in museums*, in «International Journal of Cultural Policy», 26(3), pp. 344-364, https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1518980 [Ultimo accesso 27 luglio 2026].
[168] A. Zbuchea, M. Bira (2020), *Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?*, cit.
[169] Cfr. Art.1, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.
[170] Cfr. Art. 10, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.

possagnese[171]). Secondo questo decreto, inoltre, la Consulta Canoviana si propone di:

> a) Realizzare quanto previsto dal presente statuto all'articolo1, comma 3, lettera c[172].
> b) Fornire consulenza e coordinazione nella gestione dei beni canoviani, nello spirito dello storico testamento dell'abate vescovo Mons. Giovanni Battista Sartori 28 febbraio 1858;
> c) Coordinare le iniziative sociali e culturali relative alla figura e all'opera di Antonio Canova[173].

In quest'ottica, il Comune di Possagno collabora attivamente con la Direzione del Museo allo scopo di definire le strategie socioculturali da implementare attraverso l'istituzione, le mostre e i gli eventi per il territorio. La giunta comunale, quindi, partecipa alla gestione del Museo e, per questo, ne diviene uno dei principali *stakeholder.*

Il Ministero della Cultura

Il MiC è uno degli *stakeholder* istituzionali che sostiene il Museo Canova attraverso l'erogazione di contributi pubblici. Poiché la Fondazione Canova ONLUS non è un'istituzione statale, può accedere ai finanziamenti ministeriali partecipando ai bandi promossi dal Ministero e che prevedono l'assegnazione di sovvenzioni o contributi a sostegno di specifici progetti culturali.

Tuttavia, lo Stato può comunque erogare contributi annuali ai musei non statali solamente se essi sono previsti da specifiche leggi a favore degli istituti della cultura senza fini di lucro. Si prenda, ad esempio, la *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024 (ai sensi della legge 124/2017)*[174], redata a Possagno il 19 giugno 2025. In questo documento viene segnalato che, nel 2024, il Ministero della Cultura ha versato un totale

---

[171] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Altri organi*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/fondazione/?_gl=1*l3yuxu*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjwg5zTBhCLARIsAP2AFU6u5ailRRD9D3cvO8J6X-3VQ75Ow_WbvgDIKeMr-iNSQ9uclAaOs_oaAtR3EALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn7ns9poEivh_okyoLcO9YKGr#trasparenza [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

[172] "Valorizzazione delle attività culturali, delle tradizioni locali e del tempo libero, favorendo le collaborazioni con le istituzioni o formazioni sociali, che si prefiggono il raggiungimento dei medesimi valori; in particolare con l'Opera Dotazione del Tempio Canoviano, la Fondazione Canova ed il Collegio Canova dei Padri Cavanis per la conservazione e la fruizione pubblica delle opere di Antonio Canova nonché per la ricerca, lo studio, la diffusione della sua valenza artistica internazionale".
Cit. Art. 1, co. 3, lett *c*), Comune di Possagno (TV), *Statuto Comunale*, approvato con la deliberazione di Consiglio Comunale n. 50 del 17 luglio 2000, in «Comune di Possagno», https://www.comune.possagno.tv.it/wp-content/uploads/2023/10/statuto-comunale-aggiornato.pdf [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

[173] Cit. Art. 59, Comune di Possagno (TV), *Statuto Comunale*, cit.

[174] Cfr. Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024 (ai sensi della legge 124/2017)*, Possagno, 19 giugno 2025, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/06/Dichiarazione-contributi-pubblici-signed.pdf [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

di €20.706,97 a favore della Fondazione Canova ONLUS, dei quali:

- €2.547,27 come contributo ministeriale per la pubblicazione di *Studi Canoviani 4. Studi e Ricerche sul Museo Gypsotheca Antonio Canova*;
- €18.159,7 come contributo annuale erogato ai sensi dell'articolo 8 della legge n. 534 del 17 ottobre 1996[175], destinato al sostegno delle attività degli istituti culturali senza fini di lucro[176].

Risulta chiaro, quindi, che anche il MiC ha l'interesse di sostenere i musei italiani anche se non giuridicamente appartenenti allo Stato. L'articolo 8 della legge 534/1996, infatti, dichiara che:

> Il Ministero può erogare contributi annuali alle istituzioni culturali [senza scopo di lucro], le quali:
> a) Svolgano le loro attività da almeno un triennio;
> b) Prestino rilevanti servizi in campo culturale;
> c) Promuovono e svolgono attività di ricerca, di organizzazione culturale e di promozione editoriale di carattere scientifico;
> d) Svolgano la propria attività sulla base di un programma almeno triennale e dispongano di attrezzature idonee per la sua realizzazione[177].

Nella realtà, il Museo Gypsotheca Antonio Canova rispecchia quanto emanato da questa normativa, per cui, annualmente, la Fondazione Canova può beneficiare di queste erogazioni statali. In questo modo, il Ministero della Cultura diviene uno *stakeholder* istituzionale e finanziario importante per l'ente possagnese.

La Regione Veneto

La Regione Veneto è l'entità pubblica che, attraverso il decreto n. 230 del 29 febbraio 2005, ha estinto il Lascito Fondazione Canova IPAB per destinarne i suoi beni al Comune di Possagno[178]. Inoltre, attraverso il patrocinio istituzionale riservato alla maggior parte delle mostre e degli eventi promossi dal Museo e dalla Fondazione, la Regione ne diviene uno *stakeholder* di riferimento. Infatti, prendendo ancora ad esempio la *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024*, nel 2024 la Regione ha elargito un totale di €120.500

[175] Cfr. Art. 8, legge 17 ottobre 1996, n. 534, *Nuove norme per l'erogazione di contributi statali agli istituti culturali*, pubblicata in Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 248 del 22 ottobre 1996, in «Normattiva», https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1996-10-17;534!vig= [Ultimo accesso 27 luglio 2026].
[176] Cfr. Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024*, cit.
[177] Cit. Art 8, legge 17 ottobre 1996, n. 534, cit.
[178] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Mission*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/fondazione/ [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

per la promozione degli eventi istituzionali e per sostenere le spese museali dell'ente[179].

La Camera di Commercio Treviso – Belluno | Dolomiti bellezze e imprese

CCIA Treviso-Belluno è uno degli *stakeholder* istituzionali che, attraverso la cessazione di contributi finanziari, sostiene l'operato del Museo Canova. La loro collaborazione, infatti, riguarda la *mission* della Camera di Commercio: essa ricerca la promozione del patrimonio e del territorio locale attraverso le proprie azioni di sostegno economico verso gli enti della provincia di Treviso e di Belluno. Si presentano di seguito due esempi di collaborazione:

- Nel 2022 CCIA Treviso-Belluno ha finanziato il Muso Canova con una somma pari a €15.000 al fine di pianificare assieme tre appuntamenti di rilievo internazionale in occasione del bicentenario della morte dello scultore e in vista delle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026[180].
- Nel 2024, come suggerito dalla già citata *Dichiarazione dei contributi pubblici,* CCIA Treviso-Belluno ha donato €15.000 al museo possagnese come contributo per la realizzazione del progetto *Celebrare Canova: mostre ed eventi per il bicentenario della morte di Antonio Canova*[181];

Infatti, come sottolineato dai vertici dell'ente camerale, il suo obiettivo è quello di consapevolizzare il territorio circa il patrimonio che possiede, anche in direzione di una promozione turistica e culturale[182]. In quest'ottica, il suo fine risulta sovrapponibile a quello della Fondazione Canova e, quindi, ne diviene uno *stakeholder* importante.

3.2.2. Le *corporate* del territorio

L'aspetto collaborativo tra un'istituzione culturale *non-profit* e un'azienda produttiva si manifesta in sinergie che portano a benefici per entrambi i soggetti. Il presupposto è che il mercato d'impresa ha la necessità di differenziarsi dai propri *competitor* per ottenere un

[179] Cfr. Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024*, cit.
[180] Camera di Commercio di Treviso e Belluno, *Pozza: il bicentenario di Canova e il ruolo del sistema camerale per promuovere le economie nella bellezza universale delle opere del grandioso scultore in vista di Milano-Cortina 2026*, Comunicato stampa, 13 ottobre 2022, disponibile nel sito «Camera di Commercio Treviso-Belluno | Dolomiti, bellezza e impresa», https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/_area%20stampa/file/2022-10-13-cs.pdf [Ultimo accesso 27 luglio 2026].
[181] Cfr. Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024*, cit.
[182] ANSA, *Arte: Pozza (CCIA Treviso-Belluno) visita Gypsoteca Canova*, in «ANSA.it - PMI», 8 marzo 2022, https://www.ansa.it/pmi/notizie/unioncamere/2022/03/08/arte-pozza-cciaa-treviso-belluno-visita-gypsoteca-canova_de5a1ca1-c621-4188-8224-edbbb8e7576a.html [Ultimo accesso 27 luglio 2026].

maggiore successo tra i clienti. Per emergere, le aziende possono, ad esempio, associare ai beni e ai servizi che producono un alto valore aggiunto, nonché valori simbolici, di conoscenza e di informazione, poiché i consumatori guardano alla produttività delle imprese, ma anche ai loro comportamenti con il mondo esterno. In quest'ottica, il cliente desidera acquistare quegli *output* caratterizzati da universi simbolici che comunicano un sistema di valori e costruire questo sistema dev'essere una priorità per l'impresa che vuole avvicinarsi al proprio pubblico. La cultura assume, quindi, un ruolo centrale in questa prospettiva. Le istituzioni culturali devono offrire alle imprese un posizionamento forte e diversificato rispetto alla concorrenza e un sistema di relazioni che tessa rapporti sinergetici con la comunità locale, stimolando così il senso di appartenenza. La cultura, infatti, può porsi come *partner* di un'impresa che possiede questi interessi allo scopo di rafforzare la propria *vision* e, viceversa, le istituzioni culturali, attraverso la collaborazione, possono beneficiare di un tornaconto finanziario che permette loro di sopravvivere e di sviluppare le proprie iniziative socioculturali[183]. In questo modo le aziende diventano *stakeholder* dell'istituzione e della sua *mission* culturale creando una relazione dinamica che apporta benefici a entrambi gli attori coinvolti.

Di seguito si propone una disamina delle *corporate* del contesto territoriale possagnese e limitrofo che, da anni, sostengono attivamente il Museo Gypsotheca Antonio Canova e, per questo, ne sono diventate *stakeholder.*

Cementirossi

Cementirossi è una ditta piacentina specializzata nella produzione di cementi e leganti idraulici. Essa possiede, oltre al cementificio di Piacenza, uno stabilimento a Pederobba (TV)[184], a soli 9 chilometri dalla sede museale.

Quest'azienda ha già collaborato con il Museo Canova: Cementirossi, infatti, assieme alla Regione Veneto e a CCIA Treviso-Belluno, ha sostenuto la mostra *Canova. Quattro tempi* (dal 21 aprile 2024 al 7 gennaio 2025) nata dalla ricerca fotografica di Luigi Spina. L'esposizione presentava 32 fotografie in bianco e nero di alcune statue della Gypsotheca poste in dialogo con altre opere. Queste immagini sono state, inoltre, inserite all'interno

[183] F. Severino (2007), *Il fundraising per la cultura: cosa offrire alle imprese*, cit.
[184] Cfr. Cementirossi, *Chi siamo*, in «Cementirossi», https://www.cementirossi.it/chi-siamo/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].

dell'omonimo catalogo[185].

Successivamente, Cementirossi ha sostenuto il Convegno *Giovanni Battista Sartori e l'eredità di Canova* in occasione dei 250° anni dalla nascita dell'artista, tenutosi nelle giornate di giovedì 30 e venerdì 31 ottobre 2025 presso la sede istituzionale di Possagno. Lo scopo del convegno fu quello di diffondere la cultura canoviana alle nuove generazioni, attribuendo cinque borse di studio ad altrettanti studenti per fini di ricerca e per l'arricchimento delle conoscenze sullo scultore[186].

È chiaro, dunque, che la ditta Cementirossi sostenga i fini statutari dell'istituzione, con la quale abbraccia le finalità di divulgazione del patrimonio e del sapere canoviano, con particolare attenzione al coinvolgimento del pubblico giovanile.

Industrie Cotto Possagno

Industrie Cotto Possagno è un'importante azienda possagnese conosciuta a livello internazionale per la produzione di laterizi da copertura. È una realtà nata nel XVII secolo dall'unione di cinque famiglie di fornaciai della zona che, collaborando, svilupparono un proprio distretto. Il legame con il territorio e la sua cultura si percepisce da quanto sottoscritto nella presentazione *online* dell'azienda, nella quale si sottolinea che la sede operativa è situata nella città natale di Antonio Canova[187]. A livello comunicativo, infatti, la realtà di Industrie Cotto Possagno sottolinea spesso la cooperazione con il Museo Gypsotheca[188] e, nel proprio *Codice etico*, evidenzia il suo impegno verso la salvaguardia dell'ambiente, dei beni culturali e dei beni paesaggistici nello svolgere la propria mansione estrattiva e nelle proprie scelte collaborative con terze realtà[189]. Industrie Cotto Possagno è, infatti, *partner* della Gypsotheca Canova: essa crede nella cultura quale motore di sviluppo economico e identitario per la

[185] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova. Quattro tempi. Di Luigi Spina*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/calendario/canova-quattro-tempi/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[186] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *"Giovanni Battista Sartori e l'eredità di Canova"*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/convegno-sartori-2025/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[187] Cfr. Industrie Cotto Possagno, *Industrie Cotto Possagno: il nostro territorio e la qualità della nostra materia prima*, in «Cotto Possagno», https://www.cottopossagno.com/industrie-cotto-possagno/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[188] Si veda, ad esempio, il *post* pubblicato su *Instagram,* Industrie Cotto Possagno, *Chi pensa che Canova fosse solo uno scultore?*, in «Instagram», 13 luglio 2026, https://www.instagram.com/p/DauprRvCBbh/?igsh=MXUzb3R5ZDlqZGQ1Mg== [Ultimo accesso 28 luglio 2026]) e gli altri *social network* riguardante uno studio canoviano in Via delle Colonnette a Roma.
[189] Cfr. Industrie Cotto Possagno, *Codice etico*, in «Cotto Possagno», https://www.cottopossagno.com/wp-content/uploads/2025/12/05_ICP_Codice_etico_18_07_25.pdf [Ultimo accesso 28 luglio 2026].

comunità locale e promuove la valorizzazione del patrimonio[190]. Tra questi, si ricorda il recente contributo in occasione della mostra *Carlo Scarpa e le arti alla Biennale. Opere e vetri dalla Collezione Gemin* (a cura di Mario Gemin e Orietta Lanzarini, dal 22 giugno 2025 al 2 febbraio 2026). Lo scopo dell'esposizione, in linea sia con gli obiettivi del museo sia con la *vision* dell'impresa contribuente, fu quello di approfondire la figura dell'architetto Carlo Scarpa e di dare una nuova prospettiva interpretativa al suo lavoro presso la Gypsotheca canoviana[191].

L'evidente interesse culturale e sociale percepibile nell'etica aziendale e nell'operato di Industrie Cotto Possagno evidenzia un occhio di riguardo per la propria comunità, la sua istruzione e la sua consapevolezza identitaria. Questi aspetti possono rivelarsi importanti all'interno della cooperazione con il Museo, al fine di creare un rapporto relazionale mediato dal *fundraising*.

Chrysos S.p.A.

Chrysos S.p.A. è una realtà industriale con sede a Borso del Grappa (anch'essa a circa 9 chilometri dalla Gypsotheca), attiva nella produzione di gioielli in oro e in argento[192]. Come dichiarato dall'impresa stessa, Chrysos ha l'obiettivo di impegnarsi nel sociale in quanto desidera restituire qualcosa di culturalmente importante alla comunità locale che la circonda. Infatti, tra le molte attività che ha sostenuto, essa ha finanziato la riqualificazione della Casa natale di Antonio Canova nel 2022. In questo lavoro, il coinvolgimento dell'azienda ha permesso il rinnovamento dell'illuminazione e la tinteggiatura dello spazio storico abitativo[193]. Gli imprenditori di Chrysos, infatti, guardano a Canova come un esempio di imprenditorialità moderna su cui investire per il benessere sociale dei cittadini del territorio[194].

Consorzio Vini Asolo-Montello

Il Consorzio Vini Asolo-Montello è una realtà consorziale con sede a Casella d'Asolo (a soli 8,5 chilometri dal Museo) che da quarant'anni rappresenta e tutela i viticoltori, i

[190] YouBuild, *Si rinnova la collaborazione fra Cotto Possagno e la Gypsoteca Canova*, in «YouBuild», https://youbuildweb.it/si-rinnova-la-collaborazione-fra-cotto-possagno-e-la-gypsoteca-canova/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[191] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Carlo Scarpa e le arti alla Biennale*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/calendario/carlo-scarpa-e-le-arti-alla-biennale/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[192] Cfr. Chrysos, *Chi siamo*, in «Chrysos», https://www.chrysos.com/it/chi-siamo [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[193] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Anniversari canoviani*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/anniversari-canoviani/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[194] Cfr. Chrysos, *L'immensa opera di Canova, un tesoro condiviso*, in «Chrysos», 24 maggio 2025, https://www.chrysos.com/it/news/restauro_canova [Ultimo accesso 28 luglio 2026].

vinificatori e gli imbottigliatori di diciotto comuni dell'Alta Marca Trevigiana[195]. Puntando alla valorizzazione del territorio, il consorzio si prefigge di operare per la sostenibilità ambientale, ma anche per quella sociale e culturale. Infatti, ha siglato una collaborazione con il Museo Gypsotheca Antonio Canova[196] che è stata rinnovata nel luglio 2025 per una durata triennale. Questo accordo, denominato *Bollicine di Bellezza*, prevede una *partnership* tecnica tra i due enti: il marchio Asolo Prosecco Superiore DOCG si fa interprete del patrimonio culturale canoviano diventando il vino ufficiale degli eventi della Fondazione. Nel 2026, per esempio, la cooperazione enogastronomico-culturale ha preso vita in occasione di quattro eventi: *Notte dei Musei* (16 maggio) e per tre *Sabato Sera alla Gypsotheca* (6 giugno, il 4 luglio e 1° agosto[197]).

Altre *corporate* segnalate come *partner* del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno hanno, invece, sede in Lombardia. In riferimento al discorso relazionale territoriale che questo studio vuole mantenere, si indicheranno unicamente i nominativi di queste realtà:

- SPI – Società Progettazioni Integrali: studio milanese che gestisce progetti di ingegneria e di progettazione integrata[198];
- Open Fiber S.p.A.: società italiana con sede a Milano che gestisce le infrastrutture di rete nazionale[199];
- Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza, della quale si parlerà approfonditamente nei prossimi paragrafi.

Altri *stakeholder* del settore *for-profit* locale con i quali il Museo detiene stretti rapporti relazionali è la rete degli albergatori e dei ristoratori, in quanto queste strutture fungono da catalizzatrici per un nuovo pubblico, apportando un tornaconto per entrambe le entità. Infatti, chi si trova in albergo o in ristorante spesso chiede al personale dove poter passare il proprio tempo libero e, viceversa, chi va al museo può chiedere dove poter soggiornare o dove poter consumare nel *post* visita. In quest'ottica, queste realtà del territorio vanno sensibilizzate e

[195] Consorzio Vini Asolo-Montello, *Chi siamo*, in «Asolo Montello», https://www.asolomontello.it/chi-siamo/ [Ultimo accesso 10 agosto 2026].
[196] Vedi Consorzio Vini Asolo-Montello, *Le nostre partnership*, in «Asolo Montello», https://www.asolomontello.it/le-nostre-partnership/ [Ultimo accesso 10 agosto 2026].
[197] Consorzio Vini Asolo-Montello, *Comunicato Stampa Bollicine di Bellezza*, in «Asolo Montello», https://www.asolomontello.it/wp-content/uploads/2026/04/CS_Bollicine_di_Bellezza.pdf [Ultimo accesso 10 agosto 2026].
[198] SPI, *General Information About The Company*, in «SPI», https://www.spi-it.com/spi-group.html [Ultimo accesso 28 luglio 2026].
[199] Open Fiber, *Chi siamo*, in «Open Fiber», https://openfiber.it/chi-siamo/ [Ultimo accesso 28 luglio 2026].

tenute aggiornate sui prossimi appuntamenti culturali del museo e su ciò che esso contiene, al fine di creare una rete territoriale che porti a tutti i soggetti coinvolti dei benefici in termini di afflusso. Il Museo Canova, pertanto, cerca di invitare queste categorie imprenditoriali a eventi e occasioni speciali all'interno delle mura istituzionali, con lo scopo di creare un profitto per tutti[200].

3.2.3. I singoli cittadini

I possagnesi e la comunità locale

Come precedentemente evidenziato, i musei hanno la necessità di soddisfare i bisogni della società attivando pratiche partecipative. Quando si tratta un museo di prossimità, come il Museo Canova, l'ente deve porsi l'obiettivo di coinvolgere la cittadinanza locale orientandosi verso i propri interessi di sostenibilità economica, ma anche verso una sostenibilità sociale che renda possibile l'inclusione, l'educazione e il coinvolgimento culturale della società limitrofa[201]. Essa, in questo modo, diviene il principale *stakeholder* di ogni istituzione museale di prossimità. Per coinvolgere la collettività locale, in questo caso proprietaria del patrimonio culturale gestito dalla Fondazione Canova, il Museo già realizza incontri con la comunità, attraverso i quali cerca di renderla partecipe e consapevole dell'immenso patrimonio che custodisce. Principalmente, la direzione del Museo crea rapporti con l'esterno invitando alle iniziative di sensibilizzazione i tre principali gruppi di *stakeholder* locali:

- I possagnesi;
- I *member*;
- I membri dell'Associazione "Amici del Canova"[202].

La loro partecipazione a questi eventi è considerata positiva dalla direzione e ne è la prova la ciclica ricorrenza di queste proposte culturali[203]. Ad esempio, in data 26 giugno 2026, si è tenuto l'incontro *Porte aperte per Possagno* dove il Museo ha illustrato agli *stakeholder*

[200] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[201] C. Galluccio, F. Giambona (2025), *Measuring the Museums' Economic and Social Sustainability: Evidence from the Italian Museum System*, in *Social Indicators Research. An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Lide Measurement*, https://doi.org/10.1007/s11205-025-03774-9 [Ultimo accesso 29 luglio 2026].
[202] L'Associazione "Amici del Canova" è un'organizzazione che collabora con la Fondazione Canova al fine di promuovere la tutela e la valorizzazione dell'eredità di Antonio Canova.
[203] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

locali sopra citati l'attività in corso, gli appuntamenti futuri e la prossima stagione, rafforzando il proficuo legame tra l'istituzione e la comunità locale[204].

Tuttavia, il singolo tendenzialmente mostra il proprio interesse verso la causa culturale attraverso l'affiliazione all'istituzione tramite *membercard*. Ma i *member* del Museo Canova, in realtà, risultano essere pochi. L'istituzione, infatti, possiede l'obiettivo di incrementare il tesseramento soci[205], che può essere perseguito attraverso il *fundraising* e la comunicazione *fundraising oriented.*

La community online

L'istituzione possagnese, come è stato precedentemente analizzato, possiede diversi canali comunicativi digitali che permettono agli utenti di sviluppare una partecipazione attiva attraverso argomenti d'interesse comune. Questi soggetti creano la *community online* del Museo Canova. La collocazione geografica, infatti, non è un limite per gli *stakeholder* delle istituzioni museali, in quanto la vicinanza fisica non è l'unico modo per stabilire legami relazionali con il proprio pubblico. La tecnologia può porre in stretto contatto l'ente, la sua comunità locale ma anche la collettività globale e connessa interessata all'operato istituzionale che, a modo suo, può contribuire a sviluppare un nuovo senso collaborativo e partecipativo[206]. In questa direzione, la comunicazione museale verso la propria *community online* sta subendo un cambiamento di rotta rispetto al tradizionale processo di utilizzo dei mezzi digitali – inizialmente orientati al fornire informazioni e considerare gli utenti come dei ricevitori passivi. L'approccio risulta oggigiorno maggiormente costruttivista e la comunicazione si orienta alla condivisione e al coinvolgimento, in relazione al fatto che l'utente diviene un *prosumer* culturale che riutilizza ciò che viene pubblicato aggiungendone significato. In quest'ottica, il museo è spinto a utilizzare gli strumenti del *marketing online* al fine di costruirsi un *brand* che

[204] Vedi Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Porte aperte per Possagno*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/calendario/porte-aperte-per-possagno/ [Ultimo accesso 29 luglio 2026].
[205] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[206] T. L. Chen, W. C. Lai, T. K. Yu (2021), *Participating in Online Museum Communities: An Empirical Study of Taiwan's Undergraduate Students*, 11, Front, Psychol, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.565075 [Ultimo accesso 29 luglio 2026].

evochi un senso d'appartenenza e di partecipazione[207].

La Gypsotheca Canova ha un nutrito seguito *online* e numerosi *follower* nei principali *social network* che costituiscono la sua *community* – basti considerare che la pagina *Instagram* conta oltre 67.000 *follower*[208]. La sua comunità *online* nasce quindi da quella selezione di visitatori (o potenziali tali) che, prima della fruizione, si interessano al Museo canoviano attraverso i *social* e, talvolta, effettuano un'iscrizione spontanea alla *newsletter*[209].

Ma l'aspetto collaborativo dovrebbe diventare più vicino alla nuova categoria di *prosumer*, facendo in modo che il pubblico *online* diventi sempre più attivo e, nell'ottica della raccolta fondi, più donativo. La comunicazione deve apportare lo scambio di visioni e informazioni e permettere di creare un legame duraturo con gli *stakeholder* attraverso un'acquisizione di fiducia[210]. Solamente se si instaura tale sentimento questi soggetti saranno più propensi a donare per quei piani di *fundraising* orientati a risultati sociali e culturali concreti. In questa direzione, anche il *fundraising* culturale utilizza il *web* e i suoi mezzi comunicativi per l'avvicinamento dei suoi *stakeholder*, poiché essi sono una leva potentissima in senno alla creazione di uno scopo comune per diversificati utenti.

Conclusasi la disamina sugli *stakeholder*, nel prossimo paragrafo si analizzerà la *Resource-Based View* del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, utile all'implementazione di un *fundraising plan* culturale orientato al coinvolgimento della comunità nell'operato istituzionale.

3.3. La *Resource-Based View* del Museo Gypsotheca Antonio Canova

La *Resource-Based View* (RBV) è un modello teorico applicato alle aziende e sviluppato nell'ambito del *strategic management*. È basato sull'analisi delle risorse interne all'impresa e studia il modo con cui queste *resources* possano procurarle un vantaggio competitivo

[207] Cfr. L. Lazzeretti, A, Sartori, N. Innocenti (2015), *Museum and social media: the case of the Museum of Natural History of Florence*, in *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, pp. 267-283, qui pp. 268-271 https://doi.org/10.1007/s12208-015-0136-5 [Ultimo accesso 29 luglio 2026].
[208] Ultimo aggiornamento: 15 settembre 2026.
[209] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (*Possagno*, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[210] B. Sibillo Parri, G. Manetti (2024), *Il dialogo fra musei e stakeholders tramite Internet: il caso delle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 9, https://doi.org/10.13138/2039-2362/714 [Ultimo accesso 29 luglio 2026].

difendibile nei confronti dei principali concorrenti. Infatti, attraverso la RBV, l'azienda cerca di implementare una strategia attraverso un personale modello organizzativo che valorizzi le proprie risorse al fine di produrre una distinzione rispetto alle altre realtà del medesimo settore[211].

Secondo l'accademico Jay Barney, una risorsa può generare un vantaggio competitivo sostenibile se possiede le seguenti quattro caratteristiche:

- Valore;
  Una risorsa ha valore quando è capace di rispondere alle opportunità e alle minacce dell'ambiente competitivo.
- Rarità;
  Una risorsa è rara quando non è diffusa o è controllata da pochi attori economici.
- Inimitabilità;
  Una risorsa è inimitabile quando i *competitor* possiedono uno svantaggio di costo per poterla sviluppare od ottenere.
- Organizzazione;
  Le risorse di valore, rare e inimitabili devono essere organizzate per poter produrre un vantaggio competitivo[212].

La presenza o l'assenza di risorse che rispecchiano queste caratteristiche determina i punti di forza e i punti di debolezza di un'organizzazione e ne costituiscono il fondamento per lo sviluppo di profittevoli strategie aziendali[213].

Negli anni, la letteratura sulla *Resource-Based View* ha proposto diversificate distinzioni rispetto alla classificazione delle risorse aziendali. Alla luce di questi contributi, il presente lavoro, orientato all'analisi delle *resources* del Museo Canova, indaga le seguenti quattro categorie:

- Le risorse tangibili;

[211] L. Mercurio, *Knowledge management e valore aziendale*, Torino, Giappichelli, 2012, pp. 45-49, in ProQuest Ebook Central», https://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=2097599 [Ultimo accesso 29 luglio 2026].
[212] Cfr. J. B. Barney (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management», 17(1), pp. 99-120, qui pp. 105-108, https://doi.org/10.1177/014920639101700108 [Ultimo accesso 31 luglio 2026].
[213] Cfr. B. Wernefelt (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, in «Strategic Management Journal», 5, pp. 171-180.

- Le risorse intangibili;
- Le risorse umane;
- Le *capabilities*, da leggersi sotto la lente del *fundraising*.

Sebbene la *Resource-Based View* sia nata nell'ambito del *management* aziendale, la sua applicazione può risultare coerente anche nel contesto delle istituzioni culturali. I musei, infatti, sono organizzazioni al servizio della società che, per sopravvivere, devono gestire e valorizzare un insieme di risorse diversificate per proseguire la propria *mission* e per essere sostenibili. Inoltre, devono sviluppare relazioni profittevoli con gli *stakeholder* che, spesso, donano all'istituzione le loro *resources* e i loro *asset*. Quest'analisi è, in aggiunta, un passaggio essenziale anche per la definizione di opportune strategie di *fundraising*, in quanto individua gli elementi distintivi sui quali costruire attività di raccolta fondi che siano vantaggiose per l'istituzione.

Secondo questa prospettiva, il presente lavoro analizza le risorse del Museo Gypsotheca Antonio Canova, con lo scopo di individuarne gli elementi strategici su cui fondare un piano di *fundraising* profittevole dal punto di vista finanziario e, soprattutto, relazionale.

3.3.1. Le risorse tangibili

Secondo Jay Barnay, le risorse tangibili riguardano il capitale fisico (*physical capital resources*) di un'impresa e vi si includono gli impianti, le attrezzature, la posizione geografica e l'accesso alle materie prime[214]. Le risorse tangibili, quindi, sono gli *asset* materiali di un'azienda e vi si comprendono, pertanto, quelle finanziarie.

Per quanto concerne il Museo Gypsotheca Antonio Canova, le *physical capital resources* riguardano:

- Il complesso istituzionale;

  Il complesso istituzionale del Museo Canova comprende tutti i suoi spazi di proprietà, ovvero la Gypsotheca (suddivisa nell'Ala Ottocentesca, nell'Ala Scarpa e nelle Scuderie), la Casa natale, l'Ala Gemin (dedicata alle mostre temporanee), la biblioteca, l'archivio storico, l'ampio giardino e il brolo. All'interno di questi luoghi

[214] Cfr. J. B. Barney (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, cit., qui pp. 101-102.

sono presenti, inoltre, l'area *bookshop*, gli uffici del personale e le zone dedicate ai laboratori didattici[215]. All'interno degli spazi museali è possibile organizzare eventi privati, *meeting* aziendali, celebrazioni per matrimoni e unioni civili o *shooting* fotografici con o senza fini commerciali, ma anche video e foto per scopi didattici e di ricerca[216].

- La collezione;

  Ogni area istituzionale contiene moltissime opere dall'alto valore storico, artistico, culturale e identitario. Esse sono prevalentemente sculture in gesso, ma vi si trovano anche dipinti, incisioni, disegni, marmi, bozzetti in argilla, libri antichi e strumenti da lavoro, nonché effetti personali dello stesso Canova.

- Le infrastrutture strutturali;

  Grazie alla realizzazione del progetto *Restauro e digitalizzazione del complesso architettonico canoviano*, attivato nel 2024 a seguito dell'assegnazione di €784.000 provenienti da un bando ministeriale e da un prestito ordinario a tasso fisso di circa €180.000 elargito dalla Cassa Depositi e Prestiti, il Museo Canova e il Comune di Possagno si sono affiancati in un'operazione di miglioramento sismico della seconda e terza campata della Gypsotheca. Quest'area, infatti, necessitava di un'azione di consolidamento che è stata affiancata da un riallestimento illuminotecnico (resosi necessario all'interno delle sedi espositive) e da un processo di digitalizzazione della Gypsotheca e delle sue opere[217]. L'operazione, dal valore di circa €980.000, permette ora di monitorare la vulnerabilità degli edifici istituzionali e, contemporaneamente, di documentare e programmare gli interventi futuri di conservazione delle opere e degli spazi istituzionali. Questi miglioramenti infrastrutturali si sono conclusi nel maggio 2026[218].

- Infrastrutture d'accoglienza e d'accessibilità fisica;

  Un progetto essenziale per quanto concerne l'accoglienza e l'accessibilità fisica dei

[215] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il complesso*, cit.
[216] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Risorse*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/risorse/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[217] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il Museo Canova dà inizio a nuovi interventi di restauro nella Gypsotheca*, in «Museo Canova», 18 gennaio 2024, https://www.museocanova.it/il-museo-canova-da-inizio-a-nuovi-interventi-di-restauro-nella-gypsotheca/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[218] Cassa Depositi e Prestiti, *Custodire la meraviglia: il Museo Canova di Possagno si rinnova*. *In Veneto CDP contribuisce a preservare e valorizzare l'arte di Antonio Canovai*, in «Cassa Depositi e Prestiti», 10 luglio 2026, https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/costudire_meraviglia_museo_canova_possagno?contentId=PRG57525 [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

visitatori è stato *#MuseoSenzaBarriere* – una campagna di raccolta fondi che verrà meglio analizzata nel paragrafo riservato ai piani di *fundraising* precedentemente attuati dall'ente. Quest'iniziativa ha permesso la realizzazione di nuove infrastrutture architettoniche riservate soprattutto alle persone diversamente abili, apportando numerosi benefici nella loro esperienza *pre* e durante visita. Ad esempio, l'entrata e l'uscita al sito risultano accessibili anche per le persone con difficoltà motorie ed è ora concesso l'ingresso ai cani guida. Il Museo dispone di un ampio parcheggio gratuito con alcune aree riservate agli invalidi, sebbene l'ente, tuttavia, non disponga di un ascensore per raggiungere le sale ai piani superiori e vi siano, conseguentemente, servizi igienici per le persone con disabilità solamente al piano terra. Il Museo, inoltre, non dispone di sedute all'interno delle sale espositive e di un deposito bagagli. Nonostante ciò, è possibile acquistare il biglietto d'accesso sia in loco (all'interno del *bookshop*) sia *online*, assieme a tutti gli altri servizi museali attivi[219].

- Infrastruttura digitale;

  Il Museo possiede, come già sottolineato, un dominio *online* e un profilo istituzionale nei principali *social network*. In queste piattaforme condivide la propria *mission*, le proprie attività e i propri progetti. Inoltre, è attivo nel *web* un servizio *e-commerce* del *bookshop* dov'è possibile acquistare il *merchandising* ufficiale, le stampe editoriali e i servizi di fruizione attivati dall'istituzione[220].

- Le risorse finanziarie;

  Per comprendere esaustivamente quali siano le risorse finanziarie di un museo è necessario consultarne lo stato patrimoniale all'interno del bilancio d'esercizio. Il Museo e la Fondazione Canova pubblicano annualmente questo documento, affiancandolo alla relativa nota integrativa, alla relazione di missione, alla dichiarazione dei contributi pubblici e, in quanto ente del Terzo settore, al bilancio sociale.

  Con la volontà di analizzare l'ultimo bilancio d'esercizio disponibile, si sottolinea

[219] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Accessibilità*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/visita/accessibilita/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[220] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Shop*, in «Museo Canova», https://shop.museocanova.it/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

in questa sede che, attualmente[221], non risultano disponibili i documenti relativi all'anno 2025 (con la sola eccezione della *Dichiarazione dei contributi pubblici*, stilata in data 13 marzo 2026[222]). Pertanto, al fine di analizzare le risorse finanziarie tangibili della Fondazione Canova, si prenderanno a riferimento i dati relativi al *Bilancio d'esercizio* dell'anno 2024, il cui documento risulta disponibile *online*[223].

Il *Bilancio d'esercizio* relativo all'anno 2024 della Fondazione Canova ONLUS[224] presenta i propri dati attraverso lo *Stato Patrimoniale* e il *Rendiconto Gestionale*.
Lo *Stato Patrimoniale* mostra la situazione patrimoniale e finanziaria dell'ente e, alla voce *Attivo circolante*, sezione *Disponibilità liquide*, evidenzia delle disponibilità pari a €327.927, suddivise in €320.513 di depositi bancari e postali e €7.414 di denaro e valori in cassa. Indica, inoltre, alla sezione *Crediti*, un totale di €111.976 relativo a somme non ancora incassate alla fine dell'esercizio 2024. Questo valore è suddiviso in €21.652 di crediti verso utenti e clienti, €72.446 di crediti verso enti pubblici e €17.878 di altri crediti esigibili entro l'esercizio successivo, il 2025. Le *Rimanenze* ammontano, invece, a €50.786, portando il totale dell'*Attivo circolante* a una somma pari a €490.689.
Nel medesimo *Bilancio d'esercizio* è presente anche il *Rendiconto Gestionale*. Sebbene quest'ultimo documento costituisca uno strumento di rendicontazione e, quindi, non rappresenti le risorse tangibili, viene analizzato in questa sede all'interno delle risorse finanziarie con l'obiettivo di comprendere la dinamica economica che ha contribuito alla formazione delle disponibilità della Fondazione e per avere una conoscenza più approfondita della sua struttura finanziaria. Questa scelta permette di mettere in relazione le disponibilità finanziarie presenti nello *Stato Patrimoniale* con le principali fonti di ricavo dell'ente, così da comprendere il grado di autonomia

[221] Al momento della redazione del presente elaborato (10 agosto 2026), il *Bilancio d'esercizio* della Fondazione Canova riferito all'anno 2025 non risulta ancora disponibile.
[222] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2025 (ai sensi della legge 124/2017)*, Possagno, 13 marzo 2026, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/03/Dichiarazione-contributi-pubblici-2025-signed.pdf [Ultimo accesso 10 agosto 2026].
[223] Questi documenti sono pubblicamente disponibili al seguente *link* https://www.museocanova.it/fondazione/#trasparenza, sezione *Atti e disposizioni generali,* in «Museo Canova» [Ultimo accesso 10 agosto 2026].
[224] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2024*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Bilancio-2024-1.pdf [Ultimo accesso 10 agosto 2026].

dell'organizzazione e il ruolo svolto dalle risorse provenienti da soggetti terzi. La lettura del *Rendiconto Gestionale* permette, quindi, di distinguere le principali fonti attraverso le quali l'ente sostiene le proprie attività.

In primo luogo, vengono considerate le entrate derivanti dalle attività di interesse generale (area *A*), ovvero quelle attività direttamente riconducibili alla gestione istituzionale. Questi proventi ammontano complessivamente a €788.908. All'interno di questa voce sono presenti €13.800 di erogazioni liberali e €117.153 di contributi da enti pubblici. Focalizzandosi su questi ultimi dati presentati, si ritiene opportuno precisare il significato che assumono le voci relative all'area *C*, riguardante i *Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi*, che presentano un valore pari a €0. Questo dato non indica che la Fondazione Canova non abbia ricevuto liberalità o contributi da soggetti terzi, ma che nel corso dell'esercizio non siano state rendicontate specifiche attività di raccolta fondi riconducibili a determinate campagne di *fundraising*. Le erogazioni liberali e i contributi presenti nell'area *A* sono, infatti, contabilizzati in relazione alla loro destinazione, ovvero al supporto dell'attività istituzionale dell'ente. Questo aspetto è particolarmente significativo ai fini del presente studio, perché permette di distinguere il sostegno economico ricevuto per la gestione ordinaria dell'ente e quello a favore di una specifica attività di *fundraising* finalizzata alla realizzazione di progetti specifici. Infatti, nell'anno 2024, la Fondazione Canova ONLUS non ha implementato alcuna campagna di raccolta fondi orientata a una determinata iniziativa socioculturale.

Riferendosi ancora ai dati presentati nell'area *A* del *Rendiconto Gestionale*, è possibile approfondire la composizione dei €117.153 di *Contributi da enti pubblici*. Secondo quanto riportato dalla *Situazione economica-finanziaria* contenuta nel *Bilancio Sociale 2024*[225] della Fondazione, i contributi pubblici risultano suddivisi in €57.446 provenienti dalla Regione del Veneto, €24.000 da Confindustria Veneto Est, €20.707 dal Ministero della Cultura e i restanti €15.000 dalla Camera di Commercio di Treviso-Belluno.

Successivamente, vengono esaminate le attività diverse (area *B*), ovvero quelle non direttamente riconducibili alle attività di interesse generale, ma che contribuiscono

[225] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio sociale 2024*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Bilancio-Sociale-2024-1.pdf [Ultimo accesso 10 agosto 2026].

comunque alla formazione delle risorse economiche della Fondazione. Esse ammontano complessivamente a €159.523 e sono costituite da €108.737 di ricavi per prestazioni e cessioni a terzi e €50.786 di rimanenze finali.
A esse si aggiungono i *Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali* (area *D*), per un ammontare di €69.044.
Complessivamente, il *Rendiconto Gestionale* evidenza un *Totale proventi e ricavi* di €1.017.046 e un *Avanzo d'esercizio* pari a €7.956 (al netto delle imposte). Quest'ultimo dato evidenzia una situazione di equilibrio economico, ma da solo non permette di affermare che la Fondazione Canova ONLUS disponga di una totale autonomia finanziaria. Infatti, una cospicua parte delle sue risorse utilizzate dall'ente per le proprie attività di interesse generale derivano da soggetti terzi, tra i quali enti pubblici e soggetti privati, mentre le disponibilità liquide costituiscono solamente la capacità finanziaria immediata dell'ente.

In quest'ottica, le attività e le campagne di *fundraising* possono assumere un ruolo importante all'interno della Fondazione, soprattutto nel momento in cui il Museo Gypsotheca intenda sviluppare nuovi progetti, legati alla propria missione, che siano aggiuntivi rispetto alla gestione ordinaria. Infatti, la capacità di reperire risorse attraverso il coinvolgimento dei cittadini, delle imprese e degli enti pubblici può consentire alla Fondazione di sostenere specifiche iniziative socioculturali senza gravare sulle risorse generate della gestione ordinaria.

L'analisi delle risorse finanziarie permette, quindi, di sottolineare come l'organizzazione canoviana presenti una struttura economica basata su più fonti di finanziamento: da un lato le risorse generate dalle proprie attività istituzionali (biglietteria, visite guidata, attività didattiche, *bookshop* e *merchandising*, eventi e aperture straordinarie), dall'altro i contributi e le liberalità provenienti da soggetti esterni e i proventi derivanti dall'utilizzo del proprio patrimonio.
L'ente gestore ha compreso le difficoltà interne dell'organizzazione nel sostenere autonomamente le proprie attività ordinarie. A tal fine, il Museo promuove, attraverso il proprio portale *online,* strumenti atti a reperire risorse da soggetti terzi.

Infatti, alla voce "Sostienici[226]" all'interno del sito *internet* istituzionale, vengono presentati quattro strumenti utili ad aumentare le finanze della gestione operativa:

1. *Membership*;

   Tramite il tesseramento soci, per €35 all'anno, si ottiene una *membercard* nominale e annuale con vari *benefit* quali l'ingresso gratuito, l'invito agli eventi speciali e alle visite guidate, uno sconto per gli acquisti al *bookshop* e l'ingresso convenzionato presso le istituzioni *partner* del territorio (Isola dei Musei, Musei Civici di Bassano e il Memoriale Brion).

2. *Corporate partnership;*

   Attraverso il documento *Canova, Cultura e Impresa,* il Museo Canova si propone di creare *partnership* con le realtà *for-profit* del contesto locale. Queste aziende devono condividere la *mission* dell'istituzione e, attraverso un accordo collaborativo, esse possono aiutare il Museo a valorizzare il patrimonio storico e culturale per le future generazioni. Da parte sua, la Gypsotheca aiuta le *corporate* nel perseguire le proprie prospettive di RSI attraverso un forte impatto sulla comunità in qualità di realtà socialmente attive, nei bisogni della collettività. Il Museo, inoltre, prevede *benefit* riservati a queste aziende: dagli ingressi gratuiti, ai *pass* per gli ospiti, nonché speciali inviti che le consentono di ottenere maggiore visibilità e *networking* aziendale con le altre realtà del territorio.

3. L'*Art Bonus*;

   L'istituzione possagnese promuove la donazione in *Art Bonus* quale incentivo fiscale per qualsiasi persona fisica e giuridica che abbia la volontà di sostenere la causa museale. Infatti, il Museo Canova gestisce un patrimonio di pubblica proprietà e, per questo, può avvalersi di tale strumento[227].

4. Il cinque per mille;

   Infine, il Museo Canova comunica al proprio pubblico il codice fiscale della Fondazione Canova quale entità a cui devolvere il proprio cinque per mille, essendo un ente del Terzo settore iscritto al RUNTS.

---

[226] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Sostienici*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/museo/sostienici/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

[227] Vedi Confartigianato Imprese Asolo-Montebelluna, *Canova Cultura Impresa*, in «Confartigianato Asolo-Montebelluna», https://confartigianatoasolomontebelluna.it/media/anno-2024/canova-cultura-impresa.html [Ultimo accesso 11 agosto 2026].

In un'ottica d'identificazione sociale e identitaria, la comunità è spinta attraverso questi strumenti a donare per la tutela del patrimonio storico culturale locale[228].

In aggiunta, come precedentemente sottolineato, il Museo Canova può richiedere sovvenzioni o contributi allo Stato, candidandosi a specifici bandi – sebbene questi siano attivati dal Ministero della Cultura con lo scopo di sostenere specifici progetti piuttosto che una gestione ordinaria continua.

3.3.2. Le risorse intangibili

Secondo l'accademico Richard Hall, le risorse intangibili sono le *resources* immateriali di un'organizzazione e possono essere definite come *asset* o competenze. Gli *asset* sono di proprietà dell'azienda e includono, ad esempio, i diritti di proprietà, il *brand*, i contratti, i *database* e le reti relazionali (*network*). Vi si comprende, inoltre, la reputazione, sebbene questa non possa essere comprata o venduta. Le competenze, invece, sono le abilità dell'organizzazione e vi si include il *know-how* dei dipendenti[229].

Di seguito, si analizzano gli *asset* e le competenze del Museo Gypsotheca Canova secondo quanto suggerito dalla teoria di Richard Hall e adattando questa disamina al contesto culturale e museale. In questa sede, infatti, gli *asset* che si analizzeranno saranno la reputazione, i *network* e i servizi museali che offre la Gypsotheca canoviana. Infine, la competenza (o *skill*) che verrà indagata sarà il *know-how*.

- La reputazione;

  La reputazione è qualcosa che si differenzia dall'immagine di un'organizzazione. Essa dipende dalla credibilità e dal rispetto che gli *stakeholder* hanno verso l'istituzione ed è, tendenzialmente, un giudizio socialmente condiviso che si costruisce nel tempo. Questo giudizio trova le sue fondamenta nelle azioni della gestione corrente, nei risultati ottenuti dalle iniziative precedenti e nella capacità organizzativa di creare valore. La reputazione, tuttavia, non è numericamente misurabile per la sua natura intangibile, ma è necessario cogliere quanti più punti di

[228] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Sostienici*, cit.
[229] Cfr. R. Hall (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, in «Strategic Management Journal», 13(2), pp. 135-144, qui p. 136, http://www.jstor.org/stable/2486410 [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

vista possibili al fine di comprendere il grado di gradimento di un'organizzazione[230]. Quindi, la reputazione di un museo si calcola attraverso la percezione che ogni gruppo di *stakeholder* ha verso l'istituzione.

In linea generale, si può affermare che il Museo Canova abbia una certa rilevanza all'interno del contesto culturale trevigiano e veneto. Esso è, infatti, uno dei musei più visitati della provincia nonostante la sua distanza dai circuiti del turismo di massa, l'inesistenza di una stazione ferroviaria e un collegamento logistico su gomma quasi assente (soprattutto nei periodi estivi)[231]. Inoltre, a livello comunale e limitrofo, le numerose iniziative attuate dal Museo e la cura legata agli aspetti di accessibilità e inclusività hanno creato una reputazione positiva verso l'istituzione.

- Il *network*;

  Ai fini della presente ricerca, analizzare la percezione reputazionale del Museo Canova risulta essenziale anche per comprendere le modalità attraverso cui l'istituzione abbia costituito e consolidato un proprio *network*, ovvero una rete di relazioni e di contatti con i diversi *stakeholder*.

  Partendo dal presupposto che la reputazione, basata sulla fiducia, costituisce un fattore determinate nella propensione di un possibile *donor* a sostenere finanziariamente la *mission* istituzionale di un ente, è possibile comprendere come il capitale reputazionale e le relazioni con gli *stakeholder* siano aspetti tra loro connessi. I portatori d'interesse, infatti, possono contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile di un museo attraverso i legami che essi instaurano con l'istituzione, soprattutto quando quest'ultima è in grado di generare valore per la comunità. In questo processo, la collettività può riconoscersi nell'organizzazione e sviluppare con essa una relazione partecipativa che può tradursi, nella migliore delle ipotesi, anche nel sostegno concreto verso un'iniziativa di raccolta fondi[232]. Ed è proprio questo che avviene, a livello territoriale, per il Museo Canova.

  Come si vedrà successivamente, la creazione di un *network* permette l'attuazione di

[230] Cfr. V. Falco, V. Carboniero (2012), *La reputazione aziendale come leva competitiva*, in «Micro & Macro Marketing. Rivista quadrimestrale», 2, pp. 381-390, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/37989 [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

[231] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

[232] Cfr. A. Zbuchea, M. Bira (2020), *Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?*, cit.

piani di *fundraising* più profittevoli che permettono da un lato l'implementazione della *mission* da parte del museo e, dall'altro, un ritorno sociale e culturale per chi dona e si trova coinvolto in questa rete relazionale. I *network*, pertanto, si basano sul raggiungimento di obiettivi di reciproco vantaggio[233].

In questa direzione, una rete relazionale si può creare anche collaborando con le varie istituzioni museali del territorio. Ad esempio, il Museo Canova si è messo in rete con l'Isola dei Musei (attraverso un progetto di collaborazione che riunisce le opere dei più grandi maestri dell'arte veneta mirando a collegare le istituzioni di Castelfranco, di Montebelluna, dei colli asolani, del pedemontano, della Castellana e della bassa trevigiana[234]), con i Musei Civici di Bassano (che contengono al loro interno un'importante sezione dedicata a Canova) e il Memoriale Brion di Altivole. Infatti, creare un *network* significa anche collaborare con gli altri musei del territorio per ottenere un risultato partecipativo e culturale superiore: quello di tutelare e valorizzare un patrimonio culturale identitario che, se unito, identifica un intero contesto geografico.

- I servizi museali;

  I servizi museali sono un *asset* intangibile del Museo Canova. Essi permettono una maggiore accessibilità, inclusione e partecipazione dei vari *target* di pubblico, in linea con i presupposti dell'ICOM.

  A supporto della visita, sono state create mappe illustrate multilingue che consento l'orientamento e la comprensione autonoma delle opere, sebbene alcune di queste siano affiancate da un *Qrcode* informativo. Sono attivi, inoltre, servizi che permettono la fruizione alle persone con diverse disabilità. Ad esempio, per le persone sordomute, è presente un servizio di traduzione in Lingua dei Segni Italiana (LIS), previa prenotazione e per gruppi non superiori a 20 persone – al fine di garantire una fruizione ottimale. A supporto delle persone con disabilità visiva, invece, è possibile prenotare un *tour* tattile, individuale o di gruppo. Per le persone autistiche, invece, sempre previa prenotazione ma al netto di costi aggiuntivi, è possibile richiedere l'ingresso al Museo mezz'ora prima della consueta apertura.

[233] Cfr. R. Hall (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, cit., qui p. 138.
[234] Cfr. Museo Casa Giorgione, *Isola dei Musei. Emozione, cultura, paesaggio e ospitalità nella marca trevigiana*, in «Museo Casa Giorgione», https://www.museocasagiorgione.it/?area=76&menu=143 [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

Inoltre, per una più ottimale comprensione del contesto culturale, l'istituzione mette a disposizione del proprio pubblico lenti d'ingrandimento e monocoli per facilitare la lettura delle didascalie e l'osservazione delle opere. Infine, ogni primo sabato del mese e ogni domenica, il Museo offre visite guidate dedicate ai bambini e alle famiglie[235] che prevedono sia narrazioni più affini al piccolo pubblico, sia cacce al tesoro e laboratori creativi[236].

Il Museo Canova, infine, offre esperienze e attività anche per il pubblico locale: sono disponibili visite guidate e aperture serali per eventi speciali e di sensibilizzazione, nonché proposte didattiche per le scuole e gli studenti di ogni ordine e grado[237].

- Il *know-how*;

  Il *know-how* del personale di un'organizzazione è una risorsa immateriale che genera competenze distintive, ovvero una serie di capacità interne al contesto lavorativo che differenziano un'organizzazione da un'altra e che si fondano, soprattutto, sull'esperienza dei dipendenti[238].

  Le competenze del personale interno al Museo Canova sono sia storico-artistiche sia economico-organizzative. Esse sono poste in relazione e generano competenze che permettono, da un lato, di soddisfare gli obiettivi di valorizzazione e di gestione storico-culturale dei beni conservati e, dall'altro, di svolgere tali mansioni considerando gli aspetti di sostenibilità economico-finanziaria.

  Quindi, il *know-how* è ciò che permette, in questa sede, di analizzare la terza categoria di *resources* del Museo Canova: le risorse umane.

3.3.3. Le risorse umane

Le *human resources* sono un elemento essenziale all'interno di un museo, soprattutto se esso desidera svolgere un servizio di qualità per il proprio pubblico. Questa categoria di risorse riguarda soprattutto il personale interno all'organizzazione, in quanto ogni risorsa umana svolge un ruolo differente al fine di orientare, assieme al lavoro altrui, il proprio operato in direzione

[235] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Accessibilità*, cit.
[236] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Famiglie*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/visita/famiglie/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[237] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Scuole*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/visita/scuola/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[238] Cfr. R. Hall (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, cit., qui p. 139.

degli scopi socioculturali di un'istituzione[239].

Le risorse umane nell'ambito museale ricadono tra le definizioni professionali che il settore culturale detiene. Sebbene a livello globale esse non siano ancora completamente riconosciute, ICOM Italia ha tentato di colmare questo vuoto stilando la *Carta nazionale delle professioni museali*[240]. Questo documento, tuttavia, non considera le figure professionali elencate come obbligatorie per ogni ente museale italiano, ma ne riconosce la posizione lavorativa e le specifiche attività e responsabilità.

Nel caso del Museo Gypsotheca Antonio Canova, trattandosi di un museo di prossimità, non risulta possibile effettuare un parallelismo completo tra l'organigramma effettivo dell'organizzazione[241] e le professionalità elencate nel documento. Tuttavia, si vuole proporre di seguito una disamina delle risorse umane maggiormente rilevanti nel contesto canoviano, tenendo ferme le posizioni lavorative categorizzate all'interno della *Carta nazionale delle professioni museali* e considerando, inoltre, le specificità del presente elaborato.

- Il direttore;

  La direzione del Museo Canova è affidata alla Dottoressa Moira Mascotto, custode e interprete dalla *mission* istituzionale secondo gli indirizzi delineati dall'ente gestore. Essa è, inoltre, responsabile ultimo di tutti i processi gestionali e garante nei confronti della comunità locale e scientifica in riferimento alle attività proposte dall'organizzazione.
- Il responsabile dei servizi educativi;

  La Dottoressa Irene Longo è responsabile delle attività didattiche e degli eventi culturali presso il Museo Canova. Essa deve operare nell'ambito dei servizi e dei rapporti con il pubblico, elaborando progetti educativi e seguendone la realizzazione, la comunicazione e la mediazione. In quest'ottica, cura i rapporti con il settore scuola, con le università e con chiunque usufruisca di queste attività.
- L'operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico;

[239] Cfr. V. Cavaliere, S. Sassetti, S. Lombardi (2017), *Processi evolutivi delle organizzazioni museali. Motivazione delle risorse umane, job design e orientamento al cliente*, in «ImpresaProgetto. Electronic Journal of Management», 2, pp. 1-22, https://www.impresaprogetto.it/en/node/1021 [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[240] Vedi ICOM Italia, *Carta Nazionale delle professioni museali*, in «ICOM Italia», 2006, https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CartaNazionaleProfessioniMuseali.2005-2006.pdf [Ultimo accesso 03 agosto 2026].
[241] Vedi Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Fondazione*, cit.

La Dottoressa Giada Tonin è operatrice e guida museale del Museo Canova, lavorando nei servizi di custodia e di accoglienza, nonché per tutte le funzioni a essi connessi.

All'interno dell'istituzione possagnese risultano attive altre funzioni e personalità non citate presso la *Carta delle professioni museali.* Ad esempio, non viene citata la Presidenza, detenuta da Massimo Zanetti – imprenditore trevigiano del settore torrefattivo ed *ex* Senatore della Repubblica italiana. Di conseguenza, non viene nominata nemmeno la Vicepresidenza, assegnata al Sindaco di Possagno Valerio Favero. Entrambe queste figure fanno parte del Consiglio di Amministrazione (formato da un totale di sette membri, ai quali si aggiunge il supporto del Comitato di Studio), affiancato dal Segretario, la Dottoressa Federica Guerra, e il Revisore dei conti, il Dottor Graziano Gianmichele Visentin[242].

Ai fini del presente studio, non viene proposta all'interno della *Carta* ICOM nemmeno la professionalità del *fundraiser*. Tuttavia, nella realtà canoviana, per questa mansione è stata recentemente reclutata la Dottoressa Linda Marana, quale Responsabile dell'Ufficio Fundraising del Museo Gypsotheca Antonio Canova[243]. Il *fundraiser*, tuttavia, è una professionalità che oggigiorno risulta essenziale nel mondo dell'arte e della cultura, soprattutto per quei musei che giuridicamente ricadano tra gli enti del Terzo settore. Infatti, è un professionista che si occupa della formulazione e dell'attuazione delle strategie di raccolta fondi ma, soprattutto, è quella figura che assiste l'organizzazione nella costruzione e nel rafforzamento della relazione con i *donor*, garantendo la sostenibilità dell'istituzione e l'implementazione della sua *mission* statutaria. Inoltre, attraverso il suo operato, è in grado di comunicare trasparentemente con tutti gli *stakeholder*, aumentando la reputazione dell'organizzazione. In questo modo, migliora la sostenibilità relazionale e finanziaria dell'ente e, nel medio-lungo termine, è capace di implementare piani di attività che sviluppano un potenziale enorme rispetto a quegli enti che non possiedono questa stessa risorsa umana[244].

Per la Fondazione Canova il reclutamento di un *fundraiser* porterà nel tempo a delle ripercussioni positive sotto il punto di vista organizzativo, reputazionale, relazionale e

---

[242] *Ibidem.*

[243] Nozioni ricavate da un'intervista rilasciata dalla Responsabile dell'Ufficio Fundraising del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Marana Linda, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice B* del presente testo.

[244] Cfr. Italia Non Profit, *Chi è il Fundraiser?*, in «Italia Non Profit», https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fundraiser/ [Ultimo accesso 03 agosto 2026].

finanziario, poiché questa nuova risorsa le permetterà di orientarsi efficacemente verso un vantaggio competitivo distintivo rispetto agli altri musei territoriali e ad avere una maggiore influenza nel contesto locale di riferimento. Tuttavia, il lavoro del *fundraiser* va integrato all'interno dell'ambito istituzionale attraverso le *capabilities*, ovvero le competenze organizzative di un'istituzione.

3.3.4. Le *capabilities* per il *fundraising* culturale

Jay Barney, il primo a teorizzare la *Resources-Based View*, definì così, nel suo articolo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, le risorse organizzative:

> *Organizational capital resources include a firm's formal reporting structure, its formal and informal planning, controlling, and coordinating systems, as well as informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment*[245].

Infatti, Jay Barney distingue le risorse di un'impresa in *physical capital resources* (risorse tangibili), *human capital resources* (risorse umane) e *organizational capital resources* (risorse organizzative). In queste ultime vi include i sistemi di pianificazione, di coordinamento e di controllo, nonché le relazioni formali e informali interne ed esterne all'organizzazione.

Sebbene Barney introduca le *organizational capital resources* quale categoria autonoma di risorse, ai fini del presente studio è utile integrare la sua prospettiva con quella proposta da Robert M. Grant che, a differenza sua, teorizza anche le *intangible resources*. Quest'ultimo distingue le *resources* dalle *capabilities* (traducibili come "competenze organizzative"). Le risorse sono le unità base di analisi del processo produttivo, ma solo alcune di esse risultano effettivamente produttive. Le *capabilities*, invece, sono le abilità di un insieme di risorse aziendali di svolgere un determinato compito o una determinata attività organizzandosi. Secondo questa visione, le *resources* non sono le uniche fonti di vantaggio competitivo, ma lo sono anche le *capabilities* che, per compiere determinati scopi strategici, coordinano insieme una pluralità di risorse. Infatti, secondo Grant, è necessario verificare la relazione tra le *resources* e le *capabilities* al fine di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo rispetto alle organizzazioni concorrenti. Questa relazione, tuttavia, non è predeterminata, in quanto la

[245] Trad.: "Le risorse di capitale organizzativo includono la struttura formale di *reporting* di un'azienda, i suoi sistemi formali e informali di pianificazione, di controllo e di coordinamento, nonché le relazioni informali tra i gruppi all'interno dell'azienda e tra l'azienda e coloro che operano nel suo ambiente".
Cit. J. Barney (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, cit., qui pp. 101.

tipologia, la quantità e la qualità delle risorse aziendali ha un differente impatto sulle sue attività[246]. Tuttavia, Grant aggiunge che:

> […] A key ingredient in the relationship between resources and capabilities is the ability of an organization to achieve cooperation and coordination within teams […]. [This] can be viewed as intangible resources which are common ingredients of the whole range of a corporation's organizational routines[247].

Ciò significa che quello che pone in relazione le *resources* con le *capabilities* per l'ottenimento di determinati scopi aziendali è la abilità organizzativa di coordinare dall'interno il proprio *team* con le proprie risorse, facendole cooperare verso un obiettivo comune di vantaggio competitivo.

Questo ragionamento è nato per essere applicato all'interno del contesto *for-profit*. Tuttavia, le istituzioni culturali e museali, indipendentemente dalla loro denominazione giuridica, si avvicinano sempre più a una mentalità aziendale per poter sopravvivere, diventando delle vere e proprie aziende-museo. Anche per queste entità, infatti, fare i conti con la gestione delle proprie risorse e delle proprie *capabilities* è diventata una tra le primarie necessità, al fine di continuare a implementare le proprie iniziative fondate sui bisogni sociali e culturali della collettività[248].

Il museo diviene, quindi, un'azienda culturale nella quale i principi di Grant possono essere applicati. In questa direzione, il *fundraising* è uno degli ambiti di sviluppo che, nel contesto *non-profit*, deve divenire essenziale per un'organizzazione al fine di poter incrementare le proprie risorse interne e poterle successivamente gestire attraverso una capacità organizzativa che va resa ottimale nel rispetto dei principi statutari dell'ente. Seguendo questa prospettiva, è possibile affermare che il *fundraiser* sia una figura trasversale nel proprio contesto lavorativo. Il suo operare deve gestire tutte le risorse interne – tangibili, intangibili e

---

[246] Cfr. R. M. Grant (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation*, in «California Management Review», 33(3), pp. 114-135, qui pp. 118-122, https://doi.org/10.2307/41166664 [Ultimo accesso 04 agosto 2026].

[247] Trad.: "[…] Un elemento chiave nella relazione tra le risorse e le competenze organizzative sta nella capacità di un'organizzazione di raggiungere la cooperazione e il coordinamento di esse all'interno del *team* […]. [Questo] può essere considerato come una risorsa intangibile, un elemento comune a tutta la gamma di attività organizzative di un'azienda".
Cit. *Ivi*, qui p. 122.

[248] Cfr. A. Roncaccioli (1997), *Il museo come azienda culturale*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 3, pp. 212-218, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/12591 [Ultimo accesso 05 agosto 2026].

umane – e dev'essere affiancato da adeguate *capabilities* che gli permettano di sviluppare differenti piani di raccolta fondi con una certa regolarità, in modo che il suo lavoro si orienti strategicamente nell'implementazione degli obiettivi statutari nel lungo termine.

Ad esempio, una delle *capabilities* rilevanti in un contesto museale orientato al *fundraising* è la capacità dell'organizzazione di integrare nel proprio operato attività volte a promuovere e a sviluppare una cultura filantropica. La filantropia, infatti, si basa sul presupposto che i membri di un ente debbano essere consapevoli che, ognuno con il proprio contributo, possono instaurare *network* che aumentano i profitti dell'organizzazione. Infatti se, in seconda istanza, un ente possiede una specifica figura orientata al *fundraising,* essa può curare questi rapporti relazionali e apportare risultati ancora più positivi in termini di sostegno finanziario. Questo perché in una cultura organizzativa filantropica si ricercano fattori relazionali che fanno in modo che il denaro diventi un mezzo per sostenere una causa e un'istituzione nella quale si crede. Un senso di cultura organizzativa filantropica porta, inoltre, a ripercussioni positive all'interno dell'ente, creando coesione tra i dipendenti. Tuttavia, le ripercussioni positive si riverberano anche all'esterno[249]: gli *stakeholder* e chi ha già donato, infatti, provano fiducia verso la realtà museale e, in questo modo, diventano soggetti che donano maggiormente e con più regolarità. Ciò che viene donato diventa una risorsa interna all'istituzione che, attraverso le sue *capabilities*, porta queste *resources* in direzione della propria missione identitaria, implementando attività socioculturali di maggiore rilievo poiché create attorno a relazioni basate sulla fiducia e su un continuo scambio di risorse e vantaggi[250].

Presso il Museo Gypsotheca Antonio Canova tutte le risorse umane devono collaborare assieme secondo i principi di una cultura organizzativa filantropica. Sebbene ci sia una ricerca all'ampliamento delle proprie finanze, l'istituzione deve lavorare sull'aspetto relazionale con i propri *stakeholder* e con i possibili *donor.* Inoltre, deve potenziare le capacità organizzative filantropiche per poter incamerare maggiori risorse economiche nel medio-lungo termine. Per fare ciò, deve instaurare un *network* profittevole e, successivamente, orientare le proprie *capabilities* alla dimensione relazionale del *fundraising*. L'istituzione può implementare questa visione attraverso una campagna di raccolta fondi fortemente orientata alla comunicazione *fundraising oriented.*

[249] Cfr. L. Li Cauli, *Introdurre una cultura filantropica nelle istituzioni artistiche e culturali*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit., pp. 21-46, qui pp. 24-26.
[250] *Ibidem.*

Al fine di comprendere come implementare una cultura organizzativa filantropica presso il Museo Canova per rispondere alla propria missione identitaria, si propone una disamina dei piani di raccolta fondi attuati dall'istituzione, con lo scopo di comprenderne i limiti e le opportunità in vista di una nuova campagna di *fundraising*.

3.4. Analisi dei precedenti piani di *fundraising* attuati dal Museo Gypsotheca Antonio Canova

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, assieme alla Fondazione Canova, ha implementato negli anni tre piani di *fundraising* orientati a tre differenti iniziative e basi teoriche. Due di questi hanno riportato risultati positivi in termini di coinvolgimento della *community* virtuale e della comunità locale e, di conseguenza, hanno avuto un risvolto positivo anche dal punto di vista economico. Uno dei tre, invece, non è nemmeno riuscito a essere avviato per svariate ragioni interne all'organizzazione.

Si propone, quindi, un'analisi dei tre progetti di *fundraising* attuati dal Museo Canova, cercandone di cogliere le motivazioni di successo e le cause di insuccesso.

3.4.1. *#MuseoSenzaBarriere – porte aperte, occhi aperti, mente aperta*

Il Museo Canova ha sede all'interno di un edificio storico che presenta dei vincoli architettonici tipici delle strutture del passato. Negli anni, la Fondazione si rese conto delle difficoltà dei fruitori durante il percorso di visita e, soprattutto dal punto di vista fisico, di come esso risultava complesso per le persone con difficoltà motoria[251]. Inoltre, a seguito di una visita di un gruppo di bambini ipovedenti, la direzione prese coscienza delle difficoltà di accessibilità che il museo presentava, anche per le persone con difficoltà di apprendimento.

Quindi, nell'ottobre del 2019 la Fondazione Canova ONLUS decise di avviare un progetto di riqualificazione, ripensando alle proprie strutture interne e ai servizi che essa metteva a disposizione, cercando di perseguire gli obiettivi di accessibilità, di inclusione e di partecipazione – ricordando che questi erano i temi più discussi durante l'Assemblea Generale ICOM di Kyoto del 2019. Il progetto, denominato *#MuseoSenzaBarriere - porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, si prefissò i seguenti scopi:

[251] Cfr. Museum Strategy Consultancy, *Progettazione Bando PNRR Rimozione delle barriere fisiche e cognitive*, in «Museum Strategy Consultancy», https://www.museumstrategy.org/progetto/progettazione-bando-pnrr-rimozione-delle-barriere-fisiche-e-cognitive/ [Ultimo accesso 05 agosto 2026].

- Il superamento delle barriere architettoniche;
- La creazione di luoghi nei quali i bambini avrebbero potuto sviluppare la conoscenza attraverso diversificati strumenti di apprendimento;
- La creazione di esperienze di benessere per i visitatori ipovedenti, in modo da soddisfare le loro esigenze attraverso l'attivazione di visite tattili guidate e didascalie in *Braille*[252];
- Educare le guide e gli operatori museali nel comunicare la bellezza alle persone con difficoltà visive.

Al tempo, l'ente sopravviveva soprattutto grazie all'emissione di circa 50.000 biglietti l'anno, il quale ricavato risultava insufficiente per lo sviluppo di questo progetto – considerando, ovviamente, la gestione corrente del Museo e le sue spese generali. Inoltre, non risultavano ancora disponibili determinati finanziamenti pubblici per ottimizzare l'accessibilità dei luoghi della cultura. In quest'ottica, la candidatura al PNRR sarebbe stata pertinente, soprattutto con riferimento alla *Missione 1* – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, *Componente 3* – Cultura 4.0, *Misura 1* – Patrimonio culturale per la prossima generazione, *Investimento 1.2* – Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura. Ma, il PNRR divenne operativo solamente a partire dal 2021 e, pertanto, non era ancora attivo quando il Museo Canova aveva bisogno dei fondi per quest'iniziativa[253].

La Fondazione Canova ONLUS, assieme al Museo Gypsotheca, decise quindi di avviare una campagna di raccolta fondi in modalità *crowdfunding* al fine di coinvolgere il proprio pubblico e, soprattutto, la comunità locale – *target* che, se l'ente si fosse avvalso di finanziamenti pubblici, probabilmente non avrebbe ottenuto. La campagna di *crowdfunding* fu attivata all'interno della piattaforma *online* Rete del Dono. Essa permette a individui, enti e comunità di presentare il proprio progetto sociale e culturale offrendo formazione, consulenza e visibilità[254], secondo il principio etico attorno al quale il dono è uno strumento di coesione

[252] Il *Braille* è un sistema di lettura e scrittura tattile a rilievo.
[253] Cfr. Laura Casarsa, *#MuseoSenzaBarriere – A Campaign to Make the Canova Museum more Accessible and Inclusive*, in «ICOM Museum», https://icom.museum/en/news/museosenzabarriere-a-campaign-to-make-the-canova-museum-more-accessible-and-inclusive/ [Ultimo accesso 05 agosto 2026].
[254] Rete del Dono, *Mission*, in «Rete del Dono», https://www.retedeldono.it/it/mission [Ultimo accesso 05 agosto 2026].

verso problematiche che richiedono la partecipazione di una cittadinanza attiva[255]. Il piano di *fundraising* prevedeva una ricompensa in base alla donazione effettuata, in un'ottica di *reward-based crowdfunding*. Le ricompense risultano legate principalmente allo scopo istituzionale della Fondazione e del Museo Canova e ciò rappresenta, quindi, un costo molto ridotto per l'ente. Infatti, l'avvalersi di beni o servizi acquistati da organizzazioni terze avrebbe potuto aumentare le spese interne all'organizzazione per la cessione di queste stesse ricompense. Di seguito si presentano le *reward*, precedentemente comunicate all'interno della piattaforma di *crowdfunding*:

- *Donazione Amorino* (da €25): ingresso gratuito, visita guidata e nominativo del donatore nell'area dedicata ai sostenitori della campagna;
- *Donazione Dedalo* (da €50): due biglietti d'ingresso gratuiti, visita guidata e nominativo del donatore nell'area dedicata ai sostenitori della campagna;
- *Donazione Napoleone* (da €100): *membercard* annuale nominale con la quale entrare senza limiti al Museo e avere accesso ai suoi eventi esclusivi. Inoltre, nominativo del donatore nell'area dedicata ai sostenitori della campagna;
- *Donazione Amore e Psiche* (da €300): visita notturna a lume di candela con cena in Gypsotheca per due persone. Inoltre, nominativo del donatore nell'area dedicata ai sostenitori e lettera di ringraziamento firmata dal Direttore (allora, il Dottor Mario Guderzo) e dal Presidente della Fondazione (allora, Vittorio Sgarbi)[256].

Queste ricompense hanno spinto una moltitudine di donatori a sostenere la causa del Museo Canova, sebbene molti abbiano donato cifre inferiori rispetto al primo livello di sostegno. Per osservare questo fenomeno, si presenta un grafico creato dall'autrice (***Tabella 1***) che rende visibile l'ammontare dei donatori per ogni intervallo di donazione. I dati della presente rappresentazione provengono da quanto dichiarato nella piattaforma Rete del Dono[257]. Risulta corretto sottolineare che i *donor* sono stati complessivamente 136, ma la piattaforma ha reso pubbliche le donazioni di sole 118 persone – le quali potrebbero aver accettato l'inserimento del proprio nominativo e della somma elargita all'interno della lista pubblica dei

[255] Rete del Dono, *Manifesto*, in «Rete del Dono», https://www.retedeldono.it/it/manifesto [Ultimo accesso 05 agosto 2026].
[256] Vedi Rete del Dono, *Porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, in «Rete del Dono», https://www.retedeldono.it/progetti/fondazione-canova-onlus/porte-aperte-occhi-aperti-mente-aperta [Ultimo accesso 05 agosto 2026].
[257] I dati utilizzati per costruire il presente grafico sono stati ricavati dal sito *internet* Rete del Dono, *Porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, in «Rete del Dono», sez. *Donatori*, https://www.retedeldono.it/progetti/fondazione-canova-onlus/porte-aperte-occhi-aperti-mente-aperta [Ultimo accesso 05 agosto 2026].

sostenitori.

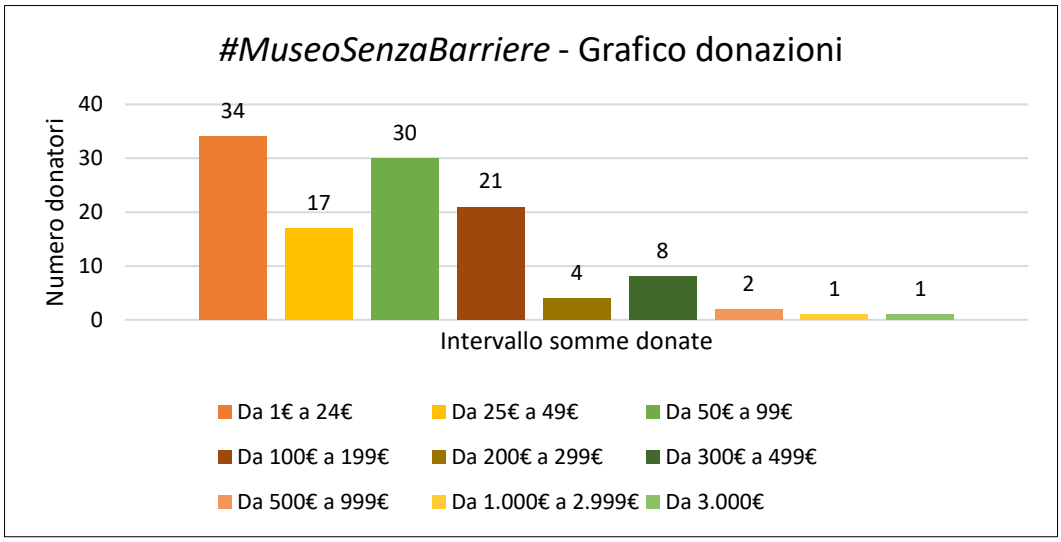

Tabella 1. Grafico delle donazioni del *fundraising plan* per il progetto *#MuseoSenza Barriere*, realizzato dall'autrice.

Dal grafico, risulta evidente come ben trentaquattro *donor* abbiano sostenuto la causa senza alcun tornaconto, in quanto mossi da un semplice spirito filantropico, dalla fiducia che nutrono per l'ente e dalla volontà di soddisfare i bisogni della *community* canoviana. Questi donatori sono il gruppo più folto di sostenitori del progetto *#MuseoSenzaBarriere* che, a livello quantitativo, si pone in opposizione alla ridotta cerchia di donatori che ha elargito, invece, una somma molto alta. È corretto sottolineare, tuttavia, che le cifre maggiori, quella da €1.000 e quella da €3.000, risultano donate rispettivamente da Interlinea Fine Art Service S.r.l. (un'azienda veneziana specializzata in servizi per l'arte che collabora con il Museo Canova per la movimentazione e l'imballaggio delle opere canoviane[258]) e dalla stessa piattaforma Rete del Dono, a seguito della vincita della Fondazione Canova ONLUS al "Premio Rete del Dono per la Cultura 2019".

Tutti questi fondi hanno permesso, attraverso lo strumento del *reward-based crowdfunding*, di raggiungere la somma complessiva di €15.233 per il progetto *#MuseoSenzaBarriere*[259]. La campagna si è conclusa, quindi, positivamente in data 31 gennaio

[258] Interlinea Fine Art Service S.r.l., ad esempio, ha collaborato nel trasporto delle opere d'arte canoviane in occasione della mostra *Canova e la nascita della scultura moderna. Il Teseo sul Minotauro*.
Vedi Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova e la nascita della scultura moderna*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/calendario/canova-nascita-scultura-moderna/ [Ultimo accesso 06 agosto 2026].
[259] Cfr. Rete del Dono, *Porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, cit.

2020 ma, successivamente, si aggiunto un ulteriore premio di €3.000 elargito da Banca UBI[260], per un ammontare finale di €18.233.

Il coinvolgimento della *community*, pertanto, è risultato positivo. In *primis* ha giocato a favore dell'iniziativa l'aspetto comunicativo: *#MuseoSenzaBarriere*, infatti, è stato presentato sul canale *YouTube* ufficiale del Museo Canova attraverso un video promozionale[261] che ha raggiunto mille visualizzazioni. Esso sottolineava gli obiettivi di inclusione, di partecipazione e di apertura del progetto, mettendo in risalto lo *slogan* "La bellezza è di tutti e per tutti. Aiutateci a condividerla" e, a fine *clip*, le coordinate per accedere alla piattaforma Rete del Dono per offrire la propria donazione. Inoltre, nonostante l'utilizzo dei mezzi digitali, riservati principalmente alla comunità virtuale del Museo, la Fondazione si è avvalsa dell'organizzazione di eventi in loco a sostegno della campagna[262], al fine di sensibilizzare la collettività del territorio verso il proprio operato istituzionale. La comunità locale, infatti, si è mostrata molto vicina alle esigenze museali e risulta interessante che, tra i *donor*, compaia anche il nominativo del Sindaco di Possagno Valerio Favero. Questo interesse da parte dei fruitori e della collettività limitrofa, nonché quella della *community online*, ha inoltre portato numerose realtà del territorio a collaborare con la Fondazione Canova. Ad esempio, un'azienda specializzata in stampe 3D ha replicato le sculture canoviane senza alcun tornaconto economico e, successivamente, una fondazione locale attiva nell'inclusione sociale delle persone con disabilità ha fornito delle mappe museali in *Braille*[263].

Tuttavia, oltre all'obiettivo economico, uno degli scopi taciti di questa campagna di *fundraising* era quello di diffondere la *mission* del Museo nel contesto territoriale. A seguito di queste collaborazioni, è possibile affermare che tale scopo è stato raggiunto. L'organizzazione, inoltre, ha potuto ampliare la propria visibilità, muovendo i primi passi nella comunicazione *online* e attivando, come mai aveva fatto, un seguito virtuale di sostenitori.

Questo coinvolgimento ha permesso di raggiungere una cifra utile all'avvio dei lavori

[260] Cfr. Laura Casarsa, *#MuseoSenzaBarriere*, cit.
[261] Vedi Museo Canova (2019, ottobre 09), *UN MUSEO SENZA BARRIERE* [video], in «YouTube», https://www.youtube.com/watch?v=U-BrsBReqas [Ultimo accesso 06 agosto 2026].
[262] Nozione ricavata da una comunicazione via *mail* rilasciata dalla Consulente in comunicazione del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Casarsa Laura, con una rielaborazione a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, in data lunedì 03 agosto 2026. Si veda *Appendice C* del presente testo.
[263] Cfr. Laura Casarsa, *#MuseoSenzaBarriere*, cit.

di riqualificazione architettonica. La prima esperienza di *fundraising* del Museo Canova si è quindi dimostrata positiva e ha portato a una serie di esternalità positive e vantaggi sia per il pubblico sia per l'organizzazione. In primo luogo, l'ente ha solo migliorato la sua accessibilità a livello strutturale (implementando le proprie risorse tangibili), ma ha anche permesso di sviluppare programmi di visita partecipativi e di qualità per tutti i *target* di pubblico – dai bambini alle famiglie, dagli studenti agli anziani, dai visitatori stranieri e alle persone con disabilità fisiche e cognitive. Infatti, il Museo Canova ha avuto modo di ampliare la propria offerta culturale mettendo a disposizione dei fruitori diversificati materiali esplicativi, nuove guide museali multilingue e visite guidate personalizzate, in sinergia con le prospettive ICOM del tempo. Il Museo Canova ha così compreso che l'accessibilità riguarda tutti i pubblici e che sarebbe stato opportuno instaurare un dialogo costante con la propria comunità al fine di comprenderne i bisogni[264].

In conclusione, la Fondazione e il Museo Canova riscontrano ancora oggi le ricadute positive derivanti da questa campagna di *fundraising* e dalla comunicazione attuata a tale scopo. Le sue infrastrutture e i programmi di coinvolgimento dei pubblici sono ancora attive e funzionanti e permettono tuttora un'esperienza di visita integrale per tutti i fruitori.

3.4.2. *Canova per tutti – conservare per innovare*

Canova per tutti è stata un'iniziativa di *fundraising* ideata nel 2024 dal Museo e dalla Fondazione possagnese ma, nella realtà, mai attuata. Essa prevedeva l'acquisto dell'opera pittorica *Autoritratto di Giorgione* (Fig. 1), realizzata da Antonio Canova secondo le indicazioni ricavate da *Le vite di Vasari* (1586) e *Le Maraviglie dell'arte* di Ridolfi (1648). Il dipinto apparteneva (e appartiene tuttora) a un privato romano che, occasionalmente, lo cede per mostre temporanee. In quest'ottica, tra le intenzioni dell'istituzione canoviana, c'era quella di rendere l'opera completamente pubblica e fruibile, esponendola all'interno della Casa natale dell'artista (che conserva altre sue opere pittoriche) allo scopo di contestualizzarla in un percorso metodologico che ne racconti la storia.

In fase di ideazione, la campagna di raccolta fondi prevedeva il raggiungimento di €350.000 ai fini dell'acquisto. Dato l'alto importo, l'istituzione immaginò di coinvolgere le istituzioni pubbliche e private, i singoli donatori e gli imprenditori. Infatti, pensò di promuovere

[264] Cfr. Laura Casarsa, *#MuseoSenzaBarriere*, cit.

l'iniziativa tramite sponsorizzazioni e avvalendosi soprattutto dello strumento dell'*Art Bonus* che, come precedentemente analizzato, favorisce un credito d'imposta fino al 65% della somma erogata[265].

Il progetto *Canova per tutti*, tuttavia, non è mai stato realizzato, in quanto il cambio di Consiglio di Amministrazione della Fondazione Canova ONLUS ha portato l'ente e il Museo a indirizzarsi verso altre priorità visto, soprattutto, l'imponente ammontare della somma richiesta per l'acquisto e la quasi totale impossibilità di raggiungerla in tempi brevi[266].

3.4.3. *Fragili per natura, preziosi per storia*

Fragili per natura, preziosi per storia è l'ultimo piano di *fundraising* attuato dalla Fondazione Canova. Si tratta di una campagna di raccolta fondi attivata nel 2026 con lo scopo di restaurare tre bozzetti in cera rossa applicati su ardesia (Fig. 2, Fig. 3, Fig. 4) realizzati da Antonio Canova e da lui utilizzati nel 1806-1807 come studio preparatorio per il *Monumento a Horatio Nelson.* L'obiettivo del piano di raccolta fondi è quello di consolidare la cera e i suoi frammenti, rimuovere le macchie e la polvere e salvaguardare la base e la cornice lignea originale delle opere, al fine di esporle alla mostra *Antonio Canova e il Monumento a Horatio Nelson*, che si terrà nella sede museale possagnese dal 1° novembre 2026 al 25 aprile 2027. La positiva riuscita dell'iniziativa prevedeva il raggiungimento di una somma pari a €5.500 attraverso una campagna in *reward-based crowdfunding* inserita nella piattaforma *online* Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza. In questa sede, sono state rese pubbliche le ricompense, che prevedevano sei fasce di *benefit* e, come per le *reward* di *#MuseoSenzaBarriere*, esse riguardano soprattutto attività collegate o già attive all'interno del Museo Gypsotheca. All'interno della piattaforma Italia Patria della Bellezza era possibile selezionare i seguenti importi, ai quali corrispondono le rispettive ricompense:

- €10: citazione del nominativo del *donor* nel catalogo della mostra;
- €30: in aggiunta, un invito all'inaugurazione della mostra, un ingresso gratuito alla mostra e al museo e un'audioguida per l'esposizione temporanea;
- €50: ricompense uguali a chi dona €30, con la sola differenza che l'audioguida per

[265] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova per tutti*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/canova-per-tutti/ [Ultimo accesso 06 agosto 2026].
[266] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

la mostra è sostituita dalla visita guidata spontanea;

- €100: ricompense come chi dona €50, con l'aggiunta di un catalogo della mostra in omaggio;
- €300: oltre alla citazione del *donor* nel catalogo della mostra e all'invito alla relativa inaugurazione, viene aggiunto un doppio ingresso al museo e alla mostra, una doppia visita guidata spontanea e un doppio approfondimento sul restauro. Inoltre, viene regalato un catalogo dell'esposizione temporanea.
- €500: a differenza di chi ha donato €300, viene sostituita la doppia visita guidata spontanea con una doppia visita guidata condotta dalla Direttrice, la Dottoressa Moira Mascotto[267].

A oggi[268], i dati dei visitatori non si conoscono, sebbene sia possibile dire che hanno donato 78 persone. L'ammontare prefissato, inoltre, è stato raggiunto e superato alla conclusione della campagna (fissata per il 30 giugno 2026): la somma complessiva risulta pari a €5.550[269], con una media per donatore pari a €71,15.

L'obiettivo principale della campagna di *fundraising* è, come accennato, il restauro delle tre piccole opere d'arte. Tuttavia, è possibile rintracciare anche degli obiettivi secondari che, attraverso il piano di raccolta fondi, porterebbero a diversificati benefici per il Museo Canova. Innanzitutto, partendo dal presupposto che €5.500 sono una cifra ridotta per un piano di *crowdfunding* e che l'istituzione possagnese avrebbe potuta estrapolarla dal suo *budget* – ma che, comunque, anche un piccolo contributo fa la differenza per un piccolo museo di prossimità come quello possagnese – l'obiettivo della campagna era primariamente quello di consapevolizzare la comunità circa l'importanza conservativa del proprio patrimonio, per fruirne essa stessa e per permetterne il godimento anche per le generazioni future. L'idea era quella di sensibilizzare, attraverso un apposito piano comunicativo, la collettività locale sui bisogni delle opere canoviane, trasmettendo loro il messaggio che esse, per questo, sono fragili ma estremamente preziose. In questa prospettiva, attivando un piano di *fundraising*

[267] Vedi Fondazione ETS Patria della Bellezza, *Sostieni il restauro dei tre modelli in cera su ardesia del monumento a Horatio Nelson*, in «Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza», https://patriadellabellezza.it/shop/aiutaci-a-salvare-i-rilievi-in-cera-di-canova [Ultimo accesso 07 agosto 2026].
[268] Al momento della redazione del presente elaborato (07 agosto 2026), i dati del *fundraising plan Fragili per natura, preziosi per storia* non sono noti.
[269] Cfr. Fondazione ETS Patria della Bellezza, *Sostieni il restauro dei tre modelli in cera su ardesia del monumento a Horatio Nelson*, cit.

dall'importo ridotto, il fine era quello di rendere partecipi quante più persone possibili anche attraverso una donazione minima, per far percepire che l'unione è la forza verso un unico obiettivo dall'alto valore storico, artistico, culturale e sociale. Il restauro, in quest'ottica, è un tema che unisce le persone e diviene importante in un contesto in cui si vuole attuare un lavoro sul piano relazionale. La direzione, inoltre, aveva un altro tacito obiettivo, forse meno nobile dal punto di vista sociale ma più pratico a livello comunicativo in vista della nuova stagione museale. Come accennato, le tre tavolette verranno esposte per la prima volta in una mostra temporanea all'interno della sede istituzionale. La comunicazione attorno al progetto di *fundraising* e al restauro a esso collegato, unito alla volontà dei *donor* di vedere il risultato finale di ciò per cui hanno donato, avrebbe creato delle connessioni e dei contatti con il pubblico sostenitore in vista dell'esposizione dei bassorilievi. In questo modo, l'aspetto comunicativo porterà, con molta probabilità, a un maggior interesse verso l'evento[270].

Fragili per natura, preziosi per storia ha attuato un'importante campagna comunicativa che ha visto, in prima istanza, un accurato lavoro di allineamento e di coordinazione tra la Fondazione e il Museo. Il progetto è stato pubblicizzato attraverso i seguenti canali *social*, in direzione di una comunicazione *fundraising oriented* più matura rispetto al progetto *#MuseoSenzaBarriere*:

- *Newsletter*;

  La raccolta fondi è stata promossa attraverso una serie di comunicazioni tramite *mailing list* che hanno coinvolto il pubblico già volontariamente legato alla causa e all'operato del Museo.

- Pagina *Instagram*;

  Instagram, oramai, sta diventando il principale mezzo comunicativo, sia attraverso i *post* e i *reel* sia attraverso le temporanee *stories*. Le pubblicazioni riguardanti *Fragili per natura, preziosi per storia* hanno preso avvio in data 12 maggio 2026, con una breve delucidazione sulle opere e sulla loro importanza e con il riferimento *link* alla campagna di *crowdfunding* nella piattaforma Italia Patria della Bellezza[271].

[270] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[271] Vedi Museo Canova, *Tre modelli in cera rossa su ardesia. Piccoli, fragili, fondamentali* [*post Instagram*], 12 maggio 2026, https://www.instagram.com/p/DYOxUlJDR1G/?img_index=1 [Ultimo accesso 07 agosto 2026].

Sono seguiti aggiornamenti costanti con video esplicativi narrati, ad esempio, dalla stessa Direttrice del Museo[272] e dai restauratori[273]. Sono stati pubblicati, inoltre, video muti che raccontano da vicino la necessità di restaurare queste opere[274] e le tecniche che verranno utilizzate a tale scopo. Inoltre, come spesso accade nelle campagne comunicative per il *crowdfunding*, si sono ringraziati pubblicamente i donatori, al fine di fidelizzarli e per accrescere la propria rete relazionale[275].

- *Facebook* e *X*;

  I medesimi aggiornamenti sono stati condivisi anche sulla pagina *Facebook* e *X*, sebbene questi canali abbiano avuto un seguito minore. Tuttavia, è stato importante non escludere queste piattaforme dalla campagna comunicativa in quanto la parte di pubblico più matura utilizza ancora questi *social network* (soprattutto *Facebook*) e, come suggerisce la letteratura, chi ha maggiore maturità economica ha maggiori possibilità di donare.

- *TikTok;*

  Sulla piattaforma *TikTok* non sono stati pubblicati tutti gli aggiornamenti com'è avvenuto sul profilo *Instagram*, in quanto questo *social* permette la pubblicazione nel *feed* di soli elementi video e, tendenzialmente, essi utilizzano un tono più leggero data la presenza di un pubblico giovanile. Tuttavia, la comunicazione tramite *TikTok* potrebbe aver sortito una propensione per la causa e aver creato le basi per un maggior coinvolgimento di pubblico in vista dell'esposizione temporanea. Anche questo aspetto fa parte della creazione di una *community* che interagisce in modo diverso con la realtà museale e con il piano di *fundraising*.

- Piattaforma *online* Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza;

  Italia Patria della Bellezza è un *network* che opera nella comunicazione per le realtà culturali italiane. Attraverso la promozione di progetti legati alle istituzioni che con essa collaborano, la piattaforma offre visibilità nazionale a queste realtà e ne aiuta

[272] Vedi Museo Canova, *Ci sono opere che custodiscono il pensiero di Antonio Canova prima ancora che diventasse scultura* [*post Instagram*], in «Instagram», 14 maggio 2026, https://www.instagram.com/p/DYURVTHti7p/ [Ultimo accesso 07 agosto 2026].
[273] Vedi Museo Canova, *Come ci spiega Giordano Passarella, restauratore, questi bozzetti in cera sono molto diversi dalle altre opere che potete trovare in museo* [*post Instagram*], in «Instagram», 21 giugno 2026, https://www.instagram.com/p/DZ1sJpBuXQD/ [Ultimo accesso 07 agosto 2026].
[274] Vedi Museo Canova, *Tre motivi per sostenere il restauro dei bassorilievi di Canova* [*post Instagram*], in «Instagram», 26 maggio 2026, https://www.instagram.com/p/DYy85VANQy6/ [Ultimo accesso 07 agosto 2026].
[275] Vedi Museo Canova, *Grazie* [*post Instagram*], in «Instagram», 03 luglio 2026, https://www.instagram.com/p/DaUvJ7nsytG/ [Ultimo accesso 07 agosto 2026].

lo sviluppo e la diffusione[276]. Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza, oltre ed essere stato un portale fondamentale al fine di raggiungere l'obiettivo economico della Fondazione Canova, è stato utile anche sotto un altro punto di vista. La piattaforma ha sede legale a Milano e il coinvolgimento di una rete nazionale che trova il suo primo interlocutore soprattutto nella cittadinanza lombarda era, secondo la direzione del Museo, un passo importante e fondamentale per accrescere il pubblico dell'istituzione e per dare visibilità alla mostra[277].

- Sito *internet*;

  Il sito del Museo Gypsotheca Antonio Canova non ha pubblicato, in una sua personale pagina, le informazioni riguardanti la campagna di raccolta fondi ma, come sottolineato, si è affidato alla promozione *online* della piattaforma Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza. Piuttosto, all'interno del *web site* del Museo si parla già della mostra che prenderà avvio nel novembre 2026, a cura del Professor Paolo Mariuz. In questa sede non si accenna né della campagna di raccolta fondi né dell'opera di restauro, ma si parla soprattutto del percorso museale che verrà offerto e si mostra, all'interno della sezione "Galleria immagini", lo stato di deterioramento dei bassorilievi[278].

L'opera comunicativa che ha accompagnato il progetto *Fragili per natura, preziosi per storia* ha visto un netto miglioramento rispetto a quella implementata per *#MuseoSenzaBarriere*, indubbiamente per il nuovo ruolo dei *social network* nella quotidianità. Il successo della campagna è quindi stato accompagnato da un'importante influenza mediatica che ha portato l'istituzione a soddisfare i suoi obiettivi e a iniziare i lavori di restauro.

Come osservato, non tutti i piani di *fundraising* attuati dal Museo Canova hanno avuto successo. Tuttavia, un fattore comune che ha permesso a *#MuseoSenzaBarriere* e a *Preziosi per*

[276] Vedi Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza, *La Fondazione*, in «Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza», https://patriadellabellezza.it/chi-siamo?_gl=1*1t0moy1*_up*MQ..*_ga*MzczMzI4Mjc5LjE3ODYwOTUyOTg.*_ga_KW286GLVWM*czE3ODYwOTUyOTgkbzEkZzEkdDE3ODYwOTU3NzAkajYwJGwwJGgw [Ultimo accesso 07 agosto 2026].

[277] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

[278] Cfr. Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Antonio Canova e il Monumento a Horatio Nelson*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/calendario/antonio-canova-e-il-monumento-a-horatio-nelson/ [Ultimo accesso 07 agosto 2026].

natura, fragili per storia di raggiungere gli obiettivi finanziari prefissati è stato l'aspetto comunicativo *fundraising oriented*. Esso ha saputo integrare verso un unico obiettivo comune le esigenze dell'organizzazione e i bisogni della società. Nel primo caso, infatti, la necessità di innovarsi a livello architettonico, strutturale ed educativo ha portato la Fondazione Canova a confrontarsi con la società circa le sue richieste e le sue necessità culturali. Nel secondo caso, invece, l'utilizzo dei principali *social network* ha permesso all'ente *non-profit* di sensibilizzare la sua *community* e la comunità locale circa l'importanza del restauro, della tutela e della valorizzazione, coinvolgendo i pubblici in un processo di interiorizzazione dei bisogni culturali che un luogo ricco di storia e cultura, come il Museo Canova, deve sviluppare.

Inoltre, si ritiene che il progetto *#MuseoSenzaBarriere* e quello relativo ai tre bassorilievi abbia risposto perfettamente alle indicazioni partecipative, collaborative e inclusive proposte dall'*International Council of Museums* nella definizione di Praga del 2022. Anche dal punto di vista della sostenibilità, come suggerito dall'ICOM, questi progetti hanno permesso all'istituzione di implementare le relative finalità preservando il *budget* dell'ente e, quindi, utilizzando unicamente le risorse reperite dai soggetti esterni. Ciò ha permesso all'azienda-museo di devolvere le finanze non utilizzate ad altri scopi statutari in linea con la *mission* istituzionale e senza rischiare di conseguire una perdita di gestione.

Le tematiche di riferimento di questi due progetti, inoltre, riguardavano aspetti importanti per il museo e per la comunità stessa. Quando si parla di accessibilità, di inclusione, di partecipazione attiva, di coinvolgimento e di educazione c'è una folla di investitori pronta a donare che è tendenzialmente più ampia rispetto ad altri interventi – come un'acquisizione – in quanto si sta costruendo qualcosa di veramente utile per la società, per la cultura e per il benessere delle persone. In quest'ottica, anche il restauro viene visto come un'attività utile per la propria collettività: esso permette di conservare aspetti identitari che differenziano un gruppo di persone ed è proprio il lavoro conservativo che consente di mantenere vivi determinati valori per le generazioni del futuro[279]. Infatti, le opere canoviane non sono di proprietà del Museo, ma sono le opere di tutti e, quindi, di un'intera comunità che si percepisce parte di determinati tratti valoriali che necessitano di essere preservati nel tempo.

Tuttavia, bisogna considerare anche il piano di *fundraising* del Museo Canova che non ha funzionato, al fine di comprendere ciò che sia meglio fare (o non fare) in una campagna di

[279] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

raccolta fondi per quest'ente del Terzo settore. *Canova per tutti* è stato un progetto che non è andato a buon fine, in particolare per quanto concerne lo scopo dell'iniziativa. Tendenzialmente, come accennato, l'acquisto di un'opera d'arte non è una tematica che attecchisce nei bisogni della società e della comunità. Inoltre, implementare una campagna di raccolta fondi per €350.000 è un obiettivo irrealistico per le piccole istituzioni culturali di prossimità. Nel caso di *Canova per tutti* sarebbe stato opportuno per la Fondazione e per il Museo Canova avere una base di partenza di almeno €300.000, cercando di ottenere finanziamenti dal settore pubblico e dal settore *corporate*, ingaggiando un quantitativo ottimale di aziende e stipulando con esse contratti profittevoli. Successivamente, sarebbe potuto seguire un piano di raccolta fondi in *reward-based crowdfunding*, al fine di ottenere dalla *community social* e dalla comunità locale i restanti €50.000 – affiancando, ovviamente, una campagna di comunicazione *fundraising oriented* che sottolineasse le collaborazioni già attivate con le aziende sostenitrici e gli eventuali fondi pubblici.

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova e la Fondazione Canova, tuttavia, hanno in senno molti altri progetti per avvicinare la propria comunità all'arte, alla cultura, all'identità e all'eredità canoviana. Essi possono essere implementati attraverso altre attività di *fundraising* orientate alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali in gestione all'organizzazione.

3.5. Perché un nuovo piano di *fundraising* per il Museo Gypsotheca Antonio Canova

Il Museo Canova riconosce le potenzialità del *fundraising* come mezzo per raccogliere risorse finanziarie, ma anche come strumento di *engagement.* Infatti, l'istituzione ha dimostrato la volontà di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione attiva della comunità locale[280]. Per tradurre questo obiettivo in un'azione concreta, in questa sede si propone un piano di *fundraising* orientato al restauro quale tema ideale per stimolare la responsabilità civica e la valorizzazione dell'identità di un territorio e per rafforzare il legame tra museo e pubblico.

Il restauro è una delle attività con cui un istituto museale deve necessariamente confrontarsi, sia per la fragilità delle opere, sia per preservare i beni per le future generazioni. Essendo il patrimonio storico-artistico un elemento essenziale per l'identità di un luogo, la

[280] *Ibidem.*

comunità diventa una delle principali interlocutrici nelle attività di tutela e conservazione delle opere presenti in un museo. La società locale, infatti, può rappresentare per queste istituzioni un attore fondamentale per ottenere le risorse necessarie agli interventi di restauro, soprattutto per quei beni che spesso non riescono a rientrare nei finanziamenti pubblici. In questo senso, i patrimoni "di periferia", come quello possagnese, possono attivare un senso di responsabilità civica, offrendo al territorio opportunità di crescita, maggiore visibilità e una migliore sostenibilità economica. Seguendo questo pensiero, il patrimonio può divenire un investimento per la società locale che, a sua volta, è chiamata ad aprirsi a nuove prospettive di sviluppo sostenibile capaci di apportare miglioramenti al benessere collettivo[281]. In questa prospettiva, il restauro dei beni culturali produce benefici sia economici sia sociali, poiché il patrimonio conserva valori culturali e interessi che contribuiscono a costruire una responsabilità collettiva nei confronti della sua tutela e valorizzazione, come delineato dalla Convenzione di Faro del 2005[282]. Gli interventi di restauro conservativo, quindi, per favorire una partecipazione attiva della collettività, devono mirare a far comprendere l'importanza dell'eredità culturale come bene da preservare, ma anche come strumento di sviluppo economico, di coesione sociale e di sostenibilità nel medio-lungo termine. Per raggiungere questi obiettivi, tuttavia, è necessario che il modello di gestione sia aperto e capace di evolversi anche in base al contributo degli *stakeholder*[283].

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova ha manifestato la volontà di incrementare la partecipazione pubblica e comunitaria all'interno dei suoi scopi statutari e museali e, facendo seguito al ragionamento sui benefici che un intervento di restauro può apportare alla comunità locale, è opportuno sottolineare che l'istituzione possagnese detiene diverse opere che necessitano di interventi conservativi, anche in considerazione della particolare fragilità dei beni in collezione. Tra queste, la direzione ha individuato la possibilità di intervenire su un gruppo scultoreo con l'obiettivo di coinvolgere attivamente sia la comunità locale sia le

[281] Cfr. A. Gravagnuolo, M. Bosone (2021), *A participatory approach for a "circular" adaptive reuse of cultural heritage. Building a heritage community in Salerno, Italy*, in «Sustainability», 13(9), 4812, https://doi.org/10.3390/su13094812 [Ultimo accesso 08 agosto 2026].
[282] Cfr. A. Chiapparini, V. Pracchi (2013), *Il restauro e i possibili modi di "comunicare" il patrimonio culturale*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 8, pp. 137-155, qui p. 137, https://doi.org/10.13138/2039-2362/555 [Ultimo accesso 08 agosto 2026].
[283] Cfr. S. Di Gaetano, K. Schneider (2024), *La gestione del patrimonio culturale come processo circolare aperto*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 29, pp. 143-167, qui pp. 143-145, https://doi.org/10.13138/2039-2362/3410 [Ultimo accesso 08 agosto 2026].

corporate del territorio. Si tratta dell'opera in gesso *Dedalo e Icaro* (Fig. 5), conservata all'interno dell'Ala Ottocentesca della Gypsotheca possagnese.

4. Un progetto di *fundraising* per il Museo Gypsotheca Antonio Canova

"Fundraising is the gentle art of teaching the joy of giving[284]" è la citazione di Henry A. Rosso, il fondatore della prima *Fund Raising School* presso l'*Indiana State University*[285].

Questo importante riferimento sottolinea un aspetto fondamentale nella pratica del *fundraising*: esso non è né una mera attività transazionale che sminuisce i valori dell'organizzazione beneficiaria o del *donor*, né una pratica fine a sé stessa. Piuttosto, la raccolta fondi è un'attività orientata a promuovere, nel lungo termine, la missione di un'istituzione che, nel suo operare, ha lo scopo di restituire ai soggetti che donano qualcosa di socialmente rilevante. Un'organizzazione, infatti, attraverso un *fundraising plan*, deve porsi l'obiettivo di instaurare relazioni durature con i propri donatori, cercando di soddisfarli e di coinvolgerli all'interno della sua missione operativa. Dal canto loro, i sostenitori continueranno a legarsi agli obiettivi dell'istituzione se i propri valori risultano in linea con la *mission* organizzativa, apportando conseguentemente un beneficio a lungo termine per l'ente stesso. Nell'ottica di instaurare un legame duraturo tra l'istituzione e il *donor*, la pianificazione dell'ente *non-profit* dev'essere pluriennale ed evitare di utilizzare le tecniche della vendita diretta – in quanto queste genererebbe solamente entrate sfruttabili nel breve periodo e, quindi, apporterebbero un rapporto relazionale ridotto con la propria comunità di riferimento[286].

4.1. *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*

Partendo da queste premesse e quanto precedentemente emerso, nel presente capitolo si propone un *fundraising plan* per il Museo Gypsotheca e per la Fondazione Canova con l'obiettivo di restaurare il gruppo scultoreo in gesso *Dedalo e Icaro*. Questo progetto sarà orientato, oltre all'operazione restaurativa, al coinvolgimento della comunità locale, indirizzando lo sguardo dell'istituzione verso la collettività limitrofa e le aziende *for-profit* del

---

[284] Trad.: "Il *fundraising* è la dolce arte di insegare la gioia di donare".
Cit. H. Rosso (1991), *A philosophy of fundraising*, in E. R. Temple, T. Seller, D. F. Burlingame, *Achieving excellence in fund raising*, quarta edizione, New Jersey, 2016.

[285] V. Melandri, *Prefazione all'edizione italiana*, in *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, a cura di H. Rosso, E. R. Tempel, V. Melandri, Milano, Rizzoli editore, 2004, https://books.google.it/books?id=DfmaAAAAQBAJ&lpg=PA1&hl=it&pg=PT6#v=onepage&q&f=false [Ultimo accesso 13 agosto 2026].

[286] Cfr. A. Turrini, Z. Voss, *Strategic fundraising in the arts. The mistake of selling*, in *Managing the Cultural Business. Avoiding Mistakes, Finding Success*, M. Addis, A. Rurale, Londra, Routledge, 2020, pp. 280- 310, qui pp. 283-284, https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003022459-9/strategic-fundraising-arts-alex-turrini-zannie-voss [Ultimo accesso 13 agosto 2026].

territorio. In questa direzione, il piano d'azione che verrà proposto si snoderà nei seguenti passaggi[287]:

- La definizione degli obiettivi dell'iniziativa;
- La definizione del valore prodotto dall'iniziativa;
- L'analisi S.W.O.T. del *fundraising plan*;
- La quantificazione del fabbisogno finanziario;
- L'identificazione dei potenziali donatori;
- Il *funding mix*;
- La creazione di un piano di comunicazione *fundraising oriented*;
- L'analisi del rischio;
- Il monitoraggio di un *fundraising plan* e i *Key Performance Indicators* (KPIs).

Si indagheranno i risvolti relazionali di questo *fundraising plan*, con l'obiettivo di rispondere alla domanda di ricerca del presente elaborato. Quest'ultima, infatti, si interroga su come un'attività di *fundraising* culturale possa contribuire al coinvolgimento e alla partecipazione attiva degli *stakeholder* locali, apportando a una piccola istituzione museale di prossimità, come il Museo Canova di Possagno, un vantaggio competitivo orientato alla dimensione culturale, artistica, sociale e identitaria della propria comunità di riferimento.

4.1.1. La definizione degli obiettivi dell'iniziativa

La definizione degli obiettivi di un *fundraising plan* per un ente del Terzo settore deve rispondere alla sua *mission* e alla sua *vision* istituzionale. Questo significa che un piano di raccolta fondi dev'essere in linea con gli scopi interni all'organizzazione[288]. Tuttavia, in ottica operativa, gli obiettivi di una campagna di *fundraising* dovrebbero affrontare inizialmente le seguenti tre questioni:

- La definizione delle attività chiave della campagna;
- La definizione dell'ammontare dei fondi da raccogliere per poter avviare l'iniziativa di cui è oggetto la campagna;

[287] Il piano d'azione proposto segue quanto appreso durante le lezioni del Prof. Alessandro Genovesi (Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026), talvolta integrando tale operatività con quanto proposto dalla letteratura.
[288] Cfr. A. Turrini, Z. Voss, *Strategic fundraising in the arts*, cit. p. 9.

- La definizione dei *target* di sostenitori e di pubblico che possono donare i fondi necessari a soddisfare la campagna.

Inoltre, è opportuno delineare anche gli scopi secondari, e talvolta taciti, di un *fundraising plan*. Essi possono essere di natura sociale, culturale e artistica ma devono essere, comunque, strettamente correlati alla missione dell'ente. Gli obiettivi di una campagna di raccolta fondi sono lo strumento che permette all'ente di comprendere se ha avuto successo nell'implementazione della propria iniziativa[289]. Per questo motivo, infatti, delinearli e definirli è uno degli aspetti primari di un'attività progettuale orientata al *fundraising.*

La principale attività attorno alla quale ruota il presente *fundraising plan* è il restauro del gruppo scultoreo in gesso *Dedalo e Icaro*, una delle prime opere realizzate da Antonio Canova. Essa è estremamente importante per il Museo possagnese, poiché rappresenta uno dei capolavori della giovinezza veneziana ed è contestualizzata, all'interno della Gypsotheca, attorno alle opere canoviane realizzate nei periodi successivi. *Dedalo e Icaro*, infatti, permise all'artista di compiere il suo primo viaggio a Roma, poiché il committente del gruppo scultoreo in pietra di Custoza (ora conservato presso il Museo Correr di Venezia), il procuratore di San Marco Pietro Vettor Pisani, corrispose a Canova una somma di ben cento zecchini che gli permisero di raggiungere la città laziale per formarsi[290]. Questo viaggio influenzò la resa artistica e scultorea di Antonio Canova perciò quest'opera è estremamente importante per il contesto possagnese.

Inoltre, come precedentemente sottolineato, il restauro è considerato una tematica che unisce una collettività attorno alla volontà di conservare determinati oggetti storico-artistici. Nell'ottica del contesto istituzionale, questa pratica diviene importante soprattutto se l'ente ha tra le sue intenzioni quella di attuare un lavoro sul piano relazionale, comunitario e collaborativo. Un'operazione restaurativa, infatti, permette di conservare gli aspetti identitari di una comunità e di mantenere vivi i valori di una società per le generazioni future. La collettività locale, infatti, viene così investita di una responsabilità civica dall'organizzazione, al fine di apportare miglioramenti nel benessere collettivo della stessa società e di permettere

[289] Cfr. A. Sergeant, S. Jen, *Fundraising Principles and Practice*, Jon Wile & Son, Incorporated, 2017, in «ProQuest Ebook Central», qui pp. 173-175, https://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=4802529 [Ultimo accesso 13 agosto 2026].

[290] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Dedalo e Icaro,* in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/opere/sculture/dedalo-e-icaro/ [Ultimo accesso 14 agosto 2026].

la conoscenza dei propri tratti identitari a chi vivrà, in futuro, in quello stesso contesto comunitario[291].

È importante sottolineare, infine, che una campagna di restauro risponde alle attività istituzionali previste per un'organizzazione *non-profit* del settore museale, in quanto conservare e tutelare i beni in gestione fa parte della *mission* statutaria degli enti del Terzo settore dell'ambito artistico-culturale – secondo quanto delineato dall'articolo 5, comma 1, lettera *i*) del D.Lgs. 117/2017[292].

I fondi necessari per poter procedere all'opera conservativa di *Dedalo e Icaro* ammontano a €20.000, al netto di eventuali aumenti qualora, nel corso dell'intervento, si rendano necessarie ulteriori analisi diagnostiche e indagini di approfondimento[293].

Ma, per comprendere le esigenze finanziarie necessarie all'avvio dell'operazione restaurativa, risulta essenziale conoscere la materialità e la composizione chimica delle sculture in possesso dell'istituzione. Le opere conservate all'interno della Gypsotheca possagnese sono molto fragili e, in quanto calchi preparatori utilizzati dall'artista per realizzare le opere finali in marmo, sono pezzi unici del processo creativo canoviano. Infatti, Canova, per realizzare le sculture marmoree da consegnare ai propri committenti, seguiva un preciso *iter* artistico che necessita di essere compreso per i fini conservativi del presente progetto. In primo luogo, Canova realizzava delle opere grafiche che utilizzava per scolpire dei piccoli bozzetti tridimensionali in argilla. Una volta ottenute le proporzioni, realizzava un secondo modello, del medesimo materiale, in rapporto 1:1 rispetto l'*output* finale in marmo che voleva ottenere. La scultura veniva, in un secondo momento, coperta da una *camicia* (cioè una colata di gesso) successivamente resa cava al fine di effettuare una seconda colata, anch'essa in gesso. Rimuovendo il calco in negativo resosi asciutto, Canova otteneva un'opera scultorea in gesso identica a quella in argilla, alla quale applicava le cosiddette *repère* (dei piccoli chiodini) con le quali, attraverso l'utilizzo del *pantografo*, riportava le misure tra un punto e un altro nell'opera marmorea. Il risultato finale, quindi, risultava uguale all'opera preparatoria[294], con

[291] Rielaborazione prodotta dall'autrice sulla base di quanto precedentemente esaminato presso il capitolo tre, paragrafo quattro (*3.4. Perché un nuovo piano di fundraising per il Museo Canova*) del presente elaborato.
[292] Cfr. Art. 5, co. 1, lett. *i*), Decreto legislativo 3 luglio 2027, n. 117, cit.
[293] Nozione ricavata da una comunicazione rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, all'autrice Pozzobon Beatrice, in data mercoledì 15 luglio 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.
[294] Festival del viaggiatore, *Antonio Canova come passava dai gessi alle opere compiute?* [video pubblicato su *Facebook],* in «Facebook», https://www.facebook.com/share/v/1JtAwNy3yQ/ [Ultimo accesso 14 agosto 2026].

la sola differenza che quest'ultima sarebbe stata molto più fragile e, pertanto, avrebbe necessitato di un'attenzione restaurativa differente a causa del suo materiale costitutivo. Infatti, il gesso è un elemento estremamente poroso, igroscopico e, presentando una durezza 2 nella scala Mohs, molto tenero. Inoltre, possiede una ridotta resistenza meccanica e una solubilità del 0,24% in acqua che può risultare dannosa in caso di ambienti molto umidi. Elevati sono anche i rischi d'urto e di frattura e, soprattutto sui materiali gessosi, si posano frequentemente polveri e sporco che, negli anni, ne aumentano il deterioramento[295].

Al fine di preservare i gessi bisogna innanzitutto proteggere i calchi dall'incuria del pubblico, rendendolo consapevole della fragilità delle opere presenti all'interno della Gypsotheca. Inoltre, risulta opportuno effettuare delicate e periodiche spolverature della superficie ma, a volte, come nel caso di *Dedalo e Icaro*, si rende necessario effettuare interventi più incisivi. Ad esempio, per questo gruppo è opportuno procedere al consolidamento delle parti cedevoli, alla pulitura (utilizzando spugne, pennelli, vapori e solventi e, se necessario, un'iniezione di resine sintetiche), alla ricostruzione delle parti staccate o mancanti, alla stuccatura o a un trattamento indurente con latte di calce. Si renderebbe utile, oltretutto, apportare una protezione in cera cristallina[296].

Per coprire i costi derivanti da queste spese conservative, di tutela del materiale gessoso e per rendere cosciente il pubblico circa le necessità fisiche delle opere in esposizione, si rende necessario per il Museo Canova avviare una campagna di *fundraising.* L'investimento di €20.000 non può essere coperto dalla disponibilità dell'ente, poiché l'avanzo d'esercizio si aggira su una media triennale (al netto delle imposte) pari a €12.064 (infatti, per l'anno 2024 tale dato ammonta a €7.956[297], per l'anno 2023 a €2.033[298] e per l'anno 2022 a €26.203[299]). L'implementazione di un *fundraising plan*, quindi, apporterebbe un notevole sostegno

[295] Cfr. M. Monti, C. Fiori (2008), *Problemi di conservazione dei calchi in gesso. Il caso della Gipsoteca del Liceo Artistico di Ravenna*, in «Progetto di restauro. Trimestrale per la tutela dei Beni Culturali», 46(13), pp. 26-34, qui pp. 26-27, https://narrativa.ilprato.com/wp-content/uploads/2016/08/PR46.pdf [Ultimo accesso 14 agosto 2026].
[296] *Ivi,* pp. 34.
[297] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2024*, cit.
[298] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2023*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2024/09/Bilancio-di-esercizio-2023.pdf?_gl=1*1nn1s3p*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw-frTBhCvARIsADv4XY5dxOfjzhBUCL24HiAn_jMBubx68dWsyI48n6VK9o0IyyM8u77U57IaAmmREALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4l2P_Ywj0dj9X89LS-II4sz [Ultimo accesso 14 agosto 2026].
[299] Vedi Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2022*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2023/10/Fondazione-Canova-Bilancio-desercizio-2022.pdf?_gl=1*am40t*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw-frTBhCvARIsADv4XY5dxOfjzhBUCL24HiAn_jMBubx68dWsyI48n6VK9o0IyyM8u77U57IaAmmREALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4l2P_Ywj0dj9X89LS-II4sz [Ultimo accesso 14 agosto 2026].

finanziario e conservativo per il Museo Gypsotheca Antonio Canova.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi di *target* di pubblico, il Museo deve guardare alla sua collettività di riferimento, anche in virtù dei benefici che l'operazione di raccolta fondi apporterebbe al contesto socioculturale locale. Come suggerisce l'*International Council of Museums*, un'istituzione museale deve operare "[…] con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze [e attività] diversificate […][300]" in modo da coinvolgere tutti i segmenti di pubblico.

La comunità del Museo Canova comprende soprattutto gli *stakeholder* analizzati nel precedente capitolo che, in base alla loro natura giuridica, possono usufruire di diversificati strumenti per sostenere la causa istituzionale. Infatti, se opportunamente stimolati attraverso un piano comunicativo di sensibilizzazione, tutti i portatori d'interesse sui quali ricadono i risultati del restauro possono diventare potenziali donatori dell'iniziativa promossa dall'organizzazione possagnese.

Come precedentemente sottolineato, gli enti del Terzo settore del comparto artistico-culturale devono rispondere a obiettivi economico-finanziari all'interno di un'iniziativa di raccolta fondi, ma anche a scopi sociali e culturali al fine di implementare una serie di esternalità positive per la propria comunità. Lo scopo principale della campagna, che risiede nella *mission* istituzionale dell'ente, è il restauro, ma essa può sottendere obiettivi secondari e taciti su vari livelli. In primo luogo, il presente *fundraising plan* deve avere anche l'obiettivo di avvicinare e sensibilizzare la collettività locale non ancora vicina alla realtà canoviana. Attraverso una comunicazione *fundraising oriented*, il Museo deve puntare ad accrescere il legame con questi soggetti con lo scopo di fidelizzarli nel lungo periodo. In quest'ottica, l'organizzazione deve avvicinare le persone alla propria *mission* creando un legame relazionale che non si fermi alla mera donazione *una tantum*, ma che preveda una sinergia stabile nel tempo. Quest'ultima permetterà uno scambio comunicativo tra le parti, dove da un lato i cittadini consapevolizzeranno l'istituzione circa i propri bisogni socioculturali e, dall'altro lato, l'ONP otterrà un ritorno economico-finanziario che le permetterà di sviluppare differenti fonti di entrata da soggetti terzi e, conseguentemente, di implementare attività vicine alle necessità del suo pubblico. Infatti, uno scambio che sia in primo luogo relazionale e in seconda istanza anche

[300] Cit. ICOM Italia, *Approvata a Praga la nuova Definizione di Museo di ICOM (2022)*, cit.

di risorse finanziarie, renderà il pubblico attivo portandolo a co-creare, assieme al Museo, un valore culturale, civico e identitario che plasmerà anche le future generazioni – verso le quali, come suggerisce l'ICOM, le istituzioni museali devono rispondere.

Questo coinvolgimento dei singoli cittadini, inoltre, porta l'ente all'attenzione del mondo *corporate* limitrofo che tendenzialmente possiede cospicui capitali da poter investire per ottenere un positivo ritorno d'immagine o per incrementare la propria RSI. Se il Museo fosse in grado di relazionarsi con le aziende produttive locali, si potrebbe instaurare anche con esse un legame sinergetico orientato ad accrescere, dal lato istituzionale, i fondi da utilizzare per i propri programmi socioculturali e, dal lato imprenditoriale, il valore dell'azienda e dei beni e servizi che essa produce.

Affinché si creino queste collaborazioni tra i diversificati soggetti che compongono un medesimo distretto territoriale, è necessario rendere coscienti i propri *stakeholder* e i potenziali *donor* del valore che produrrà l'iniziativa. Il prossimo *step* del presente *fundraising plan*, infatti, definisce la *value proposition* del restauro del gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro.*

4.1.2. La definizione del valore prodotto dall'iniziativa

Dopo aver definito gli obiettivi, un piano di *fundraising* dev'essere in grado di delineare il valore di ciò che offrirà agli *stakeholder*, ovvero la cosiddetta *value proposition* (proposta di valore). Infatti, all'interno di un processo di pianificazione, è opportuno valutare ciò che l'ente può consegnare alla propria collettività quale beneficio – che, generalmente, è qualcosa di positivo e identificabile, ad esempio, in un ROI (*Return On Investment*, cioè la misura del ritorno sull'investimento[301]) – specialmente quando il *fundraising plan* viene enunciato al mondo *corporate*[302].

In quest'ottica, è necessario considerare che una campagna di raccolta fondi contribuisce a rende sostenibile un progetto volto a rispondere ai bisogni collettivi di una

[301] Ad esempio, il ROI nel settore artistico-culturale e in riferimento al mondo *corporate* può riguardare differenti aspetti collettivi: dall'accesso di un nuovo pubblico per l'istituzione e nuovi clienti per l'azienda, al coinvolgimento dei dipendenti nell'iniziativa culturale, dall'allineamento del proprio *brand* in un'ottica sociale, alla gratitudine dell'istituzione museale verso l'imprese che ha contribuito all'iniziativa in qualità di *sponsor* o di *donor*.
Cfr. V. D. Alexander, O. Murphy, *Fundraising in the Arts*, in *Managing the Arts and Culture. Cultivating a Practice*, a cura di C. De Vereaux, Londra, Routledge, 2022, pp. 60-93, qui p. 81, https://doi.org/10.4324/9781003108641 [Ultimo accesso 13 agosto 2026].
[302] Cfr. *Ibidem.*

società. La sua efficacia risiede nella capacità di presentare al pubblico una *value proposition* che colleghi la soddisfazione di questi bisogni alla possibilità per l'ente di reperire le risorse necessarie alla realizzazione della propria iniziativa. Diventa quindi fondamentale, per l'organizzazione museale, analizzare il contesto di riferimento e comprenderne le aspettative[303].

Al fine di rendere evidente la *value proposition* del progetto di *fundraising* che il presente studio vuole proporre, l'istituzione possagnese deve poter descrivere il cambiamento che essa genererà realizzando quest'iniziativa, incentivando, al contempo, la propria comunità beneficiaria a sostenere la campagna di raccolta fondi[304].

Per il progetto di restauro dell'opera *Dedalo e Icaro*, la *value proposition* del Museo Canova consiste nella restituzione materica alla comunità di un bene culturale strettamente legato all'identità del proprio territorio. Nel comunicare la proposta di valore dell'iniziativa, il Museo deve sottolineare la volontà di ricostruire attraverso essa il legame tra il patrimonio e la comunità, valorizzandone la dimensione sociale, civica e identitaria contenuta nell'opera d'arte. In questa prospettiva, il progetto conservativo si inserisce nella *mission* istituzione dell'organizzazione, ma anche nei principi dell'ICOM e della Convenzione di Faro, che promuovono una maggiore partecipazione della comunità alla tutela dell'eredità locale culturale e alla valorizzazione di patrimonio storico-artistico che risulta identitario per una determinata società. In questa direzione, quindi, il restauro di *Dedalo e Icaro* e la comunicazione della sua *value proposition* possono rappresentare un'occasione per rafforzare il rapporto tra il Museo Canova, il suo territorio e la memoria culturale locale, apportando un nuovo senso di coesione e di integrazione sociale.

In questa interpretazione, ogni categoria di *donor* trae differenti vantaggi dalla suddetta proposta di valore. Ad esempio, i privati cittadini risultano essere i principali eredi dei compiti conservativi e valorizzativi del patrimonio culturale canoviano, ai quali si associa una crescita educativa e un orgoglio identitario. Le *corporate* locali, invece, sostenendo l'iniziativa, possono rafforzare la loro reputazione e il loro radicamento territoriale generando valore sociale per il contesto di riferimento. Le amministrazioni pubbliche, invece, percepiranno questa coesione come una missione civica che, attraverso la gestione del Museo e della Fondazione Canova,

[303] *Ibidem.*
[304] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

porterà all'ente museale una legittimazione anche da parte delle istituzioni territoriali.

Alla definizione della *value proposition* di un *fundraising plan* succede la sua analisi S.W.O.T., la quale permetterà al *fundraiser* di orientare gli obiettivi e i valori dell'iniziativa verso traiettorie profittevoli e di successo finanziario, operativo e relazionale.

4.1.3. L'analisi S.W.O.T. del *fundraising plan*

L'analisi S.W.O.T. è uno strumento di gestione aziendale che, attraverso la disamina dei punti di debolezza, dei punti di forza, delle minacce e delle opportunità, permette all'impresa di individuare e delineare un piano d'azione efficace atto a raggiungere gli obiettivi predeterminati[305]. Essa, pertanto, analizza quei i fattori che possono influenzare positivamente o negativamente l'intera iniziativa. Infatti, l'acronimo S.W.O.T. definisce i seguenti punti:

- *Strengths* (punti di forza);
  I punti di forza sono le *resources* e le *capabilities* interne che un'organizzazione possiede e ciò che, attraverso esse, è capace di fare.
- *Weaknesses* (punti di debolezza);
  I punti di debolezza sono le *capabilities* e le *resources* che un'organizzazione non possiede ma che risultano necessarie all'interno della propria operatività. Sono, quindi, gli aspetti per cui essa non eccelle. Tuttavia, per colmare queste lacune non si deve necessariamente provvedere con un intervento interno: esse possono essere acquisite all'esterno della realtà operativa.
- *Opportunities* (opportunità);
  Le opportunità – che, come le minacce, sono fattori esterni all'azienda – sono le situazioni che l'organizzazione può sfruttare a suo vantaggio. Esse possiedono, quindi, un potenziale positivo.
- *Threats* (minacce);
  Le minacce sono quei determinati elementi o eventi che possono precludere il successo di un'iniziativa. L'organizzazione deve esaminare il proprio ambiente

[305] "SWOT, analisi", in *Enciclopedia Treccani*, Dizionario di Economia e Finanza (2012), Istituto della Enciclopedia Italiana, https://www.treccani.it/enciclopedia/analisi-swot_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/ [Ultimo accesso 16 agosto 2026].

esterno al fine di minimizzare gli impatti di queste minacce[306].

L'analisi S.W.O.T. viene generalmente impostata come una tabella con quattro riquadri. Nei due quadranti superiori si inseriscono i punti di forza e i punti di debolezza, cioè i fattori interni che condizionano l'analisi di una progettualità. I riquadri sottostanti, invece, segnalano i fattori esterni all'organizzazione, ovvero le opportunità e le minacce.

Di seguito, si propone l'analisi S.W.O.T. del progetto di restauro del gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro* che si intende promuovere per il Museo Canova (***Tabella 2***). In quest'occasione, si considereranno anche le analisi effettuate nei capitoli precedenti del presente elaborato.

Strength	***Weaknesses***
1. Rilevanza storica e identitaria del patrimonio culturale da restaurare. Assieme a molte altre opere conservate all'interno dell'istituzione, e gestite dalla Fondazione Canova, il gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro* permette di generare un legame civico, identitario ed emotivo con la collettività di riferimento. 2. Rilevanza culturale territoriale del complesso canoviano, che permette il coinvolgimento dei cittadini, delle imprese locali, delle scuole e delle associazioni all'attività di restauro, attraverso un sostegno alla campagna di raccolta fondi. 3. Valore simbolico dell'intervento di restauro, che permette la partecipazione dell'intera comunità all'iniziativa – anche attraverso una piccola donazione. 4. Possibilità di sfruttare gli spazi interni	1. Dal punto di vista finanziario, necessità di reperire risorse e fondi da soggetti terzi, vista l'insufficiente disponibilità della Fondazione Canova. 2. Possibili costi aggiuntivi di restauro qualora si rendano necessarie nuove analisi diagnostiche o ulteriori accertamenti. 3. Tempistiche che potrebbero protrarsi in caso di difficoltà o di impedimenti durante le operazioni di conservazione. 4. Mancanza di esperti restauratori all'interno dello *staff* del Museo Canova e della Fondazione Canova, con la conseguente necessità di dover reperire del personale qualificato e specializzato. 5. Necessità di utilizzare strumenti di analisi avanzati al fine di condurre un intervento rigoroso e preciso orientato alla conservazione materica di *Dedalo e Icaro*.

[306] Cfr. Openstax, *8.2. Using SWOT for Strategic Analysis*, in «Principles of Management», https://openstax.org/books/principles-management/pages/8-2-using-swot-for-strategic-analysis [Ultimo accesso 17 agosto 2026].

all'istituzione per realizzare una mostra tematica dedicata all'importanza del restauro quale opera di conservazione non solo materica, ma anche identitaria e civica. In questo contesto, *Dedalo e Icaro* ne trarrebbe visibilità e chi ha sostenuto il restauro può ammirare com'è stata utilizzata la sua donazione. L'esposizione temporanea potrebbe prevedere il seguente titolo: *Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo.* 5. Possibilità di implementare una comunicazione *fundraising oriented*, simile a quella utilizzata per la campagna di raccolta fondi *Fragili per natura, preziosi per storia.* 6. Seguendo quest'ultima direzione, c'è la possibilità di creare uno *storytelling* comunicativo atto a coinvolgere i singoli cittadini, le aziende locali e gli enti pubblici territoriali. 7. Dal punto di vista finanziario e di reperimento di risorse, c'è la possibilità di coinvolgere i diversi *stakeholder* locali all'interno dell'intervento di restauro. 8. Dal punto di vista operativo e progettuale, il possesso di documenti relativi all'opera da restaurare, possono permettere una base di conoscenze già approfondite riguardo la materia artistica sulla quale operare. 9. Presenza di un laboratorio di restauro	

all'interno del Museo Canova[307], che può ridurre i costi di trasporto verso altri *atelier*. 10. Risultano già attive delle collaborazioni tra il Museo e le università e i centri specializzati che si occupano di interventi conservativi, di manutenzione e di analisi del patrimonio canoviano[308].	
Opportunities	***Threats***
1. Possibilità di attivare collaborazioni (o consolidare quelle già attive) con il settore *corporate* e con le piccole imprenditorialità del territorio, sottolineando che il sostegno al programma di restauro può divenire un mezzo per incentivare la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o per accrescere la propria reputazione all'interno del conteso locale. 2. Possibilità di reperire risorse tramite l'instaurazione di un proficuo legame relazionale con i cittadini e le comunità che già sostengono la *mission* e la *vision* del Museo e della Fondazione Canova. 3. Possibilità di sfruttare gli incentivi fiscali fissati dalla normativa italiana, come ad esempio l'*Art Bonus*, al fine di coinvolgere i privati e le aziende al sostegno conservativo dell'opera canoviana. 4. Possibilità di utilizzare gli strumenti di *fundraising* promossi dalla connettività *Internet*.	1. Rischio di riscontrare un ridotto o nullo interesse da parte della comunità (soprattutto quella non ancora legata agli scopi statutari dell'ente), con un conseguente finanziamento minore rispetto alle aspettative del *fundraising plan*. 2. Rischio di riscontrare vari tipi di concorrenza (ad esempio, la concorrenza per il reperimento dei fondi dove le *corporate* locali potrebbero voler sostenere economicamente altre attività promosse da altre organizzazioni o enti attivi nel contesto sociale e culturale di riferimento). 3. Lo scarso rendimento finanziario dell'arte e della cultura rende difficile investire in questo settore. 4. Riduzione delle capacità di donazione da parte dei privati cittadini in fasi economiche di crisi. 5. Variazioni normative in termini di tutela, di valorizzazione e di restauro dei beni culturali. Ciò potrebbe allungare le

[307] Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Centro studi*, in «Museo Canova», https://www.museocanova.it/museo/centro-studi/ [Ultimo accesso 18 agosto 2026].
[308] *Ibidem*.

5. Possibilità di creare eventi collaterali di sensibilizzazione da affiancare alla consueta apertura giornaliera del Museo. Il fine è quello di rendere cosciente la comunità locale circa l'importanza del restauro conservativo e di come il patrimonio culturale permetta un'identificazione socio-identitaria. Inoltre, possibilità di sviluppare programmi educativi diversificati per ogni *target* di pubblico e di donatori. 6. Possibilità di offrire ai visitatori e ai cittadini un'esperienza culturale integrata, attraverso la collaborazione con le istituzioni culturali del distretto. 7. Data l'unicità del patrimonio conservato, possibilità di creare un'offerta culturale distintiva rispetto alle altre realtà storiche, artistiche e culturali del distretto. 8. Possibilità di ottenere un positivo ritorno d'immagine se l'iniziativa (e la successiva mostra temporanea) raggiunge gli obiettivi prefissati dal *fundraising plan*. Ciò apporterebbe un miglioramento reputazionale per l'istituzione museale e una maggiore fiducia tra gli *stakeholder*.	tempistiche dell'intervento (e, in casi estremi, posticipare l'inizio dell'eventuale esposizione temporanea attorno alla quale ruota la prima visione dell'opera restaurata). 6. Possibile disallineamento tra le aspettative dei *donor* e le capacità dell'ente di soddisfarle, con la conseguente perdita di fiducia nel progetto e il calo reputazionale del Museo e della Fondazione. 7. Rischio reputazionale, in quanto ogni criticità nella gestione di un progetto può ridurre anche le capacità future di finanziamento verso l'istituzione.

Tabella 2. Analisi S.W.O.T. del *fundraising plan* per il progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*, realizzata dall'autrice.

4.1.4. La quantificazione del fabbisogno finanziario

L'analisi finanziaria di un piano di *fundraising* per un ente culturale è un elemento molto importante, poiché lo studio di queste risorse è fondamentale per verificarne l'effettiva possibilità di implementazione. In quest'ottica, la pianificazione strategico-finanziaria consiste

nell'assicurare che i finanziamenti utili alla realizzazione di un nuovo progetto siano sufficienti a tale scopo. Il *planning*, infatti, mira a determinare come un'entità organizzativa possa raggiungere la propria *mission* e i propri obiettivi progettuali in termini monetari[309]. Sostanzialmente, l'obiettivo di un programma di raccolta fondi è quello di raggiungere un equilibrio tra le spese e le entrate previste[310], pertanto risulta necessario quantificare il fabbisogno finanziario di un *fundraising plan.*

La quantificazione del fabbisogno finanziario per una campagna di raccolta fondi si divide generalmente in tre passaggi. Nel primo si ipotizza l'investimento iniziale, che rappresenta il capitale necessario a implementare la progettualità. Esso comprende tutti i costi che ne permettono l'avvio e la realizzazione dei suoi benefici nel lungo termine. In seconda istanza, bisogna considerare i costi di avviamento del progetto, che comprendono soprattutto le spese che vengono sostenute dall'organizzazione quando la progettualità non genera ancora delle entrate effettive. Infine, ci sono i costi della gestione operativa, cioè le spese atte ad avviare l'attività attorno alla quale ruota il *fundraising plan*[311].

Il presente studio considererà la quantificazione dell'investimento iniziale, poiché l' opera di restauro si inserisce in un contesto gestionale già avviato (infatti, il Museo e la Fondazione Canova sono due entità già attive). Il restauro di *Dedalo e Icaro* è da intendersi come un'attività parallela alla quotidianità dell'istituzione canoviana, com'è accaduto per i piani di *fundraising #MuseoSenzaBarriere* e *Preziosi per storia, fragili per natura.*

Per quanto concerne il progetto di restauro, come accennato, è stato comunicato dalla direzione un investimento pari a €20.000[312], suddiviso in differenti attività di conservazione. In linea generale, queste operazioni conservative devono risponde a un degrado comune che colpisce tutte le sculture in gesso presenti all'interno della Gypsotheca, dovuto principalmente a una triplice situazione difficilmente affrontabile dall'istituzione possagnese. Innanzitutto,

[309] Cfr. L. Varbanova, *Strategic Management in the Arts*, Taylor & Francis Group, 2012, in «ProQuest Ebook Central», p. 248, https://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=1104757 [Ultimo accesso 18 agosto 2026].
[310] *Ivi*, p. 255.
[311] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.
[312] Nozione ricavata da una comunicazione digitale della Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, all'autrice Pozzobon Beatrice, in data mercoledì 15 luglio 2026.

l'area espositiva presenta un'umidità costante dovuta alla posizione geografica del sito, posto nella zona più bassa della città di Possagno che raccoglie le infiltrazioni d'acqua provenienti dai terreni collinari. Inoltre, le opere scultore sono poste lungo i lati perimetrali dell'edificio, pertanto sono maggiormente esposte alle penetrazioni d'aria umida. Infine, le statue non sono dotate di una delimitazione con il pubblico e ciò comporta una serie di contatti che ne degradano la superficie. Per quanto concerne *Dedalo e Icaro*, questi fattori hanno portato a un deterioramento delle strutture interne e un conseguente degrado visibile nella superficie esterna del calco[313]. Essa, per questi motivi, ha subito nel corso degli anni numerosi restauri (il primo nel 1919 e il secondo nel 1950) che, tuttavia, hanno portato l'opera a presentare comunque il presente stato di conservazione. Il gruppo scultoreo, infatti, esibisce delle vecchie stuccature, delle lesioni, dei piccoli rinfaccimenti e delle mancanze, nonché delle macchie di ruggine, di pellicola pittorica e di colore[314]. Questi difetti possono essere rimossi con i €20.000 prefissati per l'opera conservativa, ma potrebbero essere utili ulteriori indagini sui materiali, sulle lesioni e sulle macchie al fine di prevenire nuovi episodi di deterioramento. Un ammontare superiore a quest'ultima cifra non può essere conosciuto preventivamente rispetto all'avvio delle operazioni di restauro, ma può essere stimato alla luce delle informazioni, delle *capabilities* e delle risorse in possesso dell'istituzione. Ad esempio, all'interno del Museo Gypsotheca è presente un laboratorio di restauro e, in aggiunta, l'istituzione collabora già da qualche anno con centri e università specializzate in opere conservative. Questi fattori possono contribuire al contenimento degli ulteriori costi ipotizzati dalla direzione museale, in quanto è possibile limitare il ricorso a enti o a servizi esterni. Si può identificare, quindi, una spesa aggiuntiva di circa €5.000 che, sommata ai €20.000 già comunicati dalla dirigenza, porta la somma d'investimento preventiva a un ammontare di €25.000[315].

---

[313] Cfr. G. Delfini, *Per la conservazione delle sculture in gesso: Antonio Canova e la Gipsoteca di Possagno*, in *Il restauro come atto critico. Venezia e il suo territorio*, a cura di C. Piva, *Quaderni di Venezia Arti 1*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari – Digital Publishing, 2014, pp. 115-120, qui p. 115, https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-97735-74-8/ [Ultimo accesso 18 agosto 2026].

[314] *Ivi*, p. 119

[315] Nella precedente analisi S.W.O.T., si è teorizzata la possibilità di realizzare un'esposizione temporanea (al quale si è dato il titolo *Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo*) incentrata sul restauro materico dell'opera e sull'importanza degli interventi di conservazione quali attività utili al mantenimento dell'aspetto civico e identitario delle sculture canoviane. Questo tipo di attività, come si è analizzato nel paragrafo dedicato al progetto *Fragili per natura, preziosi per storia*, può apportare un positivo risvolto comunicativo. Ma la sua organizzazione e la sua definizione economica non saranno oggetto della presente quantificazione finanziaria poiché, nel presente elaborato, ci si vuole esclusivamente concentrare nel reperimento delle risorse necessarie alle operazioni di restauro del gruppo canoviano.

4.1.5. L'identificazione dei potenziali donatori

L'identificazione dei potenziali donatori di un *fundraising plan* è un passaggio importante per ogni progetto di raccolta fondi, poiché permette di comprendere gli strumenti di *fundraising* ottimali per poter attivare una vantaggiosa sinergia con il proprio pubblico e, contemporaneamente, per poter ottenere determinate risorse attraverso la creazione di una serie di reti relazionali. I *target* dei *donor*, inoltre, dipendono dagli obiettivi specifici del piano che un'organizzazione sta implementando[316].

Nella presente proposta, lo scopo principale del Museo e della Fondazione Canova è quello di restaurare l'opera *Dedalo e Icaro* attraverso il sostegno della collettività locale. In quest'ottica, la definizione dei potenziali donatori diviene un aspetto cruciale in quanto sotteso tra gli obiettivi principali della campagna stessa. La collettività locale dell'istituzione canoviana è composta dai seguenti tre gruppi di potenziali donatori:

- I privati cittadini, che sono prevalentemente possagnesi. Tuttavia, in questo progetto, si vuole creare un legame anche con le comunità limitrofe che si rispecchiano nei valori artistico-culturali dell'istituzione (in questa sede, si vuole ricordare che il pubblico principale del Museo Gypsotheca Antonio Canova è trevigiano e, in generale, veneto);
- Le aziende *for-profit* del territorio;
- Gli enti pubblici territoriali.

In primo luogo l'istituzione museale, per ogni categoria di *donor*, dovrebbe attivare specifici strumenti di raccolta fondi attraverso una comunicazione *fundraising oriented* che permetta di instaurare una rete relazionale tra l'organizzazione e il rispettivo gruppo sostenitore. A questo scopo si dividono i potenziali donatori della presente proposta e se ne riportano le motivazioni per cui possano essere spinti a donare. Nei paragrafi successivi, invece, si collegherà a ogni potenziale donatore lo strumento del *funding mix* che potrà attivare se deciderà di donare e ne seguirà, conseguentemente, un piano di comunicazione orientato a tale fine.

[316] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

I privati cittadini

I possagnesi sono i primi interlocutori del Museo Canova e, perciò, l'istituzione deve rivolgersi primariamente in loro direzione. I principali benefici di ogni progetto messo in essere dall'ente ricadono soprattutto su questo *target* di pubblico, in qualità di primo custode del lascito e dell'identità canoviana.

In generale, questa categoria di sostenitori può donare a un progetto culturale quando nel proprio agire risiedono i seguenti tre fattori:

- L'altruismo, che genera il soddisfacimento dei propri bisogni e di quelli altrui;
- La soddisfazione personale, da intendersi quale bisogno intrinseco in ogni *donor*;
- Un interesse materiale, cioè una contropartita tangibile[317].

Il gruppo di pubblico locale che va primariamente attivato all'interno del Museo Canova, nel rispetto dei codici ICOM, è soprattutto quello giovanile. In questa direzione, si ritiene importante sottolineare che, durante e dopo l'emergenza Covid, la piattaforma Rete del Dono ha notato un aumento dei donatori dai 18 ai 24 anni, passando dal 5% al 11% – ai quali sono seguiti i *donor* della fascia d'età 25-34. Essi, infatti, utilizzano maggiormente i mezzi digitali per sostenere i progetti culturali e ciò ha permesso al mondo del *fundraising* di accogliere definitivamente gli spazi dedicati alla raccolta fondi *online* tra i propri strumenti operativi[318]. L'istituzione canoviana, quindi, può ipotizzare di implementare una comunicazione digitale nei principali *social* con l'inserimento di un *link* che riporti a una piattaforma *online* di *crowdfunding* per il restauro di *Dedalo e Icaro*, in modo da sollecitare il pubblico più *smart* e digitale a interessarsi all'iniziativa e a lasciare, in seconda istanza, il proprio contributo per una causa che vale la salvezza della propria identità culturale.

Sebbene attivare una rete relazionale con il pubblico più giovane debba essere una priorità del Museo, l'organizzazione deve ricordarsi del proprio contesto e della comunità limitrofa. Il pubblico più maturo e anziano – che è il *target* che detiene una maggiore disponibilità economica e, conseguentemente, una maggiore possibilità di donare[319] – potrebbe non gradire la possibilità di elargire il proprio denaro attraverso piattaforme *online* che, sebbene

[317] Cfr. J. R. Jillson, A. Borchini, *Programmi di membership e di raccolta annuale da piccoli donatori*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit., pp. 49-75, qui pp. 52-56.
[318] Vedi V. Melandri, *Fare fundraising*, cit., qui pp. 108-109.
[319] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

siano sicure, non sono percepisce come tali. L'attivazione di altri mezzi più tradizionali orientati alla donazione, come ad esempio un bonifico bancario (generalmente considerato uno strumento transitivo sicuro), può risultare una leva strategica per il Museo Canova. Questo mezzo, tuttavia, non comporta di per sé un legame relazionale come quello che può instaurarsi attraverso una comunicazione digitale *fundraising oriented*. Per ovviare ciò, il pubblico locale può essere sensibilizzato attraverso l'organizzazione di eventi dal vivo che gli consentano di sentirsi parte di una causa che avrà un ritorno nella propria comunità di riferimento.

Le corporate del territorio

Le aziende *for-profit* sono le realtà che hanno la possibilità di donare, a livello monetario, le somme maggiori (fatta eccezione degli enti pubblici governativi che, nella presente proposta, non verranno menzionati). In questa direzione, la letteratura accademica ha recentemente discusso attorno la filantropia d'impresa quale investimento a lungo termine, che va ricollegato a ragioni altruistiche o di *business*. Nel primo caso, ci si riferisce a un'attitudine che un'impresa manifesta verso un'entità senza scopo di lucro affinché, assieme, esse possano svolgere attività socialmente utili all'interno del proprio contesto territoriale. Nel secondo caso, la disponibilità di un'azienda a donare si lega a scelte di mecenatismo orientate a obiettivi di miglioramento d'immagine, di reputazione e di visibilità e, conseguentemente, a un aumento delle vendite dei beni e dei servizi[320].

Com'è stato analizzato, il Museo Canova detiene rapporti vantaggiosi con una serie di realtà imprenditoriali interessate alla propria *mission* e ai propri progetti culturali. Al fine di mantenere dei rapporti duraturi con tutte le *corporate* già *partner* del Museo, è necessario comprendere chi sia la più affine allo scopo della presente raccolta fondi. Un'azienda locale, tra quelle precedentemente analizzate, che potrebbe accettare di essere coinvolta nel progetto di restauro del gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro* è Industrie Cotto Possagno. Innanzitutto, essa è una ditta con sede a Possagno, nella quale ricorre il nome della città natale dell'artista: ciò è importante sotto un punto di vista civico e comunitario. Inoltre, presenta un parallelismo sottile con Antonio Canova che, in un'ottica narrativa, può essere sfruttato nella comunicazione *fundraising oriented*. L'argilla locale con la quale Canova realizzava i propri bozzetti è la stessa

[320] Cfr. K. Noltemy, *La raccolta fondi da imprese e i rapporti con gli sponsor*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit., pp. 103-151, qui pp. 105-108.

che Industrie Cotto Possagno estrae ancora oggi per la realizzazione dei suoi prodotti, quali coppi e tegole. Vista questa vicinanza simbolica e geografica, è possibile richiedere a tale impresa un finanziamento in *Art Bonus* che porti, da un lato, un incentivo fiscale per la *corporate* e, dall'altro, un sostegno diretto per la campagna canoviana. Il Museo mostrerebbe così fiducia e riconoscenza verso il marchio, rinnovando con Industrie Cotto Possagno la *partnership* istituzionale.

Al fine di incrementare il legame con le realtà imprenditoriali del territorio, in linea con le attuali prospettive dell'Ufficio Fundraising del Museo Canova[321], è possibile attivare nuove collaborazioni con altre *corporate*. Vista la *mission* statutaria e gli orientamenti operativi del piano, è necessario che l'azienda sia locale e che comunichi pubblicamente la volontà di rispondere a principi etici e civici, ricercando un ritorno d'immagine positivo verso la propria comunità. Seguendo questa premessa, un'azienda che può essere coinvolta poiché ricerca tali evidenze socioculturali è Favini S.r.l., un'impresa con sede a Rossano Veneto (VI) – a circa 20 chilometri dalla sede museale possagnese – produttrice di carta, carte a uso industriale, specialità grafiche e altri prodotti di cartotecnica[322]. Come comunicato nel proprio Manifesto *online*, quest'azienda si pone come una realtà innovativa di rilievo internazionale, ricercando nuove vie produttive per generare un valore che non sia solo economico, ma anche sociale. Infatti, Favini S.r.l. sottolinea la volontà di creare qualcosa di positivo per la propria comunità limitrofa[323] e, successivamente, ammette di possedere un gusto estetico tipicamente artigianale e italiano, attento ai dettagli e all'innovazione[324].

Queste prospettive operative riecheggiano il gesto artistico di Antonico Canova. Seguendo questa narrazione, si può ipotizzare che la cartografia vicentina possa collaborare con l'istituzione possagnese condividendone gli obiettivi di restituzione identitaria del gruppo in gesso. Questa collaborazione potrebbe fondarsi sulla valorizzazione di un elemento comune: nonostante il respiro internazionale che le caratterizza, Favini rimane una realtà imprenditoriale

[321] La Dott.ssa Linda Marana, Responsabile dell'Ufficio Fundraising del Museo Gypsotheca Antonio Canova, ha sottolineato che si sta occupando prevalentemente della relazione con nuove *corporate* del territorio.
Cfr. Nozione ricavata da un dialogo avuto con la Dott.ssa Linda Marana, Responsabile dell'Ufficio Fundraising del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, con una rielaborazione a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice B* del presente testo.
[322] Favini S.r.l., *Home page*, in «Favini», https://www.favini.com/ [Ultimo accesso 28 agosto 2026].
[323] Favini S.r.l., *Manifesto*, in «Favini», https://www.favini.com/su-di-noi/manifesto/ [Ultimo accesso 20 agosto 2026].
[324] Favini S.r.l., *Su di noi*, in «Favini», https://www.favini.com/su-di-noi/azienda/ [Ultimo accesso 28 agosto 2026].

di origine familiare, profondamente attenta e legata al territorio e alla comunità che la circonda, proprio come il Museo possagnese. Inoltre, in un'ottica narrativo-comunicativa, il Museo Canova può incitare questa collaborazione avvalendosi di un ulteriore aspetto: l'azienda è stata fondata nel 1736 quando la Serenissima Repubblica concesse la trasformazione di un mulino in una fabbrica di produzione cartacea (successivamente acquistata nel 1906 dalla famiglia Favini[325]). Venezia, come abbiamo visto, ritorna anche nel gruppo scultoreo, che fu commissionato dal procuratore di San Marco Pietro Vettor Pisani. Infine, essa può sottolineare che la *partnership* può apportare un miglioramento della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) della *corporate* poiché, occupandosi di problematiche riguardanti i bisogni conservativi della propria comunità, assumerebbe nuove prospettive operative. Conseguentemente, l'azienda guadagnerebbe un miglioramento d'immagine e un ritorno produttivo.

Tutte queste prospettive possono portare Favini S.r.l., il Museo Canova e gli obiettivi del *fundraising plan* in un'unica direzione, sortendo una collaborazione profittevole in termini finanziari e, al contempo, la creazione di un *networking* che può portare a positive prospettive future sia all'impresa sia all'organizzazione. Secondo questa visione, un piano di raccolta fondi, se opportunamente formulato, può mettere in atto reti relazionali consolidabili attraverso scambi e collaborazioni che possono stabilizzarsi nel lungo termine.

Gli enti pubblici territoriali

La Fondazione Canova ONLUS è stata costituita su iniziativa del Comune di Possagno[326], ente pubblico territoriale vicino al Museo Canova. L'amministrazione comunale può erogare contributi a sostegno dell'istituzione, poiché quest'ultima gestisce un patrimonio composto da una moltitudine di beni pubblici appartenenti ai cittadini possagnesi. In aggiunta, la vicinanza e il legame economico-istituzionale tra le parti è previsto, come precedentemente analizzato, sia dallo statuto fondativo sia dallo statuto comunale.

4.1.6. Il *funding mix*

Il *funding mix* è una combinazione di diversificate fonti di finanziamento con le quali un'organizzazione raccoglie le risorse necessarie per svolgere le sue attività o i suoi progetti istituzionali. Per non fallire, le organizzazioni artistico-culturali, come il Museo Gypsotheca

[325] Favini S.r.l., *Storia*, in «Favini», https://www.favini.com/su-di-noi/storia/ [Ultimo accesso 20 agosto 2026].
[326] Cfr. Art.1, Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Statuto Fondazione*, cit.

Antonio Canova, devono sviluppare i propri programmi di *fundraising*, come quello per il restauro di *Dedalo e Icaro*, orientandosi su più fronti: da quello privato, a quello pubblico sino al mondo *corporate*. Ciò, oltre a permettere legami relazionali con diversificati soggetti (che, conseguentemente, accrescono il *network* dell'organizzazione), consente di operare garantendosi una sostenibilità finanziaria in quanto ci si avvale di differenti fonti di entrata[327].

Alla luce dei potenziali donatori individuati nel paragrafo precedente, si propone di seguito un *funding mix* a sostegno del progetto di restauro. A ciascun *donor* verrà associato lo strumento di *fundraising* ritenuto più appropriato, indicandone l'importo potenzialmente ottenibile. Quest'ultimo sarà definito sulla base di quanto il Museo e la Fondazione potrebbero raccogliere da ciascun sostenitore, coerentemente con le rispettive aspettative e con l'obiettivo finanziario complessivo dell'iniziativa – che è stato prudenzialmente fissato a €25.000. In quest'ottica, l'utilizzo di diversificate fonti di finanziamento permette a ogni possibile donatario di contribuire all'iniziativa culturale sborsando una cifra modica che, sommata alle altre fonti di entrata, permette il raggiungimento del totale preventivato.

In primo luogo, si ipotizza di ottenere una donazione complessiva di €4.500 da una campagna di *crowdfunding* in modalità *reward-based*. Questa sarà resa pubblica all'interno della piattaforma *online* Innamorati della Cultura e sarà orientata alla partecipazione e al coinvolgimento della comunità locale e dalla *community online* del Museo Canova. L'obiettivo finanziario di €4.500 risulta di facile soddisfazione, soprattutto alla luce di quanto raccolto con le due precedenti campagne di *crowdfunding* effettuate dall'ente possagnese[328]. Nonostante il *crowdfunding* sia lo strumento di raccolta fondi considerato più efficace dalla direzione del Museo per rendere attiva e partecipe la collettività locale[329], bisogna considerare che la costante ripetizione di campagne *online* di *crowdsourcing* possono portare il pubblico a percepire questo

[327] Cfr. R. Harris MBE, *The funding mix for arts organisations*, in «Culturehive», https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/Funding_mix_for_arts_organisations.pdf [Ultimo accesso 29 agosto 2026].
[328] Infatti, com'è stato analizzato nel precedente capitolo, le iniziative *#MuseoSenzaBarriere* e *Fragili per natura, preziosi per storia* hanno raccolto, attraverso lo strumento del *reward-based crowdfunding*, un ammontare rispettivo superiore ai €18.000 e ai €5.000.
[329] Nozione ricavata da un'intervista rilasciata dalla Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno, Dott.ssa Mascotto Moira, a cura dell'autrice Pozzobon Beatrice, presso la sede del Museo Gypsotheca Antonio Canova (Possagno, TV), in data martedì 16 giugno 2026. Si veda *Appendice A* del presente testo.

mezzo come abituale e, quindi, stancarsene[330]. Per questo motivo, nel presente *fundraising plan*, ci si avvale del *funding mix* che risulta utile, oltretutto, a non portare l'iniziativa a dipendere da una sola categoria di sostenitori.

Il secondo mezzo atto al reperimento delle risorse finanziarie è il bonifico bancario, pensato per permettere alla comunità locale più anziana di sostenere il restauro di *Dedalo e Icaro*. Tramite questo strumento, si ipotizza di raccogliere una cifra pari a €1.000 attraverso l'organizzazione di una serie di eventi speciali all'interno dell'istituzione museale. In queste occasioni, orientate a sensibilizzare i visitatori sull'importanza del restauro materico quale possibilità di preservazione della propria identità collettiva, si intende pubblicizzare questa modalità di sostegno, affine alla popolazione più matura che desidera sostenere il progetto evitando l'utilizzo di strumenti *online* che possono essere ritenuti meno sicuri. Tuttavia, anche la comunicazione digitale nel sito e nei principali aggiornamenti *social* può presentate le coordinate bancarie riferite all'attività restaurativa, rendendo raggiungibile questa precauzionale somma.

Anche il Comune di Possagno può dare un proprio contributo alla presente campagna, poiché può comprendere le caratteristiche socio-identitarie dell'opera da restaurare. In quest'ottica, il Museo può sfruttare il sostegno pubblico all'interno della sua comunicazione *fundraising oriented*, mostrando che il coinvolgimento della comunità rappresenta un obiettivo di primaria importanza anche per il Comune, che ha a cuore l'iniziativa culturale e, per questo, collabora con l'istituzione. In questa prospettiva, il sostegno dell'amministrazione pubblica possagnese, quale ente territoriale vicino ai propri cittadini, darebbe un valore culturale, civico e identitario maggiore al *fundraising plan*. In tale direzione, la Fondazione potrebbe coinvolgere il Comune richiedendo un piccolo contributo che si mostrerebbe molto importante soprattutto sul piano simbolico e comunicativo. Infatti, l'opera *Dedalo e Icaro* è un bene pubblico che possiede specifiche caratteristiche storico-identitarie che definiscono il contesto territoriale della comunità circostante. In quest'ottica, la cifra che si intende richiedere al Comune di Possagno – che si ricorda essere il primo detentore del patrimonio canoviano, assieme alla sua cittadinanza – è fissata a €2.500. Si tratta di un ammontare esiguo per l'amministrazione

[330] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

comunale, ma estremamente potente a livello comunicativo per il Museo, poiché permetterebbe agli altri *stakeholder* locali di avvicinarsi alla campagna e al suo aspetto civico e identitario.

L'ultimo gruppo sostenitore di questo progetto di *funding mix* è il mondo *corporate*. Come annunciato, si ipotizza di coinvolgere due aziende del territorio: Industrie Cotto Possagno, già *partner* istituzionale del Museo Canova, e Favini S.r.l., realtà imprenditoriale della vicina provincia vicentina non ancora legata all'istituzione possagnese. A queste realtà verrà proposta, attraverso una comunicazione basata su uno *storytelling* personalizzato, una collaborazione in *Art Bonus,* con una donazione pari a €8.500 ciascuna.

L'*Art Bonus* è uno strumento del *funding mix* già utilizzato dal Museo Canova per altre attività istituzionali. È risultato molto positivo, poiché ha sortito vantaggi per entrambe le parti coinvolte nella transazione. L'*Art Bonus*, infatti, prevedendo un credito d'imposta pari al 65% dell'importo elargito, consente alla realtà imprenditoriale donante di recuperare gran parte della somma deliberata e, al contempo, permette all'istituzione museale beneficiaria di incassare l'intero importo a suo favore. In quest'ottica, se Industrie Cotto Possagno e Favini S.r.l. decidessero di sposare la causa conservativa utilizzando l'*Art Bonus* elargirebbero, al momento della transazione, una somma pari a €8.500 ma, grazie al credito d'imposta, recupererebbero ben €5.525, sborsando solo €2.975. Questa irrisoria cifra, quantomeno per il mondo *corporate*, permetterebbe da un lato di consolidare il rapporto con Industrie Cotto Possagno e, dall'altro, nel caso di *Favini S.r.l.*, di acquisire un nuovo *partner* istituzionale e creare con questo nuove sinergie relazionali.

Di seguito, si propone una tabella riassuntiva del *funding mix* (***Tabella 3***) proposto i questa sede. Com'è visibile da questa ripartizione delle somme previsionali, il totale di €25.000 può essere facilmente raggiunto dal presente piano di raccolta fondi.

4.7. La creazione di un piano di comunicazione *fundraising oriented*[331]

L'ottenimento di un sostegno da parte della comunità può rendersi maggiormente possibile attraverso la creazione di una rete relazionale fondata sulla fiducia e sulla condivisione

[331] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

Il donatario	**Lo strumento di *fundraising***	**La somma previsionale (in €)**
La comunità locale e la *community online*	Campagna in *reward-based crowdfunding* presso la piattaforma *online* "*Innamorati della Cultura*"	4.500
La comunità locale	Bonifico bancario	1.000
Il Comune di Possagno	Contributo pubblico	2.500
Industrie Cotto Possagno	Donazione in *Art Bonus*	8.500
Favini S.r.l.	Donazione in *Art Bonus*	8.500
Totale		**25.000**

Tabella 3. Tabella riassuntiva del *funding mix* ipotizzato per il progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*, realizzata dall'autrice.

di valori comuni – di tipo civico, identitario e sociale. Questi aspetti vanno comunicati per far comprendere l'importanza della missione e delle attività istituzionali di un museo e per creare legami relazionali che, successivamente, possano portare il pubblico a sostenere economicamente ciò l'ente mette in atto. Un buon piano di comunicazione, che sia specifico per ogni *target* di potenziali *donor* e orientato a ogni strumento del *funding mix*, deve divulgare gli scopi di un progetto artistico, culturale e sociale. Solo così otterrà un legame relazionale con i propri *stakeholder* che, qualora frutti, porterà a un finanziamento a sostegno della causa organizzativa.

In questa sede si vogliono delineare quelle caratteristiche che un piano di comunicazione *fundraising oriented* deve possedere al fine di presentare al proprio pubblico e ai potenziali donatori la *mission* di un museo e come il loro sostegno relazionale ed economico possa soddisfare gli obiettivi operativi di una determinata iniziativa. Infatti, all'interno di un progetto di *fundraising*, ci sono delle peculiarità che vanno comunicate per ottenere un finanziamento che permetta l'avvio della progettualità:

- Va comunicata l'importanza del progetto culturale, sottolineando i motivi per cui è

importante per la comunità e per la memoria civica.

La campagna di *Dedalo e Icaro* promuove una serie di valori all'interno della comunità locale. Comunicandoli, si permette la comprensione dell'operato canoviano quale entità fondativa e caratteristica del territorio e, attraverso l'opera di restauro, si sottolinea la possibilità di trasmettere questa memoria storica locale alle future generazioni.

- Va comunicata la *vision* dell'iniziativa, facendo comprendere come l'obiettivo della campagna si allinei agli scopi statutari dell'organizzazione.

  La *vision* riguarda soprattutto la promozione del proprio patrimonio e la conoscenza diffusa delle virtù canoviane. Attraverso la gestione delle opere autografe dello scultore possagnese, il Museo Canova educa i suoi cittadini e, al contempo, valorizza i saperi tecnici e artistici dell'artista, preservandone l'identità culturale. In quest'ottica, il restauro risponde perfettamente alla missione istituzionale della Fondazione e del Museo, mantenendo vivo un oggetto artistico che racchiude una serie di valori socio-identitario.
- Vanno comunicati i benefici per la comunità, definendo come il piano di raccolta fondi possa portare a una serie di esternalità positive per la collettività.

  Nel presente caso, è necessario premettere che il restauro consente di accrescere i saperi e l'identità della propria comunità. Quest'ultima, legandosi all'operato del Museo, comprende le proprie origini e sarà in grado di costruire attorno sé un'identità caratterizzante il proprio contesto territoriale, che trova nell'istituzione e nel suo operato le modalità con le quali preservarla e custodirla per i beneficiari futuri.
- Va comunicato il coinvolgimento della comunità, evidenziando come il *fundraising* sia un'opportunità per unire la collettività in un unico progetto orientato al soddisfacimento dei bisogni culturali e identitari delle persone.

  Una campagna di raccolta fondi permette di accrescere le finanze di un ente. Quest'ultimo però, per poter ottenere queste risorse, deve instaurare con i propri *stakeholder* un legame relazionale basato sulla possibilità di soddisfare i loro bisogni culturali e identitari. Seguendo questa premessa, la comunicazione e la vicinanza con il pubblico locale permettono un maggiore scambio di informazioni tra le parti che, se correttamente sfruttato, porta il Museo a soddisfare le necessità del suo

pubblico. Così, la collettività accrescerà la sua fiducia nei confronti dell'ente e, successivamente, sarà disposta a cederle un beneficio economico atto alla realizzazione dei propri progetti socioculturali.

- La comunicazione dev'essere trasparente per mostrare agli *stakeholder* che i fondi donati saranno utilizzati responsabilmente.

  Com'è stato precedentemente analizzato, la trasparenza e *l'accountability* sono elementi fondamentali del *fundraising,* poiché permettono di instaurare legami relazionali profittevoli che, successivamente, possono sviluppare ulteriori benefici economici a favore di nuove progettualità.
- La comunicazione deve sollecitare i sostenitori attraverso una *call to action* che fornisca le informazioni sui mezzi e sulla possibilità di donare.

  Il pubblico può essere coinvolto e reso partecipe attraverso un'importante opera comunicativa che faccia percepire il ruolo culturale e i benefici sociali dell'iniziativa alla collettività.

Seguendo queste riflessioni, si evince che il ruolo culturale della proposta di restauro per il Museo possagnese riguardi la possibilità di approfondire la figura di Antonio Canova, il suo modo di lavorare e il rapporto che egli aveva con la comunità e con il territorio. Attraverso la conservazione del patrimonio canoviano, questo legame può essere valorizzato e trasmesso alle generazioni future. In questa direzione, una campagna conservativa, se adeguatamente comunicata e accompagnata da strategie divulgative orientate al *fundraising*, può trasformarsi in uno strumento di partecipazione e di coinvolgimento della comunità che può rendere il Museo Canova un'entità nella quale riconoscersi, poiché condivide la medesima identità civica della popolazione locale. Invece, per quanto concerne i benefici per la comunità e il territorio, l'intervento conservativo assume un ruolo fondamentale nella tutela del patrimonio e nella preservazione dell'identità locale. Il progetto, infatti, può contribuire a educare il pubblico sulla storia, sulla cultura e sulla tradizione canoviana quali elementi che costituiscono parte integrante del patrimonio identitario del territorio possagnese, evitando che quest'ultimo si disperda.

Tutti questi aspetti vanno resi percettibili all'interno di una campagna di raccolta fondi. In questa direzione, si ipotizza una proposta comunicativa *fundraising oriented* per il restauro

dell'opera *Dedalo e Icaro* intitolata *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*. È stato scelto questo *slogan* poiché trasmette le necessità materico-conservative del gruppo scultoreo, ma anche perché comunica immediatamente al pubblico, attraverso la parola "abbraccio" la volontà istituzionale di creare un legame con esso che si risolve in uno scambio *in primis* relazionale e, successivamente, economico.

In quest'ottica, la campagna divulgativa sarà abbinata allo strumento del *funding mix* più adatto a ogni categoria di sostenitrice.

Tuttavia, si vuole primariamente sottolineare l'importanza del primo tassello comunicativo orientato al coinvolgimento della comunità: la partecipazione del Comune di Possagno. Il sostegno dell'amministrazione possagnese, quale ente pubblico più vicino ai cittadini, costituisce il primo elemento utile al Museo Canova per dare un valore culturale, civico e identitario alla propria iniziativa. Infatti, anche un simbolico contributo di €2.500 risulterebbe estremamente utile per l'Ufficio Comunicazione nel presentare ai propri *stakeholder* il restauro quale intervento di conservazione materiale, ma anche quale progetto relazionale condiviso con le istituzioni pubbliche locali. Queste ultime, attraverso la propria immagine, avvicinerebbero la comunità agli scopi istituzionali dell'ente e alla sua iniziativa. In quest'ottica, si renderebbe più semplice la comunicazione orientata al *crowdfunding* e al *networking* e si otterrebbe una maggiore promozione degli eventi culturali in loco.

La comunicazione per il crowdfunding

Per poter realizzare una campagna di *fundraising online* che coinvolga il *crowd* è necessario che l'organizzazione ne possieda le competenze esecutive. La Fondazione e il Museo Canova detengono un Ufficio Fundraising e un Responsabile alla Comunicazione, quindi è possibile implementare una pianificazione in *crowdfunding* all'interno dell'iniziativa.

Innanzitutto, è necessario creare la pagina della campagna all'interno di una piattaforma autorizzata a raccogliere e a gestire i fondi donati dalla folla di investitori. Per il restauro di *Dedalo e Icaro* si sceglie di utilizzare il sito *online* Innamorati della Cultura[332], non ancora utilizzato dal Museo Canova sebbene esso sia il primo sistema italiano di *crowdfunding* in modalità *reward-based* incentrato sulla tutela del patrimonio artistico-culturale della penisola.

[332] Vedi il sito *internet* della piattaforma italiana di *crowdfunding* "Innamorati della Cultura" al *link* https://www.innamoratidellacultura.it/ [Ultimo accesso 30 agosto 2026].

Questa piattaforma, con base operativa torinese, gestisce con trasparenza i fondi e assicura autorevolezza durante la promozione della campagna[333].

Una volta identificato il sistema *online* di gestione, bisogna descrivere ai potenziali sostenitori l'iniziativa, i suoi obiettivi e come verranno utilizzate le somme raccolte. È poi necessario porsi un obiettivo finanziario minimo per cui si ritenga soddisfatta la presente campagna. Per questo progetto di *crowdfunding*, come annunciato, ci si prefigge una somma pari a €4.500.

Successivamente, è opportuno scegliere i premi da elargire ai sostenitori a seguito della donazione. Nella presente proposta, le ricompense sono via via più prestigiose all'aumentare della somma versata e, al fine di limitarne le spese da parte dell'istituzione museale, i *benefit* offrono attività, strumenti e ricompense che rappresentano un costo limitato per il Museo. Di seguito, si propone una *targettizzazione* delle *reward* su sei livelli, ai quali viene dato un'identificazione nominativa che richiama l'*iter* artistico canoviano per l'opera da restaurare:

1) *Donazione Argilla* (fino a €25);

Viene citato il donante all'interno del catalogo della mostra temporanea *Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo*.

2) *Donazione Camicia* (da €26 a €50);

In aggiunta, viene donato un invito all'inaugurazione dell'esposizione e un ingresso congiunto al Museo e alla mostra temporanea (compreso di audioguida).

3) *Donazione Gesso* (da €51 a €100);

A differenza della *Donazione Camicia*, il donatore riceve in regalo un catalogo della mostra temporanea dedicata all'opera restaurata.

4) *Donazione Repère* (da €101 a €250);

Rispetto alla *Donazione Gesso*, l'ingresso al museo e alla mostra e la visita guidata sono gratuiti per due persone. Inoltre, entrambe possono godere di un approfondimento sull'opera oggetto del restauro. Resta invariato l'omaggio del catalogo.

5) *Donazione Icaro* (da €251 a €500);

Rispetto alla *Donazione Gesso*, la visita è guidata dalla Direttrice del Museo.

6) *Donazione Dedalo* (da €501);

Rispetto alla *Donazione Icaro,* viene aggiunta una cena a lume di candela per due

[333] Collaboriamo, *Innamorati della cultura. Crowdfunding culturale*, in «Collaboriamo.org», https://collaboriamo.org/cb_startup/innamorati-della-cultura-crowdfunding-culturale/ [Ultimo accesso 24 agosto 2026].

persone presso la sede espositiva possagnese.

È importante ricordare che, a seguito di ogni donazione, i sostenitori vanno ringraziati. Risulta opportuno inviare loro, tramite *mail* automatica, un ringraziamento. Successivamente, si rende opportuno trasmettere aggiornamenti sul proseguo della campagna.

Una volta definiti i suddetti passaggi, sarà possibile per il *fundraiser* procedere alla realizzazione della pagina all'interno del sistema *online* di *crowdfunding* prescelto, che deve permettere l'aggiornamento costante delle somme raccolte.

Di seguito si propone un'idea in *reward-based crowdfunding* per il progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* (***Tabella 4***) da inserire nella piattaforma Innamorati della Cultura.

Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova

La scultura in gesso ***Dedalo e Icaro***, realizzata da Antonio Canova come bozzetto preparatorio della successiva versione in gesso, **ha bisogno del tuo aiuto** per resistere alle avversità del tempo e per conservare i suoi valori!
Dona ora per tutelare il futuro e preservare il passato!

0€ RACCOLTI OBIETTIVO 4.500€

0 SOSTENITORI GIORNI RIMANENTI: 90

DONA ORA e SCOPRI LE RICOMPENSE!

La piattaforma di *crowdfunding Innamorati della Cultura* è incaricata a gestire la campagna di raccolta fondi *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canove* per conto del **Museo Gypsotheca Antonio Canova**. Quest'istituzione, situata nella città natale dello scultore neoclassico, ha avviato la presente campagna di *fundraising* con lo scopo di reperire i fondi necessari al restauro del calco *Dedalo e* Icaro, l'unica scultura preparatoria al mondo del marmo conservato al Museo Correr di Venezia.

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova
Il Museo Gypsotheca Antonio Canova è un'istituzione museale situata a Possagno (TV), città natale dello scultore. Custodisce la **collezione monografica di gessi più grande d'Europa** all'interno di un contesto museale che racconta la vita dell'artista e le sue opere. Inoltre,

conserva una **testimonianza unica al mondo** del processo creativo di Antonio Canova.

Un'opera fragile
La scultura *Dedalo e Icaro* è un'opera in **gesso** di rilevante importanza all'interno del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno: è una delle prime opere scultoree dell'artista e ne rappresenta uno dei **capolavori della giovinezza veneziana**. Il marmo finale, infatti, fu commissionato dal procuratore di San Marco Pietro Vettor Pisani che, con il suo compenso, permise all'artista di compiere il suo primo viaggio a Roma dove la sua arte si avviò verso nuovi canoni artistici.

L'opera si è scontrata con le avversità del tempo: presenta **deterioramenti** e **difetti strutturali** che ne minacciano la conservazione. Attraverso questa campagna, il Museo Canova intende reperire le risorse finanziarie utili alla **tutela materiale** del gruppo scultoreo, realizzato da Antonio Canova tra il 1777 e il 1779 ispirandosi agli scritti ovidiani.

Perché restaurare
Il restauro, oltre a riportare un'opera al suo splendore originario, permette di conservare gli **aspetti valoriali, storici e culturali** della comunità che la possiede. La collettività locale, attraverso questa pratica, viene investita di una **responsabilità civica** utile ad apportare miglioramenti al **benessere collettivo** e alla **preservazione dell'identità locale** per le future generazioni.

Una volta raccolti i fondi necessari all'intervento, **anche attraverso il coinvolgimento del Comune di Possagno e il sostegno dei privati cittadini**, sarà possibile restaurare il gruppo scultoreo in gesso. Esso potrà essere ammirato per la prima volta, a seguito della conclusione dei lavori, presso la **prossima mostra temporanea** dal titolo ***Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo***. L'esposizione avrà lo scopo di sensibilizzare la collettività circa l'importanza della tutela, della conservazione e del restauro dei beni patrimoniali pubblici quale mezzo di preservazione dell'identità locale, civica e canoviana del contesto territoriale che circonda la Gypsotheca possagnese.

Come verranno utilizzati i fondi raccolti
Il vostro sostegno sarà utile per:
- Ripristinare le vecchie stuccature e lesioni;
- Apportare i necessari rifacimenti;
- Ricostruire le mancanze del gruppo scultoreo;
- Minimizzare e cancellare le macchie di ruggine, di pellicola pittorica e di colore.

Come il tuo contributo può aiutarci
Qualsiasi **sostegno**, sia esso piccolo o grande, può **fare la differenza**! Sposa i nostri scopi donando in favore dell'arte e della cultura canoviana. Con il tuo contributo potremmo salvaguardare questo gruppo scultoreo e accrescere le nostre conoscenze riguardo la tutela delle opere canoviane presenti all'interno della nostra collezione, **restituendo** a te e a tutto il pubblico **lo splendore e l'importanza che queste sculture meritano di ritrovare**.

Tabella 4. Ipotesi comunicativa orientata al *crowdfunding* per la piattaforma Innamorati della Cultura, per il progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*, realizzata dall'autrice.

La comunicazione per la donazione liberale tramite bonifico

La donazione liberale tramite coordinate bancarie può prevedere una comunicazione molto simile a quella proposta per il progetto di *crowdfunding*: anch'essa deve presentare gli scopi dell'iniziativa, motivare perché è importante e definire come verranno utilizzati i fondi raccolti. Inoltre, la descrizione dell'iniziativa deve presentarne gli estremi bancari, sebbene possano essere fissati all'interno di una moltitudine di strumenti di comunicazione – dalla pagina *internet* dedicata alla campagna, ai *post* e ai video dei principali *social,* dagli aggiornamenti tramite *newsletter,* sino ai tagliandini cartacei e ai *poster* da distribuire e da fissare presso la sede museale in occasione degli eventi speciali in loco. Le potenzialità di una tradizionale transazione bancaria, infatti, possono essere sfruttate quando l'istituzione organizza eventi in *situ* per poter avvicinare la collettività alla propria operatività. In queste occasioni è possibile intercettare prevalentemente la popolazione più matura e offrirle la possibilità di sostenere l'intervento restaurativo anche attraverso uno strumento di raccolta fondi più tradizionale come, appunto, il bonifico. In queste circostanze, infatti, si può far comprendere alla collettività l'importanza del restauro come salvaguardia della propria identità civica e culturale e, attraverso una comunicazione *one-to-one*, si possono incentivare le persone a utilizzare questo strumento per sostenere la causa istituzionale.

Con ciò si vuole rendere accessibile la donazione anche a quella fetta di collettività che, generalmente, si autoesclude dagli strumenti di comunicazione *online.* Una campagna di *fundraising*, infatti, dev'essere in grado di comprendere gli orientamenti di tutti i suoi *stakeholder* e potenziali donatori, soprattutto in un contesto in cui la popolazione anziana supera notevolmente quella giovanile[334] e dove, come nel caso del Museo Canova, questa fascia di abitanti risulta più legata alle istituzioni artistico-culturali. In un'ottica di raccolta fondi, ciò non è necessariamente un punto a sfavore. Se la comunità più anziana possiede una maggiore disponibilità economica è necessario che l'organizzazione le offra la possibilità di donare, sfruttando soprattutto il fattore identitario e civico della campagna.

Tuttavia, la comunicazione *fundraising oriented* non può limitarsi a far conoscere il

[334] I dati ISTAT relativi al 1° gennaio 2026 per il Comune di Possagno (TV) evidenziano una maggiore presenza *over* 65 rispetto alla fetta di popolazione con un'età compresa tra i 18 e i 34 anni. Si sottolinea, quindi, una struttura demografica caratterizzata da un invecchiamento generale.
Vedi ISTAT, *Popolazione residente per sesso, età e stato civile al 1° gennaio 2026,* in «Demografia in cifre», 2026, https://demo.istat.it/app/?l=it&a=2026&i=POS [Ultimo accesso 29 agosto 2026].

proprio progetto solo attraverso i singoli strumenti del *funding mix*. Essa necessita di essere contornata da una dimensione comunicativa che faccia comprendere al grande pubblico gli obiettivi dell'intero *fundraising plan* e che possa permettere una divulgazione su larga scala delle iniziative dell'istituzione. Ciò è utile per ottenere un ritorno finanziario per la singola progettualità, ma anche per far conoscere alla *community online* gli scopi, le traiettorie operative e le attività del museo. Infatti, è necessario rendere pubblica l'iniziativa anche attraverso gli strumenti digitali che il Museo già possiede e che possono permettergli di implementare una comunicazione pervasiva. Questo è il primo passo per raggiungere una fetta più ampia di potenziali donatori, presentandogli la *mission* dell'ente e come i loro contributi possano aiutare l'istituzione e le sue iniziative culturali.

Il primo strumento *online* che il Museo Canova può utilizzare per attuare una comunicazione di massa è il proprio sito *web*. Questo già presenta una descrizione riguardante la sua *mission* e i suoi obiettivi istituzionali, ma risulta necessario anche creare una pagina specifica che illustri il progetto e gli scopi della campagna restaurativa. Inoltre vanno segnalate le modalità con cui i donatori possono sostenere la causa. Ad esempio, può essere presentato il *link* della piattaforma di *crowdfunding*, nonché le coordinate per la donazione tramite bonifico.

Un altro importante mezzo utile a diffondere la conoscenza circa la propria iniziativa è la *newsletter* ufficiale del Museo Canova, con la quale gli utenti – attraverso un'autonoma e preventiva iscrizione – si sono già dimostrati interessati all'operato istituzionale, accettando di ricevere automaticamente tutte le informazioni riguardanti l'organizzazione e le sue iniziative. In questa sede, la comunicazione deve far intendere agli *stakeholder* come possano consolidare il proprio legame con l'istituzione attraverso la donazione per un'opera di restauro atta a conservarne i significati civici, identitari e relazionali.

Nella nostra contemporaneità, i mezzi divenuti essenziali nel mondo comunicativo sono i *social network* – che vanno suddivisi in base alla categoria di utenti di ogni piattaforma. La più comune è *Instagram*, dove si incontrano i pubblici di ogni fascia d'età. In questa sede risulta opportuno implementare un piano comunicativo che incontri le necessità di tutti i *target*. Inizialmente è necessario comunicare l'esistenza del proprio progetto di *fundraising*, raccontando cosa l'ente vuole fare con i fondi reperiti, motivando perché è necessaria questa determinata campagna e delineando perché è utile il sostegno relazionale ed economico di tutta la *community*. Infine, è sempre opportuno ringraziare pubblicamente tutti i sostenitori, per farli sentire parte di una collettività e per fidelizzarli nell'ottica di futuri piani di *fundraising.*

Tuttavia, anche in questo caso, vanno segnalate le modalità attraverso le quali è possibile donare, ponendo un collegamento ipertestuale che rimandi alla piattaforma di *crowdfunding* e una segnalazione delle coordinate bancarie.

Anche le *stories* di *Instagram* possono essere sfruttate per ottenere un maggiore interesse attorno alla propria campagna. Con questo mezzo si può coinvolgere il pubblico più giovane presentando contenuti più leggeri, quali aneddoti sull'opera, sull'artista o sul Museo. Questa tipologia di comunicazione può incuriosire la fascia più *social* di *donor* che si nutre di contenuti rapidi ma incisivi. Questo *target* sarà stimolato a visualizzare i contenuti del *feed* e, nella migliore delle ipotesi, a entrare a far parte *community online* dell'istituzione donando per la causa conservativa. Quindi, attraverso questo tipo di aggiornamento costante, si può invogliare la fascia di pubblico più giovane anche semplicemente a relazionarsi con l'istituzione, considerando che, nel tempo, essi potrebbero diventare i sostenitori delle future iniziative istituzionali.

Gli aggiornamenti pubblicati nella piattaforma *Instagram* possono essere ricondivisi anche nelle pagine *Facebook, TikTok* (almeno per quanto concerne i *reel* e le *stories*, in modo da renderle permanenti almeno in una delle piattaforme istituzionali) e *X*.

Successivamente, si può pensare di realizzare dei contenuti video più lunghi e discorsivi da pubblicare sul canale *YouTube* dell'istituzione. Questi video potrebbero raccontare la storia ovidiana di *Dedalo e Icaro*, narrare l'*iter* progettuale canoviano e indicare i benefici socioculturali che il restauro conservativo può apportare alla comunità, in modo da portare il pubblico a interessarsi all'iniziativa e ad abbracciare il contesto canoviano. Anche in questa sede, alla fine del contenuto multimediale, è opportuno inserire le due coordinate per la donazione, in modo da invogliare gli utenti ad apportare un personale sostegno economico.

Infine, è essenziale, soprattutto per le piccole realtà culturali come il Museo Gypsotheca Antonio Canova, entrare in contatto con la stampa locale, sia essa digitale o cartacea. Attraverso la relazione con i giornalisti è possibile ottenere una copertura mediatica a livello territoriale orientata a far conoscere l'organizzazione e le sue attività. Inoltre, anche lo stesso ente può creare un proprio comunicato stampa, condividendo costantemente notizie e aggiornamenti circa lo stato di avanzamento del restauro.

Inoltre, come precedentemente annunciato, l'istituzione deve poter organizzare eventi in loco che possano aiutare a generare interesse intorno alla propria missione e ai propri

obiettivi. Queste occasioni, che possono essere conferenze, *vernissage*, visite guidate speciali o approfondimenti sull'importanza della conservazione materiale delle opere, possono essere pubblicizzati *online*, ma devono apparire come un'apertura fisica del Museo verso la propria comunità. Infatti, bisogna ricordare che uno degli obiettivi principali di *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* è quello di creare un legame con la propria collettività, che deve iniziare a percepire l'istituzione come un ambiente proprio e aperto alla condivisione. Ciò può consentite alla popolazione, a livello relazionale e, successivamente, anche sul piano finanziario, di identificarsi e legarsi alla *mission* istituzionale e alle attività socioculturali a essa collegate.

L'Art Bonus per le corporate del territorio

Un piano comunicativo atto a raggiungere le aziende locali per l'ottenimento di risorse finanziarie presenta caratteristiche differenti rispetto a quello orientato alla ricerca di un sostegno da parte dei privati cittadini. Si devono comunicare aspetti diversi, delineando i benefici che la *corporate* può ottenere se sostiene economicamente l'iniziativa culturale avviata dall'istituzione. Tuttavia, attorno a questa tematica, è necessario premettere che il sostegno aziendale alle arti e alla cultura può rappresentare due prospettive, una altruistica e una commerciale. Nel primo caso, la donazione si basa sulla filantropia e sul desiderio delle aziende di sostenere determinate attività socioculturali che rispondano a quanto delineato all'interno del proprio codice etico. Ciò rappresenta una responsabilità sociale per l'impresa e, quindi, non è un sostegno finalizzato a un ritorno tangibile. Viceversa, il sostegno commerciale è un investimento direzionato all'ottenimento di un beneficio associato all'attività collegata all'esborso, nonché a un miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale. Nonostante queste visioni opposte, la letteratura più recente suggerisce che il sostegno aziendale al mondo culturale sia oramai guidato da una combinazione di entrambi questi orientamenti. Infatti, da un lato, la *corporate* vede opportunità sociali di crescita a seguito della donazione e, dall'altro, è orientata ad aspetti reputazionali e di economicità profittevoli. In quest'ottica, l'*Art Bonus* risulta lo strumento ottimale per conciliare entrambe le direzioni imprenditoriali[335].

Di seguito, si propongono due piani comunicativi orientati a entrambe le aziende

[335] Cfr. M. Gianecchini (2020), *Strategies and determinants of corporate support to the arts: Insights from the Italian context*, in «European Management Journal», 38, pp. 308-318, https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.007 [Ultimo accesso 25 agosto 2026].

precedentemente identificate per il sostegno all'iniziativa culturale *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio di Canova*. In primo luogo ci si orienterà al rinnovo collaborativo con Industrie Cotto Possagno (***Tabella 5***). Successivamente, si cercherà di ottenere una *partnership* con l'impresa rossanese Favini S.r.l..

Industrie Cotto Possagno

Rinnova il tuo sostegno al Museo Gypsotheca Antonio Canova attraverso il progetto Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio di Canova

Un'opera fragile, un impegno comune è una campagna di *fundraising* orientata al **restauro conservativo** dell'opera scultorea ***Dedalo e Icaro***, realizzata da Antonio Canova nel 1777-1779 e attualmente conservata all'interno del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno. Per preservare questa scultura e poterla restituire alla comunità e alle generazioni future, **abbiamo bisogno del tuo aiuto!**

Dedalo e Icaro: un'opera fragile
La scultura *Dedalo e Icaro* è un'opera in **gesso** di rilevante importanza all'interno del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno: è una delle prime opere scultoree dell'artista e ne rappresenta uno dei **capolavori della giovinezza veneziana**. Il marmo finale, infatti, fu commissionato dal procuratore di San Marco Pietro Vettor Pisani che, con il suo compenso, permise all'artista di compiere il suo primo viaggio a Roma dove la sua arte si avviò verso nuovi canoni artistici.

L'opera si è scontrata con le avversità del tempo: presenta **deterioramenti** e **difetti strutturali** che ne minacciano la conservazione. Attraverso questa campagna, il Museo Canova intende reperire le risorse finanziarie utili alla **tutela materiale** del gruppo scultoreo, realizzato da Antonio Canova tra il 1777 e il 1779 ispirandosi agli scritti ovidiani.

Perché restaurare
Il restauro, oltre a riportare un'opera al suo splendore originario, permette di conservare gli **aspetti valoriali, storici e culturali** della comunità che la possiede. La collettività locale, attraverso questa pratica, viene investita di una **responsabilità civica** utile ad apportare miglioramenti al **benessere collettivo** e alla **preservazione dell'identità locale** per le future generazioni.

Perché Industrie Cotto Possagno dovrebbe sostenere il restauro di Dedalo e Icaro
Esiste un **legame fondativo** profondo tra il processo creativo di **Antonio Canova** e l'attività imprenditoriale di ***Industrie Cotto Possagno***. La vostra azienda, per produrre i coppi e le tegole per cui è riconosciuta a livello internazionale, utilizza la stessa **argilla** che Canova impiegava per realizzare i propri bozzetti preparatori con i quali otteneva le opere in gesso

da noi esposte. È l'utilizzo comune di questa speciale materia, condivisa da due realtà apparentemente opposte, a creare un legame tra la nostra istituzione e la vostra azienda, legando imprescindibilmente l'arte canoviana alla vostra vocazione imprenditoriale.

Conosciamo la vostra volontà di mantenere attivo il rapporto con la comunità locale, che rappresenta anche il nostro interlocutore principale. La collettività è un'entità molto importante anche per il nostro Museo, poiché è l'unica in grado di tramandare l'**identità canoviana** e il **valore civico** dei beni culturali che conserviamo. Con il vostro aiuto vogliamo **coinvolgere e sensibilizzare i cittadini** sui temi del restauro e della conservazione quale unici mezzi per preservare le caratteristiche fondative della nostra identità civica. In questa direzione, inoltre, il Museo Canova ha scelto di avviare una **campagna di *fundraising*** finalizzata al restauro, al fine di costruire un rapporto più stretto e sinergetico con la comunità. Il **sostegno di *Industrie Cotto Possagno*** assumerebbe un valore significativo agli occhi dell'istituzione e dei cittadini, poiché rafforzerebbe l'idea di una collettività unita dal medesimo patrimonio storico che ha plasmato l'identità locale.

Il vostro sostegno affiancherà quello di **cittadini, giovani e istituzioni locali**, garantendo una concreta visibilità alla vostra realtà imprenditoriale. La nostra collaborazione sarà inoltre valorizzata in occasione della mostra temporanea dedicata all'intervento, dal titolo ***Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo***. L'esposizione, che prenderà avvio al termine dei lavori, accompagnerà il pubblico alla scoperta del percorso di recupero dell'opera e alla conoscenza del vostro marchio. Il vostro logo diventerà così simbolo di responsabilità civica, creando un'importante **occasione di incontro, di partecipazione e di coinvolgimento per l'intera comunità**.

Come Industrie Cotto Possagno può sostenere l'iniziativa e avvicinarsi alla comunità
Vi proponiamo di sostenere il nostro progetto attraverso una donazione pari a **€8.500**, destinata agli interventi di restauro materico dell'opera. A tal fine, il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi suggerisce di sostenere il progetto attraverso lo strumento dell'***Art Bonus***, che vi consentirà di **beneficiare di un credito d'imposta pari al 65%** dell'importo donato, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Come verranno utilizzati i fondi raccolti
Il vostro sostegno sarà utile per:

- Ripristinare le vecchie stuccature e lesioni;
- Apportare i necessari rifacimenti;
- Ricostruire le mancanze del gruppo scultoreo;
- Minimizzare e cancellare le macchie di ruggine, di pellicola pittorica e di colore.

Cosa il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi garantisce a seguito della donazione
Il vostro sostegno finanziario sarà affiancato da una campagna di raccolta fondi, sia *online* che in loco, che coinvolgerà i possagnesi e i cittadini delle municipalità limitrofe. La nostra collaborazione infonderà in loro **fiducia** e **riconoscenza** verso il vostro marchio, poiché la nostra istituzione si impegnerà a trasmettere un'immagine positiva dell'imprenditorialità quale attore attivo nel **soddisfare i bisogni della comunità**.
Inoltre, il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi dimostrerà la propria gratitudine attraverso l'affissione del vostro **logo** sui principali canali comunicativi della campagna. Vi garantirà **visibilità** in occasione degli eventi speciali collegati all'intervento di restauro. In particolare,

durante la mostra temporanea ***Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo***, *Industrie Cotto Possagno* verrà presentata come ***corporate sponsor*** dell'iniziativa culturale.

Tabella 5. Ipotesi comunicativa, realizzata dall'autrice, orientata alla *corporate* Industrie Cotto Possagno, per ricevere un sostegno al progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* attraverso lo strumento dell'*Art Bonus*.

Come precedentemente sottolineato, Industrie Cotto Possagno non è l'unica *corporate* con la quale si vuole stringere un accordo finanziario. Anche Favini S.r.l. è una realtà imprenditoriale che può essere coinvolta dal Museo Gypsotheca Antonio Canova, sebbene non sia ancora una *partner* istituzionale dell'ente. Per poter stringere una collaborazione con quest'azienda, è necessario implementare una comunicazione orientata al reperimento di risorse finanziarie che sottolinei le visioni comuni tra l'istituzione e la *corporate* (***Tabella 6***). In quest'ottica, il piano comunicativo deve tenere conto del fatto che Favini S.r.l. è una realtà internazionale estremamente orientata alla cura del dettaglio, proprio come lo scultore possagnese operava nel suo processo creativo. Inoltre, è importante sottolineare la comune volontà di coinvolgere la comunità nel proprio operato, orientando le azioni collaborative alla soddisfazione dei bisogni collettivi della società. Solamente se la comunicazione del Museo Canova metterà in luce questi aspetti, essa sarà in grado di stabilire con Favini S.r.l. un legame relazionale utile all'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie all'opera di restauro di *Dedalo e Icaro*.

Favini S.r.l.

Una proposta di sostegno per un intervento di restauro promosso dal Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno: Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio di Canova

Un'opera fragile, un impegno comune è una campagna di *fundraising* orientata al **restauro conservativo** dell'opera scultorea ***Dedalo e Icaro***, realizzata da Antonio Canova nel 1777-1779 e attualmente conservata all'interno del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno. Per preservare questa scultura e poterla restituire alla comunità e alle generazioni future, **abbiamo bisogno del tuo aiuto!**\

Il Museo Gypsotheca Antonio Canova
Il Museo Gypsotheca Antonio Canova è un'istituzione museale situata a Possagno (TV), città natale dello scultore neoclassico. Essa custodisce la **collezione monografica di gessi più grande d'Europa,** all'interno di un contesto museale che racconta la vita dell'artista e le sue opere. Inoltre, conserva una **testimonianza unica al mondo** del processo creativo di Antonio Canova.

Dedalo e Icaro: un'opera fragile
La scultura *Dedalo e Icaro* è un'opera in **gesso** di rilevante importanza all'interno del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno: è una delle prime opere scultoree dell'artista e ne rappresenta uno dei **capolavori della giovinezza veneziana**. Il marmo finale, infatti, fu commissionato dal procuratore di San Marco Pietro Vettor Pisani che, con il suo compenso, permise all'artista di compiere il suo primo viaggio a Roma dove la sua arte si avviò verso nuovi canoni artistici.

L'opera si è scontrata con le avversità del tempo: presenta **deterioramenti** e **difetti strutturali** che ne minacciano la conservazione. Attraverso questa campagna, il Museo Canova intende reperire le risorse finanziarie utili alla **tutela materiale** del gruppo scultoreo, realizzato da Antonio Canova tra il 1777 e il 1779 ispirandosi agli scritti ovidiani.

Perché restaurare
Il restauro, oltre a riportare un'opera al suo splendore originario, permette di conservare gli **aspetti valoriali, storici e culturali** della comunità che la possiede. La collettività locale, attraverso questa pratica, viene investita di una **responsabilità civica** utile ad apportare miglioramenti al **benessere collettivo** e alla **preservazione dell'identità locale** per le future generazioni.

Perché la Favini S.r.l. dovrebbe sostenere il restauro
Esiste un profondo legame, sia operativo sia identitario, tra il processo creativo di Antonio Canova e la visione imprenditoriale di *Favini S.r.l.* Le nostre realtà condividono una spiccata cura artigianale del prodotto: da un lato lo scultore possagnese ricercava la perfezione e la minuzia in ogni sua opera; dall'altro la vostra azienda opera con la medesima attenzione, definendo ogni singolo dettaglio.
Inoltre, il Museo Canova è un'istituzione di **rilievo internazionale** – la nostra Gypsotheca è, infatti la più grande d'Europa – che non dimentica le proprie radici storiche e identitarie. Proprio come voi, riteniamo fondamentale mantenere un solido **legame con il territorio** e con la comunità, entità custode del patrimonio che conserviamo.
Inoltre, conosciamo la vostra volontà di avvicinarvi alla comunità locale, che rappresenta anche il nostro interlocutore principale. La collettività è un'entità molto importante anche per il nostro Museo, poiché è l'unica in grado di tramandare l'**identità canoviana** e il **valore civico** dei beni culturali che conserviamo. Con il vostro aiuto vogliamo **coinvolgere e sensibilizzare i cittadini** sui temi del restauro e della conservazione quale unici mezzi per preservare le caratteristiche fondative della nostra identità civica. In questa direzione, inoltre, il Museo Canova ha scelto di avviare una **campagna di *fundraising*** finalizzata al restauro, al fine di costruire un rapporto più stretto e sinergetico con la comunità. Il **sostegno di *Favini S.r.l.*** assumerebbe un valore significativo agli occhi dell'istituzione e dei cittadini, poiché rafforzerebbe l'idea di una collettività unita dal medesimo patrimonio storico che ha plasmato l'identità locale.

È in virtù di queste affinità che abbiamo riconosciuto nei vostri valori il *partner* ideale per il nostro progetto di restauro. Un intervento su un'opera scultorea che, oltretutto, vanta un'origine affine alla nascita della vostra impresa. *Dedalo e Icaro* fu infatti commissionata a Canova dal procuratore veneziano Pietro Vettor Pisani. E con Venezia non è legata solo la nostra scultura, ma anche la **vostra storia imprenditoriale**, avviata nel 1736 quando la Serenissima Repubblica autorizzò la trasformazione di un mulino di Rossano nella vostra prima cartiera. Questi aspetti ci legano profondamente e ci portano a credere in una fruttuosa collaborazione.

Il vostro sostegno affiancherà quello di **cittadini, giovani e istituzioni locali**, garantendo una concreta visibilità alla vostra realtà imprenditoriale. La nostra collaborazione sarà inoltre valorizzata in occasione della mostra temporanea dedicata all'intervento, dal titolo ***Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo***. L'esposizione, che prenderà avvio al termine dei lavori, accompagnerà il pubblico alla scoperta del percorso di recupero dell'opera e alla conoscenza del vostro marchio. Il vostro logo diventerà così simbolo di responsabilità civica, creando un'importante **occasione di incontro, di partecipazione e di coinvolgimento per l'intera comunità**.

Come la Favini S.r.l. può sostenere l'iniziativa e avvicinarsi alla comunità
Vi proponiamo di sostenere il nostro progetto attraverso una donazione pari a **€8.500**, destinata agli interventi di restauro materico dell'opera. A tal fine, il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi suggerisce di sostenere il progetto attraverso lo strumento dell'***Art Bonus***, che vi consentirà di **beneficiare di un credito d'imposta pari al 65%** dell'importo donato, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Come verranno utilizzati i fondi raccolti
Il vostro sostegno sarà utile per:

- Ripristinare le vecchie stuccature e lesioni;
- Apportare i necessari rifacimenti;
- Ricostruire le mancanze del gruppo scultoreo;
- Minimizzare e cancellare le macchie di ruggine, di pellicola pittorica e di colore.

Cosa il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi garantisce a seguito della donazione
Il vostro sostegno finanziario sarà affiancato da una campagna di raccolta fondi, sia *online* che in loco, che coinvolgerà i possagnesi e i cittadini delle municipalità limitrofe. La nostra collaborazione infonderà in loro **fiducia** e **riconoscenza** verso il vostro marchio, poiché la nostra istituzione si impegnerà a trasmettere un'immagine positiva dell'imprenditorialità quale attore attivo nel **soddisfare i bisogni della comunità**.
Inoltre, il Museo Gypsotheca Antonio Canova vi dimostrerà la propria gratitudine attraverso l'affissione del vostro **logo** sui principali canali comunicativi della campagna. Vi garantirà **visibilità** in occasione degli eventi speciali collegati all'intervento di restauro. In particolare, durante la mostra temporanea ***Preservare la fragilità: Dedalo e Icaro e il restauro conservativo***, *Favini S.r.l.* verrà presentata come ***corporate sponsor*** dell'iniziativa culturale.

Tabella 6. Ipotesi comunicativa, realizzata dall'autrice, orientata alla *corporate Favini S.r.l.*, per ricevere un sostegno al progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* attraverso lo strumento dell'*Art Bonus*.

Com'è visibile confrontando i due diversi piani comunicativi, la comunicazione rivolta

a Favini S.r.l. è orientata alla creazione di un legame che sembri unico e che metta in relazione gli obiettivi di RSI della *corporate* con quelli relazionali e finanziari dell'istituzione. Il comunicato, dunque, è rivolto in primo luogo alla creazione di un rapporto sinergetico che, comunque, presenta il Museo e gli obiettivi della campagna cercando di trasmettere fiducia e un positivo ritorno d'immagine all'imprenditorialità che intende coinvolgere.

4.1.8. L'analisi dei rischi

L'analisi dei rischi è un tipo di valutazione che determina e definisce le priorità di intervento sui potenziali rischi di un piano operativo prima della sua implementazione. Nella pratica, tuttavia, questa analisi può essere impiegata anche durante le diverse fasi del *plan*, così da monitorarne le eventuali criticità nel tempo[336].

La valutazione dei rischi viene condotta adattando al progetto una matrice delle conseguenze e della verosimiglianza, la cosiddetta "*Consequence/Likehood Matrix*", riconosciuta e descritta dalla norma internazionale *ISO/IEC 31010:2019*[337]. Questa metodologia non prescrittiva consente di combinare la probabilità di accadimento di un evento con la gravità del suo potenziale impatto, con lo scopo di classificarne i rischi e di delinearne le priorità di intervento. Proponendo una serie di linee guida, la presente standardizzazione permette di definire dei valori di probabilità e di impatto personalizzabili in base al contesto e agli obiettivi organizzativi dell'istituzione. Generalmente, i rischi vengono suddivisi in relazione alle diverse aree operative del piano e valutati incrociando il valore della probabilità (P) che un determinato evento si verifichi e il valore del suo possibile impatto (I). Il livello del rischio (R) viene quindi determinato dalla combinazione di questi due parametri, secondo la seguente formula[338]:

$$R = P \times I$$

L'analisi dei rischi può essere applicata anche a un piano di *fundraising* culturale

[336] Cfr. Charity Commission for England and Wales, *Chapter 2, Tool 4: Risk matrix*, in *Charities: due diligence, monitoring and verifying the end use of charitable funds*, in «Gov.uk», 03 gennaio 2011, https://www.gov.uk/government/publications/charities-due-diligence-monitoring-and-verifying-the-end-use-of-charitable-funds/chapter-2-tool-4-risk-matrix [Ultimo accesso 31 agosto 2026].
[337] Cfr. International Organization for Standardization (2019), *Risk management – Risk assessment techniques*, (ISO/IEC 31010:2019).
[338] Cfr. *Ibidem.*

attraverso una rappresentazione grafica a matrice che permetta di classificarne e valutarne i rischi. Nel presente elaborato, partendo da alcune categorie d'analisi estratte dal *paper* accademico *Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organization*[339] [340], si propone un'analisi dei rischi per il piano di raccolta fondi *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio di Canova* (***Tabella 7***). Si utilizzerà una matrice 3x3, dove il valore del rischio viene calcolato su tre valori di probabilità e su tre scale di impatto .

Per quanto concerne i valori assegnabili alla probabilità P di accadimento di un evento, si utilizzerà la presente scala:

- Valore 1 – probabilità bassa;
  È possibile che accada un determinato evento, ma le condizioni che possono determinarlo sono poco frequenti.
- Valore 2 – probabilità media;
  L'evento può verificarsi e le condizioni che lo possono determinare si presentano con frequenza.
- Valore 3 – probabilità alta;
  L'evento sicuramente si verificherà, poiché le condizioni che lo determinano si verificano con certezza.

Invece, per quanto concerne i valori assegnabili alla gravità del potenziale impatto I rispetto alla probabilità di accadimento di un evento, si utilizzerà la presente scala:

- Valore 1 – impatto basso;
  Le conseguenze dell'accadimento di un determinato evento sono facilmente gestibili dall'organizzazione.
- Valore 2 – impatto medio;
  Le conseguenze dell'accadimento di un determinato evento sono significative e possono compromettere gli obiettivi del piano di *fundraising.*
- Valore 3 – impatto alto;
  Le conseguenze dell'accadimento di un determinato evento sono potenzialmente gravi e possono compromettere irreversibilmente i piani dell'organizzazione.

[339] Vedi J. Domański (2016), *Risk Categories and Risk Management Process in Nonprofit Organization*, in *Foundations of Management*, 8(1), pp. 227-242, qui pp. 231-234, https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018 [Ultimo accesso 31 agosto 2026].

[340] Le categorie di analisi sono state integrate dall'autrice sulla base delle rielaborazioni concettuali maturate durante le lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

In una matrice 3x3, i rischi possono assumere un punteggio compreso tra 1 e 9. Essi vengono suddivisi in tre classi di priorità, secondo una delle possibili standardizzazioni della norma *ISO/IEC 31010:2019:*

- Valore pari a 3 – rischio ridotto (area verde);
  Indica un rischio basso e gestibile attraverso normali procedure operative.
- Valore da 4 a 6 – rischio moderato (area gialla);
  Indica un rischio medio che richiede misure di monitoraggio e di contenimento.
- Valore da 7 a 9 – rischio elevato (area rossa);
  Indica un rischio elevato che necessita azioni correttive di primaria importanza.

Di seguito si illustrano le motivazioni alla base dei valori attribuiti alla probabilità di accadimento P e all'impatto in caso di accadimento I di quei rischi classificati come moderati (area gialla) e elevati (area rossa) nella *Consequence/Likehood Matrix* del presente *fundraising plan*. Verranno tralasciati quei rischi valutati come ridotti (area verde) in quanto essi non hanno alcun impatto significativo nella progettualità e, quindi, non risultano apprezzabili.

- Concorrenza da parte di altre organizzazioni;
  Il Museo Canova ha evidenziato le difficoltà nel reperire le risorse finanziarie necessarie per i propri progetti quando altre organizzazioni locali (culturali, sportive, sanitarie o sociali) avviano delle proprie campagne di *fundraising*. Data l'impossibilità di prevedere le iniziative di altri soggetti, viene attribuito a questo rischio una probabilità di accadimento media, pari a 2. L'eventuale aumento della concorrenza potrebbe avere però un impatto elevato, pari a 3. Il rischio complessivo, però, risulta pari a 6.
- Mancanza di procedure formalizzate;
  La probabilità di una carenza delle procedure formalizzate viene considerata media all'interno del Museo Canova, pari a 2. La loro assenza, infatti, potrebbe compromettere l'organizzazione e il coordinamento delle attività di raccolta, determinando un impatto elevato, pari a 3. Il rischio complessivo risulta medio, pari a 6.
- Mancanza di liquidità;
  Nel *fundraising*, la disponibilità effettiva delle risorse può verificarsi in un momento successivo alla transazione finanziaria da parte del *donor*. Per questo motivo, la

probabilità di una carenza di liquidità (seppur momentanea) viene considerata media, pari a 2. Qualora i fondi non fossero disponibili nel momento in cui il Museo debba iniziare le attività di restauro, l'impatto sarebbe significativo, con un valore pari a 2. Il rischio complessivo, quindi, risulta pari a 4.

- Impossibilità di raggiungere le somme previsionali ipotizzate;
  L'impossibilità raggiungere gli obiettivi finanziari prefissati viene considerata con una probabilità media, pari a 2. Il mancato soddisfacimento delle somme previste potrebbe compromettere significativamente la realizzazione delle attività programmate, determinando un impatto elevato e pari a 3. Il rischio finale è pari a 6.
- Dipendenza da pochi ma grandi sostenitori;
  La dipendenza da un numero limitato di grandi sostenitori (come nel presente caso, dove la maggior parte delle somme previste dal *funding mix* deriva dalla donazione di due *corporate*) è un elemento di vulnerabilità per un *fundraising plan*. La probabilità che queste risorse non vengano reperite dall'istituzione è considerata media, poiché lo strumento dell'*Art Bonus* avvantaggia l'ETS ma anche la realtà imprenditoriale. Invece, l'eventuale perdita o la possibile riduzione del sostegno da parte di un grande soggetto potrebbe avere un impatto elevato, pari a 3. Il rischio complessivo è pari a 6.
- Aumento dei costi della campagna;
  Tra i principali rischi associati al *fundraising plan Un'opera fragile, un impegno comune* rientra l'eventualità che emergano problematiche di natura restaurativa o conservativa che possono determinare un aumento dei costi dell'intera campagna. La probabilità di accadimento viene considerata elevata, pari a 3, così com'è considerato elevato anche l'impatto sull'incremento dei costi, con un valore pari a 3. Il rischio è massimo, pari a 9.
- Ritardi autorizzativi;
  Un intervento di restauro può essere soggetto a ritardi autorizzativi. A questa eventualità si assegna una probabilità media pari a 2, mentre le conseguenze sui tempi di realizzazione del progetto potrebbero essere significative, determinando un impatto elevato, pari a 3. Ciò apporta un rischio complessivo medio, pari a 6.
- Perdita reputazionale a seguito della condotta operativa di un *partner*;

Descrizione del rischio	Perché è un potenziale rischio	Probabilità del rischio (1-3)	Impatto (1-3)	Rischio (1-9)
Tipologia: rischio gestionale				
***Staff* con un'esperienza inadeguata**	È un aspetto importante nel *fundraising* poiché, per la gestione dei fondi, è necessario possedere un personale formato e istruito	**1**	**3**	**3**
Sistema comunicativo non efficiente e non efficace	È un aspetto rilevante per quanto concerne la comunicazione *fundraising oriented*, essenziale nel presente progetto	**1**	**3**	**3**
Nessuna direzione, strategia o piano	In un piano di raccolta fondi, è necessario seguire un piano operativo predeterminato.	**1**	**3**	**3**
Tipologia: rischio operativo				
Concorrenza da parte di altre organizzazioni	I *donor* potrebbero decidere di donare a sostegno di altre attività avviate da altre organizzazioni locali.	**2**	**3**	**6**
Sistema di *fundraising* non efficace e non efficiente	Possedere un ottimo *fundraising plan* è aspetto fondamentale se il proprio obiettivo è quello di implementare una progettualità basandosi sulla raccolta e sulla gestione di fondi provenienti da terze parti.	**1**	**3**	**3**
Mancanza di procedure formalizzate	È importante conoscere e operare attraverso una serie di procedure formalizzate, soprattutto perché l'istituzione museale si trova a gestire fondi che, sebbene le vengano donati, appartengono a soggetti terzi.	**2**	**3**	**6**
Tipologia: rischio finanziario				
Mancanza di liquidità	I fondi potrebbero non essere disponibili al momento del bisogno.	**2**	**2**	**4**
Impossibilità di raggiungere le somme previsionali ipotizzate	Aver ipotizzato delle somme previsionali superiori a quelle effettive potrebbe ridurre la capacità operativa dell'iniziativa.	**2**	**3**	**6**
Dipendenza da pochi ma grandi sostenitori	Nel presente *fundraising plan*, la maggior parte del fabbisogno finanziario proviene dalla grande donazione di sole due *corporate*.	**2**	**3**	**6**

Aumento dei costi della campagna	L'opera restaurativa potrebbe riscontrare situazioni di emergenza o di doveroso approfondimento e, conseguentemente, aumentare i costi dell'intervento.	**3**	**3**	**9**
Tipologia: rischio esterno				
Scarso riconoscimento o debolezza reputazionale dell'organizzazione	Le prospettive del piano di *fundraising* potrebbero non essere soddisfatte a causa della scarsa reputazione dell'istituzione.	**1**	**2**	**2**
Cambiamento nella politica governativa	Nel presente caso, ad esempio, potrebbero incombere cambiamenti normativi per quanto concerne lo strumento dell'*Art Bonus*. Questi, potrebbero portare le imprese, dalle quali ci si aspetta il contributo più sostanzioso, a non sostenere più l'iniziativa restaurativa.	**1**	**3**	**3**
Tipologia: rischio legale				
Interpretazione errata della legge	Mal interpretare una legge può amplificare il rischio di pesanti sanzioni per l'ente.	**1**	**3**	**3**
Ritardi autorizzativi	Per avviare le operazioni di restauro, è necessaria l'autorizzazione della Sovrintendenza.	**2**	**3**	**6**
Tipologia: rischio di collaborazione				
Perdita reputazionale a seguito della pessima condotta operativa di un *partner*	Se un sostenitore o un *partner* del progetto culturale subisce un danno reputazionale e il suo marchio è collegato alla nostra iniziativa, essa perderà valore e, qualora la campagna di raccolta fondi non risulti ancora conclusa, può apportare al nostro progetto gravosi danni finanziari.	**2**	**3**	**6**
Problemi con la piattaforma di *crowdfunding*	Collaborando con entità terze che gestiscono i fondi della Fondazione, si potrebbe incorrere a problematiche di varia natura.	**1**	**2**	**2**
Valore medio del rischio				**4,43**

Tabella 7. *Consequence/Likehood Matrix* del progetto *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*, realizzata dall'autrice.

Un danno reputazionale causato dall'inadeguata condotta di un *partner* coinvolto nel progetto potrebbe ripercuotersi sull'immagine del Museo. La probabilità che ciò accada è media, pari a 2. L'eventuale impatto reputazionale sarebbe elevato, pari a 3. Il rischio complessivo ammonta a un livello medio, pari a 6.

Dai risultati emersi della matrice, il valore medio dei rischi associati al piano di *fundraising Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio di Canova* risulta pari a 4,43, collocandosi in una fascia di rischio medio e con un livello di criticità contenuto. Ma, come evidenziato dallo *Standard ISO/IEC 31010:2019,* il calcolo della media va inteso come un indice orientativo nel rappresentare la generale rischiosità del progetto[341]. In questa direzione, è opportuno valutare i risultati della presente matrice.

In primo luogo, è evidente come la categoria dei rischi gestionali sia quella che contribuisce maggiormente ad abbassare la rischiosità del piano. Infatti, le tre voci analizzate riguardano le competenze interne all'organizzazione possagnese che, possedendo un Ufficio Fundraising e, quindi, un personale formato, può mitigare i rischi interni della campagna. Viceversa, il rischio che incombe maggiormente nel presente *fundraising plan* è il possibile aumento dei costi legati al restauro dell'opera. Infatti, sebbene si sia precedentemente quantificato un fabbisogno finanziario precauzionale di €25.000 – che già al suo interno conteggia €5.000 utili a soddisfare uno scenario di ipotetico aumento dei costi di conservazione – il rischio che il Museo Canova debba sborsare ulteriori finanze è preponderante.

In sintesi, la *Consequence/Likehood Matrix* del presente piano di *fundraising* evidenzia come i rischi prevalenti derivino dall'ambiente esterno all'organizzazione piuttosto che dalle dinamiche e dalle capacità interne alla stessa. In quest'ottica, un indice pari a 4,43 conferma la fattibilità della progettualità e ne autorizza l'avvio.

4.1.9. Il monitoraggio di un *fundraising plan*

In conclusione, è possibile affermare che la pianificazione di una campagna di raccolta fondi è un processo organizzativo che coinvolge l'intera organizzazione. La definizione degli obiettivi di una campagna di raccolta fondi, infatti, deriva da specifiche scelte gestionali, strutturali, promozionali e strategiche che rispecchiano la *mission* dell'intero ente. Per questo

[341] Cfr. International Organization for Standardization (2019), *Risk management – Risk assessment techniques*, (ISO/IEC 31010:2019).

motivo, affinché essa possa raggiungere i risultati prefissati, è importante che tutti i dipartimenti condividano regolarmente i successi e le criticità legate al piano. Solo attraverso un monitoraggio costante dei risultati, infatti, il *top management* e il Consiglio di Amministrazione dell'ente possono essere costantemente informati sull'andamento del *plan* e, qualora si verifichino degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, questi saranno in grado di indirizzare il *fundraiser* verso eventuali interventi correttivi finalizzati a ristabilire l'equilibrio finanziario del *plan*. In quest'ottica, il monitoraggio è da considerarsi come un processo che consente di reindirizzare la propria operatività, incrementando la quantità di fondi provenienti da soggetti terzi e disponendo, conseguentemente, di nuove e maggiori risorse da investire per i propri obiettivi statutari che porteranno l'organizzazione ad accrescere la propria capacità competitiva[342]. Quest'attività, quindi, è una pratica di controllo che permette di supervisionare i progressi della campagna e di adattare costantemente il piano di *fundraising* ai risultati ottenuti, al fine di massimizzare l'*output* e di raggiungere gli scopi culturali dell'iniziativa e dell'organizzazione.

In quest'ottica, ci sono una serie di indicatori utilizzabili dalle organizzazioni *non-profit* che permettono di monitorare un *fundraising plan*. Ad esempio, esistono i cosiddetti *Key Performance Indicators* (KPIs), ovvero gli indicatori chiave di una prestazione. I KPIs sono delle metriche specifiche per ciascuna attività che permettono di sintetizzare i principali indicatori operativi – sebbene ogni categoria di *stakeholder* possa adottare una prospettiva analitica differente per monitorare una determinata realtà o un progetto[343].

Ad esempio, i KPIs che possono essere utilizzati per il monitoraggio di un piano di *fundraising* culturale sono:

- Il tasso di *retention* dei donatori, che indica il totale dei *donor* che ha sostenuto sia la presente iniziativa, sia quella precedente. Mostra, quindi, la fedeltà e la fiducia del sostenitore verso l'organizzazione.
- La donazione media, che divide il totale delle donazioni per il numero di sostenitori.
- *Online vs Offline*, soprattutto nel caso in cui si utilizzino contemporaneamente sia strumenti digitali di raccolta fondi, sia strumenti più tradizionali o analogici. In

[342] Cfr. Clarkson Davis J. *Pianificare la raccolta fondi per le istituzioni artistiche*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit. pp. 155-183, qui p. 181.
[343] Cfr. The CPA Journal. The Voice of the Profession, *How to Create Key Performance Indicators*, in «The CPA Journal. The Voice of the Profession», aprile 2019, https://www.cpajournal.com/2019/04/22/how-to-create-key-performance-indicators/ [Ultimo accesso 01 settembre 2026].

quest'ottica, è necessario stabilire la percentuale di risorse provenienti dai mezzi *online* o dai mezzi *offline*.

- Il tasso di risposta, che considera il numero di sostenitori della campagna diviso per la quantità di persone intercettate durante la comunicazione *fundraising oriented.*
- Il *fundraising ROI*, che indica il totale dei finanziamenti ricevuti per una progettualità di raccolta fondi diviso per le spese necessarie a implementarla. Un aspetto fondamentale di questo punto è che il *Return Of Investment* è un fattore che influenza moltissimo una campagna: se si investe meno per avere meno spese, bisogna considerare che si potrebbero anche generare meno sostegni da parte dei *donor*. Tuttavia, il *fundraising ROI* permette di mettere a confronto le campagne di una stessa organizzazione, prendendo conoscenza di cosa ha funzionato allo scopo di migliorare le campagne future[344].

Gli indicatori, però, variano in base al tipo di campagna, all'orientamento del *fundraising plan,* ai *target* di *donor* che si vogliono intercettare e all'orizzonte temporale del piano. Risulta opportuno, quindi, che ogni *plan* abbia i suoi KPIs orientati agli obiettivi specifici del progetto.

Sebbene una buona campagna di raccolta fondi nel settore culturale debba monitorare prevalentemente gli aspetti economico-finanziari del piano, nel presente studio, orientato all'enfatizzazione dell'aspetto relazionale del *fundraising,* risulta importante sottolineare che l'ente promotore deve valutare anche l'*engagement* degli *stakeholder*. Infatti, se il Museo Canova dovesse decidere di implementare *Un'opera fragile, un impegno comune* dovrebbe valutare a posteriori anche come, attraverso la campagna di comunicazione *fundraising oriented*, sia mutato il coinvolgimento del pubblico, la sua fidelizzazione e la sua vicinanza agli obiettivi socioculturali dell'istituzione. Questi ulteriori aspetti vanno monitorati anche nell'ottica di un possibile ritorno economico-finanziario continuativo nel medio-lungo termine da parte di questi nuovi *stakeholder*. Oltretutto, è opportuno sottolineare come la dimensione partecipativa non sia solo un obiettivo del presente piano, ma anche un aspetto più volte promosso dall'ICOM e dalla Convenzione di Faro.

[344] Vedi F. Santini, *Gli indicatori giusti per valutare il tuo fundraising*, in «Fundraising.it. Idee per crescere», 30 giugno 2022, https://www.fundraising.it/valuta-la-tua-raccolta-fondi-con-gli-indicatori-di-performance/ [Ultimo accesso 01 settembre 2026].

4.2. Considerazioni sul presente *fundraising plan*

Il piano di raccolta fondi per il restauro di *Dedalo e Icaro* aveva come principale obiettivo quello di raccogliere €25.000 necessari alla realizzazione dell'intervento. Tuttavia, il presente *plan* si era tacitamente prefissato altri scopi, come quello di coinvolgere la collettività locale attraverso la pratica del *fundraising.* Infatti, rendere partecipe la comunità nelle attività istituzionali è uno degli obiettivi primari del Museo Canova[345] – sancito anche dallo *Statuto fondativo* della Fondazione.

Con lo scopo di avvicinare il pubblico locale alla *mission* e alle attività di interesse generale del Museo, il piano di *fundraising Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova* si è posto nell'ottica progettuale di colmare tale volontà. In questa direzione, il *plan* si è avvalso dell'utilizzo di diversificate fonti di finanziamento, il cosiddetto *funding mix*. Quest'ultimo ha permesso all'istituzione di differenziare gli *stakeholder* da coinvolgere in un medesimo piano, creando con essi un *networking* di ampio raggio espandendo, conseguentemente, le proprie reti relazionali. Al contempo, l'utilizzo del *funding mix* ha permesso a differenti tipologie di sostenitori di supportare l'attività museale e di entrare in contatto con l'operatività dell'ente.

In questa prospettiva, i diversificati strumenti del *funding mix* possono contribuire a definire differenti forme e modalità di *engagement* all'operato istituzionale. Lo dimostra la presente progettualità dove, ad esempio, il contributo pubblico da parte del Comune di Possagno è uno strumento relazionale positivo per l'istituzione se ottimamente comunicato. Infatti, il patrocinio di un ente pubblico locale o il sostegno finanziario alla cultura da parte di un'istituzione pubblica di prossimità può incentivare gli altri *stakeholder* locali – quali *corporate*, privati cittadini o associazioni limitrofe – a sostenere il piano di *fundraising* dell'organizzazione.

Invece, il *reward-based crowdfunding*, attraverso la possibilità di ricevere beni, servizi o esperienze a fronte di un contributo, risulta essere un modello partecipativo che induce curiosità nei possibili *donor* e, contestualmente, permette al *crowd* di appassionarsi all'evolversi della raccolta. Questo mezzo di reperimento di risorse si lega all'aspetto digitale

[345] Concetti rielaborati dall'autrice sulla base degli appunti delle lezioni del Prof. Alessandro Genovesi, Corso di *Funding per l'arte e la cultura*, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali, Anno Accademico 2025/2026.

e connettivo e, quindi, si avvale di una dimensione comunicativa che richiede continuità affinché il rapporto con il pubblico non si affievolisca alla conclusione della progettualità.

Similmente, la realizzazione di eventi in loco permette di avvicinare alle mura istituzionali il pubblico locale, facendogli prendere familiarità con il contesto artistico-culturale di prossimità. La sede museale diventa così il luogo in cui si manifesta l'*engagement* della società, che successivamente sarà più propensa a legarsi alle attività dell'organizzazione.

Infine, l'*Art Bonus* è uno strumento molto valido per instaurare un legame profittevole tra un museo e una *corporate*. Infatti, permette uno scambio economico vantaggioso, poiché l'azienda può recuperare fino al 65% dell'importo donato nonostante l'ente percepisca l'intera somma. Inoltre, entrambi i soggetti ottengono una positiva visibilità: attraverso la pubblicazione dell'iniziativa sul sito governativo di questo specifico strumento, sia l'attività dell'ente culturale sia quella dell'azienda possono ottenere notorietà a livello nazionale e internazionale. Infine, affiancando il nome dell'impresa al sostegno della cultura, la *corporate* può contribuire al miglioramento della propria immagine e della propria reputazione, rafforzando il posizionamento nei confronti dei *competitor*.

In questa direzione, indipendentemente dallo strumento di raccolta fondi che il *donor* intende attivare, il legame che si crea tra il museo e il sostenitore può generare vantaggi per entrambi i soggetti. Da un lato, l'istituzione può ottenere le risorse necessarie al sostegno della propria attività, allo sviluppo dei propri progetti (anche futuri) e al rafforzamento della propria influenza nel contesto territoriale di riferimento. Dall'altro, il *donor* può soddisfare i propri bisogni filantropici, sociali e culturali per la tutela del patrimonio per le future generazioni. Invece, se si tratta di un'impresa, essa può anche migliorare le proprie strategie di *marketing* e la propria reputazione.

Tuttavia, il presente piano di *fundraising* non potrà tradursi in un efficace *engagement* del pubblico locale se il Museo Canova non sarà in grado di sviluppare una cultura organizzativa orientata alla filantropia. Quest'ultima, ponendo particolare attenzione all'aspetto relazionale del *fundraising*, cerca la costruzione di legami reciproci e duraturi con la comunità, superando una concezione del *fundraising* indirizzata alla mera transazione economico-

finanziaria[346]. Il primo passo per sviluppare una cultura organizzativa filantropica è quello di integrare le attività dell'istituzione all'interno di una visione condivisa. Ciò implica la collaborazione e il coordinamento tra i diversi uffici e dipartimenti, così da superare la gestione frammentata e promuovere un approccio integrato alle funzioni dell'ente[347]. Inoltre, deve affiancarsi una progettualità sostenuta da una comunicazione *fundraising oriented,* capace di valorizzare il rapporto tra l'istituzione e la comunità.

In quest'ottica, si inserisce *Un'opera fragile, un impegno comune,* un piano di raccolta fondi che vuole sottolineare l'importanza della tutela e della valorizzazione condivisa al patrimonio culturale locale, in linea con i principi promossi dall'ICOM e con quelli sanciti della Convenzione di Faro.

[346] Cfr. F. Pecoraro, A. Turrini, M. Volpe, *Perché questo libro sul fundraising per l'arte e la cultura*, cit., qui pp. 13-15.
[347] Cfr. L. Li Cauli, *Introdurre una cultura filantropica nelle istituzioni artistiche e culturali*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*, cit.

Conclusione

Lo studio condotto e la proposta progettuale elaborata nel presente testo hanno permesso di far emergere l'importanza della dimensione relazionale del *fundraising* per i musei di prossimità. Queste istituzioni, spesso operanti nell'ambito del Terzo settore, agiscono quali presidi artistico-culturali radicati in uno specifico contesto socio-territoriale e conservano opere dall'importante valore identitario e civico per la società di riferimento.

Partendo dalla domanda di ricerca dell'elaborato, che vuole indagare in che modo la raccolta fondi possa apportare un vantaggio competitivo per un museo di prossimità attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* locali, l'analisi ha permesso di interpretare il *fundraising* sia come uno strumento orientato al reperimento delle risorse economico-finanziarie, sia come un processo grazie al quale un'organizzazione costruisce e consolida una *networking* con la propria collettività.

Per giungere a questa visione interpretativa della raccolta fondi, lo studio si è avvalso della letteratura, degli enunciati di importanti organizzazioni internazionali e della normativa vigente. Inoltre, si è ricercata un'istituzione museale territoriale che possedesse tra i suoi obiettivi operativi principali la volontà di aumentare l'*engagement* della comunità locale e di incrementare la propria influenza nel distretto territoriale di appartenenza. Il presente testo ha preso in esame il Museo Gypsotheca Antonio Canova, istituzione di prossimità di Possagno, la città natale di uno dei più grandi esponenti della scultura neoclassica. Quest'istituzione, infatti, ha manifestato l'intenzione di voler sensibilizzare la comunità circa la propria operatività e di volerla coinvolgere nelle attività socioculturali che promuove. Secondo il Museo, la comunità locale riconosce la maestosità e la grandezza artistica di Canova e delle sue opere, ma non si dimostra pienamente legata alla volontà di tutelare, valorizzare e preservare per le future generazioni quel patrimonio che ha plasmato la propria identità storica e civica. Successivamente, la direzione ha sottolineato l'importanza del restauro quale attività che, tramite l'intervento fisico sull'opera, permette la conservazione dei significati e delle simbolicità che essa custodisce. Inoltre, ha ammesso di aver compreso, nel corso della propria esperienza, l'importanza del *fundraising* quale pratica utile ad avvicinare a sé le risorse finanziarie necessarie a una progettualità, ma anche quale modalità per accogliere tra i propri *stakeholder* nuovi sostenitori – siano essi pubblici, privati cittadini o realtà imprenditoriali *for-*

profit.

Per poter soddisfare le ambizioni del Museo Gypsotheca Antonio Canova, nonché le sue necessità operative riguardanti i numerosi interventi di restauro che l'istituzione ha in senno, si è elaborato un piano di *fundraising* per l'intervento conservativo del gruppo scultoreo *Dedalo e Icaro*, dal titolo *Un'opera fragile, un impegno comune. Sostieni anche tu l'abbraccio del Canova*. Questa progettualità, che aveva lo scopo di accrescere il rapporto tra l'istituzione e il pubblico locale, ha evidenziato la necessità di differenziare le fonti in entrata utilizzando l'approccio del *funding mix*. Questo metodo, diversificando gli strumenti di raccolta fondi per un medesimo piano di raccolta, permette di adottare differenti strumenti di *fundraising*. In quest'ottica, si è rivelato una strategia operativa efficace nell'ingaggiare un bacino più ampio ed eterogeneo di sostenitori, poiché il *funding mix* può permettere di intercettare la sensibilità e le aspettative di differenti attori e *stakeholder* del contesto locale (dalle pubbliche istituzioni, ai singoli cittadini sino alle realtà *for-profit*) e di ottenere da loro interesse, riconoscimento, fiducia e, in seconda istanza, un ritorno economico.

Tuttavia, per attivare questi strumenti del *funding mix*, che permettono quindi di instaurare legami sia economici sia relazionali, è opportuno che la pianificazione finanziaria sia affiancata da una progettualità comunicativa *fundraising oriented* capace di veicolare i valori dell'intervento e l'operatività istituzionale del Museo. La comunicazione, infatti, dev'essere indirizzata alla conoscenza dell'organizzazione e delle sue attività, ma anche porsi come un metodo per attivare, coinvolgere e fidelizzare i *donor* in una campagna di *fundraising*. Se restituisce fiducia, essa può intercettare quei *target* di pubblico sensibili ai progetti istituzionali che, in seconda istanza, possono rivelarsi capaci di apportare al contesto culturale risorse finanziarie e relazionali nel lungo periodo. In quest'ottica, la comunicazione *fundraising oriented* deve indirizzarsi alla costruzione di un messaggio autentico e trasparente, in grado di stimolare l'emotività del donatore, sollecitarne la responsabilità civica e renderlo consapevole dell'impatto concreto del suo contributo per la comunità e la percezione del territorio.

A integrazione della strategia comunicativa, l'ente museale dovrebbe investire tempo e risorse nell'organizzazione di eventi in loco, che si possono configurare come una leva fondamentale per consolidare la dimensione relazionale avviata dalla raccolta fondi e dalla comunicazione orientata al *fundraising*. Infatti, l'incontro e la condivisione degli spazi museali favoriscono la creazione di momenti di *networking* tra il museo e i suoi *stakeholder* e tra gli

stessi sostenitori. Questo aspetto relazionale contribuisce ad avvicinare gli attori del territorio alla realtà museale, trasformando la partecipazione alla progettualità in un'attività di *engagement* socialmente rilevante per il distretto territoriale.

Il *fundraising*, quindi, è una pratica che può essere utilizzata dagli enti del Terzo settore per colmare le proprie necessità finanziarie, ma non deve implementarsi come un'attività fine a sé stessa. Essa, infatti, deve guardare all'aspetto relazionale, che può permettere all'istituzione di ottenere un sostegno costante da parte degli *stakeholder* locali piuttosto che una mera transazione economica che si esaurisce con la conclusione della campagna. Infatti, la raccolta fondi è una pratica che va sfruttata nel suo aspetto relazionale affinché il sostegno finanziario divenga continuativo e l'istituzione possa operare in una direzione socioculturale per la sua comunità senza rischiare di incorrere in una perdita di gestione nel medio-lungo termine.

Tuttavia, affinché il museo *non-profit* colga appieno le potenzialità relazionali del *fundraising,* è necessario che la direzione promuova all'interno dell'istituzione una cultura organizzativa filantropica. Questa si fonda sulla consapevolezza di tutti i membri dell'organizzazione che ogni loro contributo può favorire la creazione di reti relazionali in grado di accrescere le risorse dell'ente. Tali risorse, provenienti da soggetti terzi, sono economico-finanziarie, ma anche umane, sociali, relazionali e reputazionali. Infatti, un'impostazione organizzativa di questo tipo permette all'istituzione di superare la sola visione monetaria del *fundraising*, facendo spazio al coinvolgimento filantropico degli *stakeholder* locali. Ciò non preclude la possibilità di innescare effetti positivi sul piano relazionale e, conseguentemente, di ottenere ritorni finanziari anche nel lungo periodo.

La filantropia, tuttavia, va coltivata anche nell'ambiente esterno all'ente attraverso la comunicazione. Infatti, è fondamentale trasmettere agli interlocutori locali la passione, il senso civico e l'importanza socio-identitaria delle attività del museo, proponendo un'offerta culturale distintiva rispetto alle altre realtà del territorio.

Per esprimere efficacemente la dimensione relazionale del *fundraising* e affrontare il problema della carenza di liquidità, la direzione dell'azienda-museo *non-profit* deve quindi adottare una visione integrata dell'intera istituzione. In quest'ottica, risulta fondamentale avvalersi di figure professionali specializzate e capaci di operare su più livelli, da quello

manageriale e tecnico a quello interpersonale. Infatti, l'organizzazione non deve dimenticare che il *fundraising* è un rapporto relazionale tra più soggetti, e deve comprendere che il dono è uno scambio reciproco, talvolta economico, tra entità che condividono valori sociali, culturali, storici e identitari. In quest'ottica, queste personalità professionali possono fornire all'istituzione gli strumenti e le tecnologie necessarie per concretizzare questi messaggi e, quindi, si giustifica l'allocazione di risorse finanziarie dedicate alla comunicazione. Questo investimento sarà in grado di generare un circolo virtuoso nell'ente, capace di ottimizzare i processi interni, migliorare i servizi erogati e consolidare le relazioni esterne – indispensabili per garantire la sostenibilità finanziaria dell'ente.

In conclusione, l'efficacia di una campagna di raccolta fondi si misura anche nella quantificazione del valore culturale, sociale e relazionale che essa ha generato. L'ottenimento delle risorse finanziarie prestabilite, infatti, smette di essere il punto d'arrivo di un *cultural fundraising plan* per diventare il mezzo che permette di stabilire una relazione basata sulla fiducia e sul riconoscimento reciproco tra il museo e la sua comunità. Quest'approccio è essenziale anche per quanto concerne la sostenibilità economica futura dell'ente (citata anche nella definizione ICOM di museo), poiché favorisce la diversificazione delle entrate e riduce il divario tra i costi delle attività statutarie e le risorse disponibili.

Alla luce di quanto emerso, si è compreso che il *fundraising* culturale contribuisce al vantaggio competitivo di un museo di prossimità quando esso trasforma gli *stakeholder* locali da semplici finanziatori o destinatari di un progetto a soggetti co-partecipi alla *mission* statutaria. Il vantaggio competitivo per un piccolo museo territoriale è quello di possedere un patrimonio che condivide con la collettività locale, che è difficilmente imitabile e che è capace di alimentare e mobilitare risorse umane, sociali, relazionali, economiche e reputazionali. In quest'ottica, il museo costruisce con il territorio un sistema di *networking* attraverso cui il patrimonio e i beni culturali possono essere riconosciuti, tutelati, valorizzati e trasmessi. La raccolta fondi per una progettualità di un ente museale *non-profit* diviene così parte di un più ampio processo di costruzione condivisa del valore culturale di un luogo, dove la sostenibilità economica dell'istituzione e l'*engagement* della comunità diventano dimensioni tra loro interconnesse.

In una prospettiva futura, qualora la proposta operativa per il restauro di *Dedalo e Icaro* venisse realmente implementata dal Museo Gypsotheca Antonio Canova, una successiva ricerca potrà valutarne gli impatti reali sul contesto locale. L'indagine non dovrà limitarsi al monitoraggio delle risorse economico-finanziarie, ma dovrà analizzare la quantità e la qualità delle relazioni attivate, il livello di *engagement* degli *stakeholder*, la loro fidelizzazione nel tempo, l'evoluzione della percezione del museo nella comunità e le ricadute complessive delle attività istituzionali sul territorio. Ciò consentirebbe di validare l'ipotesi formulata nel presente lavoro di ricerca, trasformandola, se realizza una serie di esternalità positive per l'istituzione, in un modello d'azione efficace e applicabile anche ad altre realtà museali *non-profit* del contesto culturale italiano.

Appendice A – Intervista alla Direttrice Moira Mascotto

Direttrice del Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno.

Inizierei con una domanda generale riguardo il mio primo capitolo, dove parlo della definizione ICOM di museo nei suoi aspetti più innovativi (come l'accessibilità e l'inclusione). Come Gypsotheca con sede a Possagno, il museo si può definire un museo del territorio perché conservatore di un'identità storica locale. In quanto tale, come vivete la distanza dai grandi circuiti del turismo di massa, come Venezia, Treviso e il contesto del Grappa, che comunque ha una certa rilevanza storica, artistica e culturale?

Come a tutte le cose possiamo dare a questo aspetto sia una valenza positiva, sia una valenza di criticità. È chiaro che non siamo nelle rotte più trafficate, ma siamo in un territorio che possiamo definire "provinciale". Il visitatore deve venire apposta a Possagno per visitare il Museo, quindi non ci passa per caso. Questo, ovviamente, crea una criticità qualora il visitatore non sia automunito, abbia delle difficoltà nella mobilità o faccia riferimento a un servizio pubblico. È chiaro che l'esperienza, in questi casi, un po' si complica, considerando anche che Possagno non è servita di una stazione ferroviaria e che il trasporto su gomma non è così frequente (soprattutto nei periodi estivi, quando le scuole sono chiuse e i bus di linea sono meno frequenti). Questo è un dato di fatto e non sto dicendo nulla di nuovo, ma è chiaro che, da parte nostra, stiamo cercando di sensibilizzare quelli che sono gli interlocutori di questo tema. Per esempio, ne abbiamo parlato con Marca Treviso anche in occasione dell'ultimo incontro IPA. Questo è un tema che cerco sempre di far emergere, perché per noi, effettivamente, è fondamentale.

Se vogliamo guardare il lato positivo, possiamo dire che le persone che vengono al Museo Canova non ci passano per caso e, quindi, abbiamo dei visitatori che hanno la voglia e il desiderio di visitare il nostro museo. Spesso arrivano preparati e con delle aspettative e ciò per noi è bello perché sappiamo che sono appassionati e che hanno un desiderio. Noi, viceversa, abbiamo la possibilità, attraverso la collezione, attraverso Canova, attraverso i servizi che abbiamo strutturato nel tempo, di soddisfare le loro esigenze. Tali servizi sono l'audioguida, i nostri accompagnatori museali e tutti gli espedienti utili a soddisfare le curiosità dei visitatori.

In che modo, secondo lei, questo essere al di fuori dei maggiori circuiti turisti, e quindi il prendere la grossa fetta dei visitatori delle città limitrofe più grandi, può trasformarsi in un

vantaggio nell'ottica di creare un legame più intimo con la comunità locale?

Sicuramente, non quello che ho appena detto. C'è da considerare che la nostra collezione è particolarmente fragile. Non possiamo pensare di avere la massa di turisti che entra all'interno della Gypsotheca perché abbiamo un allestimento molto denso. Di conseguenza, non possiamo immaginare di avere 500 persone in galleria perché nascerebbe un tema di tutela e di conservazione del patrimonio.

Viceversa, il contatto con comunità vede due discorsi, che vanno in due direzioni opposte. Come ho detto prima, abbiamo una selezione di visitatori che non entra al museo per caso e questo già fa in modo che nasca una *community*. La *community*, però, si forma prima della fruizione attraverso i *social* e l'iscrizione alla *newsletter*, ma bisogna tenere presente che noi fissiamo anche degli appuntamenti mensili per conferenze e approfondimenti. Quindi, c'è anche una apertura alla comunità locale. Ad esempio, venerdì 26 giugno 2026 incontrerò la comunità per parlare della programmazione in corso e di quella che verrà nei prossimi mesi. Incontrerò, contemporaneamente, i 3 nuclei invitati:

- I possagnesi, che sono i proprietari del patrimonio;
- I *member*;
- I membri dell'Associazione degli Amici del Canova (che è un'associazione con la quale collaboriamo da molto tempo).

Quindi c'è un'apertura ma anche una risposta da parte della comunità locale: ciò ricade nella nostra volontà di curare i rapporti con l'esterno.

Nella realtà quotidiana ritiene che il Comune di Possagno e i cittadini delle municipalità limitrofe percepiscano il museo come un organo identitario? O avverte, invece, una certa distanza alla ricchezza culturale che questo museo offre?

Ti faccio un esempio. Stamattina stata a Treviso in occasione del Tavolo Cultura, dov'erano presenti tante istituzioni. Quando entra il Museo Canova siamo riconosciuti. Infatti, c'era una Direttrice che non avevo mai visto e che non conoscevo che, nel fare il giro di presentazioni, al mio turno ha detto "ma la Dottoressa Mascotto la conosco". Quindi, siamo riconosciuti e per me tutto ciò è molto gratificante. È gratificante anche quando fanno degli esempi e citano il Museo Canova. Questo ripaga tutti perché fa fronte a un lavoro immenso che cerchiamo di portare avanti con serietà. Poi, sentire che diventiamo un riferimento per il territorio mi fa indubbiamente piacere.

Nel sito della Gypsotheca, alla voce 'sosteneteci', si trovano vari strumenti di fundraising (Art Bonus, Corporate, Membership, 5x1000) che il museo mette in atto. Quali di questi strumenti, secondo lei, rispondono meglio al coinvolgimento del tessuto locale e in risposta alla mission del Museo, sia in termini di singoli cittadini sia in termini di corporate?

Sarà una risposta un po' articolata. Partendo dalle sponsorizzazioni, ovviamente, si guarda al mondo del *corporate*. Nel 2003, abbiamo fatto un progetto che si chiama *Canova Cultura Impresa*, che è un documento dove spieghiamo quella che è la filosofia del museo, cioè il creare dei veri e propri progetti di partenariato. Credo molto nella collaborazione fra il museo e l'azienda sostenitrice. Quando parlo di collaborazione intendo un dare e un avere, quindi tu, come azienda, hai la possibilità di sostenermi nei miei progetti e a me fa piacere coinvolgerti nei miei. In questo senso, cerchiamo di venirci incontro su quelle che possono le esigenze di entrambi. Quindi, con le aziende, principalmente ci rapportiamo in questo modo.

Con il singolo, si parla dei *member*. In realtà è tutto un lavoro da costruire. Non abbiamo tantissimi *member* e i progetti di *crowd* che abbiamo proposto, più che raccogliere le risorse, ci hanno dato la possibilità di raccontarci. La comunicazione fa parte del *crowdfunding*, ma poi c'è anche la Legge di Pareto nella quale se vuoi raccogli il 20 devi scomodare l'80.

Per esempio, per quanto riguarda il progetto *#MuseoSenzaBarriere* si voleva sensibilizzare le persone al percorso che il museo stava facendo per una migliore accessibilità. Quel progetto, con la sua campagna di sensibilizzazione, è andato a buon fine.

Con il progetto di restauro dei tre bassorilievi parliamo di €5.500. Forse farei meno fatica a tirarli fuori dal mio *budget*, però per me questo progetto era importante per altre tre cose:

- Perché sono €5.500 e tutto è importante e prezioso. Sono importantissimi i €10 di ognuno, anzi *chapeau* a tutti quelli che versano.
- Un obiettivo che mi interessava raggiungere era sensibilizzare la comunità verso l'importanza di preservare un patrimonio. Quindi, mettiamoci tutti in rete per raggiungere un obiettivo comune. Volevamo dire che ci sono queste tre opere ammalorate e che hanno dei bisogni, per cui dobbiamo unire le forze per salvarli. Per me, questo modo di lavorare, ha un senso.
- Infine, ho un'altra motivazione che è un po' meno nobile, ma è vera. Quelle tre tavolette a ottobre/novembre verranno esposte in una mostra per la prima volta, quindi ciò mi è funzionale per far parlare già dell'esposizione. Si capisce quindi che

ciò mi dà da una parte le risorse, dall'altra mi dà la mostra; poi una parte mi dà la possibilità di creare dei contatti con il museo e un patrimonio che va salvato, perché non sono le mie opere, non sono le sue opere e, in senso lato, non sono le opere di una comunità, ma di tutti.

Nota delle resistenze o una crescita del mecenatismo locale con l'utilizzo di questi strumenti del funding mix? Le chiedo questo perché nel mio studio guardo proprio alla comunità locale.

Io faccio fatica a dirle se una persona è di Possagno, è di Crespano, eccetera.

In generale parlavo di Treviso, Vicenza, il Veneto.

Il nostro zoccolo, però, è proprio la parte veneta, sia come visitatori che come donatori.

Avrà visto, per esempio, che questo progetto di *crowd* per le tavolette lo abbiamo fatto con Fondazione Italia Patria della Bellezza. Anche questo non è un caso. È vero che avevamo bisogno di una piattaforma, ma nella realtà non necessariamente. Questo *network* ha sede in Lombardia e ciò ci dà un po' di visibilità anche al di fuori del Veneto.

Quali imprese del territorio risultano essere già vicine alla vostra mission? C'è qualche impresa che è particolarmente generosa e vi sostiene perché siete un museo del territorio?

Ci sono aziende che ci accompagnano da anni e alcune sono state estremamente generose. Spero di non dimenticarne nessuna. Tra le aziende che ci accompagnano da anni ci sono:

- Industrie Cotto Possagno;
- Consorzio Vini Asolo-Montello;
- Cementi Rossi di Pederobba;
- Chrysos S.p.A. di Borso del Grappa, colei che ci ha aiutato a realizzare un progetto particolarmente impegnativo;
- Open Fiber S.p.A.;
- SPI (che, però, ha sede in Lombardia).

La maggior parte di queste sono molto vicine a livello geografico.

Si, Possagno, Pederobba, Borso del Grappa. Il Consorzio Prosecco Asolo-Montello

credo abbia sede a Casella d'Asolo.

Da quando c'è stata la patrimonializzazione UNESCO delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, ha notato un afflusso di visitatori internazionali più ampio?

È difficile dare questa risposta, perché i visitatori stranieri sono aumentati. C'è stato il Covid, abbiamo avuto una flessione e poi una ripresa. Ma è anche vero che noi abbiamo lavorato abbastanza con l'estero attraverso l'ufficio stampa, abbiamo avuto esposizioni in America (tra il 2023 e il 2024) e questo, ovviamente, ci ha riportato qualcosa. Quando si fanno le mostre si valorizza e si ha sempre un ritorno di visitatori, infatti quelli americani sono aumentati. Ma adesso non le so dire con precisione gli indicatori, perché faccio fatica in quanto non li possiedo. Inoltre, non so dirle perché questi signori erano nel nostro territorio e perché sono venuti a visitarmi. Ma è chiaro che l'economia UNESCO è una grande opportunità, ma nel mio caso non potrei affermare qualcosa con sicurezza. Non voglio depistarla su quello che sono le sue esigenze.

Mi interessava parlare anche più approfonditamente del progetto Canova per tutti, sull'Autoritratto di Giorgione, ma poi anche #MuseoSenza Barriere e il lancio del restauro dei tre bassorilievi. Volevo sapere se avete rilevato delle criticità, come sono state affrontate e se c'è qualcosa che, col senno del poi, cambierebbe all'interno delle campagne di fundraising stesse.

Faccio fatica a risponderle per i progetti *#MuseoSenzaBarriere* e per il restauro dei tre bassorilievi. Per quanto riguarda *#MuseoSenzaBarriere* lavoravo già qui ma ero inserita nel gruppo delle educatrici, quindi non giocavo io la partita. In realtà, mentre si faceva la campagna, poi sono entrata a far parte del Consiglio di Amministrazione, però è una cosa che ho preso molto in coda quindi io, da semiesterna, posso dire che è stato molto bello. So che è stato anche molto impegnativo, perché le due colleghe della comunicazione hanno lavorato tantissimo per riuscire nell'intento.

Per quanto riguarda la campagna *crowd* dei tre bassorilievi sappiamo che non è terminata, quindi mi riserverei nel dirle qualcosa. C'è stato, devo dire, un lavoro accurato di allineamento con l'altra Fondazione per coordinare e per pianificare tutto affinché il lavoro venisse bene. Aspettiamo ad arrivare in fondo per dare sentenze.

Canova per tutti è un progetto che non è andato a buon fine. L'abbiamo acceso e lo

abbiamo spento. Anzi, da quello che so non lo abbiamo ancora spento. A dire il vero ce l'ho ancora questa idea, perché mi sarebbe piaciuto ampliare la collezione e fare questa campagna di sensibilizzazione per comprare quel dipinto. Era un sogno.

Ci sono delle percentuali che dicono che non tutte le campagne di crowdfunding arrivano a termine per determinati motivi.

Ritengo che dipenda anche per cosa fai *crowd*. Se lo fai perché succede un disastro ambientale, perché c'è una pandemia, perché succede qualcosa, è chiaro che tutti sono davvero molto generosi, soprattutto gli italiani. Se parli di restauro va bene, se parli di accessibilità va bene, ma comprare un dipinto… ma ti serve proprio?

Riguardo l'acquisto dell'*Autoritratto* abbiamo lavorato molto su quali potevano essere i canali corretti. All'epoca, quando ci stavamo lavorando, eravamo in America, quindi c'era il pensiero di intercettare i *donor* americani. Insomma, ci abbiamo messo un po' la testa. In realtà poi ci siamo resi conto che sarebbe stato un progetto senza una base di partenza, perché non puoi pensare di fare *crowd* per €350.000. E poi, quanto tempo tieni aperta la campagna?

Magari c'è il picco iniziale di interesse, ma poi la curva scende e si stabilizza.

Avrei dovuto avere una base di partenza e quindi avere la sicurezza che 3, 4, 5, 10 aziende mi avrebbero dato qualcosa e quindi, sapendo che hai già €300.000 e ne devi raccogliere "solo" 50.000 parti già con una marchia in più e con un ottimismo diverso. €350.000 è un traguardo irraggiungibile. Io sono ottimista per natura, però poi bisogna essere realistici.

Riguardo gli asset di partenza del museo, se si dovessero mappare le principali risorse e i portatori d'interesse della Gypsotheca, quali sono figure locali che ritiene più strategiche?

Le imprese, ma anche l'Associazione degli Amici del Canova sono tra i nostri principali *stakeholder*. In realtà non mi limiterei a dire gli *sponsor*.

Se parliamo nel senso del *fundraising* possiamo parlare della comunità, perché sono tra coloro che donano e poi, ovviamente, le imprese.

Se invece parliamo in senso lato, posso dire che una volta ho mappato questi *stakeholder* e in pratica sono tutti, a partire anche dal tessuto scolastico. Pensi a quante persone, con quanti ragazzi e insegnanti, siamo in collegamento. Ma poi abbiamo anche tutta la rete con gli albergatori e i ristoratori, che sono interlocutori importanti per noi, perché chi non va alla

reception e chiede dove può mangiare, e viceversa chiede cosa può andare a visitare!

Possono essere considerate delle figure d'appoggio alla fruizione stessa, pre e post visita.

Noi, per esempio, nel considerare il concetto di rete, almeno una volta all'anno invitiamo gli insegnanti e gli albergatori in modo da raccontare cosa facciamo e farli venire al museo affinché ne abbiano familiarità.

Adesso vorrei arrivare alla parte che riguarda il mio ultimo capitolo di tesi, ovvero il piano di fundraising che cercherò di proporre per il Museo Canova. Per la mia relazione vorrei elaborare una proposta di fundraising che sia il più possibile realistica e calata sulle vostre attuali esigenze. In particolare, vorrei concentrarmi sul coinvolgimento del territorio, per rispondere alla mia domanda di ricerca che mira a mettere in relazione il fundraising, nella sua dimensione relazionale, con la comunità limitrofa all'istituzione museale. A tal propositivo, ammetto che, quando ho elaborato l'indice del mio lavoro e mi sono confrontata con il mio relatore, non ero a conoscenza dell'attuale campagna di fundraising relativa al restauro dei bassorilievi. Tuttavia, come mi ha detto lei, anch'io avevo pensato al restauro come possibile progetto di raccolta fondi attraverso il quale coinvolgere la collettività del territorio.

Se dovesse lanciare oggi una nuova campagna di fundraising, su quale bisogno prioritario si orienterebbe? Su un intervento di restauro, su un determinato servizio, sulla digitalizzazione oppure su un'acquisizione? Anche se, in quest'ultimo caso, mi sembra di capire che non sarebbe tanto conveniente!

Ho una *wishlist* che è infinita, anche verso il pubblico giovanile.

Infatti, ho visto che è stato aperto il canale TikTok di recente, quindi ho notato anch'io una certa apertura al pubblico giovanile.

Certo! Siete la nostra risorsa più importante!

Anche quando si legge la definizione stessa di "museo" di ICOM si parla di "patrimonio per le generazioni future".

Ovviamente. Perché restauriamo? Perché c'è qualcuno, dopo di noi, che dovrà raccogliere quest'eredità. Se non la conserviamo, noi cosa raccogliamo? È questo il tema

centrale del nostro lavoro.

In qualunque caso, non abbiamo parlato del tema dei bandi, che entra sempre nella grande categoria del *fundraising*. Per esempio, da quando sono qua io, abbiamo lavorato tantissimo con i bandi. Quando guardo alla mia *wishlist* è chiaro che devo considerarli, però in ogni progetto va capito come reperire le giuste risorse perché quando ci si approccia a un ente bisogna capire di cosa questo vive. Infatti, bisogna chiedersi:

- Il museo Canova cos'è?
- Qual è la sua configurazione giuridica?

Noi abbiamo un patrimonio pubblico perché è della comunità di Possagno, ma chi lo gestisce è una fondazione di diritto privato. Quindi, questo, non ci dà accesso a nessuna forma di finanziamento pubblico se non attraverso la partecipazione a bandi. Ma noi i bandi li dobbiamo vincere, perché non siamo un'istituzione statale che solo perché esiste ha il diritto di ricevere determinati contributi pubblici. Noi abbiamo, come tutti gli enti, un bilancio e questo bilancio – essendo un ente non lucrativo, quindi un ente del Terzo settore (anche se adesso stiamo cercando di entrarci) – affinché tale bilancio quadri, esso ha bisogno di molta attenzione. Quindi, ragionando per macroaree, tutta la mia attività istituzionale che va coperta con le mie entrate istituzionali, quindi la bigliettazione, le visite guidate, eccetera. Poi, l'attività commerciale, che è irrisoria, trova lo spazio che trova. Invece, tutto lo straordinario me lo faccio con il *fundraising* e lo straordinario sono i restauri, le mostre, i convegni, le conferenze, gli acquisti.

In realtà, abbiamo acquistato di recente, ma attraverso un bando. Abbiamo acquistato sei scatti di Aurelio Ammendola, il maestro pistoiese. Abbiamo partecipato al bando *Strategia fotografia*, abbiamo acquisito per €46.000 euro questi sei scatti. A corredo dei sei scatti abbiamo fatto degli incontri con Aurelio Ammendola, con il FAS e con il Fondo Alinari in modo che il progetto fosse abbinato all'arricchimento del patrimonio e che prendesse senso nella formazione e nell'approfondimento. Poi, abbiamo istituito due corsi di fotografia per ragazzi tra i 13 e i 17/18 anni e abbiamo fondato anche un corso per bambini, perché attraverso la fotografia li inviti comunque all'osservazione.

La mia *wishlist* è anche, per esempio, la digitalizzazione. Io ho un archivio e ho in animo di digitalizzarlo, di metterlo in rete, di fare un lavoro importante. È chiaro che per fare tutto questo io devo reperire delle risorse attraverso la raccolta fondi.

Sono chiarissimi questi aspetti, ma io vorrei dare una linea teorica a questo mio piano. Vorrei individuare un tema attorno al quale costruire una proposta, in modo che il piano abbia un obiettivo realistico, che il Museo Canova senta concretamente di poter sviluppare e che possa portare a un risultato in termini di coinvolgimento delle realtà locali. Vorrei quindi capire attraverso quali strumenti di fundraising il Museo possa raggiungere questo obiettivo.

Ti dico come ragiono io, poi ci arriviamo assieme. Ho delle esigenze di cui ti ho detto. Per soddisfarle devo capire che fare e qui entra in gioco quello che tu chiami *fundraising*, quindi la cassetta degli attrezzi. La apro e considero che cosa mi serve e cosa posso fare per soddisfare la mia esigenza e mi chiedo 'Qual è il lo strumento più consono?'. Ad esempio, per fare il restauro delle tre tavolette, avrei potuto tirare su il telefono e chiamare un'azienda, perché il restauro mi costa solo €5.500 e gli avrei detto: "Ce la fai a farmi una sponsorizzata? Preferisci utilizzare l'Art Bonus?" e, in quest'ultimo caso, ciò gli sarebbe costato solo il 35% di ciò che ha donato che per loro è una spesa irrisoria. Però non avrei raggiunto i miei obiettivi, quelli che ci siamo detti prima. Quindi, ha senso muoversi per €5.500 euro e chiamare un'azienda? Non sempre, perché posso chiamarla tutti i giorni e, pertanto, le richieste le devo fare al momento giusto. Bisogna essere pragmatici e calcolatori. Io sono una storica dell'arte, ma devo essere molto *manager* altrimenti facciamo fatica a far tornare i conti del bilancio. È bella una cosa ed è bella anche l'altra e io vivo di queste due anime.

Adesso non so come vorrai costruire la tua tesi, ma io la imposterei proprio della serie "a ogni progetto, il proprio strumento".

Io avevo pensato a un unico progetto. Ho pensato che, nell'ottica relazionale che voglio tenere sullo sfondo, il restauro sia un progetto che può mette insieme le persone verso un unico obiettivo guidato dall'istituzione. Io inizialmente ero orientata nella direzione di prendere un'opera da restaurare e comprendere come la community possa finanziare e sostenere il Museo facendo vedere come il restauro e il fundraising possano portare a dei risultati positivi per l'ente. Ma poi mi sono chiesta "hanno bisogno di un restauro? O hanno bisogno di implementare altro all'interno dell'ente?". Infatti, non sapevo se il restauro fosse una cosa così realistica per voi.

La risposta è sì, quindi il tuo pensiero è stato confermato dai fatti con il lancio del restauro delle tavolette. Hai ragione, il restauro crea *community* perché ci aiuta a fare gruppo, anche con degli *slogan* che fanno colpo.

La comunicazione, nel fundraising in generale, dà una spinta in più. Una buona comunicazione dà degli ottimi risultati.

Esatto! Anche in termini di valorizzazione, di coinvolgimento, di appartenenza. Adesso, per esempio, facciamo dei video su *TikTok* e facciamo parlare anche le nostre accompagnatrici museali che portano una testimonianza. Pensa che bello è, anche per loro, l'essere *testimonial* del sapere canoviano. Penso che ciò possa essere motivo di orgoglio.

Sono d'accordo. Inoltre, il potenziamento della comunicazione può diventare uno strumento efficace per il fundraising, come abbiamo detto.

Non ci sono dubbio a riguardo. Quando usciamo anche sulla *newsletter*, si vedono proprio delle impennate d'interesse.

Se a lei, come Direttrice e come ente, una cosa sul restauro può andar bene, io andrei in questa direzione.

Sei interessata anche ai bandi o solo al *crowd*?

Vorrei orientarmi nel funding mix, mettendo assieme più strumenti. Il crowdfunding è uno strumento che va accompagnato con altri strumenti, perché è uno dei tanti mezzi. Vorrei provare a mettere anche dei bandi pubblici se ci riesco. Un accenno al fatto che esistano e che si possano implementare sarebbe ottimale. È importante il contributo pubblico anche nei termini di rendicontazione.

Partecipare a un bando è molto impegnativo, non ti dico quante ore bisogna passarci davanti. Ma è bellissimo, perché è sfidante, perché devi scrivere i testi e pensare a come essere accattivante. Ti chiedono anche il piano di comunicazione, a proposito. Ad esempio, nel bando *Strategia fotografia* c'è stato chiesto come pensavamo di comunicare il progetto. Anche per un bando in cui abbiamo partecipato con il Comune, dove abbiamo preso €1.000.000 per il restauro dell'Ala Lazzari e per quale c'è stato un restauro e un'opera di digitalizzazione, c'è stato chiesto come pensavamo di comunicare questa vittoria. Si pensa anche al futuro nei bandi pubblici. Quando lo Stato capisce che dai al Ministero una visibilità, loro pretendono che le persone sappiano che il Ministero ha contribuito.

Inoltre, la rendicontazione è sfidante.

Se farai questo nel futuro, ti consiglio di usare i bandi pubblici, perché saranno i fondi che ti daranno di più in termini di peso e di soddisfazione. Inoltre, si incamera molto. Ad

esempio, per i bassorilievi, essendo una cifra bassa, non abbiamo partecipato ai bandi perché era importante sensibilizzare le persone considerando l'aspetto relazionale. Come abbiamo detto, il restauro è un tema che unisce, quindi si può procedere con un progetto in tale direzione.

Appendice B – Dialogo con la Dottoressa Linda Marana

Responsabile *Fundraising* presso il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno.

Sto lavorando sull'acquisizione di nuove aziende, quindi sulle *corporate*, anche nella progettazione, nei bandi e quant'altro sia utile all'interno del Museo. Il mondo *corporate* è per noi molto ambizioso e importante nell'ottica partecipativa, perché ci serve un sostegno che i bandi a livello nazionale non riescono sempre a darci. I bandi magari finanziano un pezzettino delle attività ed è difficile che sposino un intero progetto. Poi c'è tanta competizione tra le aziende. Quindi, io sto partendo da una mappatura delle aziende in Veneto, dato che è comunque un territorio che ha diverse realtà, sebbene esse tendano a sponsorizzare di più l'ambito sportivo e sociale. In questo senso, è anche importante far capire che la cultura ha dei benefici e un indotto nel territorio, per cui sto cercando di lavorare per implementare la nostra visibilità. Ovviamente, lavoriamo anche sul *fundraising* per i singoli individui, che non è facile.

Questo aspetto mi interessa molto. C'è una percentuale di cittadini del distretto che è attiva nel frequentare il museo e nel donare? Si interessa di quello che il museo fa e di quello che il museo restituisce?

Visto che hai uno sguardo sia interno che esterno nel tuo lavoro di tesi, posso dirti che c'è ancora molto da lavorare a livello di singoli cittadini. I possagnesi sono molto attivi e curano il loro patrimonio, ma c'è da considerare anche quello che circonda Possagno. Ci sono sicuramente delle persone affezionate che magari ogni anno fanno la *member card* anche se non usufruiscono dei *benefit* e che magari hanno donato quando hanno saputo del *crowd*, ma anche questa è una fetta di *stakeholder* da ampliare. Spesso nell'opinione pubblica non si conosce la differenza tra un museo statale e un museo a giurisdizione privata. Poi c'è la competizione con altri tipi di occupazione del tempo libero. Inoltre, da noi, la logistica sai bene com'è: è complicata. Però, potremmo informare maggiormente i cittadini e far capire loro quanto sia importante anche una piccola erogazione liberale perché siamo un'entità privati ma comunque non abbiamo scopo di lucro. Questo, nell'opinione comune, è un aspetto in cui si può lavorare. Ci sono persone che seguono e sostengono con continuità e persone che potrebbero e vorrebbero farlo, ma magari non sanno quali siano i canali giusti per sostenerci.

Ci sono vari studi sulle tipologie di donatori: spesso sono donne, dopo i trent'anni, che

donano ad altre associazione. C'è anche una parte del *crowd* che non ha voluto donare tramite piattaforma, ma preferisce fare un bonifico. Bisogna dare a tutti i giusti strumenti di informazione, come anche le coordinate per bonifici bancari diretti. Infatti, le abbiamo messe anche nel sito, perché conosciamo le diverse tipologie dei nostri utenti. Non sono tutti *smart* e più ci sono tecnologie più ci sono truffe.

Inoltre, più una persona ha una certa maturità economica, più significa che è avanti con gli anni ed è più difficile che usi strumenti digitali sofisticati come le piattaforme di crowd

Esatto, per questo dico che ci si può lavorare ancora molto. Io per esigenze del Museo mi sto concentrando sulla parte *corporate* e dei bandi, ma sto ragionando anche su come potenziare questa cosa, anche per ampliare la partecipazione della fascia più giovane della società. Inoltre, stiamo lavorando anche sulla logistica.

Comunque la percezione del vostro museo è sentita. Io non sono della zona, ma il museo è conosciuto come nome, ma sicuramente sono meno conosciuti i suoi mezzi di sostentamento. Ma quali sono le aziende più vicine alla vostra causa museale?

Le aziende le trovi nel nostro sito. Poi ci sono gli istituti bancari che donano anche per progetti legati alle mostre con l'*Art Bonus* e con le erogazioni liberali. Stiamo cercando di creare *partnership*, per lavorare con le aziende che ci hanno già sostenuto. In quest'ottica, bisogna intercettare l'interesse del Museo verso una *partnership* più duratura. Abbiamo dato la possibilità alle aziende di diventare *istitutional donor* su tre fasce di donazioni ed erogazioni liberali. Siamo lavorando molto sull'*Art Bonus* e sul potenziamento del cinque per mille, che per il cittadino non costa ma per noi è importante nei termini di comunicazione e di competitività con tutta la parte del Terzo settore. Stiamo lavorando molto anche sulle donazioni per progetti singoli orientati alla didattica, allo spettacolo teatrale, ma anche sul dare la possibilità di donare non solo alle grandi aziende, ma anche alle realtà più piccole, nell'ottica delle ESG (*Environmental, Social and Governance*), della sostenibilità e del voler di restituire qualcosa al territorio. Stiamo cercando, quindi, per ampliarci su tutti i livelli.

Appendice C – Appunti dalla *mail* della Dottoressa Laura Casarsa

Consulente di comunicazione presso il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno.

L'autrice richiede tramite mail informazioni riguardati i tre piani di fundraising attuati dal Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno. Di seguito, se ne propongono degli appunti funzionali allo studio.

- Modalità di raccolta fondi: si è trattato di campagne realizzate tramite lo strumento del *crowdfunding*.
- Piattaforme: si è ricevuto il supporto della piattaforma Rete del Dono per il progetto *#MuseoSenzaBarriere* e del sito di Italia Patria della Bellezza per il progetto *Fragili per natura, preziosi per storia*.

  Per quanto concerne la campagna di raccolta fondi per *#MuseoSenzaBarriere* sono stati realizzati anche eventi in loco a supporto dell'iniziativa.
- Tipologia di donatori: non è stato possibile tenere traccia di dati anagrafici specifici (come l'età o la provenienza) poiché tali dati non sono stati richiesti in fase di donazione. Si tratta, comunque, di persone singole che hanno donato dai €10 ai €1.000.
- Canali utilizzati: le campagne sono state comunicate tramite *sito web*, *newsletter*, pagine *Instagram* e *Facebook* e con la diffusione di un apposito comunicato stampa.
- Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti, eccetto per il progetto *Canova per tutti* che non è stato realizzato per il cambio di Consiglio di Amministrazione che ha portato la Fondazione Canova verso altre priorità.

Appendice immagini

Fig. 1) Antonio Canova, *Autoritratto di Giorgione*, 1792, olio su tavola, Roma, Collezione privata.
https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2023/05/canova-1-768x863.jpeg

Fig. 2) Antonio Canova, *La nascita di Horation Nelson* (o *Nascita dell'eroe*), 1806-1807, bassorilievo in cera rossa applicato su supporto in ardesia con cornice lignea, Possagno (TV), Museo Gypsotheca Antonio Canova.
https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/03/1-nascitaNelson.jpg

Fig. 3) Antonio Canova, *La glorificazione di Horation Nelson* (o *Glorificazione dell'eroe*), 1806-1807, bassorilievo in cera rossa applicato su supporto in ardesia con cornice lignea, Possagno (TV), Museo Gypsotheca Antonio Canova.
https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/03/3-gloriaNelson-1024x691.jpg

Fig. 4) Antonio Canova, *La sbarco dell'eroe*, 1806-1807, bassorilievo in cera rossa applicato su supporto in ardesia con cornice lignea, Possagno (TV), Museo Gypsotheca Antonio Canova.
https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/03/2-morteNelson-1-1536x751.jpg

Fig. 5) Antonio Canova, *Dedalo e Icario*, 1777-1779, modello in gesso, 170x92x80cm, Possagno (TV), Museo Gypsotheca Antonio Canova – Ala Ottocentesca.
https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2022/08/Museo_Gypsotheca_Antonio_Canova_Dedalo_e_Icaro_Gesso-1024x1536.jpg

Fig. utilizzata nei piani di comunicazione *fundraising oriented*) Antonio Canova, *Dedalo e Icario*, 1777-1779, modello in gesso, 170x92x80cm, Possagno (TV), Museo Gypsotheca Antonio Canova – Ala Ottocentesca. https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2022/08/Museo_Gypsotheca_Antonio_Canova_Dedalo_e_Icaro_Gesso_dettaglio-1024x683.jpg

Bibliografia

Alexander, V., D., Murphy, O. (2022), *Fundraising in the Arts*, in C. De Vereaux (a cura di), *Managing the Arts and Culture. Cultivating a Practice*, pp. 60-93, Londra, Routledge. Ultimo accesso 13 agosto 2026, https://doi.org/10.4324/9781003108641

Ambrosio, G. (2009), *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non-profit*, in F. Bandini (a cura di), *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Padova, CEDAM, pp. 217-251.

Agusti, F. (2024), *Grant-makers pubblici e privati per l'arte e la cultura*, in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A., pp. 131-151.

Barney, J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in «Journal of Management», 17(1), pp. 99-120. Ultimo accesso 31 luglio 2026, https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Berman, S. L., Johnson-Cramer, M. E. (2019), *Stakeholder theory: Seeing the field through the forest*, in «Business & Society», 58(7), pp. 1358-1375. Ultimo accesso 23 luglio 2026, https://doi.org/10.1177/0007650316680039

Biondi, A. (2021), *Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie*, in E. Brurgio, F. Fischer, M. Sartor (a cura di), «*Knowledgescape. Insights on Public Humanities*», Venezia, Edizione Ca' Foscari, pp. 103-133. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://edizionicafoscari.it/media/pdf/books/978-88-6969-543-8/978-88-6969-543-8-ch-06_XCBtDcK.pdf

Bisello, A., Ferrarese, P. (2022), *Il finanziamento dell'azienda museale: sponsorizzazioni e donazioni*, in Ferrarese P. (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina.

Boccalatte, P. E. (2024), *Le parole che non ti ho detto: musei diffusi e persone*, «Novercento.org», n. 21. Ultimo accesso 09 giugno 2026, www.novecento.org/uso-pubblico-della-storia/le-parole-che-non-ti-ho-detto-musei-diffusi-e-persone-8096/

Bonicelli M., Pasini E. (2006), *La comunicazione fundraising oriented: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising*, in P. L. Sacco (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Roma, Meltemi, pp. 247-262.

Bonilla-Merchav, L., Brulon Soares, B. (2022), *Arriving at the Currente Definition: A Global Task and a Decentralising Exercise*, in «Museum International», 74(3-4), pp. 134-147.

Ultimo accesso 11 giugno 2026, www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13500775.2022.2234200

Buttus, C. (2019), *I diversi modelli di crowdfunding nell'impostazione sui redditi*, in «Rivista di Diritto Tributario». Ultimo accesso 14 luglio 2026, https://www.rivistadirittotributario.it/wp-content/uploads/2019/07/Buttus-1.pdf

Cacciamani, C., Fiorelli, A. (2017), *Il crowdfunding*, Milano, FrancoAngeli.

Cataldo, L., Paraventi, M. (2023), *Il museo oggi. Modelli museologici e museografici nell'era della digital transformation*, seconda edizione, Milano, Hoepli.

Causi, M. (2025), *Fundraising per la cultura: il ruolo economico delle donazioni,* in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 1, pp. 45-58. Ultimo accesso 29 giugno 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/118107

Cavaliere, V., Sassetti, S., Lombardi, S. (2017), *Processi evolutivi delle organizzazioni museali. Motivazione delle risorse umane, job design e orientamento al cliente*, in «ImpresaProgetto. Electronic Journal of Management», 2. Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.impresaprogetto.it/en/node/1021

Chen, T. L., Lai, W. C., Yu, T. K. (2021), *Participating in Online Museum Communities: An Empirical Study of Taiwan's Undergraduate Students*, 11, Front, Psychol. Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.565075

Chiapparini, A., Pracchi, V. (2013), *Il restauro e i possibili modi di "comunicare" il patrimonio culturale*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 8. Ultimo accesso 08 agosto 2026, https://doi.org/10.13138/2039-2362/555

Clarkson Devis, J. (2004), *Pianificare la raccolta fondi per le istituzioni artistiche*, in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A., pp. 155-183.

Coen Clagi, M. (2026), *Approcci innovativi per favorire la sostenibilità economica con il fundraising*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della cultura», NS, pp. 209-213. Ultimo accesso 19 giugno 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/120008

Corsico, D. (2021), *La nuova» disciplina delle associazioni e delle fondazioni tra Codice civile e Codice del Terzo Settore*, in «Osservatorio del diritto civile e commerciale. Rivista semestrale», n. 2, pp. 419-446. Ultimo accesso 06 luglio 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.4478/103101

Delfini, G. (2014), *Per la conservazione delle sculture in gesso: Antonio Canova e la Gipsoteca di Possagno*, in C. Piva (a cura di), *Il restauro come atto critico. Venezia e il suo territorio*, *Quaderni di Venezia Arti 1*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari – Digital Publishing, pp.115-120. Ultimo accesso 18 agosto 2026, https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-97735-74-8/

Di Capua, V. (2021), *La Convenzione di Faro. Verso la valorizzazione del patrimonio culturale come bene comune*, in «Aedon. Rivista di arti e diritto on line», n. 3, pp. 162-171. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/102983

Di Gaetano, S., Schneider, K. (2024), *La gestione del patrimonio culturale come processo circolare aperto*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 29, pp. 143-167. Ultimo accesso 08 agosto 2026, https://doi.org/10.13138/2039-2362/3410

Domański, J. (2016), *Risk Categories and Risk Management Process in Nonprofit Organization*, in *Foundations of Management*, 8(1), pp. 227-242. Ultimo accesso 31 agosto 2026, https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018

Drugman F. (2010), *Il museo diffuso in recenti esperienze italiane*, in M. Brenna (a cura di), *Lo specchio dei desideri. Antologia sul museo*, CLUEB, pp. 85-91.

Falco, V., Carboniero, V. (2012), *La reputazione aziendale come leva competitiva*, in «Micro & Macro Marketing. Rivista quadrimestrale», 2, pp. 381-390. Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/37989

Ferrarese, P. (2022), *La disciplina fiscale delle donazioni. L'art bonus*, in Ferrarese P. (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Galluccio, C., Giambona, F. (2025), *Measuring the Museums' Economic and Social Sustainability: Evidence from the Italian Museum System*, in *Social Indicators Research. An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Lide Measurement*. Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://doi.org/10.1007/s11205-025-03774-9

Gianecchini, M. (2020), *Strategies and determinants of corporate support to the arts: Insights from the Italian context*, in «European Management Journal», 38, pp. 308-318. Ultimo accesso 25 agosto 2026, https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.007

Grant, R. M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage.*

Implications for Strategy Formulation, in «California Management Review», 33(3), pp. 114-135. Ultimo accesso 04 agosto 2026, https://doi.org/10.2307/41166664

Gravagnuolo, A, Bosone, M. (2021), *A participatory approach for a "circular" adaptive reuse of cultural heritage. Building a heritage community in Salerno, Italy*, in «Sustainability», 13(9), 4812. Ultimo accesso 08 agosto 2026, https://doi.org/10.3390/su13094812

Grey, F. E., Muray, K., Hopkins, K. (2021), *Affordances of e-Newsletter for NPO General Public Stakeholders*, in «*International Journal of Voluntary and No Profit Organizations*», 32(5), pp. 1165-1181. Ultimo accesso 22 luglio 2026, https://www.jstor.org/stable/27296828

Hall, R. (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, in «Strategic Management Journal», 13(2), pp. 135-144. Ultimo accesso 03 agosto 2026, http://www.jstor.org/stable/2486410

Harris, R. MBE, *The funding mix for arts organisations*, in «Culturehive». Ultimo accesso 29 agosto 2026, https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/Funding_mix_for_arts_organisations.pdf

Iaccarino, G. (2024), *I quattro macro-obiettivi del PNRR nei settori della cultura*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 1, pp. 89-102. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/114990

Iaccarino, G. (2024), *L'attività di rendicontazione delle spese negli interventi PNRR Cultura*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 1, pp. 173-184. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/114997

Jalla, D. (2022), *Musée diffus*, in F. Mairesse (a cura di), *Dictionnaire de Muséologie*, Armand Colin / ICOM.

Jillison, J. R., Borchini, A. (2004), *Programmi di membership e di raccolta annuale da piccoli donatori*, in *Fundraising per l'arte e la cultura*,, in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A, pp. 49-75.

Kershaw, A., Bridson, K., Parris, M. A. (2018), *The muse with a wandering eye: the influence of public value on coproduction in museums*, in «International Journal of Cultural Policy», 26(3), pp. 344-364. Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1518980

Latif Wady, R. A., Saqer, H. O. (2025), *Digital Communication Strategy as a Fundraising Driver to Enhance NPO' Financial Sustainability: The Moderating Role of Dynamic Managerial Capabilities UNRWA as a Case study)*, in «IUG Journal of Economics & Business», 33(1), pp. 29-58. Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://doi.org/10.33976/IUGJEB.33.1/2025/2

Lazzaretti, L., Sartori, A., Innocenti, N. (2015), *Museum and social media: the case of the Museum of Natural History of Florence*, in *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, pp. 267-283. Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://doi.org/10.1007/s12208-015-0136-5

Lenzi, D. (2021), *La finanza d'impatto e i green e social bonds. Fattispecie e disciplina tra norme speciali e principi generali,* in «Banca Impresa e Società», 1, pp. 115-156. Ultimo accesso 14 luglio 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1435/98304

Li Cauli, L. (2024), *Introdurre una cultura filantropica nelle istituzioni artistiche e culturali*, in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A, pp. 21-46.

Locorotondo, C., Melandri, V. (2006), *La dimensione relazionale del fundraising,* in «Il Sole 24 Ore Terzo Settore», 7/8. Ultimo accesso 29 giugno 2026, https://www.valeriomelandri.it/wp-content/uploads/2008/10/dimensione_relazionale_fundraising.pdf

Maida, D. (2022), *"Accessibile, inclusivo e sostenibile". Ecco la nuova definizione di museo* dell'ICOM, in «Artribune». Ultimo accesso 07 giugno 2026, www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2022/08/accessibile-inclusivo-sostenibile-nuova-definizione-museo-icom/

Manfredi, F. (2009), *La raccolta fondi: principi e metodologie*, in F. Bandini (a cura di), *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Padova, CEDAM, pp. 183-216.

Marini Clarelli, M. V. (2019), *Il museo nel mondo contemporaneo. La teoria e la prassi* (seconda edizione), Roma, Carrocci editore.

Marini Clarelli, M. V. (2021), *Che cos'è un museo* (nuova edizione), Roma, Carrocci editore.

Marino, D. (2007), *Patrimonio culturale e sviluppo economico*, in D. Marino (a cura di), *Interazioni tra patrimonio culturale, centri minori e sviluppo locale.* Reggio Calabria,

Laruffa.

Martinoni, M. (2006), *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in P. L. Sacco (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Roma, Meltemi, p. 159-245.

Masacci, V. (2006), *Prefazione*, in P. L. Sacco (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Roma, Meltemi, pp. 7-8.

Materassi, L. (2014), *Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale*, in «Sociologia del lavoro», 134, 2, pp. 68-83. Ultimo accesso 14 luglio 2026, https://digital.casalini.it/10.3280/SL2014-134004

Matteini, M. (2009), *Il ruolo della comunicazione*, in F. Spazzoni, M. Matteini, M. Mauriello, R. Maggioli (a cura di), *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli editore, pp. 29-37. Ultimo accesso 22 luglio 2026, https://books.google.it/books?id=nhUyY36f2-IC&lpg=PA5&ots=WUBwT7RR09&dq=comunicazione%20fundraising%20culturale&lr&hl=it&pg=PA1#v=onepage&q=comunicazione%20fundraising%20culturale&f=false

Melandri, V. (2004), *Prefazione all'edizione italiana*, in H. Rosso, E. R. Tempel, V. Melandri (a cura di), *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Milano, Rizzoli editore. Ultimo accesso 13 agosto 2026, https://books.google.it/books?id=DfmaAAAAQBAJ&lpg=PA1&hl=it&pg=PT6#v=onepage&q&f=false

Melandri, V. (2023), in *Fare fundraising. Il manuale più venduto per fare raccolta fondi*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore.

Melandri, V., Masacci, A. (2004), *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo settore*, Milano, Il Sole 24 Ore S.p.A.

Mellado, L., Brulon Soares, B. (2022), *Introduction. 50 years of the Round Table of Santiago de Chile: current key readings*, in «ICOFOM Study Series», 50(1), pp. 25-33. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://doi.org/10.4000/iss.4090

Mercurio, L. (2012), *Knowledge management e valore aziendale*, Torino, Giappichelli, pp. 45-49. Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=2097599

Merlo, A. M. A. (2021), *Finanziamenti pubblici alla cultura: meno ma meglio*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», n. 1, pp.

13-20. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/34480

Montella, M. (2019), *Musei e territorio*, in «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 20, pp. 441-450. Ultimo accesso 08 giugno 2026, https://doi.org/10.13138/2039-2362/2181

Montella, M. (2020), *Sistema museale e Museo diffuso*, in «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», Supplemento speciale, pp. 299-307. Ultimo accesso 09 giugno 2026, https://doi.org/10.13138/2039-2362/2444

Monti, M., Fiori, C. (2008) *Problemi di conservazione dei calchi in gesso. Il caso della Gipsoteca del Liceo Artistico di Ravenna*, in «Progetto di restauro. Trimestrale per la tutela dei Beni Culturali», 46(13), pp. 26-34. Ultimo accesso 14 agosto 2026, https://narrativa.ilprato.com/wp-content/uploads/2016/08/PR46.pdf

Noltemy, K. (2004), *La raccolta fondi da imprese e i rapporti con gli sponsor*, in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A, pp. 103-151

Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (2024), *Perché questo libro sul fundraising per l'arte e la cultura,* in Pecoraro, F., Turrini, A., Volpe, M. (a cura di), *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Milano, EGEA S.p.A, pp. 13-15.

Propersi, A., Rossi, G. (2015), *Gli enti non profit*, Milano, Dott. A Giuffrè Editore.

Robinson, H. (2021), *Debating the 'museum': a quantitative content analysis of international proposals for a new ICOM museum definition*, in «International Journal of Heritage Studies», 27(11), pp. 1163-1178. Ultimo accesso 11 giugno 2026, https://doi.org/10.1080/13527258.2021.1960886

Rosso, H. (1991), *A philosophy of fundraising*, in E. R. Temple, T. Seller, D. F. Burlingame, *Achieving excellence in fund raising*, quarta edizione, New Jersey, 2016.

Roncaccioli, A. (1997), *Il museo come azienda culturale*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 3, pp. 212-218. Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/12591

Sergeant, A., Jen, S. (2017), *Fundraising Principles and Practice*, Jon Wile & Son, Incorporated. Ultimo accesso 13 agosto 2026, https://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=4802529

Settis, S. (2002), *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Giulio Einaudi

Editore S.p.A.

Severino, F., *Il fundraising per la cultura: cosa offrire alle imprese*, in «Economia della Cultura. Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura», 1, pp. 97-101. Ultimo accesso 29 giugno 2026, https://www.rivisteweb.it/doi/10.1446/24413

Sibillo Parri, B., Manetti, G. (2024), *Il dialogo fra musei e stakeholders tramite Internet: il caso delle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali*, in «Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», 9. Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://doi.org/10.13138/2039-2362/714

Suh, J., Hijal-Moghrabi, I. (2025), *Learning from the Literature: Fundraising Communication and Ethics*, in «Public Integrity», 27(1), pp. 49-71. Ultimo accesso 22 giugno 2026, https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2284734

Trupiano, G. (2015), *Introduzione alla finanza della cultura*, in G. Trupiano (a cura di), *La finanza della cultura. La spesa, il finanziamento e la tassazione*, Atti di convegno (24 novembre 2014), Roma, Roma Tre-press, pp. 5-23. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://doi.org/10.13134/978-88-97524-37-3

Turini, A., Voss, Z. (2020), *Strategic fundraising in the arts. The mistake of selling*, in *Managing the Cultural Business. Avoiding Mistakes, Finding Success*, M. Addis, A. Rurale, Londra, Routledge, pp. 280-310. Ultimo accesso 13 agosto 2026, https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003022459-9/strategic-fundraising-arts-alex-turrini-zannie-voss

Varine, H. de (2005), *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale a servizio dello sviluppo locale*, a cura di D. Jalla, Bologna, CLUEB.

Wernefelt, B. (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, in «Strategic Management Journal», 5.

Zbuchea, A., Bira, M. (2020), *Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?*, in «Management Dynamics in the Knowledge Economy», 8(1), pp. 95-107. Ultimo accesso 23 luglio 2026, https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0007

Sitografia

ANSA, *Arte: Pozza (CCIA Treviso-Belluno) visita Gypsoteca Canova*, in «ANSA.it - PMI», 8 marzo 2022. Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.ansa.it/pmi/notizie/unioncamere/2022/03/08/arte-pozza-cciaa-treviso-belluno-visita-gypsoteca-canova_de5a1ca1-c621-4188-8224-edbbb8e7576a.html

ASSIF (Associazione Italiana Fundraiser), *Codice Etico*, in «ASSIF». Ultimo accesso 08 luglio 2026, https://www.assif.it/chi-siamo/codice-etico/

Cantiere Terzo settore, *Cos'è il Terzo Settore*, in «Cantiere Terzo Settore». Ultimo accesso 06 luglio 2026, https://www.cantiereterzosettore.it/cose-il-terzo-settore/#:~:text=Per%20far%20parte%20del%20Terzo,solidaristiche%20e%20di%20utilit%C3%A0%20sociale

Camera di Commercio di Treviso e Belluno, *Pozza: il bicentenario di Canova e il ruolo del sistema camerale per promuovere le economie nella bellezza universale delle opere del grandioso scultore in vista di Milano-Cortina 2026*, Comunicato stampa, 13 ottobre 2022, disponibile nel sito «Camera di Commercio Treviso-Belluno | Dolomiti, bellezza e impresa». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/_area%20stampa/file/2022-10-13-cs.pdf

Casarsa, L., *#MuseoSenzaBarriere – A Campaign to Make the Canova Museum more Accessible and Inclusive*, in «ICOM Museum». Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://icom.museum/en/news/museosenzabarriere-a-campaign-to-make-the-canova-museum-more-accessible-and-inclusive/

Cassa Depositi e Prestiti, *Custodire la meraviglia: il Museo Canova di Possagno si rinnova. In Veneto CDP contribuisce a preservare e valorizzare l'arte di Antonio Canova*, in «Cassa Depositi e Prestiti», 10 luglio 2026. Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/costudire_meraviglia_museo_canova_possagno?contentId=PRG57525

Cementirossi, *Chi siamo*, in «Cementirossi». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.cementirossi.it/chi-siamo/

Charity Commission for England and Wales, *Chapter 2 Tool 4: Risk matrix*, in *Charities: due diligence, monitoring and verifying the end use of charitable funds*, in «Gov.uk», 3 gennaio 2011. Ultimo accesso 31 agosto 2026, https://www.gov.uk/government/publications/charities-due-diligence-monitoring-and-

verifying-the-end-use-of-charitable-funds/chapter-2-tool-4-risk-matrix

Chrysos, *Chi siamo*, in «Chrysos». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.chrysos.com/it/chi-siamo

Chrysos, *L'immensa opera di Canova, un tesoro condiviso*, in «Chrysos», 24 maggio 2025. Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.chrysos.com/it/news/restauro_canova

Collaboriamo, *Innamorati della cultura. Crowdfunding culturale*, in «Collaboriamo.org». Ultimo accesso 24 agosto 2026, https://collaboriamo.org/cb_startup/innamorati-della-cultura-crowdfunding-culturale/

Comune di Possagno (TV), *Statuto comunale*, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 50 del 17 luglio 2000, in «Comune di Possagno». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.comune.possagno.tv.it/wp-content/uploads/2023/10/statuto-comunale-aggiornato.pdf

Confartigianato Imprese Asolo-Montebelluna, *Canova Cultura Impresa*, in «Confartigianato Asolo-Montebelluna». Ultimo accesso 11 agosto 2026, https://confartigianatoasolomontebelluna.it/media/anno-2024/canova-cultura-impresa.html

Consiglio d'Europa (2005), *Convenzione del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Faro, 27 ottobre 2005)*, sito ufficiale della Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura». Ultimo accesso 09 giugno 2026, https://musei.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf

Consorzio Vini Asolo-Montello, *Chi siamo*, in «Asolo Montello». Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.asolomontello.it/chi-siamo/

Consorzio Vini Asolo-Montello, *Comunicato Stampa Bollicine di Bellezza*, in «Asolo Montello». Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.asolomontello.it/wp-content/uploads/2026/04/CS_Bollicine_di_Bellezza.pdf

Costituzione della Repubblica Italiana, Articolo 9, sito ufficiale del Senato della Repubblica. Ultimo accesso 12 giugno 2026, https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-9

Direzione Generale del Terzo Settore e della responsabilità sociale d'impresa, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Decreto direttoriale 26 ottobre 2021, n. 561, Individuazione del termine in cui all'articolo 30, comma 1, del decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali 15 settembre 2020, n. 106, per l'avvio telematico del Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS)*, in «Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali».

Ultimo accesso 07 luglio 2026, https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DD-561-del-26102021-Provvedimento-avvio-RUNTS.pdf

Direzione Generale Musei, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Circolare 23 dicembre 2015, n. 37, Allegato: *Raccomandazione sulla protezione e promozione dei musei e delle collezioni, della loro diversità e del ruolo nella società (Conferenza generale UNESCO, 17 novembre 2015)*. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://musei.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2019/02/Raccomandazione-sulla-protezione-e-promozione-dei-musei-e-delle-collezioni-della-loro-diversit%C3%A0-e-del-loro-ruolo-nella-societ%C3%A0-Conferenza-generale-UNESCO-17-novembre-2015-Circolare-37-anno-2015.pdf

Direzione Generale Musei, Ministero della Cultura, *Cos'è il SMN*, in «Musei Italiani». Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://www.museiitaliani.it/scopri-smn

Favini S.r.l., *Home page*, in «Favini». Ultimo accesso 28 agosto 2026, https://www.favini.com/

Favini S.r.l., *Manifesto*, in «Favini». Ultimo accesso 20 agosto 2026, https://www.favini.com/su-di-noi/manifesto/

Favini S.r.l. *Storia*, in «Favini». Ultimo accesso 20 agosto 2026, https://www.favini.com/su-di-noi/storia/

Favini S.r.l., *Su di noi*, in «Favini». Ultimo accesso 28 agosto 2026, https://www.favini.com/su-di-noi/azienda/

Festival del viaggiatore, *Antonio Canova come passava dai gessi alle opere compiute?* [video *Facebook*], in «Facebook». Ultimo accesso 14 agosto 2026, https://www.facebook.com/share/v/1JtAwNy3yQ/

Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2022*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 14 agosto 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2023/10/Fondazione-Canova-Bilancio-desercizio-2022.pdf?_gl=1*am40t*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw-frTBhCvARIsADv4XY5dxOfjzhBUCL24HiAn_jMBubx68dWsyI48n6VK9o0IyyM8u77U57IaAmmREALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4l2P_Ywj0dj9X89LS-II4sz

Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2023*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 14 agosto 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2024/09/Bilancio-di-esercizio-

2023.pdf?_gl=1*1nn1s3p*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw-frTBhCvARIsADv4XY5dxOfjzhBUCL24HiAn_jMBubx68dWsyI48n6VK9o0IyyM8u77U57IaAmmREALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4l2P_Ywj0dj9X89LS-II4sz

Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio d'esercizio 2024*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Bilancio-2024-1.pdf

Fondazione Canova ONLUS, *Bilancio sociale 2024*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Bilancio-Sociale-2024-1.pdf

Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2024 (ai sensi della legge 124/2017)*, Possagno, 19 giugno 2025, in «Museo Canova». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/06/Dichiarazione-contributi-pubblici-signed.pdf

Fondazione Canova ONLUS, *Dichiarazione dei contributi pubblici erogati per cassa nell'anno 2025 (ai sensi della legge 124/2017)*, Possagno, 13 marzo 2026, in «Museo Canova». Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/03/Dichiarazione-contributi-pubblici-2025-signed.pdf

Fondazione Canova ONLUS, *Relazione di missione al bilancio 31/12/2024*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Relazione-di-missione-2024-1-1-2.pdf

Fondazione Canova, *Statuto Fondazione,* in «Museo Canova». Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2026/05/STATUTO-FONDAZIONE.doc

Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza, *La Fondazione*, in «Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza». Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://patriadellabellezza.it/chi-siamo?_gl=1*1t0moy1*_up*MQ..*_ga*MzczMzI4Mjc5LjE3ODYwOTUyOTg.*_ga_KW286GLVWM*czE3ODYwOTUyOTgkbzEkZzEkdDE3ODYwOTU3NzAkajYwJGwwJGgw

Fondazione ETS Patria della Bellezza, *Sostieni il restauro dei tre modelli in cera su ardesia del monumento a Horatio Nelson*, in «Fondazione ETS Italia Patria della Bellezza». Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://patriadellabellezza.it/shop/aiutaci-a-salvare-i-rilievi-in-cera-di-canova

«Fund raising», in *Vocabolario Treccani on line*, Istituto della Enciclopedia Italiana.

Ultimo accesso 29 giugno 2026, https://www.treccani.it/vocabolario/fund-raising/

ICOM Czech Republic (2020), *224 years of defining the museum*, Praga. Ultimo accesso 11 giugno 2026, https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/12/2020_ICOM-Czech-Republic_224-years-of-defining-the-museum.pdf

ICOM Italia (2006), *Carta Nazionale delle professioni museali*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/07/ICOMItalia.CartaNazionaleProfessioniMuseali.2005-2006.pdf

ICOM Italia (2007), *La definizione di Museo di Vienna del 2007*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 10 giugno 2026, www.icom-italia.org/definizione-museo-vienna-2007/

ICOM Italia (2016), *Presentazione e commento. Raccomandazione riguardante la protezione e la promozione dei musei e delle collezioni, la loro diversità e il loto ruolo nella società. Adottata dall'UNESCO il 17 novembre 2015*, Milano, in «ICOM Italia. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/10/ICOMItalia.CommentoTraduzione.RaccomandazioneUNESCOProtezionePromozioneMusei.2015.pdf

ICOM Italia (2019), *La definizione di museo proposta a Kyoto nel 2019 e non approvata*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 11 giugno, https://www.icom-italia.org/la-definizione-di-museo-proposta-a-kyoto-del-2019-e-non-approvata/

ICOM Italia (2022), *Approvata a Praga la nuova Definizione di Museo di ICOM*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 11 giugno 2026, https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-praga-2022/

ICOM Italia (2022), *Definizione di museo*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 10 settembre 2026, https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo/

ICOM Italia (2026), *La posizione di ICOM Italia in merito alla nuova definizione di museo*, in «ICOM Italia». Ultimo accesso 11 giugno 2026, https://www.icom-italia.org/la-posizione-di-icom-italia-in-merito-alla-nuova-definizione-di-museo/

Industrie Cotto Possagno, *Chi pensa che Canova fosse solo uno scultore?*, in «Instagram», 13 luglio 2026. Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.instagram.com/p/DauprRvCBbh/?igsh=MXUzb3R5ZDlqZGQ1Mg==

Industrie Cotto Possagno, *Codice etico*, in «Cotto Possagno». Ultimo accesso 2028, https://www.cottopossagno.com/wp-content/uploads/2025/12/05_ICP_Codice_etico_18_07_25.pdf

Industrie Cotto Possagno, *Industrie Cotto Possagno: il nostro territorio e la qualità della nostra materia prima*, in «Cotto Possagno». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.cottopossagno.com/industrie-cotto-possagno/

Innamorati della Cultura, *Home page*, in «Innamorati della Cultura». Ultimo accesso 30 agosto 2026, https://www.innamoratidellacultura.it/

ISTAT, *Popolazione residente per sesso, età e stato civile al 1° gennaio 2026,* in «Demografia in cifre», 2026. Ultimo accesso 29 agosto 2026, https://demo.istat.it/app/?l=it&a=2026&i=POS

Italia Non Profit, *Chi è il Fundraiser?*, in «Italia Non Profit». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fundraiser/

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2014), *Decreto Ministeriale 23 dicembre 2014, Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale n. 57 del 10 marzo 2015. Ultimo accesso 11 giugno 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/03/10/15A01707/sg

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2018), Decreto Ministeriale 21 febbraio 2018, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 78. Ultimo accesso 17 giugno 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/04/04/18A02353/sg

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2018), Decreto Ministeriale 21 febbraio 2018, Allegato I: *Livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica*, sito ufficiale di «Il Sole 24 Ore». Ultimo accesso 22 giugno 2026, https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Embedded/Documenti/2022/11/30/Livelli%20minimi%20uniformi%20di%20qualit%C3%A0.pdf

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020), *Decreto ministeriale 15 settembre 202, n. 106, Definizione delle procedure di iscrizione degli enti, delle modalità di deposito degli atti, delle regole per la predisposizione, la tenuta e la conservazione del Registro unico nazionale del Terzo settore,* pubblicato in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 261, 21 ottobre 2020. Ultimo accesso 07 luglio 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/21/20A05564/sg

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2022), *Decreto 9 giugno 2022. Adozione*

delle linee guida sulla raccolta fondi degli enti del Terzo settore, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 170, 22 luglio 2022. Ultimo accesso 07 luglio 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/22/22A04094/sg

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025), *Avviso: cessazione dell'Anagrafe delle Onlus dal primo gennaio 2026,* in «Servizi RUNTS». Ultimo accesso 07 luglio 2026, https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/News/Dettaglio/Id/11/Avviso-cessazione-dellAnagrafe-delle-Onlus-dal-primo-gennaio-2026

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2026), *Decreto 13 gennaio 2026, Modifiche al decreto 15 settembre 2020, recante: «Definizione delle procedure di iscrizione degli enti, delle modalità di deposito degli atti, delle regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione del Registro unico nazionale del Terzo settore»*, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 66, 20 marzo 2026. Ultimo accesso 07 luglio 2026, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2026/03/20/26A01373/SG

Ministero della Cultura, *Art Bonus,* sito ufficiale sull'*Art Bonus*, in «Art Bonus». Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://artbonus.gov.it/

Ministero della Cultura, *Bandi e concorsi*, sezione dedicata ai bandi e agli avvisi del Ministero della Cultura, sito ufficiale del Ministero della Cultura. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://cultura.gov.it/comunicati/bandi-e-concorsi

Ministero della Cultura, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, *sito ufficiale e governativo dedicato al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, sito ufficiale del Ministero della Cultura. Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://pnrr.cultura.gov.it/

Museo Canova, *Ci sono opere che custodiscono il pensiero di Antonio Canova prima ancora che diventasse scultura* [*post Instagram*], in «Instagram», 14 maggio 2026. Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://www.instagram.com/p/DYURVTHti7p/

Museo Canova, *Come ci spiega Giordano Passarella, restauratore, questi bozzetti in cera sono molto diversi dalle altre opere che potete trovare in museo* [*post Instagram*], in «Instagram», 21 giugno 2026. Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://www.instagram.com/p/DZ1sJpBuXQD/

Museo Canova, *Grazie* [*post Instagram*], in «Instagram», 03 luglio 2026. Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://www.instagram.com/p/DaUvJ7nsytG/

Museo Canova, *Tre modelli in cera rossa su ardesia. Piccoli, fragili, fondamentali* [*post Instagram*], in «Instagram», 12 maggio 2026. Ultimo accesso 07 agosto 2026,

https://www.instagram.com/p/DYOxUlJDR1G/?img_index=1

Museo Canova, *Tre motivi per sostenere il restauro dei bassorilievi di Canova* [*post Instagram*], in «Instagram», 26 maggio 2026. Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://www.instagram.com/p/DYy85VANQy6/

Museo Canova, *Pagina Instagram*, in «Instagram». Ultimo accesso 22 luglio 2026, https://www.instagram.com/museocanova/

Museo Canova, *Pagina TikTok*, in «TikTok». Ultimo accesso 22 luglio 2026, https://www.tiktok.com/@museocanova

Museo Canova, *UN MUSEO SENZA BARRIERE* [video *YouTube*], in «YouTube», 09 ottobre 2019. Ultimo accesso 06 agosto 2026, https://www.youtube.com/watch?v=U-BrsBReqas

Museo Casa Giorgione, *Isola dei Musei. Emozione, cultura, paesaggio e ospitalità nella marca trevigiana*, in «Museo Casa Giorgione». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocasagiorgione.it/?area=76&menu=143

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Accessibilità*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto, https://www.museocanova.it/visita/accessibilita/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Altri organi*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.museocanova.it/fondazione/?_gl=1*l3yuxu*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjwg5zTBhCLARIsAP2AFU6u5ailRRD9D3cvO8J6X-3VQ75Ow_WbvgDIKeMr-iNSQ9uclAaOs_oaAtR3EALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn7ns9poEivh_okyoLcO9YKGr#trasparenza

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Anniversari canoviani*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.museocanova.it/anniversari-canoviani/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Antonio Canova e il Monumento a Horatio Nelson*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 07 agosto 2026, https://www.museocanova.it/calendario/antonio-canova-e-il-monumento-a-horatio-nelson/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Biografia*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/antonio-canova/biografia/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova e la nascita della scultura moderna*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 06 agosto 2026, https://www.museocanova.it/calendario/canova-nascita-scultura-moderna/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova per tutti*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 06 agosto 2026, https://www.museocanova.it/canova-per-tutti/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Canova. Quattro tempi. Di Luigi Spina*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.museocanova.it/calendario/canova-quattro-tempi/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Carlo Scarpa e le arti alla Biennale*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.museocanova.it/calendario/carlo-scarpa-e-le-arti-alla-biennale/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Centro studi*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 18 agosto 2026, https://www.museocanova.it/museo/centro-studi/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Codice etico Fondazione*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 23 luglio 2026, https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2023/07/Codice-Etico-FC-2019.pdf?_gl=1*1s04pwz*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQjw94bTBhDQARIsAN3vv0ydkGY-1Fn-s1lrpgdfY5_nfo686uR-RRkwlJs08SVzVGoMc4Az_7EaAu6FEALw_wcB&gbraid=0AAAAA9izNn4LTniGYfs7b9F21c_F0hWxH

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Dedalo e Icaro,* in «Museo Canova». Ultimo accesso 14 agosto 2026, https://www.museocanova.it/opere/sculture/dedalo-e-icaro/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Famiglie*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocanova.it/visita/famiglie/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Fondazione. Fondazione Canova onlus*, in «Museo Canova», Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/fondazione/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Fondazione Canova onlus*, in «Museo Canova», Ultimo accesso 10 agosto 2026, https://www.museocanova.it/fondazione/#trasparenza

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Giovanni Battista Sartori e l'eredità di Canova*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.museocanova.it/convegno-sartori-2025/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Home page,* in «Museo Canova», Ultimo accesso 22 luglio 2026, https://www.museocanova.it

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il complesso*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/museo/il-complesso/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il contesto*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 30 giugno 2026, https://www.museocanova.it/museo/contesto/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Il Museo Canova dà inizio a nuovi interventi di restauro nella Gypsotheca*, in «Museo Canova», 18 gennaio 2024. Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocanova.it/il-museo-canova-da-inizio-a-nuovi-interventi-di-restauro-nella-gypsotheca/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Mission*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.museocanova.it/fondazione/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Porte aperte per Possagno*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 29 luglio 2026, https://www.museocanova.it/calendario/porte-aperte-per-possagno/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Risorse*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocanova.it/risorse/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Scuole*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocanova.it/visita/scuola/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Shop*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://shop.museocanova.it/

Museo Gypsotheca Antonio Canova, *Sostienici*, in «Museo Canova». Ultimo accesso 03 agosto 2026, https://www.museocanova.it/museo/sostienici/

Museum Strategy Consultancy, *Progettazione Bando PNRR Rimozione delle barriere fisiche e cognitive*, in «Museum Strategy Consultancy». Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://www.museumstrategy.org/progetto/progettazione-bando-pnrr-rimozione-delle-barriere-fisiche-e-cognitive/

Open Fiber, *Chi siamo*, in «Open Fiber». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://openfiber.it/chi-siamo/

Openstax, *8.2. Using SWOT for Strategic Analysis*, in «Principles of Management». Ultimo accesso 17 agosto 2026, https://openstax.org/books/principles-management/pages/8-2-using-swot-for-strategic-analysis

Pikasu ArtNews, *Il ruolo del museo oggi: dibattito e nuove sfide*, in «Pikasus ArtNews», 20 gennaio 2025. Ultimo accesso 11 settembre 2026, https://www.pikasus.com/prospettive/il-ruolo-del-museo-dibattito-pikasus-artenews/

Repubblica Italiana (2017), *Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Codice del Terzo*

settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, letta b, della legge 6 giugno 2016, n. 106, pubblicato in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale, n. 179, 2 agosto 2017, Supplemento Ordinario n. 43, testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 06 luglio 2026, https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117

Repubblica Italiana, *Codice civile* (Regio decreto 16 marzo 1942, n. 262), testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 14 luglio 2026, https://www.codice-civile-online.it/codice-civile/articolo-769-del-codice-civile

Repubblica Italiana, *Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, Codice dei beni culturali e del paesaggio*, testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 16 luglio 2026, https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004;42~art120!vig=

Repubblica Italiana, *Legge 23 dicembre 2005, n. 266, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006),* testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 15 luglio 2026, https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2005-12-23;266!vig=

Repubblica Italiana, *Decreto legge 31 maggio 2014, n. 83*, testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 15 luglio 2026, https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2014-05-31;83!vig=

Repubblica Italiana*, Legge 17 ottobre 1996, n. 534, Nuove norme per l'erogazione di contributi statali agli istituti culturali, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», n. 248 del 22 ottobre 1996*, testo vigente ospitato sul sito di «Normattiva». Ultimo accesso 27 luglio 2026, https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1996-10-17;534!vig=

Rete del Dono, *Manifesto*, in «Rete del Dono». Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://www.retedeldono.it/it/manifesto

Rete del Dono, *Mission*, in «Rete del Dono». Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://www.retedeldono.it/it/mission

Rete del Dono, *Porte aperte, occhi aperti, mente aperta*, in «Rete del Dono». Ultimo accesso 05 agosto 2026, https://www.retedeldono.it/progetti/fondazione-canova-onlus/porte-aperte-occhi-aperti-mente-aperta

Santini, F. (2022), *Gli indicatori giusti per valutare il tuo fundraising*, in «Fundraising.it. Idee per crescere». Ultimo accesso 01 settembre 2026,

https://www.fundraising.it/valuta-la-tua-raccolta-fondi-con-gli-indicatori-di-performance/

SPI, *General Information About The Company*, in «SPI». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://www.spi-it.com/spi-group.html

«SWOT, analisi», in *Enciclopedia Treccani*, Dizionario di Economia e Finanzia (2012), Istituto della Enciclopedia Italiana. Ultimo accesso 16 agosto 2026, https://www.treccani.it/enciclopedia/analisi-swot_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/

The CPA Journal. The Voice of the Profession, *How to Create Key Performance Indicators*, in «The CPA Journal. The Voice of the Profession», aprile 2019. Ultimo accesso 01 settembre 2026, https://www.cpajournal.com/2019/04/22/how-to-create-key-performance-indicators/

Treccani Accademia (2022), *Fundraising culturale: una pratica strategica sia sotto l'aspetto economico che sociale,* in «Treccani Accademia». Ultimo accesso 21 luglio 2026, https://treccaniaccademia.it/fundraising-culturale-una-pratica-strategica-sia-sotto-laspetto-economico-che-sociale/

YouBuild, *Si rinnova la collaborazione fra Cotto Possagno e la Gypsoteca Canova*, in «YouBuild». Ultimo accesso 28 luglio 2026, https://youbuildweb.it/si-rinnova-la-collaborazione-fra-cotto-possagno-e-la-gypsoteca-canova/

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta *Beatrice Pozzobon*, matricola numero *885153,* iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in *Economica e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali*, autrice della tesi di laurea *La dimensione relazione del fundraising culturale nei musei di prossimità. Analisi e proposta per il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno (TV)*, relatore *Genovesi Alessandro*, 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 della sua tesi di laurea;

☒ di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia tesi di laurea, in particolare:

- *utilizzando gli strumenti ChatGPT-5.6 Luna e Google Gemini 3.6. Flash;*
- *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)*;
- *Si dichiara che il suddetto supporto non è stato utilizzato per la revisione dell'intera tesi, ma unicamente per verificarne la forma stilistica, la sintassi e la grammatica di alcune sue parti. Si precisa che ciò che è stato verificato e revisionato dall'IA è stato successivamente rielaborato dall'autrice.*
  Si precisa, inoltre, che il contenuto e le argomentazioni del presente testo sono frutto della personale elaborazione dell'autrice, orientata alla scientificità del presente elaborato.

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.