



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali

Tesi di Laurea

**Fundraising e Terzo Settore: strategie di raccolta
fondi per progetti artistico-culturali**
Analisi di tre casi studio, tra successi e criticità

Relatore

Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Laureanda

Sofia Gambino

Matricola 903899

Anno Accademico

2024 / 2025

INDICE

Introduzione	p. 3
Capitolo 1 - Funding e Fundraising per l'arte e la cultura	p. 6
1.1 Funding e Fundraising: definizioni e differenze.....	p. 6
1.2 L'importanza del finanziamento per il Terzo Settore.....	p. 8
1.3 Principali fonti di finanziamento.....	p. 12
1.3.1 Attori: pubblico, privato e comunità.....	p. 12
1.3.2 Crowdfunding.....	p. 23
1.3.3 Sponsorship e partnership.....	p. 27
1.3.4 Art Bonus e incentivi fiscali per i privati.....	p. 32
1.3.5 Finanziamenti pubblici e bandi.....	p. 34
1.3.6 Digital fundraising.....	p. 38
Capitolo 2 - Fattori di successo e criticità nelle strategie di fundraising	p. 42
2.1 Componenti chiave di una campagna di successo.....	p. 42
2.2 Cause di insuccesso e difficoltà.....	p. 56
2.3 Analisi comparativa di tre campagne di fundraising culturale.....	p. 66
Capitolo 3 - Caso di successo internazionale: Restauro di Notre-Dame de Paris	p. 67
3.1 Incendio del 2019: contesto e impatto mediatico.....	p. 67
3.1.1 Reazioni istituzionali e internazionali.....	p. 69
3.2 Il piano di restauro: fasi, obiettivi e tempistiche.....	p. 72
3.3 Il fundraising post-incendio.....	p. 78
3.3.1 Donazioni pubbliche.....	p. 82
3.3.2 Donazioni private.....	p. 85
3.4 Risultati ottenuti e impatto sulla comunità.....	p. 92
Capitolo 4 - Caso di successo italiano: Palazzo Moroni a Bergamo	p. 97
4.1 Descrizione e storia del bene.....	p. 97
4.1.1 Il ruolo del FAI (Fondo Ambiente Italiano).....	p. 100
4.2 Attori coinvolti e strategia di raccolta fondi.....	p. 105

4.3 Bilancio finale e risultati ottenuti.....	p. 112
Capitolo 5 – Criticità e TS: Polo di Santa Chiara a Bassano del Grappa	p. 118
5.1 Contesto storico-artistico del bene e proposta di recupero	p. 118
5.2 Le strategie di funding applicate.....	p. 123
5.3 Conseguenze per il complesso e per la comunità.....	p. 127
Capitolo 6 - Analisi comparativa e proposte operative	p. 133
6.1 Confronto tra punti di forza e di debolezza.....	p. 133
6.2 Ruolo della fiducia e della trasparenza.....	p. 147
6.3 Lezioni apprese e proposte operative per spunti futuri.....	p. 153
Conclusioni	p. 160
Riferimenti bibliografici	p. 163
Sitografia	p. 166
Appendice A – Testo dell'intervista a Gimmy Schiavi (FAI)	p. 179
Appendice B – Testo dell'intervista a Martina Monticelli (FAI)	p. 183
Appendice C – Testo del webinar FAI del 20 novembre 2025	p. 188

Introduzione

Nell'ambito dell'arte e della cultura, la materia del fundraising rappresenta uno strumento a sostegno delle attività primarie di valorizzazione, tutela, restauro e ripristino dei manufatti artistico-culturali, i quali necessitano di interventi progressivi e continui. Tali mansioni sono spesso svolte dagli Enti del Terzo Settore, protagonisti della prima parte della mia tesi, insieme all'analisi della materia del fundraising, delle sue principali tipologie e degli attori coinvolti. Tali enti sono attivi in un'area di interesse particolare, occupandosi di tutte le tematiche che non sono adeguatamente affrontate dagli altri due macro settori, ovvero lo Stato e il Mercato. Pertanto, queste realtà ricoprono un ruolo fondamentale nella promozione della cultura, arte ed educazione grazie a progetti e proposte operative destinate alla collettività.

La questione delicata che caratterizza il Terzo Settore è la continua necessità di risorse per gli enti non profit, affinché riescano a realizzare le loro iniziative. Perciò, il fundraising rappresenta lo strumento principale per reperire i finanziamenti necessari, attraverso canali e iniziative distinte, le quali spesso possono garantire il successo dei progetti.

Bisogna però guardare al fundraising in maniera critica, chiedendosi se sia uno strumento che conduce sempre a risultati positivi, a livello economico ma anche socio-culturale. Per trovare le risposte a tale quesito, nel secondo capitolo della tesi mi sono dedicata allo studio dei fattori di successo e di insuccesso della disciplina, cercando di individuare pattern o dinamiche che, se ripetute, portassero a situazioni svantaggiose, se non di fallimento. E, per cercare un riscontro nella realtà, è stata effettuata un'analisi empirica di tre casi di studio, con strategie di campagne di raccolta fondi che hanno condotto a esiti differenti ed eterogenei. Ciò che li accomuna, però, è la presenza dei fattori che sono stati individuati nella letteratura, che hanno trovato un'applicazione nella realtà.

Il terzo, quarto e quinto capitolo della tesi sono dedicati rispettivamente allo studio di tre progetti di raccolta fondi: il restauro della Cattedrale di Notre Dame de Paris, il ripristino di Palazzo Moroni a Bergamo e il tentativo di realizzazione del Polo Museale di Santa Chiara a Bassano del Grappa.

Dopo un'attenta analisi e un successivo confronto nel sesto capitolo, è emersa la duplice natura del fundraising: se da un lato può portare a ottimi risultati in termini economico-sociali (come nei primi due casi), dall'altro può dare vita a strategie poco efficaci, spesso in conseguenza a un piano operativo erroneamente concepito e sviluppato.

Questa ricerca è stata condotta, nella prima parte, grazie a manuali teorici specializzati in

materia di fundraising e di raccolta fondi, mentre nella seconda parte c'è stato il consulto di bilanci, documenti di rendicontazione e di amministrazione trasparente, che hanno permesso di trovare dei riscontri economici concreti, grazie ai quali ho potuto attingere a risultati economici ufficiali e dichiarati, a pieno sostegno della mia tesi e delle mie riflessioni.

Inoltre, una menzione va ad alcuni membri del FAI (Fondo Ambiente Italiano), con cui ho avuto l'onore di confrontarmi per approfondire l'analisi del caso studio di Palazzo Moroni, e che in generale hanno arricchito la mia ricerca e i miei punti di vista, ottenendo un riscontro da parte di esperti nel settore della raccolta fondi per enti del Terzo Settore. In particolare, le interviste da me effettuate a Gimmy Schiavi e Martina Monticelli mi hanno indirizzata nel corso della ricerca, aggiungendo nozioni e punti di vista inediti, che hanno dato un quid al mio studio, oltre ad alimentare la mia curiosità in questo campo.

Infine, ho partecipato a un webinar, sempre tenuto dal FAI, che trattava di opportunità e rischi nella comunicazione e nella sostenibilità delle aziende, nel corso del quale ho avuto modo di trovare le conferme delle mie analisi, e anche ad avere spunti di riflessioni maggiori.

L'insieme di queste fonti hanno mostrato il potenziale e i rischi del fundraising, una materia affascinante e potente se pianificata correttamente, ma che può altrettanto dare vita a risultati negativi. In questi casi, la conseguenza diretta è un mancato raggiungimento degli obiettivi sul piano economico, ma anche di reputation nei confronti dei segmenti di pubblico esterno.

Il fundraising è uno strumento che ogni organizzazione non profit attiva nel mondo dell'arte e della cultura deve saper utilizzare, proprio per poter generare delle strategie di campagne di raccolte fondi vincenti, riuscendo a concretizzare i propri progetti, caratterizzati da esternalità positive e benefici per tutta la collettività.

Capitolo 1 - Funding e Fundraising per l'arte e la cultura

1.1 Funding e Fundraising: definizioni e differenze

Il termine Funding, letteralmente 'finanziamento', indica uno degli elementi fondamentali nel processo di raccolta fondi nell'ambito dell'arte e della cultura. Nello specifico, definisce l'insieme delle fonti e dei complessi di risorse finanziarie che sono disponibili per un'organizzazione artistico-culturale o per un suo progetto specifico. Essi sono importanti soprattutto per le organizzazioni non profit (ONP), caratterizzate dal cosiddetto 'doppio sistema del mercato'¹, per cui hanno bisogno di ulteriori fonti di entrate, oltre alla fornitura di servizi per i clienti esterni, per coprire i costi da loro sostenuti. Il funding, perciò, è fondamentale per consentire alle ONP di mantenere un'autonomia economica per proseguire con le proprie attività, rispondendo al contempo alla necessità di soddisfare la comunità e le sue esigenze.

Le fonti di funding si distinguono per la loro natura e provenienza e, se ce ne sono molteplici, si parla di 'Funding mix', termine che definisce l'insieme di risorse ottenute da un'ONP, e dà anche indicazioni più specifiche sull'incidenza percentuale delle singole fonti di finanziamento presenti². L'insieme delle fonti possedute può dare delle indicazioni in merito all'equilibrio o squilibrio di una determinata strategia, soprattutto per evitare la dipendenza da una singola entrata finanziaria³: è importante che un'organizzazione ricerchi e ottenga molteplici fonti di finanziamento, per poter aumentare le probabilità di ottenere risorse diverse tra loro, che provengano da sostenitori differenti. La diversificazione dei donatori consente all'organizzazione di limitare i rischi in quanto, qualora uno stakeholder decidesse di interrompere le proprie donazioni, ce ne sarebbero altri a sostegno del progetto o iniziativa. Le fonti di funding vengono ottenute grazie al Fundraising (o raccolta fondi), ovvero l'insieme di attività di un soggetto collettivo volte a reperire le risorse finanziarie necessarie a raggiungere gli scopi preposti⁴. Le ONP non solo si impegnano attivamente a coinvolgere donatori per ottenere i contributi di cui hanno bisogno, ma instaurano relazioni con i donatori stessi, i quali credono nella missione e nei progetti dell'organizzazione. Si crea così un rapporto di fiducia tra le parti, che deve essere il più continuativo possibile: più i rapporti con gli stakeholders esterni sono duraturi e consolidati, maggiore sarà la possibilità per l'ONP di

1 Pecoraro, Turrini, Volpe, "Fundraising per l'arte e la cultura", Egea (2024), p.13.

2 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, "Manuale di fundraising", Carocci Editore (1998), p. 107.

3 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 109.

4 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 31.

ottenere in maniera costante e sempre maggiore fonti di funding, passando così da piccole a grandi donazioni, e da relazioni 'fredde' a 'calde' tra le due parti coinvolte ⁵. Fare fundraising significa soprattutto implementare e mantenere le relazioni con i propri donatori, al punto che essi stessi si sentano 'ambasciatori' ⁶ delle cause dell'organizzazione: questo avviene quando l'attività strategica di raccolta fondi si amplia a tal punto da coinvolgere i donatori all'interno dell'ente. Quando questo accade, significa che l'organizzazione è riuscita a instaurare un rapporto di fiducia e scambio, che non è solo legato alla comunicazione dei risultati monetari ottenuti, ma si impegna anche a narrare gli obiettivi raggiunti e i progressi effettuati, a partire dalla missione e dagli obiettivi dell'ente ⁷.

Prima di attuare la strategia di fundraising, i professionisti di un'ONP devono predisporre un Capital Budgeting, che consente di valutare gli investimenti e i progetti. L'ente ha delle finalità sociali che hanno un costo molto elevato, pertanto serve un piano finanziario e un'analisi preliminare dei costi e degli eventuali ricavi per avere un'idea della fattibilità e della sostenibilità degli stessi. Una volta effettuato ciò, si cercano di incassare le fonti di funding grazie a una campagna di raccolta fondi e, se si ottengono sufficienti risorse, l'ente predispone un business plan per avere chiari i costi e i ricavi e per monitorare l'andamento del progetto nel tempo. Questo è utile sia da un punto di vista economico ma anche sociale, in quanto si possono monitorare i risultati a cadenza settimanale, mensile o trimestrale per poter dare dei feedback ai sostenitori.

La materia del fundraising è disciplinata e legalmente riconosciuta dal decreto legislativo 117/2017, anche detto 'Codice del Terzo Settore' che, all'articolo 7, definisce lo scopo dell'attività, volta a un autofinanziamento dell'ente, e menziona proprio la continuità e l'organizzazione della raccolta fondi, il reperimento delle risorse da parte degli enti e le loro strategie, a patto che rispettino valori come la correttezza e l'etica. Attuare una strategia di fundraising trasparente ed etica significa avere dei doveri e delle obbligazioni morali, basate sulla capacità dei singoli di saper distinguere il giusto dallo sbagliato ⁸. Ci deve essere un bilancio e una rendicontazione sia di tipo economico-finanziario ma anche etico-sociale, per permettere agli stakeholders che hanno investito in una causa giusta e morale di sapere l'andamento della raccolta dei finanziamenti e come questi ultimi sono utilizzati.

Quindi, il Funding rappresenta l'insieme delle fonti di finanziamento che un ente non profit può ottenere e raccogliere, e possono avere natura, sostanza e impatto differente all'interno

⁵ Melandri, "Fare fundraising", Maggioli Editore (2023), p. 62.

⁶ Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 59.

⁷ Melandri, cit., p. 71.

⁸ Pettey, "Nonprofit Fundraising Strategy" Wiley Books (2008), p. 18.

dell'organizzazione e dei suoi progetti. Tali finanziamenti sono possibili grazie al Fundraising, che è l'attività strutturata e strategicamente concepita di raccolta fondi, composta da attività, eventi e relazioni che permettono di consolidare e creare un rapporto di fiducia, lealtà e trasparenza con il pubblico o realtà private, affinché il reperimento di risorse sia costante e sempre in crescita.

1.2 L'importanza del finanziamento nel Terzo Settore

Il Terzo Settore o 'settore indipendente', 'settore non profit' o ancora 'settore volontario'⁹ è un settore che è 'terzo' ai due settori principali, lo Stato e il mercato, ed è composto da individui che svolgono attività sulla base di ideali e principi condivisi. È l'insieme delle organizzazioni che sono sorte per istituzionalizzare l'attivismo, al fine di affrontare i problemi ignorati dagli altri due settori.

Lo Stato persegue finalità di interesse pubblico, mentre il mercato è basato su logiche di profitto dei singoli individui. Ci si rende conto che esiste una 'area grigia' tra questi due elementi, composta da organizzazioni, enti, fondazioni e iniziative che non sono mai state formalmente regolamentate. Dal 2017, però, sono disciplinate dal precedentemente citato Codice del Terzo Settore, che definisce le tipologie di organizzazioni, stabilisce le loro regole e le attività di reperimento delle risorse. Queste ultime servono esclusivamente per perseguire le finalità e gli obiettivi dell'ente, sono investite nei programmi e nei servizi futuri¹⁰ e non sono ridistribuite tra i membri dello stesso: ecco cosa distingue un Ente del Terzo Settore (ETS) da un ente 'for profit', il quale ridistribuisce i profitti ricavati tra i membri. Questo è il motivo per cui anche per gli ETS è fondamentale sviluppare un'attività di raccolta fondi, proprio perché devono coprire dei costi onerosi per portare a termine i propri progetti.

In Italia, secondo il censimento effettuato dall'ISTAT nel 2023, ci sono 368.367 organizzazioni non profit attive, che complessivamente impiegano 949.200 dipendenti: rispetto al 2022, si è registrato un aumento del 2,3% delle organizzazioni presenti¹¹. Perciò, è un settore sempre in crescita, composto da realtà eterogenee per interessi, obiettivi e missioni. Le principali attività – per numerosità di enti attivi – sono¹²:

- Filantropia, volontariato e fondazioni grant-making

9 Sargeant, Shang and Associates, "Fundraising Principles and Practice", Wiley Books (2017), p. 3.

10 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 29.

11 [Struttura e profili del settore non profit – Anno 2023 – Istat](#)

12 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 15.

- Educazione
- Ricreazione, sport, piacere e atletica
- Arti, cultura e materie umanistiche

Gli ETS sono trattati mediante quattro approcci generali, utili a definire meglio di cosa si occupano, la loro legislazione e il loro funzionamento ¹³. Il primo approccio è quello giuridico, che permette di distinguere il Terzo Settore da quello privato e pubblico, ed è contraddistinto dai conseguenti diritti.

Il secondo approccio è tematico-funzionale, nel quale gli enti sono raggruppati per il loro ambito di azione e di interesse, o in base alle attività e servizi erogati.

Il terzo approccio è quello economico, che attribuisce un ruolo importante alla distinzione tra enti e attività commerciali, proprio per distinguere la loro differenza nello scopo di lucro.

Il quarto e ultimo approccio è quello sociologico e prende in considerazione il settore soprattutto dal punto di vista dell'azione collettiva che viene svolta: spesso, gli ETS sono caratterizzati da un modello solidaristico/altruista, che dà vita a interazioni e scambi su un piano più umano e relazionale.

Attraverso questi approcci si capisce come questo settore sia a cavallo tra il settore pubblico e quello privato, con caratteristiche e principi che appartengono a entrambi, con la particolarità di non avere scopo di lucro e di dedicarsi a progetti e iniziative che riguardano interessi comuni.

Un altro aspetto distintivo è la presenza dei volontari, che sono delle figure fondamentali all'interno degli ETS. Non bisogna pensare ai volontari come una strategia per limitare i costi del personale retribuito, bensì come a una risorsa unica e preziosa. I volontari possiedono delle caratteristiche che li rendono il cardine di un'ONP, come ¹⁴:

- Una forte credibilità, in quanto decidono volontariamente di partecipare alla vita e alle attività dell'ente, perché credono nei suoi valori e nelle sue missioni.
- Un volontario non si aspetta una remunerazione economica, ma svolge il suo lavoro perché è spinto da una forte motivazione.
- Una predisposizione a essere anche un donatore fedele all'organizzazione, aumentando così la probabilità di ottenere maggiori fonti di finanziamento.

¹³ Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 32.

¹⁴ Melandri, cit., p. 139.

I volontari, quindi, sono delle potenziali risorse all'interno di un ETS, ma devono essere adeguatamente formati ed essere coinvolti nella causa. Devono comunicare e coesistere con il personale retribuito al fine di cooperare insieme per raggiungere gli obiettivi, ma è inevitabile che ci siano delle differenze e delle criticità che li distinguono ¹⁵. Ad esempio, se il personale retribuito ricopre un ruolo specifico con una determinata continuità e impegno, il volontario può essere attivo in maniera non continuativa, a discrezione dei suoi impegni o delle sue disponibilità. La posizione lavorativa del personale retribuito è ben definita, concordata e consolidata, mentre con un gran numero di volontari è difficile distribuire le mansioni, attribuire dei ruoli e creare delle gerarchie. Infine, la differenza cruciale risiede nel pagamento del personale retribuito e l'assenza di alcuna remunerazione – se non un rimborso spese – per i volontari: questo aspetto fa sì che l'ente possa risparmiare, ma al contempo il volontario non è vincolato da alcun contratto od obbligazione. Ciò significa che un ente non può fare affidamento solo ed esclusivamente sui volontari, ma deve necessariamente anche coinvolgere del personale retribuito.

Gli ETS sono sottoposti a doveri e hanno dei diritti, tra cui quello di poter organizzare campagne di raccolta fondi. Esse sono utili per il finanziamento delle attività dell'ente, il quale deve rispettare la funzione di strumentalità della raccolta fondi rispetto alle sue mansioni: l'ente può reperire il suo funding mix, il quale deve essere investito solo nelle attività per cui dichiara necessario l'ottenimento di risorse. Il loro obiettivo è quello di raggiungere la giusta quantità di risorse per coprire i propri progetti e far sì che ci sia un BEP (Break-Even Point), ovvero un punto di pareggio tra i costi e i ricavi: non è necessario alcun guadagno, per un'ONP è sufficiente un equilibrio nel bilancio economico precedentemente preposto.

Gli ETS offrono dei servizi, talvolta a costo quasi nullo, e necessitano di ulteriori forme di guadagno per rientrare delle spese, oltre alle risorse auto prodotte. Così, il fundraising risulta fondamentale per queste realtà, affinché possano raggiungere un'autonomia economica, ma anche per mantenere vivo il legame con la comunità e i sostenitori ¹⁶. Questo perché le ONP si interfacciano con una platea eterogenea e variegata di sostenitori, ognuno spinto da motivazioni e principi diversi che li porta a essere attivi nelle mansioni delle stesse.

Secondo uno studio effettuato nel 2014-2015 ¹⁷, la maggior parte dei contributi risulta derivare da singoli individui, a seguire è presente un ruolo importante delle fondazioni, per arrivare poi ai lasciti e alle aziende. La maggior parte delle donazioni generali hanno come destinatario gli

15 Melandri, cit., p. 149.

16 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 4.

17 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 33.

enti di natura religiosa; il settore dell'educazione riceve il 15% della somma, mentre la sfera dell'arte e della cultura il 5%¹⁸. Inoltre, in media, le donazioni sono di importo medio-piccolo, il che rende ancora più difficoltoso per gli ETS il raggiungimento della somma desiderata: ci si trova in un ambiente estremamente competitivo, in cui le ONP devono rendere il loro obiettivo valido agli occhi degli stakeholders, cosicché siano spinti a donare. Ma quali sono le motivazioni che inducono a finanziare un ETS? La maggior parte delle persone dona perché crede nella causa dell'organizzazione, condivide le stesse ideologie e obiettivi, e questo invoglia a instaurare un rapporto più duraturo e continuativo. Un'altra ragione è la vicinanza con il problema e la tematica trattata, che gli stakeholders sentono propria: le emozioni possono giocare un ruolo decisivo nel fundraising¹⁹, e il fundraiser deve saper fare leva sulla sfera emotiva della causa, al fine di sensibilizzarla ancora di più e raggiungere molteplici segmenti di individui. Infine, ci sono delle motivazioni più economiche²⁰, come una riduzione fiscale, un incentivo di tipo economico o un debito da saldare nei confronti della comunità.

Per un ente, a livello di costi economici e umani, risulta più oneroso acquisire donatori nuovi piuttosto che mantenere attivi quelli già presenti²¹: l'obiettivo di un ente è che un individuo ripeta la propria donazione perché se un individuo ha sostenuto una volta, potrebbe essere disposto a farlo anche in futuro. Per aumentare i finanziamenti, un ente può sviluppare un'attitudine positiva attraverso specifici fattori²²:

- Una comunicazione efficace e diretta, che rendiconti la credibilità e i lavori passati dell'ente, per mostrare l'impegno e la serietà: questo può incentivare gli stakeholders a partecipare al finanziamento di un ETS.
- Fare leva sull'impatto etico, morale e comunitario che l'ente e le sue attività possono avere, rendendo il pubblico più propenso ad aiutare il prossimo.

Però, d'altro canto, ci possono essere anche delle motivazioni che spingono un individuo a non finanziare, e sono di natura:

- Culturale, ovvero un individuo non sente vicino a sé la causa trattata, oppure non ha interesse a essere solidale e altruista.
- L'ONP viene percepita come poco convincente e forte nell'illustrare il proprio lavoro, e questo ha delle conseguenze per l'esito della campagna di raccolta fondi.

18 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 36.

19 Melandri, cit., p. 67.

20 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 134.

21 Melandri, cit., p. 27.

22 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 174.

- Le cause e i progetti da sostenere sono numerosi, e spesso uno stakeholder preferisce finanziare altro.

Per concludere, è essenziale discutere anche del ruolo della filantropia ²³ che, come vedremo successivamente, è un aspetto cruciale per le donazioni da parte di aziende, imprese e privati, i quali hanno una capacità di spesa nettamente superiore, con un forte impatto sulla fattibilità di un progetto.

I finanziamenti possono provenire da fonti e canali distinti, ma sono tutti ugualmente fondamentali per un ETS, per la sua sopravvivenza e capacità di concretizzare i propri progetti. Essi sono costosi e con un orizzonte temporale dilatato, pertanto un ente ha costantemente bisogno di fonti di finanziamento, che permettano di diminuire le probabilità di fallimento o di crisi. Senza tutto ciò, un'ONP non potrebbe esistere, né essere attiva a livello comunitario: questo è il motivo principale per cui il fundraising è una disciplina fondamentale per la sopravvivenza degli enti artistico-culturali, e i membri degli stessi devono essere sufficientemente informati e formati per poter dar vita a una campagna di fundraising efficace e coinvolgente.

1.3 Principali fonti di finanziamento

Abbiamo visto nei paragrafi precedenti come la realtà del funding e del fundraising sia estremamente complessa e ricca di aspetti differenti. Nello specifico, le fonti di finanziamento e gli attori coinvolti nelle campagne di raccolta fondi giocano un ruolo fondamentale, ed è importante saperli distinguere e individuare. Le organizzazioni, infatti, si interfacciano e collaborano con realtà piccole, medie o grandi, di natura privata o pubblica, partecipano a bandi o concorsi per ottenere le risorse necessarie. Inoltre, le ONP possono mobilitare attività autonome, che generano fonti auto prodotte e interne al sistema organizzativo. Seguirà un'analisi approfondita e completa della composizione del funding mix di un'organizzazione del Terzo Settore, e si vedranno gli attori e gli interlocutori con cui si interfaccia e collabora.

1.3.1 Attori: pubblico, privato e comunità

Un passaggio fondamentale prima di attivare una campagna di fundraising è segmentare le categorie di soggetti ai quali ci si intende rivolgere e capire la natura del finanziamento che si

²³ Pettey, cit., p. 131.

può chiedere ²⁴: solo così l'ONP avrà ben chiara la struttura della futura campagna di raccolta fondi e come approcciarsi ai singoli segmenti di donatori, oltre ad avere in mente i soggetti a cui rivolgersi. Senza questa prima attenta analisi, c'è il rischio che la strategia sia fallimentare, con la conseguenza che l'ente non riesca a reperire tutte le risorse di cui ha necessità. Ci deve essere una coerenza e un'affinità tra l'ONP e il potenziale sostenitore, perciò la prima deve analizzare le politiche, i valori e i problemi di cui il secondo si occupa ²⁵: se esiste un filo conduttore tra le due parti, o c'è una potenziale via di dialogo, l'organizzazione avrà individuato un potenziale futuro stakeholder, il quale contribuirà alla realizzazione dei suoi progetti.

Qualora un ETS desse vita a una strategia comunicativa vaga e superficiale, senza avere ben chiaro il target di audience a cui si riferirà, o ancora se non ha individuato il segmento di papabili sostenitori dei suoi progetti, c'è la probabilità che sviluppi un messaggio troppo generico, e di conseguenza poco efficace. I membri dell'organizzazione devono essere sufficientemente formati per saper creare una comunicazione 'targetizzata' e indirizzata a una cerchia ristretta di individui, e deve essere declinata e adattata all'interlocutore ²⁶. Il target determina il 70/80% del successo di una campagna di fundraising ²⁷, perciò è fondamentale che l'organizzazione, prima di concretizzare la propria strategia di raccolta fondi, sappia individuare il segmento di potenziali stakeholders da attirare e convincere.

Una volta individuato ciò, l'organizzazione deve conoscere le procedure di Decision Making ²⁸, vale a dire il processo di decisione individuale di un soggetto. Talvolta gli iter decisionali sono lunghi e complessi, coinvolgono tante parti e ci sono delle tempistiche specifiche: tutti questi elementi devono essere noti all'ente del TS, così da avere un'idea più chiara dell'orizzonte temporale con cui si svolgerà la fase preliminare.

Quando un'organizzazione procede per queste semplici ma fondamentali accortezze, ecco che crea una comunità di sostenitori o 'tribù' ²⁹ pronte a supportare ogni progetto. Nello specifico, queste 'tribù' possono essere così classificate:

- Enti e realtà pubbliche
- Enti e realtà private

24 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 117.

25 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 119.

26 Miller, "The Nonprofit Marketing Guide", Wiley Books (2010), p. 5.

27 Melandri, cit., p. 84.

28 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 121.

29 Miller, cit., p.64.

- Comunità e cittadini

Per enti e realtà pubbliche si intende la Pubblica Amministrazione, a livello provinciale, regionale, nazionale ed europeo, ma anche altri soggetti di diritto pubblico come fondazioni delle casse di risparmio, aziende sanitarie, aziende pubbliche e municipali di servizi ³⁰. Rappresentano una grande fonte di sostentamento per le ONP, e la principale forma di rapporto che si instaura tra le due parti è la convenzione, contratto con cui viene formalizzata l'intesa tra le due parti.

Il Codice del Terzo Settore, al titolo VII, menziona il rapporto degli ETS con gli enti pubblici ³¹: l'articolo 55 cita 'le amministrazioni pubbliche [...] assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento'. Il comma 2 e 3 recitano: 'La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili'; 'La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2'. Grazie al sostegno degli enti pubblici è possibile instaurare rapporti, contratti e convenzioni per svolgere servizi sociali di interesse generale, sempre nel rispetto dei principi di trasparenza, etica e correttezza, tematiche che saranno approfondite successivamente.

Nello specifico del mondo dell'arte e della cultura in Italia, l'ente pubblico maggiormente attivo è lo Stato, il quale finanzia la cultura attraverso:

- Il Ministero della Cultura (MiC), che ha il compito di promuovere e tutelare il patrimonio culturale, nonché di sostenere lo sviluppo delle attività culturali.
- Le Regioni, che hanno il compito di promuovere e sostenere lo sviluppo delle attività culturali e artistiche nel territorio, anche con il finanziamento di progetti e iniziative culturali.

Lo Stato supporta direttamente, con un trasferimento di fondi dal Governo alle ONP, o indirettamente, adottando provvedimenti legali a favori delle ONP.

Oltre a un finanziamento meramente economico, lo Stato propone degli strumenti formativi a supporto della cultura – anche in forma gratuita – come ad esempio corsi di formazione online

³⁰ Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 130.

³¹ [DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117 - Normattiva](#)

o seminari / workshop, su tematiche di interesse per il settore culturale.

A livello europeo, l'Unione Europea è uno dei soggetti più rilevante di fundraising ³², principalmente perché è sensibile a molte politiche sociali su cui sono molto attive le ONP, come la lotta all'esclusione sociale, la tutela dei diritti, la formazione culturale.

Le singole organizzazioni devono essere attive per reperire queste fonti, siccome la concorrenza è elevata e gli enti pubblici possono elargire le proprie risorse a loro discrezione. È importante creare un rapporto con le istituzioni, essere al corrente delle loro iniziative e comunicare costantemente: gli ETS possono condividere i propri progetti con gli enti, i quali analizzano l'affinità con i loro principi e ricercano le risorse necessarie. Gli enti pubblici tendono a finanziare i progetti che hanno un riverbero positivo a livello comunitario, pertanto ci sarà la tendenza da parte loro a scegliere dei progetti che siano intrinsecamente carichi di valore e benefici socio-comunitari. Il senso di ottenere finanziamenti da enti pubblici risiede proprio nel fatto che, grazie a un contributo regionale, nazionale o europeo, la collettività possa ottenere un plusvalore. La maggior parte di questi finanziamenti, però, ha delle tempistiche dilatate, e ciò causa un allungamento dell'orizzonte del mercato nel settore non profit, soprattutto nel mondo artistico-culturale. I fondi non arrivano immediatamente, e le organizzazioni devono collocare temporalmente l'ingresso delle stesse, per evitare di calcolare erroneamente le entrate e le uscite specifiche di un progetto.

Il secondo segmento di attori coinvolti nelle campagne di fundraising degli ETS è composto dagli enti e le realtà private, quali imprese, associazioni o fondazioni che elargiscono fonti monetarie dirette o prestazioni in favore delle loro attività. Si tratta di piccole-medie aziende, associazioni industriali o fondazioni private a carattere filantropico, ma anche network professionali, ovvero dei professionisti potenzialmente interessati all'affermazione di una loro immagine positiva ³³.

Essi hanno sempre di più la tendenza ad affiancarsi a paradigmi di etica e sostenibilità, e quando ciò accade si parla di CSR o Corporate Social Responsibility. Questo termine che è emerso negli anni Novanta, periodo caldo per la questione delle politiche aziendali e il loro legame con i diritti umani e la conservazione dell'ambiente ³⁴.

Per CSR si intende la strategia di un'azienda di mettere in atto azioni finalizzate al consolidamento della propria immagine, di branding e di responsabilità. In questo modo, l'impresa dialoga con il territorio, attivando una responsabilità sociale oltre che a quella

32 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 137.

33 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 133.

34 Melandri, cit., p. 563.

economica, che si concentra sulle obbligazioni delle aziende nei confronti della società in cui sono integrate. Attraverso questo coinvolgimento su un piano umano, l'azienda si incontra con le finalità delle associazioni non profit, costruendo un legame tra le due parti.

Una declinazione della CSR è la Filantropia d'impresa, un flusso unidirezionale di risorse da un donatore a un destinatario, generato dal donatore su base volontaria e non basato sull'aspettativa che un flusso di ritorno possa ricompensare quest'atto. Si tratta di un vero e proprio investimento aziendale a lungo termine nei confronti della comunità³⁵, e nel caso dell'arte e della cultura le aziende possono sostenere la produzione artistica. Ciò è possibile grazie a investimenti in opere d'arte per arricchire i propri ambienti di lavoro, o con la creazione di programmi educativi per promuovere la cultura tra i propri dipendenti e la comunità, ad esempio con visite guidate, workshop o laboratori artistici.

Ci sono varie motivazioni che spingono le aziende for profit a finanziare le organizzazioni del Terzo Settore³⁶, e possono essere:

- Migliorare la reputazione del brand: se un'azienda è attiva e sensibile a cause sociali, raggiungerà un alto livello di credibilità da parte della comunità. La conseguenza è un impatto positivo sul proprio business, nel lungo termine.
- Incrementare il valore del brand: a livello globale, l'azienda verrà ricordata per il proprio coinvolgimento in cause nobili, e questo permetterà alla stessa di essere affiancata ad azioni e progetti importanti.
- Aumentare la fiducia: gli stakeholders, soprattutto quelli esterni, sono molto attenti alle attività di un'azienda. Se la stessa è impegnata in cause sociali o culturali, gli stakeholders aumenteranno la loro vicinanza e il loro sostegno, alimentando così il corporate fundraising.

Ci sono anche delle motivazioni fiscali ed economiche, in quanto il sostegno emesso dalle imprese può produrre dei vantaggi economici per le stesse, a livello di diminuzione o riduzione di imposte e per ottenere detrazioni fiscali. Nelle statistiche, però, questa risulta essere la motivazione meno implementata dalle aziende stesse, le quali si sentono più vicine alle cause del Terzo Settore e vogliono partecipare in maniera attiva a un miglioramento del benessere collettivo³⁷.

35 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 103.

36 Melandri, cit., p. 565.

37 Melandri, cit., p. 565.

Una forma di finanziamento perpetrata dalle aziende sono gli Eventi di fundraising, come cene di beneficenza, feste, ricevimenti o balli. In queste occasioni, l'impresa riesce ad aumentare la propria visibilità e a migliorare la propria reputazione e, al tempo stesso, nel corso di questi eventi appositamente pensati si raccolgono donazioni da parte dei partecipanti. Si trattano tematiche importanti a livello collettivo, oppure possono essere degli eventi a sostegno dell'arte, della cultura e dell'educazione.

Esistono anche gli Accordi Commerciali tra l'impresa e l'ONP, e un esempio può essere il 'cause-related-marketing', grazie a cui si associa il brand di un'impresa a un'istituzione non profit³⁸. Questo strumento è sempre più popolare e assolve a finalità strategiche a supporto delle vendite per le imprese, e al contempo si affianca a scenari del Terzo Settore, alimentando la sua popolarità e la sua sensibilità a cause nobili.

Un'azienda può anche decidere di creare un accordo non monetario con un ETS, e può scegliere di contribuire con strumenti come³⁹:

- Il know-how, attraverso il 'Volontariato aziendale' ovvero le competenze dei professionisti che possono migliorare la struttura interna e l'operato dell'ETS;
- L'architettura di comunicazione, strumenti e investimenti con un raggio d'azione più ampio rispetto alla comunicazione implementata dalle organizzazioni non profit;
- Le persone, le 'risorse umane' di cui un ETS ha bisogno per portare a termine le proprie attività.

Per comprendere meglio come le aziende si approcciano alle ONP, si possono sintetizzare quattro modelli che spiegano come prendono parte alle loro attività. Tali modelli sono⁴⁰:

- Modello neoclassico o produttività aziendale: secondo quest'ottica, il supporto offerto aiuterà l'azienda a ottenere, direttamente o indirettamente, un livello di produttività maggiore. I progetti facilitano il miglioramento dell'immagine dell'impresa agli occhi degli stakeholders esterni, aumentando di conseguenza la loro reputazione e la loro attività.
- Modello etico o altruistico: le aziende che seguono questo modello sono spinte da un senso di giustizia e di dovere nell'effettuare i finanziamenti per le ONP.
- Modello politico: ci sono alcune imprese che ricevono una notevole attenzione da

38 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 113.

39 Melandri, cit., p. 566.

40 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 981.

parte dei governi locali o nazionali, e questo potrebbe essere una conseguenza al fatto che le tematiche e le mansioni svolte dalle aziende in questione impattano la qualità della vita o possono avere un impatto significativo sull'ambiente.

- Modello degli stakeholders: sempre di più, le aziende si rendono conto che il loro funzionamento dipende da un insieme di stakeholders differenti, ognuno dei quali ha il proprio ruolo, secondo interessi distinti. Perciò, secondo questa prospettiva, la filantropia d'impresa può giocare un ruolo fondamentale nell'aiutare a coordinare e far comunicare le varie parti coinvolte.

A prescindere dalle modalità con cui un'azienda decide di contribuire al finanziamento di un ETS, c'è da tenere sempre in considerazione la rischiosità dei progetti, soprattutto quelli in ambito artistico-culturale. Ecco perché un'azienda, prima di finanziare un'organizzazione non profit, deve conoscere la natura dell'iniziativa, la fattibilità e le tempistiche, per avere un'idea più chiara su come essi si svilupperanno. Dopodiché, se il progetto è in coerenza con le proprie competenze e possibilità economiche, l'impresa si attiva nel rapporto con l'ONP. Tale rapporto può richiedere impegni differenti, a seconda del coinvolgimento dell'azienda. In base allo sviluppo della relazione, si possono individuare due aspetti cruciali:

- Investimento
- Focus

L'investimento viene calcolato sul lungo o sul breve termine: rispettivamente, c'è un forte coinvolgimento nell'organizzazione dei progetti e nella loro concretizzazione, oppure il supporto può limitarsi a un finanziamento semplice.

Il focus invece può essere interno, se è presente una RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) e l'azienda ha la volontà di far trarre dei benefici positivi anche ai propri dipendenti, o esterno, se l'azienda punta a ottenere un miglior branding o immagine agli occhi degli stakeholders esterni.

Nel mondo dell'arte e della cultura, questi due elementi possono combinarsi e creare una matrice di attività e iniziative che vedono coinvolte le ONP e le imprese for profit.

Se l'investimento è di lungo termine e il focus è esterno, l'azienda preporrà delle partnership e membership con un ente culturale (tematica che verrà approfondita successivamente), o darà vita ai premi d'arte d'impresa, che consistono nell'organizzazione di competizioni e la conseguente premiazione di artisti emergenti meritevoli.

Se l'investimento è di breve termine e il focus è interno, l'azienda si occuperà di organizzare residenze d'artista o training, formazioni e workshop artistici.

Se l'investimento è di lungo termine e il focus è interno, l'azienda darà vita a collezioni e musei d'impresa, affinché anche i dipendenti interni possano godere dei plusvalori estetici dell'arte.

Infine, se l'investimento è di breve termine e il focus è esterno, l'azienda sarà coinvolta in sponsorizzazioni di eventi o mostre.

Per concludere, il ruolo degli enti privati nel mondo dell'arte e della cultura, e del Terzo Settore in generale, è fondamentale ma estremamente complesso. Un'impresa può essere attiva in modi distinti, e il fundraiser non profit deve essere adeguatamente formato per essere al corrente di tutte le potenziali attività e relazioni che può intraprendere con un ente profit.

Il terzo e ultimo segmento di papabili finanziatori per un ETS è il pubblico, la comunità. Questo modello di fundraising viene descritto da alcuni autori come 'Mass giving'⁴¹, caratterizzato dal fatto che, sempre di più, le persone donano anche per cause riguardanti contesti sociali e ambiti distanti. Si tratta di un'attività di massa, ed è cruciale per le ONP, le quali possono costruire un entourage di donatori fedeli e costanti. L'aspetto centrale di questi finanziamenti è il passaparola, ovvero la capacità di divulgazione, su larga scala, di un'iniziativa o progetto. Così facendo, è possibile comunicare a più persone - anche estranee all'organizzazione - la missione dell'ente, affinché aumenti l'interesse a partecipare.

La difficoltà risiede nel medium comunicativo da scegliere in quanto ci sono differenti target di donatori, per cui è importante che un ETS li sappia individuare, per scegliere il mezzo di comunicazione più consono. Per fare ciò, si può operare tramite il sistema della 'Segmentazione', la quale serve anche a capire quali segmenti di pubblico sono più inclini a finanziare. La segmentazione dei pubblici si attua a partire da alcune variabili principali, le quali sono⁴²:

- Demografiche, quali sesso, età, composizione familiare e razza;
- Geografiche, quali residenza e ampiezza del centro di residenza;
- Economiche, quali reddito personale e familiare, attitudini a donare, motivazioni a donare e modalità di donazione;

41 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 147.

42 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 150.

- Sociografiche, quali professione, istruzione, adesione ad altre associazioni, cultura e religione;
- Relative all'organizzazione, quali conoscenza, adesione e persone compite da un particolare problema di cui l'organizzazione si occupa.

Una volta individuate le suddette variabili per ogni segmento di donatori, si può comprendere come procedere per comunicare le proprie iniziative e ottenere le risorse finanziarie necessarie.

Ci sono anche due macro categorie di finanziatori, quelli piccoli e quelli grandi, e si distinguono per le loro possibilità di donazione. I grandi donatori o 'mecenati' hanno un ruolo storicamente importante nel finanziamento degli enti non profit, grazie alla filantropia privata che risulta essere, soprattutto in paesi come gli USA, una delle fonti di finanziamento maggiore nel mondo dell'arte. Sempre più anche in Europa, i grandi donatori sono molto ricercati dalle ONP, perché sono visti come dei potenziali partner. Essi sono individui che sostengono un'istituzione artistica con ingenti contributi, che possono essere sotto forma finanziaria o 'in natura', con opere d'arte o beni ⁴³. Lo scopo di queste raccolte fondi ha una duplice natura: l'ente vuole sia raccogliere un funding mix consistente, ma al tempo stesso ha l'intento di costruire relazioni personali con i potenziali grandi donatori ⁴⁴. Senza quest'ultimo obiettivo, il finanziamento da parte loro non avrà il successo ricercato.

Per avviare un rapporto con i grandi donatori, l'ente deve investire poche risorse, così come per il loro mantenimento nel tempo ⁴⁵. Questo perché il numero dei grandi donatori è molto ridotto, e il medium comunicativo è più immediato e ristretto. In secondo luogo, gli investimenti sono limitati e sicuri nel tempo, grazie al consolidamento di rapporti duraturi e fedeli: i grandi donatori risultano essere grandi sostenitori delle attività delle ONP, spinti da una passione e un coinvolgimento profondo ⁴⁶.

I piccoli donatori, invece, sono l'insieme di persone che elargiscono somme di denaro medio-piccole, ma che comunque contribuiscono alle attività dell'ETS. Il loro coinvolgimento è molto utile, al pari di quello dei grandi donatori, per almeno tre motivazioni ⁴⁷:

- I donatori sono propensi ad aumentare la cifra donata: sebbene partano da un importo piccolo, se il rapporto tra le due parti continua il donatore ha buone probabilità di

⁴³ Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 77.

⁴⁴ Melandri, cit., p. 233.

⁴⁵ Melandri, cit., p. 235.

⁴⁶ Melandri, cit., p. 234.

⁴⁷ Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 49.

aumentare la somma dei propri finanziamenti;

- L'insieme di tutte le piccole donazioni può costituire una cifra notevole;
- Un ampio sostegno di piccoli donatori fa passare il messaggio che l'istituzione sia accessibile a qualsiasi forma, somma e natura di finanziamento.

Il compito principale di un ente non profit è quello di costruire relazioni con i donatori, in quanto sono risorse affidabili che comunicano una forte sicurezza finanziaria. Un ente deve puntare a consolidare i donatori già attivi, i quali però si sentiranno invogliati a contribuire solo se ottengono le giuste attenzioni⁴⁸. Un ente deve sempre riconoscere ed essere grato per le donazioni ricevute affinché i singoli piccoli donatori si sentano fondamentali per la realizzazione dei progetti, e può fare ciò con modalità diverse. Ad esempio, può stilare la lista del 'club dei donatori' dove sono inseriti quelli più assidui e partecipativi, oppure affiggere ritratti o creare il 'muro dei donatori', utile per testimoniare nel tempo il ruolo di quelli più devoti all'organizzazione. Infine, nelle mail, newsletter o nei canali di comunicazione si possono inserire i nomi dei piccoli donatori più attivi, così da invogliare anche gli altri a seguirli e prenderli come esempio⁴⁹.

In generale, ringraziare i propri donatori, siano essi piccoli o grandi, è importante perché è proprio grazie a loro se l'ente riesce a ottenere le risorse utili da investire nelle sue attività. Possibilmente, i ringraziamenti andrebbero effettuati entro le 24/48 ore successive alla donazione e, per effettuare questa lunga operazione, un ente deve coinvolgere tutto il personale – retribuito o non – a sua disposizione per farlo, e il modo ideale è con un biglietto o una lettera di ringraziamento. Questi due metodi sono efficaci perché lasciano il segno, si vede che l'ente ha impiegato tempo e risorse per ringraziare in maniera accurata, facendo sentire il donatore importante e parte dell'ente stesso⁵⁰.

Ma quali sono le motivazioni che spingono un privato cittadino a donare? Per un ETS è importante conoscerle per capire come strutturare la comunicazione, basandosi sulle motivazioni e sulle leve che spingono a voler finanziare un'iniziativa. I donatori hanno delle attitudini⁵¹ che si riferiscono alle persone, agli oggetti, alle idee o alle azioni.

La lista delle principali attitudini che spingono una persona a donare è così composta⁵²:

48 Pettey, cit., p. 36.

49 Pettey, cit., p. 37.

50 Melandri, cit., p. 57.

51 Sargeant, Shang and Associates, cit., p.170.

52 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 155.

- Interesse per una causa specifica: 40,6 %
- Sensazione che il problema trattato sia urgente: 19,9%
- Materiale relativo alla richiesta particolarmente convincente: 15,4%
- Convinzione che i fondi verranno utilizzati al meglio: 10,6%
- Conoscenza di persone interne all'organizzazione: 7,1%.

Tali motivazioni sono eterogenee e si basano su sentimenti e messaggi come l'affidabilità dell'ente, la garanzia che offre, il tipo di progetto e la credibilità a livello sociale. Ecco perché un ente deve mantenere i donatori nel tempo, sia per tener vivi questi sentimenti ma anche per evitare che essi decidano di virare verso altre cause o progetti, perdendo così una risorsa fondamentale.

A seconda del coinvolgimento del donatore, esso può collocarsi in un determinato livello, a cui consegue una determinata relazione con l'ONP . Nello specifico, ci sono 5 livelli ⁵³:

- Al primo livello ci sono tutti i nuovi donatori, che hanno effettuato la loro prima donazione. Ancora non esiste una relazione con l'ente, in quanto il percorso è appena iniziato;
- Al secondo livello ci sono le persone che hanno ripetuto la prima donazione: entra in gioco la ripetibilità e la rinnovazione del finanziamento, che sono i punti cardini di un'ottima strategia di fundraising;
- Al terzo livello ci sono i donatori che contribuiscono regolarmente e sono coinvolti al punto tale che l'ente riesce a incassare la donazione in modo automatico, grazie a donazioni ripetute che derivano dalla carta di credito o che vengono incassate direttamente dalla banca. È la fascia di maggior importanza, detta 'dei giganti addormentati', di coloro che sono dei potenziali donatori ma che non vengono quasi mai sollecitati in maniera opportuna;
- Al quarto e quinto livello ci sono i grandi donatori, persone fisiche e imprese che partecipano non solo in modo attivo alla realizzazione dei progetti di un ETS, ma influenzano anche la vita dello stesso. C'è un grande coinvolgimento tra le parti, che dà vita a una relazione di fiducia e di scambio.

Tutti i donatori attivi sono inseriti in un database che tiene traccia delle donazioni e dei loro

⁵³ Melandri, cit., p. 61.

emittenti. Se la qualità dei dati e la loro pertinenza sono ben studiate, il database permette di studiare ancora meglio la relazione che l'ente ha con i donatori ⁵⁴. I dati da raccogliere sono sicuramente quelli anagrafici - utili per capire i donatori più sensibili alla causa - ma anche dati più comportamentali, come la partecipazione a eventi, la reattività alle comunicazioni o le eventuali richieste ⁵⁵. Così facendo, le ONP riescono a tener traccia dei sostenitori, di quanto sono assidui e su quali bisogna lavorare per ottenere una relazione più forte. Una volta individuati, essi vanno curati e integrati nelle attività dell'ente, affinché la relazione tra le due parti si consolidi e le donazioni siano sempre più frequenti.

Ci possono essere vari attori presenti, di dimensioni e natura e differente, ed è ciò che permette alle organizzazioni non profit di ottenere risorse economico-finanziarie molteplici, con la conseguenza di avere un funding mix ricco e variegato. Le fonti possono provenire da enti pubblici, privati o dai cittadini, e ognuno partecipa a seconda delle proprie possibilità e capacità: l'importante è che gli enti li sappiano intercettare, costruire un dialogo e una relazione duratura, che possa migliorare i rapporti tra le parti, apportare benefici alla collettività e ottenere le fonti di cui si necessita per perseguire i propri progetti o cause.

1.3.2 Crowdfunding

Il Crowdfunding è una forma di finanziamento collettiva che utilizza il web per raccogliere fondi da un gran numero di persone per supportare un'idea o un progetto. Questo meccanismo consente l'accumulazione di piccoli investimenti per singoli progetti, da parte di un gran numero di individui tramite o con l'aiuto di Internet e dei social network. È composto da tre elementi principali: i 'Backers' o sostenitori, le 'Rewards' o ricompense, e il 'Target' che, in questo caso, si riferisce alla cifra da raggiungere ⁵⁶.

La maggior parte delle campagne ha un andamento a U ⁵⁷, ovvero c'è una concentrazione delle donazioni all'inizio e alla fine delle stesse: per questo motivo, gli organizzatori devono essere in grado di mantenere alta la soglia dell'attenzione e del coinvolgimento della collettività, per poter ottenere quanti più fondi possibili nel corso di tutta la campagna.

Ci sono quattro tipologie di crowdfunding, che si distinguono per come si sviluppa la raccolta fondi e come si relazionano l'ente e i suoi sostenitori:

54 Melandri, cit., p. 117.

55 Melandri, cit., p. 120.

56 Melandri, cit., p. 525.

57 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 246.

- Reward-based crowdfunding, o crowdfunding basato sulle ricompense: i contributori ricevono un premio come ringraziamento per il sostegno. Il crowdfunding è strutturato come un sistema di prevendita per far sì che gli utenti siano invogliati a sostenere un progetto o un prodotto che ancora non è stato concretizzato;
- Donation-based crowdfunding o crowdfunding basato sulle donazioni: i contributori non ricevono alcun premio. Tale modello si basa sul classico approccio della donazione, in cui vengono offerte determinate cifre a sostegno di un'iniziativa, ma senza aspettarsi nulla in cambio;
- Equity-based crowdfunding o crowdfunding basato sull'equità: i contributori diventano azionisti del progetto finanziario, generando così rendimenti per gli investitori;
- Lending crowdfunding o crowdfunding basato sul prestito: i contributori e gli organizzatori della campagna stipulano un contratto di debito, in cui gli investitori forniscono una somma di denaro e in cambio i beneficiari si impegnano a restituirla entro un limite di tempo. Tendenzialmente, i finanziatori sono le banche, individui privati o investitori istituzionali, mentre chi richiede il prestito sono piccole imprese, famiglie o ONP.

Se, invece, ci si concentra sulle tecniche di crowdfunding in termini di successo, si possono individuare due categorie ⁵⁸:

- 'All or nothing' (o tutto, o niente): alcune piattaforme di crowdfunding richiedono che l'ETS raggiunga o superi il suo target – in termini di cifre – prima di incassare il denaro complessivo raccolto. Se ciò non accade, la campagna fallisce e i donatori si riprendono i loro soldi; in questi casi, il lavoro di intermediazione delle campagne di crowdfunding è fondamentale, in quanto conservano il denaro fino al raggiungimento dell'obiettivo finale;
- 'Keep it all' (tenere tutto): in questo caso, le ONP hanno accesso ai fondi raccolti anche se il target finale non viene raggiunto.

Il crowdfunding porta con sé dei limiti e degli elementi critici. In primo luogo, è difficile attrarre sufficienti contributori per raggiungere il budget necessario. Le donazioni sono tante ma di piccole dimensioni, e questo impone un orizzonte lungo per il raggiungimento dei

⁵⁸ Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 247.

risultati sperati: l'obiettivo dell'ente è, quindi, mettere insieme il proprio budget donazione dopo donazione, fino allo scadere della campagna ⁵⁹.

Un'altra difficoltà è gestire una grande quantità di movimenti di denaro, seppur di piccole dimensioni. Le donazioni derivano da centinaia o migliaia di persone e l'ente deve essere sufficientemente preparato a saper gestire questo aspetto, sapendo quindi utilizzare la piattaforma nel modo corretto. La piattaforma è lo spazio che ospita l'iniziativa, ma esso deve essere gestito e strutturato dall'organizzatore, affinché abbia ben chiaro il numero dei donatori e il loro rapporto con la campagna.

Infine, c'è la tematica della Trasparenza nella gestione dei singoli prospetti e degli scambi monetari ottenuti ⁶⁰. Siccome il denaro è polverizzato su molti contribuenti, l'ente organizzatore deve rendicontare e comunicare i risultati contemporaneamente a una platea di sostenitori molto ampia: può esserci il rischio di comunicare erroneamente un dato o con un singolo sostenitore, il quale rischia di non ottenere le giuste informazioni in merito alla campagna da lui supportata.

Ma ci sono anche dei vantaggi ⁶¹, come ad esempio l'eliminazione dei 'Gatekeepers'. Nel crowdfunding non c'è l'intermediazione da parte di alcuna autorità o istituzione, bensì c'è un rapporto diretto e tra l'ente e i suoi sostenitori.

Proprio grazie al gran numero di contribuenti e alla loro capacità di comunicazione, il passaparola è un elemento intrinseco del crowdfunding: infatti, ogni singolo individuo può promuovere la causa da lui sostenuta, e questo avvia un sistema di divulgazione della campagna, sia in termini di pubblico ma anche in termini di cifre raccolte.

Le principali piattaforme di crowdfunding, caratterizzate da professionalità e trasparenza, sono:

- DeRev, che è la prima piattaforma arrivata in Italia
- Produzioni dal Basso, specializzata in progetti artistico-culturali
- GoFundMe, piattaforma internazionale che supporta differenti tipologie di campagne

L'aspetto cruciale che determina il successo di una campagna di crowdfunding è la sua creazione, che si compone di varie fasi.

La prima è quella dei 'briefing', nella quale si analizzano le idee, si sceglie la piattaforma e si

⁵⁹ Melandri, cit., p. 527.

⁶⁰ Pettey, cit., p. 73.

⁶¹ Melandri, cit., p. 526.

struttura un'idea della campagna, per capire quali contenuti proporre e come impostare lo storytelling. Le idee devono essere chiare e definite per garantire una comunicazione efficace e rapida, che possa attirare l'attenzione del pubblico: il messaggio deve essere esplicito e chiaro per tutti ⁶².

C'è poi la fase di 'timing e lancio'. Il timing è utile per scandire gli obiettivi e le tempistiche per raggiungerli e, una volta definito, si misura la fattibilità e si lancia la campagna, ovvero il progetto è pronto per essere presentato.

Ogni campagna ha una durata precisa, di solito dai 30 giorni ai 4 mesi ⁶³ e l'organizzatore deve decidere se far leva sulla questione dell'urgenza, e quindi prediligere una campagna breve ma efficace, oppure se usufruire di un lasso temporale maggiore per avere il tempo di raccogliere i fondi necessari.

In generale, in questo primo momento iniziale, il passaparola è fondamentale per informare il maggior numero di persone, affinché la campagna inizi a raccogliere somme di denaro. Il metodo ideale è intercettare le '3F', Family, Friends e Fans, ovvero le proprie famiglie e amici, oltre che i sostenitori del progetto. La comunicazione deve proseguire anche oltre la prima fase, per cui il sito deve essere costantemente aggiornato sul target raccolto, sugli obiettivi intermedi e sull'andamento della campagna di raccolta fondi. L'ente deve essere in contatto con i sostenitori in ogni momento fino al termine, sia per garantire una rendicontazione adeguata, ma anche per mantenere vivo l'interesse e il coinvolgimento.

Un'ultima forma di crowdfunding è il cosiddetto 'matched crowdfunding' ⁶⁴, una tecnica di funding mista che consiste nel raggiungere un determinato obiettivo di finanziamento grazie all'abbinamento del sostegno pubblico e privato. Questo consente di ottenere un supporto anche dagli enti privati che hanno una maggiore capacità di spesa e di supporto rispetto ai singoli cittadini, oltre che offrire loro la possibilità di connettersi con donatori più piccoli. Per questa forma di crowdfunding gli organizzatori possono affidarsi a specifiche piattaforme, che permettono di instaurare dei rapporti diretti con i grandi enti pubblici, i quali a volte risultano essere proprio i proprietari delle stesse.

Ci sono quattro modelli di 'matched crowdfunding', a seconda del ruolo e del comportamento scelto dai finanziatori ⁶⁵:

62 Melandri, cit., p. 532.

63 Melandri, cit., p. 534.

64 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 251.

65 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 252.

- Modello 'In-First': il finanziatore dà un contributo sostanziale con un investimento iniziale considerevole, e il resto dei contribuenti copre la cifra restante da finanziare;
- Modello 'Top-up': al contrario del modello precedente, qui i finanziatori top-up coprono il fabbisogno finanziario residuo, e la folla raccoglie il grosso del target;
- Modello 'Bridging': il coinvolgimento concreto dei finanziatori top-up è previsto quando è stata raggiunta una percentuale fissa del target, ma anche per bilanciare i diversi livelli di contributi iniziali, a metà e alla fine della campagna;
- Modello 'Real Time': se il matched crowdfunding avviene in tempo reale, il finanziatore top-up reagisce a ogni singola donazione, contribuendo anch'esso simultaneamente con la grande folla con piccole somme di denaro.

Anche per il crowdfunding, così come per qualsiasi altra forma di funding, è importante capire le ragioni che sottostanno alla decisione di partecipare e finanziare un ente del TS, soprattutto nel campo artistico ⁶⁶. Se l'organizzatore della campagna di crowdfunding riesce a intercettare tali motivazioni e fare leva sulle stesse, otterrà come risultato una comunicazione efficace, con un conseguente successo della campagna.

Il crowdfunding è una fonte di funsraising che parla con il pubblico, perciò è necessario saper dialogare e mostrare come la campagna preposta, se raggiunge gli obiettivi finali, è in grado di apportare vantaggi e benefici a tutta la collettività.

1.3.3 Sponsorship e partnership

L'articolo 120 del Codice Urbani o d.lgs n.42/2004 definisce una 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 [...] ⁶⁷. È un vero e proprio contratto in cui un individuo o un'azienda, cosiddetta 'Sponsor', si accorda per utilizzare le immagini e i simboli di un'altra persona o azienda, detta 'Sponsee', per promuovere i propri beni: un'azienda supporta dei progetti artistico-culturali di altri enti, anche non profit, e in cambio ottiene visibilità o benefici fiscali. È una vera e propria transazione economica che viene inquadrata attraverso un contratto detto

⁶⁶ Isaac, Norton, "Charity with Choice," Emerald (2010), p. 166.

⁶⁷ [Bosetti & Gatti: d.lgs. n. 42 del 2004 \(bb.cc.aa.\)](#)

'a prestazioni corrispettive'⁶⁸, cioè di obbligazioni che entrambe le parti devono rispettare.

I benefici che le due parti ottengono sono molto distinti: lo sponsor dà il suo sostegno economico all'evento dello sponsee, e in cambio ottiene che il proprio marchio venga messo in evidenza durante lo svolgersi dello stesso. Invece, lo sponsee, che nel nostro caso è l'ONP, ottiene le risorse, economiche e non, di cui necessita per concretizzare l'evento o l'iniziativa. Le fonti che un ETS può ottenere possono essere sia di natura monetaria, ma anche le cosiddette 'in-kind', ovvero agevolazioni o servizi che l'ente riceve direttamente dall'azienda sponsor.

Il posizionamento del marchio di un'impresa profit in un evento culturale permette di migliorare la brand image⁶⁹ - e quindi il fatturato - della stessa, oltre che a ottenere una vasta pubblicità su tutti i canali online e offline. Inoltre, l'azienda sarà automaticamente associata all'ONP organizzatrice o all'evento stesso, e sarà così probabile replicare nuovi contratti tra le due parti o fare un collegamento automatico tra le due realtà.

Ci sono varie tipologie di sponsorizzazione:

- Sponsorizzazione Sportiva: accordo con il quale un'impresa ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un'organizzazione che svolge attività sportive, in cambio di un compenso. L'azienda può ricoprire il ruolo di main sponsor, sponsor ufficiale, co-sponsor o fornitore ufficiale.
- Sponsorizzazione Ambientale: accordo che si propone di instaurare un migliore rapporto e mostrare come le imprese siano attente al tema della sostenibilità ambientale.
- Sponsorizzazione Culturale: accordo che patrocina eventi o iniziative volte a tutelare, valorizzare o promuovere il patrimonio culturale. Le modalità di intervento possono essere dirette (ci sono apposite società culturali collegate alla casa madre), autonome (c'è la presenza di strutture interne all'impresa che gestiscono l'evento) o cogestite (collaborazione con chi organizza l'evento).

Quest'ultima è quella che interessa gli enti del TS che si occupano di arte, cultura ed educazione, e grazie a questa forma di fundraising possono ottenere i patrocinii e i fondi necessari per svolgere determinati eventi. Le sponsorizzazioni nell'ambito dei beni culturali

68 Melandri, cit., p. 579.

69 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 110.

rientrano nelle attività di promozione ⁷⁰, con cui un'impresa decide di far conoscere il proprio logo o nome mirando a valorizzare il proprio brand, senza vendere o promuovere uno specifico prodotto ⁷¹. Ciò può avvenire anche nel corso degli eventi di fundraising, che costituiscono un momento strategico per avviare legami tra un'impresa e un ETS. Un evento consiste in una co-ideazione di una o più iniziative che mettono a fattore comune le rispettive aree di forza ⁷². Questi eventi possono essere:

- Campagne di raccolta e diffusione di informazioni, basate su attività di indagine e controllo su problemi di interesse pubblico;
- Campagne di sensibilizzazione, basate sulla comunicazione e l'informazione di specifici pubblici;
- Raccolta fondi
- Manifestazioni artistico-culturali
- Convegni o congressi
- 'Single events', come un concerto, una cena di beneficenza o una manifestazione artistica ⁷³.

Nel corso di questi eventi sponsorizzati, l'ONP svolge le sue attività di interesse pubblico, sensibilizzando determinate tematiche o sviluppando progetti che possano generare un beneficio a livello collettivo. Gli eventi, quindi, rappresentano una forma di sponsorizzazione, nel corso della quale l'ente del Terzo Settore mostra il logo, il nome o il brand delle aziende profit che lo hanno sostenuto, finanziariamente e non.

L'aspetto importante di qualsiasi sponsorizzazione o evento è l'accuratezza nell'organizzazione, in quanto senza un'idea consolidata e un rapporto tra le parti il contratto non avrà buoni risultati: ecco perché è importante seguire delle linee guida e degli step precisi per realizzare una sponsorizzazione ad hoc, che possa generare dei risultati positivi.

Innanzitutto, ci deve essere un'analisi preliminare sia da parte dell'azienda che da parte dell'ente non profit, per capire quali sarebbero i benefici generati e se esiste una coerenza tra

70 Amari, "Elementi di progettazione culturale. Metodologia e strumenti per il rispetto dei diritti culturali", FrancoAngeli (2017), p. 163.

71 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 111.

72 Melandri, cit., p. 580.

73 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 190.

le proposte ⁷⁴. Se esiste questo legame, si inizia a concepire la 'domanda di sponsorizzazione' ⁷⁵, vale a dire il processo che consente l'individuazione delle necessità delle aziende in termini di politiche di marketing e comunicazione. Dopodiché, si pensa a come costruire il legame tra le due parti e, se si trova un equilibrio, si stipula il contratto: esso è basato sulla fattibilità del progetto, le sue tempistiche e la tipologia di risultato che si vuole ottenere.

Tale contratto è cosiddetto atipico, ovvero privo di disciplina specifica. È un contratto consensuale, a titolo oneroso e la sua causa consiste nell'obbligo di ostensione a fini pubblicitari dell'attività, del nome o dell'immagine dello sponsor, a fronte di un corrispettivo.

Lo sponsor, quindi, si obbliga alle corresponsioni di un finanziamento allo sponsee, il quale si obbliga ad associare alle proprie attività il nome o il segno distintivo dello sponsor.

Un'altra forma di funding che può nascere dall'unione di un ente del Terzo Settore e un'azienda profit è la partnership che, rispetto alla sponsorship, rappresenta un legame più stretto e duraturo tra le parti. Esse rappresentano quei contratti in cui la relazione tra i partner serve a risolvere problemi sociali, ambientali e/o economici della collettività, per apportare benefici diretti alle persone, in particolare a coloro che ne sono più colpiti ⁷⁶. A differenza della sponsorizzazione, la partnership punta alla creazione di un legame e un coinvolgimento interno molto profondo, con l'intento di avviare una sinergia tra le parti.

Esse possono essere di varie tipologie:

- Partnership con un'azienda, che condivide gli stessi valori e obiettivi dell'ONP.
- Partnership con un'organizzazione di beneficenza, con missioni simili, per raggiungere obiettivi comuni e condividere le risorse necessarie.
- Partnership con un'istituzione accademica, utile per condurre ricerche e sviluppare programmi educativi per supportare una missione..
- Partnership con un'organizzazione di volontariato, per coinvolgere i volontari nella realizzazione dei propri progetti.
- Partnership con un'organizzazione di raccolta fondi, per supportare gli sforzi di raccolta fondi e ottenere un riscontro maggiore.

In generale, una partnership è un investimento a lungo termine che è sempre focalizzato verso

⁷⁴ Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 116.

⁷⁵ Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 187.

⁷⁶ Melandri, cit., p. 575.

l'esterno: ciò significa che l'azienda profit si impegna a sostenere un ETS in maniera continuativa nel tempo così, grazie al suo supporto, quest'ultimo può realizzare progetti e iniziative.

Le partnership mirano a raggiungere due macro obiettivi ⁷⁷:

- Creare un valore condiviso tramite una 'Shared-value partnership': crea valore sociale e ambientale, anche grazie allo scambio di conoscenze e competenze per creare un valore condiviso.
- Produrre un cambiamento grazie a una 'Transformational partnership': partnership che riesce a generare un vero e proprio cambiamento, una trasformazione nel mercato o nella società a livello globale.

Ugualmente alla sponsorizzazione, anche nelle partnership è importante seguire delle linee guida e progettare un rapporto stabile e duraturo. Gli elementi chiave per fare ciò sono il ringraziamento e la rendicontazione ⁷⁸. Le ONP devono ringraziare per i finanziamenti ottenuti, e al tempo stesso devono essere chiare e trasparenti sull'andamento del progetto, spesso con un orizzonte temporale medio-lungo. Le risorse finanziarie devono essere adeguatamente rendicontate e deve essere chiaro come sono investite e che entrate generano a loro volta: solo così, la partnership aziendale può proseguire e si può creare un rapporto di fiducia e coinvolgimento da entrambe le parti.

Che si tratti di una sponsorship o di una partnership, ci sono dei traini morali e sociali che spingono un'azienda ad affiancarsi a un'organizzazione non profit ⁷⁹:

- Apprezzamento, nei confronti del lavoro e della strategia dell'ETS, che rispecchia i gusti e le metriche delle aziende. Ecco che apprezzano e riconoscono il valore del loro lavoro, e lo fanno anche grazie al supporto di tipo economico-finanziario, oltre che personale e di servizi;
- Patrocinio, che si sviluppa soprattutto grazie ai social media e a Internet, i quali generano una cassa di risonanza notevole per le missioni e gli obiettivi degli enti;
- Appelli, sempre grazie al sostegno dei social media, che sensibilizzano anche online cause che si sviluppano primariamente nei canali offline degli enti.

Esiste anche un Comitato per Incoraggiare la Filantropia d'Impresa (CECP, Committee to

⁷⁷ Melandri, cit., p. 576.

⁷⁸ Melandri, cit., p. 585.

⁷⁹ Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 677.

Encourage Corporate Philanthropy)⁸⁰, che evidenzia in maniera più ufficiale le motivazioni che sottostanno un contratto di partnership o sponsorizzazione tra un'azienda profit e un ente non profit. Nello specifico, le tre motivazioni principali sono la carità, l'investimento in un benessere comunitario e un ritorno commerciale, che rappresenta la ragione principale per cui un'azienda.

Tali contratti rappresentano una duplice occasione, sia per gli ETS di ottenere il giusto supporto per concretizzare le proprie cause, ma anche per le aziende profit che, associandosi a enti non profit del Terzo Settore, ottengono una visibilità e un miglioramento della propria immagine a livello collettivo, aumentando la loro popolarità e migliorando le loro performance. Nello specifico del mondo dell'arte, anche gli eventi rappresentano un'occasione per alimentare i rapporti e consentire agli enti non profit di migliorare il proprio campo di azione.

1.3.4 Art Bonus e incentivi fiscali per i privati

L'Art bonus consente un credito di imposta, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano⁸¹. Si tratta di un provvedimento legislativo, il DL n. 83/2014, che è stato fortemente voluto dall'allora ministro della Cultura Dario Franceschini, e ha avuto notevoli conseguenze nel risveglio della coscienza civica e del mecenatismo, a sostegno del patrimonio culturale pubblico⁸². L'Art bonus è uno strumento semplice ed efficace, che è stato introdotto per incentivare gli investimenti privati nella salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali, oltre che a supporto dell'attività di tutela degli stessi. Le finalità specifiche sono:

- Lavori di manutenzione, protezione e restauro di un bene culturale di proprietà pubblica
- Sostegno a istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica
- Potenziamento o nuova realizzazione di luoghi per lo spettacolo dal vivo

Non è contemplato per l'acquisto di beni culturali o per le erogazioni in favore di beni culturali privati, compresi quelli appartenenti agli enti ecclesiastici⁸³.

⁸⁰ Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 986.

⁸¹ [Art Bonus - Home](#)

⁸² "Arte & Nuovo Mecenatismo", MiBACT e OIV (2017), p. 9.

⁸³ MiBACT e OIV, cit., p. 12.

È un vero e proprio beneficio fiscale, rivolto sia alle aziende che ai privati che vogliono effettuare un intervento e un investimento economico in favore di un bene culturale: i sostenitori ottengono una detrazione fiscale dalle proprie imposte che ammonta fino al 65% della somma precedentemente elargita, e viene ripartito in quote uguali in tre anni. Se le erogazioni superano la cifra di 15000 €, è possibile fruire del credito d'imposta in un'unica soluzione, previa comunicazione all'Agenzia delle Entrate.

Esiste il sito ufficiale dell'Art bonus nel quale è possibile creare le pagine di raccolta dedicate a specifici interventi, che possono essere richiesti da ⁸⁴:

- Stato, Regioni, Enti locali;
- Persone giuridiche costituite o partecipate dallo Stato, dalle Regioni o dagli Enti locali
- Soggetti, aventi personalità giuridica pubblica o privata, che almeno in uno degli ultimi 5 anni antecedenti all'anno d'imposta abbiano ricevuto ausili finanziari;
- Persone giuridiche private titolari o gestori di musei, gallerie, pinacoteche, aree archeologiche o raccolte di altri beni culturali.

Tutti questi enti e persone giuridiche non devono avere scopo di lucro e devono effettivamente svolgere attività nei settori citati. Essi devono descrivere, tramite l'apposito portale, l'intervento che si vuole effettuare, come verranno usate le donazioni e dichiararle ogni volta che se ne ottengono di nuove. Una volta raggiunto l'obiettivo in termini economici, bisogna chiudere la raccolta e aggiornare successivamente lo stato dei lavori e delle attività.

Si crea così una sorta di narrazione e storytelling volto a garantire affidabilità e trasparenza sia nella comunicazione, sia nell'utilizzo delle donazioni raccolte dai soggetti che possono usufruire dell'Art bonus, ed essi sono nello specifico della legge ⁸⁵:

- Persone fisiche non imprenditori, ovvero dipendenti, pensionati, titolari di reddito di lavoro autonomo;
- Società semplici;
- Soggetti titolari di reddito d'impresa, siano esse persone fisiche, società o enti che svolgono attività di impresa, e stabili organizzazioni in Italia di imprese non residenti.

Anch'essi devono adempiere a degli obblighi ⁸⁶, nello specifico devono comunicare, entro il

84 MiBACT e OIV, cit., p. 14.

85 MiBACT e OIV, cit., p. 10.

86 MiBACT e OIV, cit., p. 15.

31 gennaio dell'anno successivo, all'Agenzia delle Entrate l'ammontare delle erogazioni effettuate nel periodo d'imposta, le proprie generalità complete e i soggetti beneficiari dell'erogazione. L'Agenzia delle Entrate invia poi i dati ricevuti al Ministero della Cultura, il quale si occupa di controllare ulteriormente la veridicità dei dati e delle transazioni.

Per le persone fisiche, l'Art Bonus dà un diritto a un credito d'imposta del 65% dell'erogazione effettuata, nel limite del 15% del reddito imponibile ⁸⁷.

L'Art bonus rappresenta un'occasione per il settore privato di intervenire e sostenere enti non profit attivi nel mondo dell'arte e della cultura, ed è così possibile sopperire a molte lacune che derivano dal sostegno pubblico, che fa fatica a trovare le risorse necessarie per la moltitudine di beni culturali presenti in territorio nazionale (su 1031 siti Unesco, 51 sono italiani ⁸⁸). Inoltre, così come forme di fundraising precedentemente citate, quali sponsorship e partnership, permettono alle aziende e ai privati di migliorare la propria immagine, accostandosi a cause notevoli legate alla salvaguardia e alla tutela del patrimonio pubblico italiano, che rappresenta una delle ricchezze maggiori della Nazione.

1.3.5 Finanziamenti pubblici e bandi

I finanziamenti pubblici rappresentano una parte importante nell'attività di fundraising di un ente non profit e derivano dalla Pubblica Amministrazione, a livello locale, regionale, nazionale o europeo. In Italia, nello specifico del settore dell'arte, della cultura e dell'educazione, il maggiore protagonista è il MiBACT o Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo. Esso elargisce molti fondi per il cinema, l'arte, la musica, la danza e contribuisce alla realizzazione di progetti e iniziative onerose e articolate. I contributi da lui offerti sono a cadenza ⁸⁹:

- Triennale, per le istituzioni culturali che costituiscono centri di ricerca e di promozione culturale. Devono essere istituiti con legge dallo Stato e devono documentare attività di ricerca, elaborazione culturale e formazione di interesse pubblico;
- Annuale, per le istituzioni non inserite nella tabella dei contributi triennali. Possono accedere ai contributi annuali se svolgono attività da almeno un triennio, se prestano rilevanti servizi in campo culturale, se promuovono e svolgono attività di ricerca e di

87 MiBACT e OIV, cit., p. 25.

88 MiBACT e OIV, cit., p. 3.

89 Amari, cit., p. 142.

organizzazione culturale.

Gli enti pubblici elargiscono concessioni e sovvenzioni e sono definite fonti 'una tantum', in quanto vengono ottenute in maniera sporadica e non costante; al tempo stesso, però, sono utili per avviare una determinata attività perché spesso sono di medio-grandi dimensioni, e grazie ad esse le istituzioni artistiche- e quelle non profit in generale - riescono a raggiungere adeguatamente la propria missione ⁹⁰. Oltre a queste due fonti del funding mix, i soggetti pubblici sostengono grazie ai patrocini con finanziamenti e il finanziamento a fondo perduto ⁹¹: i patrocini sono concessi a fronte di specifiche iniziative come eventi, campagne o convegni, mentre i finanziamenti a fondo perduto sono concessi dalle pubbliche amministrazioni a prescindere dalle attività da realizzare, ma in quanto organizzazione che persegue degli obiettivi.

Nelle istituzioni artistico-culturali c'è un gap notevole tra i costi sostenuti e i ricavi ottenuti da una singola attività ⁹², e risulta quindi indispensabile il sussidio pubblico per ridurre questo divario e mantenere la sostenibilità e fattibilità dell'operato. Oltre a ragioni meramente economiche, il supporto pubblico gioca un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione e nel sottolineare l'importanza delle attività degli ETS, soprattutto grazie al loro effetto su tutta la società, non solo sugli attori coinvolti.

A livello territoriale e nazionale, Stato e Regioni offrono molte possibilità per ottenere fondi, e la fonte di funding più nota e diffusa è quella dei bandi. La partecipazione da parte di un ETS a un bando è un'occasione per farsi conoscere, ottenere visibilità e aumentare le proprie capacità di azione.

Essi hanno una struttura precisa, con delle regole e degli step da seguire, che sono discriminanti per l'ammissione o meno di un progetto: si parte dall'ambito, e l'ONP deve capire se il bando proposto sia in linea con la propria realtà. Un bando è un lungo testo composto da articoli, i quali spiegano l'area, il settore, le caratteristiche e i requisiti che devono essere contemporaneamente rispettati per risultare idonei. La struttura di un bando è così composta:

- Oggetto e aree di intervento: indicazioni specifiche sulla località e sull'ubicazione
- Requisiti di partecipazione: i bandi non sono aperti a tutti, sono dedicati a specifiche categorie e non tutti possono essere ammessi.

90 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 131.

91 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 131.

92 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 134.

A seconda delle caratteristiche possedute da un progetto o un ente, vengono assegnati dei punteggi: maggiore è il punteggio, maggiore è la coerenza tra l'ente e i requisiti esplicitati nel bando. Il punteggio è utile per posizionare i vari candidati in una graduatoria, e a seconda del posizionamento in graduatoria, l'ente riceverà una determinata somma.

- Importo del contributo: quanto viene elargito ed entro quanto viene distribuito ai vincitori
- Modalità e termini di presentazione delle domande: ci sono delle tempistiche, e i partecipanti devono presentare le domande di partecipazione in maniera corretta e completa. È necessario allegare un'ampia documentazione, la quale deve essere consegnata in un'unica volta, senza possibilità di integrazione
- Spese ammissibili e non ammissibili: con il contributo ottenuto, gli ETS non possono sostenere qualsiasi tipologia di spesa o di costo. Il bando indica anche per cosa la cifra ottenuta deve essere utilizzata, e ogni spesa effettuata deve essere correttamente rendicontata e dimostrata, al fine da ottenere i rimborsi

Al termine della raccolta delle domande, una commissione giudicatrice valuta i progetti e assegna i punteggi, fino a un massimo di 75 punti. Il carattere discriminante per l'assegnazione di un punteggio alto, soprattutto nel caso degli enti artistici e culturali, è vedere il riverbero e i benefici che essi possono apportare a livello comunitario.

La partecipazione a un bando comporta dei rischi e delle responsabilità che sono a carico dell'ente il quale, una volta ricevuti i contributi, deve occuparsi della realizzazione del progetto. C'è quindi un coinvolgimento totale dell'ente, a livello sia economico ma anche personale ed emozionale, in quanto deve essere in grado di comunicare e raggiungere la propria missione. Una volta che i progetti saranno conclusi, ci sarà un feedback sia dell'ente nei confronti delle pubbliche amministrazioni, ma anche a livello comunitario: l'impatto del progetto terminato avrà un beneficio su molteplici persone, anche non direttamente coinvolte nell'ente.

Anche per i bandi a livello regionale valgono le presenti regole, l'unica differenza è che il bando viene emesso dalle Regioni, che sono il soggetto di riferimento più adeguato, a livello territoriale, nell'ambito della progettazione culturale. Le Regioni hanno potestà legislativa con riferimento a ogni materia dello Stato, perciò a loro compete la valorizzazione e la promozione e organizzazione di attività culturali, oltre che alla tutela dei beni paesaggistici⁹³.

93 Amari, cit., p. 142.

Anch'esse elargiscono contributi e finanziano progetti e attività relative alle loro aree di interesse, valutando il progetto in sé ma anche un ipotetico impatto futuro.

A livello più globale c'è il contributo dell'Europa e l'Unione Europea, e le procedure di accesso ai fondi possono essere di quattro categorie ⁹⁴:

- Trattativa diretta, per importi compresi tra 40000 e 200000 €
- Contributi a singoli progetti, per richieste di co-finanziamento (25-80% del costo totale del progetto)
- Gara aperta, fino al 100% del finanziamento
- Gara ristretta, ossia una gara fatta tra soggetto invitati dall'Unione Europea.

Inoltre, l'UE offre dei programmi dedicati a specifiche tematiche, a cui gli ETS possono partecipare e ottenere anche risorse 'in-kind', come ad esempio dei corsi di formazione, dei servizi o delle risorse per ampliare la propria attività. Per poter partecipare ai progetti, gli enti devono possedere dei requisiti essenziali ⁹⁵, quali:

- Innovatività, ovvero prevedere la sperimentazione di nuove forme di soluzione dei problemi e di nuove tipologie di interventi;
- Transnazionalità, ovvero prevedere delle forme di partenariato con soggetti degli Stati membri operanti in ambiti e su temi del progetto;
- Effetti moltiplicatori, ovvero prevedere obiettivi ed esiti che superino gli specifici obiettivi del progetto;
- Funding mix, ovvero prevedere che il progetto venga sostenuto non solo mediante il contributo dei fondi europei, ma anche attraverso quello di altri soggetti pubblici e privati.

L'ultimo punto riassume l'aspetto cardine del fundraising e di come, per un ETS, sia fondamentale differenziare le proprie fonti in entrata per avere successo nel medio-lungo termine: anche l'Europa, sebbene possieda un'ampia possibilità economica, deve accertarsi che gli enti che andrà a sostenere abbiano un'autonomia e un rendimento economico nel tempo, senza il rischio di fallimento o di perdita dei fondi nel breve termine.

Un'ulteriore e ultima forma di finanziamento da parte dell'Europa, declinata in questo caso al

94 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 138.

95 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 146.

territorio italiano, è il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Tale piano di investimenti pubblici nasce in seguito alla crisi economica causata dalla pandemia di Covid-19, e il governo italiano insieme all'Europa ha deciso di stanziare numerosi fondi per la ripresa di varie aree. Si tratta di un finanziamento di 191,5 miliardi di €, tra prestiti e sovvenzioni, che possono essere utilizzati per la digitalizzazione, la transizione ecologica, la salute, ma anche la cultura e il turismo.

Nella 'Misura 1 del PNRR', è presente lo stanziamento di 1,1 miliardi di € di plafond per la Digitalizzazione del patrimonio culturale, e tale cifra viene distribuita a cascata in varie aree di interesse: 500 milioni per piattaforme e strategie digitali per l'accesso al patrimonio culturale, 200 milioni per massimizzare e potenziare uffici, archivi e musei; 300 milioni per rimuovere le barriere fisiche e cognitive e altri 300 milioni di € per interventi energetici di cinema, teatri e musei.

Nella 'Misura 2', sono stati stanziati 2 miliardi e 720 milioni di € per la rigenerazione di piccoli siti culturali, e nella 'Misura 3' - anche detta 'Industria culturale creativa 4.0' – sono presenti 460 milioni di € di fondi per gli investimenti nel settore cinematografico e audiovisivo e per l'evoluzione degli operatori nell'industria culturale e creativa ⁹⁶.

Per ottenere i fondi necessari, così come nei bandi, anche per il PNRR gli enti che partecipano devono rispettare determinati criteri, come l'innovatività dell'idea, la fattibilità tecnica ed economica del progetto e, soprattutto, l'applicabilità a diversi ambiti. Quest'ultimo punto è fondamentale per comprendere se sia possibile ampliare il progetto a più realtà, in quanto non deve essere fine a se stesso ma deve comunque avere un impatto più globale, meglio ancora se riuscendo ad agganciare altri progetti o realtà.

Si è visto come i contributi pubblici siano di diversa natura e provenienza, e possono essere applicati a qualsiasi ONP, a patto che rispetta determinati requisiti e criteri. La concorrenza è spietata e gli enti che richiedono contributi pubblici sono in crescente aumento, e per questo motivo risulta importante che i partecipanti rispettino determinate caratteristiche, a livello economico ma anche di ideologie e progetti, affinché le Pubbliche Amministrazioni possano dedicare i propri fondi agli enti che ne hanno più bisogno o che generano a cascata riverberi e benefici positivi, a livello collettivo.

1.3.6 Digital fundraising

96 [Cultura 4.0 - PNRR Cultura](#)

Il digitale, Internet e i social network rappresentano delle occasioni per velocizzare, amplificare e aumentare la portata di una campagna di raccolta fondi di un ETS. Ecco perché, sempre di più, si parla di Digital fundraising o di 'Raccolta fondi digitale', ovvero un sistema che consente di acquisire risorse economiche grazie ai media e Internet. Abbiamo già precedentemente citato il Crowdfunding ed esso può essere considerato uno degli elementi emblematici del Digital fundraising e della digitalizzazione applicata alle campagne di raccolta fondi.

Un'organizzazione, se vuole avere successo su larga scala, deve necessariamente essere presente sui social network per poter attirare una community anche digitale, che sosterrà il progetto ⁹⁷. Oggigiorno, chiunque possiede un profilo Instagram o un accesso a Internet, ed essi sono i canali più implementati per fare ricerca: il web consente di trovare informazioni in tempo reale, e soprattutto apre porte che prima non si conoscevano. I media, quindi, consentono di ampliare gli orizzonti della ricerca, anche verso profili o siti inediti. Essi rappresentano uno strumento strategico per le ONP che vogliono avviare una campagna di raccolta fondi ⁹⁸ perché hanno costi contenuti, migliorano la percezione che le persone hanno dell'organizzazione o dei suoi progetti, creano contatti tra molte persone e migliorano le relazioni con i vari segmenti di pubblico. Inoltre, è uno strumento veloce, sia per i donatori che per le organizzazioni perché misurano in tempo reale l'andamento di una campagna o di un progetto.

Se i media hanno indubbiamente dei vantaggi e dei lati positivi, dall'altro lato ci sono delle criticità e degli elementi da tenere in considerazione. L'aspetto più complesso per un'organizzazione è creare una connessione leale e profonda con un donatore, per evitare che sia un'azione unica e non ripetibile, ma al contrario deve mantenere vivo il rapporto e fidelizzare ogni individuo. Per fare ciò, bisogna pensare al digital fundraising come se fosse un imbuto ⁹⁹. Al suo esterno, ci sono tutti gli utenti di Internet, i quali devono essere attratti dall'organizzazione e dalla sua campagna. Il ruolo dell'organizzazione è proprio quello di attirare l'attenzione degli utenti i quali, una volta che hanno effettuato le loro ricerche sul web, cercano informazioni in merito a uno specifico aspetto dell'ente. Esso deve essere sufficientemente preparato a incuriosire l'utente, e può fare ciò creando un sito web ricco di informazioni, attraente dal punto di vista estetico e che sia completo di tutto ciò che gli utenti potrebbero ricercare. Una volta che si passa la fase della considerazione, inizia quella

97 Melandri, cit., p. 548.

98 Melandri, cit., p. 471.

99 Melandri, cit., p. 473.

dell'interesse, in cui l'utente inizia a essere più attivo e presente sui canali social dell'ente. Ecco che, proprio in quel momento, l'ETS deve avviare una comunicazione e un dialogo, attraverso altri canali mediatici, come la newsletter, le mail o le comunicazioni pop-up. Una volta che si è innescato un rapporto, l'ente può iniziare a richiedere le donazioni e spiegare più concretamente in cosa consistono le sue iniziative. In questa maniera, grazie a un rapporto online, l'ente può ampliare la platea di donatori, i quali a loro volta divulgheranno, sui propri canali social o offline nella vita quotidiana, informazioni in merito a quanto ha appreso, alimentando il passaparola e la notorietà dell'ente.

Secondo uno studio annuale di 'Network for Good'¹⁰⁰, i canali e i trend più utilizzati per donare sono:

- Siti web di enti non profit: è importante che un ETS abbia un sito web, nel quale creare una narrazione coinvolgente e sentita delle sue attività. In questo modo, gli utenti potranno donare direttamente dalla pagina dedicata;
- Portale di donazione: ci possono essere dei portali appositamente concepiti dedicati alle donazioni;
- Donazione 'P2P': il web alimenta anche la donazioni tra pari, e ciò può avvenire grazie alle pagine personali dei singoli individui, i quali possono avviare campagne di raccolta fondi.

Ritorna un punto cruciale la presenza di figure professionali che possiedano le giuste competenze, in questo caso tecnologiche e digitali, per sviluppare un ente versatile e pronto a ogni scenario, compreso quello della comunicazione digitale. Infatti, il digital fundraising si compone di vari aspetti, applicazioni e canali che, in maniera sinergica, garantiscono una strategia vincente. Il fulcro è composto dal sito web che accoglie il processo di donazioni, e gli strumenti per avviare una comunicazione online si suddividono in quattro gruppi¹⁰¹: il primo è il 'Search Marketing', che è l'insieme di attività di web marketing che aumentano la visibilità di un sito web. Infatti, il motore di ricerca rilancia una serie di pagine e siti in seguito a una ricerca, e il posizionamento degli stessi ne compromette o migliora la rintracciabilità.

Il secondo punto sono i social media, come Facebook, Twitter o LinkedIn, utili nel campo del fundraising sia per divulgare informazioni ma anche per farsi conoscere da un punto di vista

100 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 568.

101 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 574.

più professionale e ufficiale. L'utilizzo del telefono risulta essere uno dei modi più implementati per il digital fundraising, grazie alle applicazioni e ai messaggi che velocizzano gli scambi. Infine, l'ultimo strumento comunicativo online sono le mail, siano esse sotto forma di newsletter, mail automatica o mail di ringraziamento. Rappresentano un contatto personale e diretto tra l'ente e il donatore, il quale si sente coinvolto e ringraziato personalmente, aumentando così la fiducia e il supporto nei confronti dell'organizzazione.

L'importante è che tutti questi 'canali' di comunicazione siano collegati e compresenti ¹⁰², in quanto avviare una comunicazione su più canali consente di incrociare più persone, o di intercettarne una stessa attiva su multipli canali: ciò che conta è entrare in contatto con il maggior numero di persone, cercando di replicare il dialogo, il finanziamento o la collaborazione tra le parti, affinché l'ente possa avere un supporto – monetario e non - . Un altro metodo efficace e poco costoso che permette di avere un'idea sulle tendenze e sull'andamento di una determinata campagna sono i sondaggi online, utili per raccogliere dati. Essi permettono di raccogliere dati qualitativi e quantitativi ¹⁰³, rispettivamente di raccogliere cifre e dati numerici o di raccogliere esperienze e aneddoti legati a un determinato episodio. In questo modo, c'è un confronto e una descrizione approfondita e completa delle esperienze dei donatori, i quali raccolgono i loro feedback e li consegnano all'ente, il quale può indirizzare di conseguenza la sua attività.

In generale, il digital fundraising è una tecnica innovativa che consente alle organizzazioni più digitalizzate e all'avanguardia di aprire ulteriori canali comunicativi online, raggiungendo target anche più giovani, per aumentare la probabilità di raccogliere donazioni e fidelizzare sostenitori.

Qualsiasi siano le forme di fundraising, esse sono ugualmente importanti non solo per raccogliere denaro, ma anche per creare una catena di dialoghi, relazioni e collaboratori che, insieme, lavorano con le per l'ONP affinché raggiunga i suoi obiettivi. Il fundraising, quindi, è un'attività di cooperazione, collaborazione, scambi e fiducia, e tutto questo è possibile grazie alla serietà e trasparenza degli ETS, che conquistano così il sostegno e la fiducia degli stakeholders esterni.

102 Miller, cit., p. 5.

103 Miller, cit., p. 53.

Capitolo 2 - Fattori di successo e criticità nelle strategie di fundraising

2.1 Componenti chiave di una campagna di successo

Non tutte le campagne di fundraising si dimostrano essere di successo, e ciò accade quando non sono progettate seguendo delle strategie vincenti, oltre che se risulta esserci un'assenza di elementi fondamentali che permettono il raggiungimento di un esito finale positivo. È importante, quindi, avere in mente quali siano queste componenti e in che modo debbano essere inserite all'interno di una campagna di raccolta fondi di un ETS, affinché quest'ultimo sia in grado di ottenere le risorse necessarie per portare a termine i propri progetti.

È possibile fare un elenco dei punti cardine da non omettere in una strategia di fundraising, il quale funge da garanzia per una campagna di raccolta fondi. Essa avrà come conseguenza ottimi risultati e strategie vincenti e, in questi casi, sarà necessario replicare le proprie decisioni per garantire il successo di un'organizzazione e delle sue strategie.

Per permettere ciò, un ente deve effettuare una duplice analisi, precedente alla realizzazione di una campagna di raccolta fondi: un'analisi interna e una esterna. Una prima analisi interna è utile per comprendere la composizione della propria realtà e per prendere confidenza con la sua struttura e i membri: grazie a questo studio preliminare interno, l'organizzazione può capire il suo funzionamento e si rende anche conto della presenza di lacune o aspetti che devono essere migliorati e approfonditi. Tale analisi si sviluppa seguendo aree distinte e intrinseche all'ONP, che sono ¹⁰⁴:

- Le acquisizioni, ovvero cosa l'ente ha ottenuto, la sua fase di sviluppo, i suoi valori e il ruolo che ha nella comunità di riferimento;
- Le politiche, ovvero i programmi strategici e le tematiche su cui è attiva;
- Le attività, ovvero le iniziative e i servizi caratteristici dell'organizzazione;
- I pubblici, ovvero gli utenti che si interfacciano con l'ente e che usufruiscono dei suoi prodotti e iniziative.

Lo studio di queste aree e contesti permette una visione generale dell'organizzazione al suo interno, le sue dinamiche e gli attori coinvolti. Il risultato è un paradigma utile per l'organizzazione stessa, la quale riesce a comunicare più chiaramente con l'esterno, oltre a

104 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 98.

dichiarare di cosa si occupa e le sue missioni. Senza una prima analisi interna, risulterà complesso per l'organizzazione avere in mente la propria composizione, le proprie caratteristiche intrinseche e i propri punti di debolezza, i quali, se non sono correttamente analizzati e affrontati, possono rappresentare una fonte primaria di insuccesso e di difficoltà.

Oltre a queste macro aree, un ente deve valutare approfonditamente le proprie risorse economico-finanziarie, le strategie di marketing e le politiche. Ciò significa che un'ONP deve avere una strutturazione economica solida e presente, senza la quale sarebbe impossibile ottenere risultati in termini numerici. È vero che il Terzo Settore è caratterizzato dal non scopo di lucro, ma ciò non significa che non ci deve essere una programmazione delle attività economiche. Al contrario, questo passaggio darebbe vita a uno sviluppo interno maggiore anche per quello che concerne le disponibilità economiche di un ente, il quale ha costante bisogno di risorse economico-finanziarie per portare a termine i propri progetti. Senza una predisposizione di business plan o di budget specifici, l'ente non potrà lavorare in maniera sostenibile, con il rischio di una perdita o una situazione di crisi. Spesso, le ONP chiudono i propri bilanci annui in situazioni di pareggio o in lieve attivo ¹⁰⁵, e questo è sintomo delle difficoltà economico-finanziarie che gli enti del Terzo Settore si trovano ad affrontare: ancora di più per questa ragione, gli ETS devono comprendere i propri trend e andamenti in ambito delle entrate e delle uscite, analizzare le fonti di funding che riescono a ottenere per adattare alla propria attività. Oltre a uno studio più di impronta finanziaria, quest'analisi dà delle indicazioni sui target di donatori che sono più attivi nella vita di un'ONP, per capire se sia possibile migliorare il rapporto con altri segmenti o se iniziarne di nuovi, aprendo così nuovi canali di interazione. La creazione di canali di interazione appositamente concepiti e sviluppati per gli specifici target di donatori rappresenta uno degli elementi principali di una strategia di raccolta fondi in quanto, se si riesce ad attivare la giusta comunicazione si dà vita a un forte coinvolgimento esterno.

Oltre a un piano di business e una preliminare analisi sugli interlocutori esterni, un ente dovrebbe avere anche un piano strategico interno, che si compone di due elementi fondamentali ¹⁰⁶:

- L'OSF (Orientamento strategico di fondo) dell'impresa;
- La sua strategia prettamente aziendale.

105 Barbetta, Maggio, "Nonprofit", Mulino (2002), p. 85.

106 Hinna, "Gestire e organizzare nel Terzo Settore. Soggetti, strategie, strumenti", Carocci Faber (2008), p. 138.

L'OSF è utile per delineare e dichiarare le idee, i valori e gli atteggiamenti entro i quali l'ente precisa il 'cosa' fare, il 'perché' e il 'come', a livello di strategia organizzativa e gestionale. In questo modo, l'ente ha un'idea del proprio operato nel lungo periodo, con un'idea ben chiara delle coordinate spazio-temporali, degli obiettivi prestabiliti e i vari principi che sottostanno le varie scelte ¹⁰⁷.

La strategia aziendale, invece, si configura come un processo di scelta di decisioni consonanti in una visione di sviluppo che sia durevole. Essa è ispirata dall'OSF e ha il compito di comporre e dettare l'andamento dell'ente, e si compone di varie parti. Infatti, la strategia aziendale, a sua volta, si divide in tre distinte categorie ¹⁰⁸:

- Strategia di legittimazione sociale – cercare e mantenere l'approvazione in seguito a determinate scelte, soprattutto da parte degli stakeholders esterni;
- Strategia operativa – costruire un operato che sia coerente con i propri obiettivi e le proprie risorse;
- Strategia del valore sociale – creare una shared value e delle esternalità positive a livello collettivo, un obiettivo tipico degli ETS

L'insieme di queste strategie definisce e conclude la strutturazione interna delle organizzazioni, le quali sono così pronte a effettuare uno studio e un'analisi dell'ambiente esterno, che può avvenire considerando tre macro aree di indagine ¹⁰⁹, ovvero i pubblici dell'organizzazione, la competizione e il macro ambiente generale.

Per 'pubblici' si intende l'insieme dei soggetti individuali, collettivi e sociali che sono o possono essere interessati, direttamente e indirettamente, alle attività di un'organizzazione. Essi possono assumere posizioni di alleanza, conflitto o indifferenza, e questo è un fattore indispensabile da capire perché permette all'ente di capire i target di consumatori attivi, ma anche quelli che possono rappresentare una minaccia ¹¹⁰. In una strategia di fundraising, il target a cui ci si riferisce determina il 70/80% del successo ¹¹¹, pertanto è indispensabile per un'ONP questa prima attenta analisi iniziale, che le consenta di capire con quali segmenti di pubblico e di potenziali donatori si interfaccia e per strutturare delle strategie specifiche. I target di pubblico sono molto eterogenei e si distinguono per la loro posizione nei confronti

107 Hinna, cit., p. 139.

108 Hinna, cit., p. 140.

109 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 99.

110 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 100.

111 Melandri, cit., 84.

dell'ente ¹¹²: ad esempio, c'è quello interno (ovvero i membri dell'ETS), quello portatore di risorse che contribuiscono all'arricchimento dell'ente, i 'consumatori' che apprezzano e appoggiano l'attività dell'ente o ancora gli 'intermediari', ovvero tutti quei soggetti che fungono da canale o da agevolazione per l'attività di raccolta fondi dell'organizzazione. La comunicazione con le varie tipologie di pubblico deve essere sempre presente, deve elargire informazioni sull'andamento delle attività interne dell'ente e del proprio operato, ma deve anche saper toccare la sfera più emotiva e personale. Infatti, un donatore deve diventare sempre più fedele e leale nei confronti dell'organizzazione, se la stessa vuole mantenere il rapporto nel tempo e tentare di migliorarlo ancora di più.

Per fare quest'ultimo ulteriore ma fondamentale passaggio, l'ente può scegliere distinte strategie per comunicare con i donatori, ovvero può sollecitarne uno alla volta oppure sollecitarne molti contemporaneamente ¹¹³: tale aspetto è cruciale per costruire le basi per una strategia di fundraising di successo nel medio-lungo termine, in quanto l'ente riesce così a costruire un legame reciproco e duraturo. I rapporti con gli stakeholders e donatori esterni si possono consolidare attraverso strategie distinte. Nel caso della sollecitazione individuale, l'ONP può agire attraverso incontri faccia a faccia, lettere o telefonate personali, mentre per una sollecitazione molteplice comunica attraverso maratone telefoniche, email personalizzate per individui con cui non si ha un forte legame, eventi specifici e pubblicità sui mass media.

A seconda del ruolo e del rapporto consolidato con tutti i segmenti, l'organizzazione intraprende relazioni diverse, tutte ugualmente importanti per il funzionamento generale delle attività. Il contatto con l'ambiente esterno è il 'ponte' che collega l'ente agli stakeholders, i quali necessitano una comunicazione chiara e precisa per comprendere le iniziative e i posizionamenti dell'ente stesso. In contemporanea, però, al proprio interno l'ente deve stabilire una comunicazione comune e lineare, affinché i membri riescano a scambiare idee e informazioni. Ciò dà vita a una comunicazione costruita anche tra i membri dell'ente, che riusciranno poi a divulgare le proprie missioni in maniera più sentita e convinta. La presenza di un team interno consolidato e convinto, anche dal punto di vista delle ideologie e della comunicazione, rappresenta una delle maggiori ricchezze di un ETS per tre specifiche ragioni, che l'ente deve saper sollecitare e sviluppare ¹¹⁴:

- Un team interno è composto da persone che condividono gli stessi interessi e valori dell'ente, ovvero c'è un'aderenza tra i singoli soggetti e la visione, missione e obiettivi

112 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 100.

113 Melandri, cit., p. 80-81.

114 Hinna, cit., p. 146.

dell'ONP;

- Se è presente la collaborazione di persone motivate e determinate al raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso, si aumenta la probabilità di ottenere una produttività interna;
- L'attività conclusa, di conseguenza, viene svolta con un alto contenuto professionale.

La seconda area da analizzare, ovvero la competizione, rappresenta una costante nell'attività delle ONP, le quali si trovano a dialogare e confrontarsi con enti e altre realtà che hanno interessi e finalità differenti. Una volta individuati i competitori, un ETS deve capire come coesistere e come relazionarsi con gli stessi, cercando sempre di ottenere dei risultati migliori e non sfavorevoli. Nel mondo del non profit, la competizione viene definita 'amichevole'¹¹⁴ e ci possono essere varie categorie della stessa che vedono interfacciarsi due organizzazioni, e dipendono sia dagli elementi che hanno in comune, sia da quelli che li contraddistinguono. Essa può essere:

- Tra organizzazioni, che offrono beni e servizi diversi ma per uno stesso pubblico;
- Sulle modalità di soddisfazione dei bisogni, in quanto un determinato bisogno può essere soddisfatto con metodi distinti;
- Sui servizi offerti, quando due organizzazioni offrono uno stesso servizio ma attraverso modalità differenti: due o più organizzazioni che si rivolgono a uno stesso pubblico ma con modalità differenti sono in concorrenza per far prevalere la loro causa¹¹⁵. Questo modus operandi delle ONP è sistematico, in quanto per ottenere le fonti necessarie, a livello economico ma anche di consenso da parte del pubblico, deve rendere la propria causa più nobile e più meritevole di quella dei concorrenti, cosicché possa ottenere risultati monetari e sociali migliori;
- Concorrenza specifica, ovvero due ONP di rivolgono allo stesso pubblico per soddisfare uno stesso bisogno attraverso uno stesso servizio.

Una volta individuata la competizione che lega due ONP, esse devono capire in che maniera contraddistinguersi dall'avversario per assicurarsi un posizionamento di successo all'interno dell'ambiente e del mercato esterno.

Infine, per quanto riguarda il macro ambiente, si tratta di analizzare i trend e gli avvenimenti esterni, per capire quali di questi potrebbero rappresentare un'opportunità di ampliamento dei

114 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 100.

115 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 101.

canali di fundraising ¹¹⁶. I trend maggiormente studiati dagli enti del Terzo Settore sono:

- Trend socio-demografici, come l'invecchiamento della popolazione o l'immigrazione;
- Trend sociali e come i ruoli cambiano nel corso del tempo: questo è utile per capire le dinamiche a livello sociale e le tendenze dei vari gruppi;
- Trend economici, di media e di lunga durata;
- Trend politici e le influenze politiche di un determinato territorio;
- Trend culturali, a livello sia territoriale ma anche condiviso e diffuso, per vedere come la cultura si muove in relazione allo sviluppo di una società e su cosa, di conseguenza, l'ente deve puntare per attrarre nuovi utenti.

Grazie al loro studio si riesce a studiare più da vicino la comunità di riferimento, la quale è composta da caratteristiche specifiche che non vanno ignorate. Un'organizzazione deve sapersi declinare a seconda degli interlocutori, adattandosi ai trend e alle peculiarità specifiche: nel caso in cui ci si interfacci con una moltitudine di pubblici, i trend saranno maggiori e distinti. Perciò, l'ente deve saper personalizzare la comunicazione e le attitudini per scegliere il mezzo comunicativo più adatto.

Un'organizzazione del Terzo Settore può scegliere di studiare approfonditamente l'ambiente - interno ed esterno - grazie al metodo della 'Analisi SWOT'. L'acronimo è composto dai termini 'Strengths' (punti di forza), 'Weaknesses' (punti di debolezza), 'Opportunities' (opportunità) e 'Threats' (minacce), in riferimento ai progetti dell'ente e in generale alle sue attività. Rappresenta uno strumento analitico strategico per l'ente, che deve chiedersi quali sono i suoi punti di forza e di debolezza, le sue competenze e i suoi limiti, per avere le risposte su come concretizzare particolari attività. Tale analisi fornisce un quadro sintetico e completo degli elementi di base per la pianificazione di un approccio strategico e operativo, utile sia in fase di progettazione che in fase di controllo finale, una volta che il progetto è stato avviato e anche concluso ¹¹⁷. si sviluppa con una matrice, dove si inseriscono le informazioni di un progetto o di un'iniziativa: con il metodo SWOT, un ente ha ben chiaro la direzione che prenderà un progetto, a seconda delle sue caratteristiche e dell'ambiente in cui viene proposto. Nel quadrante della Forza, l'ente intende sfruttare le opportunità offerte e le sue potenzialità, con l'obiettivo di investire risorse, economiche ma anche umane e personali. Viceversa, nel

116 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 102.

117 Baldassarre, Anzivino, Biasi, "Il fundraising per le organizzazioni di volontariato", Università del Volontariato, p. 15.

quadrante delle Debolezze, l'ente inserisce tutte le possibilità di perdita del proprio vantaggio o dei propri elementi di forza: in questo caso, deve proteggere il proprio operato.

Il quadrante delle Opportunità consente di costruire prima dei concorrenti nuove capacità per cogliere le occasioni: in questa fase dell'analisi, l'ente deve essere un passo avanti rispetto agli altri, deve saper sfruttare ipotetiche posizioni di vantaggio e anticipare le proprie mosse, per ottenere risultati migliori. Infine, le Minacce sono un'opportunità per la concorrenza di superare l'ente, acquisendo vantaggi e posizionandosi in una posizione di favore ¹¹⁸. Grazie a quest'analisi l'ente riesce anche a capire su quale prospettiva di analisi applicare - soprattutto nel lungo periodo - la sua strategia, ma anche analizzare la competizione con gli altri enti e comprenderne le caratteristiche e i punti di forza ¹¹⁹. Grazie a questo confronto, l'organizzazione riesce ad avere ben chiari i risvolti positivi e negativi, ma anche le conseguenze e gli effetti su un periodo di tempo più dilatato. Tale studio è fondamentale per chiarire ogni aspetto interno di un'ONP, come le risorse a disposizione, le figure professionali presenti, le partnership e i competitors, per massimizzare i punti di forza e minimizzare quelli di debolezza intrinseci. Però, consente anche uno studio esterno, per lo scenario che è presente in termini di organizzazioni attive sul territorio e il loro operato ¹²⁰.

Una seconda analisi e schema di riferimento utile per la facilitazione del lavoro di analisi del macro-ambiente di un ETS è la PEST Analysis, ovvero lo studio degli elementi politici, economici, sociali e tecnologici che possono influenzare le scelte dell'ONP nel corso della strategia di fundraising ¹²¹.

Infine, un terzo e ultimo modello applicabile, concepito da alcuni studiosi, è quello 'E.R.O.I' ¹²² (Emergenza, Rischio, Opportunità, Investimento), utile per misurare gli effetti positivi e negativi nel presente e nel futuro, ma in questo caso riferendosi ai donatori.

Infatti, se il modello SWOT è utile per comprendere la natura di un'iniziativa dell'ente, questo modello serve per studiare il posizionamento degli utenti, per capire se sia conveniente o meno procedere con uno specifico progetto. Una volta analizzato ciò, l'organizzatore ha informazioni in più sulla possibile ricezione da parte dei target di pubblico, e decide se l'iniziativa rispecchia le esigenze e i sentimenti degli stessi. Questo modello, inoltre, consente di targetizzare i progetti per il segmento di destinatari che viene ritenuto più adatto alla ricezione, evitando il rischio di fallimento per un mancato interesse da parte del pubblico donatore.

118 Baldassarre, Anzivino, Biasi, cit. , p. 15.

119 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 287.

120 Baldassarre, Anzivino, Biasi, cit. , p. 16.

121 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 104.

122 Melandri, cit., p. 75.

In riferimento a quest'ultimo, un altro step fondamentale è identificare i donatori o 'costituenti', vale a dire tutte le persone coinvolte attivamente nelle attività dell'ONP ¹²³: senza un coinvolgimento più ampio dei sostenitori, insieme alla loro motivazione che li lega nel tempo con l'organizzazione stessa, quest'ultima non potrebbe esistere. Per fare ciò, un'ONP deve sviluppare e coniugare imprenditorialità e mission, vale a dire la capacità di integrare in maniera operativa strumenti interni ed esterni di gestione ¹²⁴. Il cardine di una strutturazione funzionale di un ente non profit risiede proprio in questa unione di funzionalità, ordine e coinvolgimento interno ed esterno al proprio ambiente, affinché si possano installare varie relazioni, canali di comunicazione e legami che consentono uno sviluppo continuativo e coerente nel tempo, grazie al lavoro di più attori. Per riuscire a identificare ciò, serve un'analisi attenta e precisa e, una volta individuati i target di costituenti, serve creare un piano comunicativo ad hoc per ciascuno di essi. Una buona comunicazione, a prescindere dal medium comunicativo e il target di riferimento, è in grado di generare quattro effetti positivi: la creazione di interesse e coinvolgimento, dimostrare trasparenza e affidabilità, attrarre nuovi finanziatori e amplificare la portata del progetto. In una logica di funding, mostrarsi aperti al dialogo è importante per uno sviluppo costante e crescente dell'organizzazione e della sua platea di sostenitori, i quali – se assidui e fedeli – permettono all'ente un arricchimento, sia economico ma anche sociale. In generale, risulta essere sempre più importante per un'organizzazione riuscire a comunicare ai propri stakeholders le motivazioni della propria esistenza e della propria attività, e questo ha come conseguenza diretta la presenza di nuove forme di sostegno diretto economico e di coinvolgimento crescente dei donatori distinti ¹²⁵.

Se un'ONP riesce a raggiungere un segmento di donatori o di pubblico interessato alle sue attività, deve pianificare le stesse e le proprie finalità strategiche se vuole dar vita a una campagna di fundraising di successo. All'interno della pianificazione strategica di un progetto c'è il piano di funding, utile per capire quali sono gli strumenti di finanziamento a cui accedere per realizzare l'iniziativa, ma anche l'insieme degli obiettivi, dei flussi di cassa stimati e delle tempistiche che l'organizzazione definisce per perseguire l'attività finale ¹²⁶. Un piano di fundraising si compone di cinque elementi principali ¹²⁷:

- La definizione degli obiettivi, utile per capire le finalità dell'ente e come esse si

123 Baldassarre, Anzivino, Biasi, cit. , p. 20.

124 Fiorentini, "Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi", Etaslibri (1992), p. 21-22.

125 Sacco, "Il fundraising per la cultura", Meltemi Editore (2006), pag. 159.

126 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 155.

127 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 157.

declinano nei progetti specifici;

- Il team di fundraising, composto da figure professionali in grado di progettare una strategia di raccolta fondi valida e vincente;
- La descrizione della strategia di raccolta fondi, ovvero l'insieme delle fonti di funding che sono attivate e preposte da un ente per ottenere le risorse. Il funding mix può essere variegato, ed è a discrezione dell'ente la scelta delle strategie da attuare: l'importante è raggiungere un funding mix ricco, per diversificare le fonti di entrata e i conseguenti sostenitori;
- La presentazione del budget, utile per analizzare il progetto da un punto di vista economico. La sostenibilità finanziaria è indispensabile per permettere all'ETS di proseguire con i suoi progetti, i quali devono promettere un punto di bilancio tra le entrate e le uscite;
- Il report e il dashboard di controllo, utili per il monitoraggio delle attività.

Senza questi cinque elementi, l'architettura della campagna di raccolta fondi avrà delle lacune, con la conseguenza di un fallimento nel raggiungimento degli obiettivi finali.

Una volta che la campagna di fundraising è avviata, l'ente deve sempre monitorare e rendicontare la propria attività. Il monitoraggio delle varie fasi della raccolta fondi serve sia all'ente per verificare l'andamento della propria attività interna ma anche agli stakeholders sostenitori. Infatti, per questi ultimi, il monitoraggio e la rendicontazione delle attività monetarie di un'ONP servono anche come 'bilancio sociale', in quanto hanno così un'idea delle modalità con cui un ente investe le proprie risorse, e se tali investimenti producono dei risultati positivi per tutta la collettività. L'impatto dei fondi raccolti dalla comunità gioca un ruolo cruciale nel raggiungimento degli obiettivi degli enti del Terzo Settore, per cui è importante che i donatori attivi sappiano in che maniera le donazioni effettuate impattano l'ente e le sue attività ¹²⁸. Nell'ambito della cultura, dove le attività rappresentano una leva importante e strategica per la collettività, il coinvolgimento della stessa e la sua responsabilizzazione sono cruciali, soprattutto per le tematiche della trasparenza e della soddisfazione. Se un'ONP pone la propria attenzione alla rendicontazione, al monitoraggio e alla soddisfazione delle esigenze e delle richieste da parte del pubblico coinvolto, farà meno difficoltà anche a ottenere vantaggi in termini di immagine e affidabilità ¹²⁹. Una brand image

128 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 185.

129 Sacco, cit., p. 191.

forte e consolidata permette agli enti di perpetrare le proprie attività, soprattutto grazie al supporto, economico e non, di molte persone che credono nella mission e nell'operato dell'organizzazione e, per rafforzarla ancora di più, serve una documentazione precisa, dettagliata e completa delle attività precedentemente svolte e di quelle che si andranno a concretizzare, con l'insieme delle risorse investite. Così facendo, l'ETS crea dei documenti e una comunicazione utile sia ai membri interni, per avere sempre sotto controllo la propria attività, ma anche per il pubblico esterno che costruisce un rapporto di fiducia con l'ente, il quale comunica apertamente i risultati intermedi e finali di un progetto. Infatti, il monitoraggio rappresenta lo strumento essenziale per effettuare costanti controlli e valutazioni in corso d'opera dei programmi e delle operazioni ¹³⁰, cosicché l'ente stesso abbia ben in mente le tempistiche da rispettare e le scadenze di ogni fase del progetto. Il monitoraggio può avvenire grazie a documenti quali il budget, utile per l'analisi delle entrate e delle uscite, e il bilancio dei costi e dei ricavi, per avere un'idea economico-finanziaria dell'andamento delle attività. Tale bilancio può anche essere 'sociale' ¹³¹, nel senso di un documento che nasce dall'esigenza di creare una comunicazione esterna dell'impresa non profit, affinché possa divulgare dati e informazioni utili alla comunicazione con gli stakeholders esterni, per rafforzare la crescita e la fiducia reciproca.

Oltre a un intento economico-sociale, il monitoraggio consente una facilitazione di altri aspetti ¹³²:

- Della decisionalità tecnica interna, per cui il team di professionisti hanno più chiara la direzione che il progetto sta prendendo e comprendono meglio come effettuare le decisioni;
- Della comunicazione tra i membri del personale dell'ente che, sebbene svolgano mansioni diverse, devono cooperare. Senza un dialogo e un confronto interno, che sia costruttivo e maturo, i progetti non riescono a trovare una concretizzazione, in quanto i membri pensano solo al proprio lavoro o interesse, senza considerare la totalità della macchina che è un'ONP;
- Della rappresentazione complessiva dell'organizzazione, delle sue attività e del contesto di riferimento. In questo modo, l'ente riesce a comprendere e comunicare la propria realtà interna e operativa anche al pubblico esterno, il quale si sente coinvolto

130 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 203.

131 Sacco, cit., p. 202.

132 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 204.

e maggiormente propenso a contribuire.

L'ultimo punto, ma non meno importante, è quello di creare una buona strategia per ottenere le donazioni. Senza i donatori assidui, l'ente non riesce a sopravvivere, ma esso dal canto suo deve saper coinvolgere e creare un *entourage* di donatori fedeli. Le donazioni possono essere di natura economica, ma un finanziatore può mettere a disposizione di un ETS il proprio tempo o le proprie competenze, le quali permettono un coinvolgimento diretto e di scambio tra le parti ¹³³. C'è da tenere in mente che le donazioni fatte da individui, i cosiddetti 'piccoli donatori', rappresentano spesso la risorsa maggiormente ottenuta nel campo non profit, e quindi gli enti devono essere sufficientemente pronti ad attivare vari canali comunicativi con i target esterni, affinché questi ultimi mantengano costante il loro sostegno. Per fare ciò, la strategia che deve implementare si compone di varie fasi:

- Ricerca dei donatori, tramite il sistema della segmentazione, la raccolta delle informazioni in un database e creare una comunicazione specifica e 'targetizzata' per ogni segmento di pubblico.

I donatori che vengono intercettati dall'ONP sono quelli che condividono degli interessi con la stessa, supportano la sua missione e sono presenti degli ideali comuni ¹³⁴, pertanto sono quelli con la maggiore probabilità e inclinazione a diventare sostenitori nel lungo termine: una volta che l'ente comprende quali segmenti sollecitare, deve capire in che maniera strutturare la comunicazione con essi. Una volta compresi i loro bisogni e in che maniera intendono avvicinarsi all'ente, esso deve costruire una comunicazione per far sì di soddisfare i bisogni e di instaurare un rapporto ¹³⁵, e per questa ragione si parla di comunicazione 'targetizzata', perché si distingue e dipende dal target di donatori che l'ente intercetta e il loro modo di approcciarsi con lo stesso.

- Consolidamento dei donatori, cercando di replicare le donazioni effettuate precedentemente. Per consolidare i donatori, bisogna sfruttare eventi, date di ricorrenza come il compleanno, Natale o Pasqua per alimentare la comunicazione, ma anche *welcome pack* e lettere di rinnovo.

Siccome le donazioni sono spinte da stimoli esterni, che i donatori ricevono dall'ente e dagli altri stakeholders presenti, l'ONP deve saper attrarre l'attenzione dei donatori, per far sì che ripetano la loro donazione nel corso del tempo, così da alimentare reciprocamente il rapporto.

133 Sacco, cit., p. 19.

134 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 59.

135 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 62.

Oltre a utilizzare una comunicazione 'one to one' tra l'ente e il donatore, ci possono essere altre strategie ugualmente vincenti per attrarre maggiormente attenzione ¹³⁶: rendere gli stimoli esterni personalmente motivanti per i singoli donatori, chiedere al donatore cosa realmente pensa, per condividere opinioni ed emozioni, utilizzare modelli attrattivi a livello anche estetico o ancora implementare la comunicazione con stimoli nuovi e inediti, così da aumentare la curiosità nei confronti dei donatori, i quali percepiranno un'aria di novità e innovazione all'interno dell'ente.

- La crescita e il rafforzamento del rapporto tra gli utenti e l'ETS, così da creare un rapporto consolidato e di fiducia tra le parti, fatti di scambi non solo economici, ma anche personali e umani.

La fiducia nel fundraising, una volta raggiunta, va protetta e mantenuta perché rappresenta uno dei punti cardine per il successo di un'ONP e delle sue attività. Per ottenerla, però, serve tempo e metodo, e uno dei più vincenti è quello di mantenere alti paradigmi e livello di etica, oltre che a comunicare il commitment nei confronti delle attività ai donatori ¹³⁷: la fiducia pubblica è quello che serve per la sopravvivenza di un ente, della sua mission, visione e delle sue attività, in quanto la presenza di un sostegno che va al di là di quello economico, ma che si basa su un sostegno di idee, obiettivi comuni e di ammirazione, consente all'ente di ottenere tutte le risorse di cui necessita per proseguire con le sue attività.

- Infine, l'ente deve saper creare una comunicazione appropriata per le varie platee di donatori, utilizzando strumenti online e offline appositamente pensati, instaurando rapporti interpersonali e, soprattutto, ringraziando per ogni donazione ricevuta.

Ognuno di noi può percepire uno stesso messaggio in modi diversi, ed ecco che un ente deve essere in grado di capire i paradigmi dei vari target di donatori e interlocutori con cui si interfaccia, per tentare di costruire un dialogo basato su messaggi, codici e linguaggi idonei. La comunicazione attiva inevitabilmente delle emozioni ¹³⁸ che possono essere fondamentali per il coinvolgimento del donatore, e quindi l'ente deve saper sfruttare i vari linguaggi e le emozioni che suscitano per creare un rapporto sincero e profondo con i vari segmenti di audience. Solo con la targetizzazione e la creazione di sistemi comunicativi pensati ad hoc per i vari pubblici, la comunicazione dell'ente avrà successo.

Un altro sistema utile per lo studio del rapporto tra ente e pubblico è l'indicatore R.M.F

136 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 151.

137 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 92.

138 Sargeant, Shang and Associates, cit., p 158.

(Recency, Frequency, Monetary) ¹³⁹, che permette di valutare l'assiduità, il ruolo e la frequenza con cui un individuo dona.

La 'recenza' (Recency) rappresenta il tempo trascorso dall'ultima donazione effettuata, la frequenza (Frequency) rappresenta il numero di donazioni effettuate in un anno, e descrive così il legame che si è creato tra il donatore e l'organizzazione. Infine, l'ammontare (Monetary) rappresenta l'importo delle donazioni annue, descrivendo così la capacità donativa del soggetto. Questi dati sono fondamentali per l'ente, in quanto riesce a categorizzare i donatori sia per la loro assiduità, che per la loro capacità di spesa e per il legame che ha creato con l'ente stesso: in questo modo, ha ben chiara come è composta la sua platea di sostenitori.

In generale, gli obiettivi di un ETS sono molteplici, e si riferiscono sia alle entrate monetarie generate ma anche al consolidamento del proprio pubblico ¹⁴⁰. Oltre al raggiungimento delle cifre necessarie, un ETS è interessato a raggiungere un alto livello di partecipazione da parte dei propri utenti, oltre che gli stessi esprimano la loro fedeltà e lealtà: se questi due aspetti sono presenti, l'ente può ritenersi soddisfatto e sicuro di ottenere i risultati sperati.

È importante che si registri un aumento della soddisfazione e dell'influenza, così da incrementare il coinvolgimento degli utenti e, di conseguenza, la loro capacità di donazione. Questo significa che i donatori si fidano dell'ente e delle sue attività, al punto da essere ancora più presenti e attivi nelle sue iniziative.

L'insieme di queste accortezze e di azioni svolte da parte di un'ONP consente la realizzazione di rendimenti che, nel caso delle organizzazioni artistico-culturali, si traducono in vantaggi sia economici ma anche collettivi. Il rendimento di un investimento è la misura della sua performance finanziaria, e se ne parla nella materia del funding in relazione all'effetto positivo che un investimento genera, con la conseguenza di generare un benessere e un plusvalore all'investitore. Nel mondo dell'arte, però, non si parla solo di rendimento in termini finanziari, ma anche in valore personale e sociale che si ottiene dall'investimento effettuato, come ad esempio:

- Una migliore accessibilità, così da far avvicinare un maggior numero di utenti alle organizzazioni artistiche. Pubblicizzare e rendere note iniziative artistiche fa parte dell'attività di promozione ¹⁴¹, la quale è utile per mantenere attivo il coinvolgimento del pubblico esterno;

139 Melandri, cit., p. 121

140 Isaac, Norton, cit., p. 22.

141 Amari, cit., p. 167.

- Un sostegno agli artisti, in quanto il finanziamento di attività artistiche consente agli artisti di dedicare maggiore tempo ed energie alla creazione di nuove opere;
- Una maggiore promozione dell'arte e della cultura, attirando così l'attenzione su artisti emergenti e non;
- Una conservazione del patrimonio, per proteggere beni culturali e tutelarli anche per le generazioni future;
- Un miglioramento della visibilità dell'organizzazione, grazie a una maggiore attenzione della comunità e dei media grazie alla comunicazione applicata a seguito di progetti e iniziative;
- Una sostenibilità economica e una riduzione della dipendenza dai specifici ricavi, in quanto una corretta attività di funding permette di generare un funding mix vario, senza fare affidamento a una sola e specifica entrata;
- Un'innovazione e digitalizzazione, supportando la creazione di progetti multimediali e immersivi, avvicinandosi anche alle generazioni più giovani.

Tutti questi vantaggi e l'applicazione di strategie di raccolta fondi pensate danno vita a un'ONP competente, ricca a livello economico e personale, che sia in grado di gestire le proprie attività seguendo i principi di rendicontazione e trasparenza. Ecco che, in questo modo, l'organizzazione creerà sempre delle campagne di raccolte fondi strategiche e complete, che permetteranno di realizzare ogni obiettivo.

In generale, il fundraising per le organizzazioni non profit ha degli obiettivi intrinseci, che un ente deve necessariamente perseguire e tentare di ottenere per poi, successivamente, implementare le strategie menzionate in precedenza. Come affermano gli studiosi, gli obiettivi sono azioni o passi che si fanno per implementare una strategia ¹⁴². Grazie a uno studio effettuato nel settore del non profit, sono stati individuati i 12 obiettivi più utilizzati e, tra questi, i cinque più popolari e più comunemente perseguiti e raggiunti sono ¹⁴³:

- Il guadagno finanziario: obiettivo fondamentale per permettere all'ente di raggiungere una sostenibilità economica salda ma soprattutto duratura;
- Alti livelli di partecipazione: questo obiettivo può essere stabilito quando l'ente inizia a registrare un aumento delle donazioni, indice del fatto che sta aumentando la propria

¹⁴² Miller, cit., p. 21.

¹⁴³ Miller, cit., p. 22.

platea di sostenitori e di finanziatori;

- Un'espressione di lealtà e fiducia: rappresenta uno degli obiettivi principali e, nel caso del non profit, si traduce in conservazione e rinnovamento. Infatti, maggiore è la fiducia che si crea all'interno dei segmenti di sostenitori e donatori, maggiore sarà la qualità del rapporto con l'ente, e si creerà una condizione di coinvolgimento e di partecipazione attiva, talvolta anche alle attività di programmazione e di gestione;
- Aumento del livello di iscrizione e di soddisfazione: questi due elementi vanno di pari passo e mostrano come un ente debba necessariamente tener conto delle esigenze, desideri e obiettivi dei propri sostenitori, i quali aumentano il loro livello di soddisfazione legata alle attività dell'ente e continuano così a sostenerlo e a finanziarlo;
- L'adattamento e il cambiamento delle competenze o del linguaggio: questo obiettivo deve essere perseguito ogni qualvolta un ente si deve interfacciare con target di pubblico distinti, ed è quindi importante che possiedano le competenze per adattare la propria comunicazione e il proprio linguaggio all'interlocutore.

Per concludere, l'approccio di una ONP alla formulazione strategica dovrebbe comprendere tre elementi chiave, che possono riassumere e spiegare tutti questi aspetti: la selezione di una strategia che sfrutti le risorse e le competenze principali, assicurarsi che le risorse stesse siano internamente utilizzate e, ancora, tentare di ampliare le risorse di base dell'organizzazione ¹⁴⁴

L'insieme di questi obiettivi richiede una preparazione e uno studio da parte dell'ETS, il quale deve formarsi per riuscire a possedere tutte queste capacità e tendenze. La formazione di un team interno è un processo lungo e difficoltoso, ma se viene costruito con le giuste figure professionali e se sono adempiti tutti gli obblighi e i compiti, ecco che la strategia di raccolta fondi e, in generale, l'organizzazione in sé raggiungerà ottimi risultati, che devono essere ripetuti per garantire un successo continuativo nel tempo. Al contrario, se ciò manca l'ente si troverà a interfacciarsi con difficoltà e ostacoli, che derivano da un insieme di complicanze, limiti e incapacità che l'ente possiede, e che gli impedisce di raggiungere i propri traguardi.

2.2 Cause di insuccesso e difficoltà

Abbiamo visto come sia inevitabile la probabilità di incontrare delle difficoltà e prendere delle scelte che portano un ente a dar vita a una campagna di raccolta fondi infruttuosa. Le

¹⁴⁴ Hinna, cit., p. 148.

difficoltà del funding dipendono, in primo luogo, da fattori esterni, nello specifico di tutti quei cambiamenti politici, sociali e tecnologici profondi che influenzano il mondo del non profit in sé, ma anche gli interlocutori pubblici e privati. La conseguenza primaria è una forte e costante evoluzione dei mercati del fundraising, i quali sono sempre più diversificati in relazioni ai soggetti operativi e alle cause perpetrate ¹⁴⁵. Una prima difficoltà, quindi, risiede nel contesto e nell'ambiente in cui tutti gli ETS operano, ed è una situazione di grande incertezza, evoluzione e cambiamento. Il fundraising del XXI secolo appare molto differente rispetto a quello del passato, e si compone di alcune caratteristiche chiave che gli enti devono conoscere per poterle sopperire e risolvere ¹⁴⁶:

- La crescita della soggettività sociale a tutti i livelli, sia collettivo che personale;
- La centralità della conoscenza, che appare come una rivoluzione che ha sconvolto e modificato tutte le sfere della vita. Come risultato palese, si presenta una società con una consapevolezza maggiore, rispetto al ruolo dei fattori cognitivi e gli aspetti 'immateriali' della vita, che occupano un ruolo sempre più centrale;
- La centralità del capitale sociale e delle relazioni umane;
- La presenza di modelli di governance, con modelli bottom-up che prevedono uno sviluppo della conoscenza, della presenza e dell'informazione a partire dal basso;
- La centralità del fenomeno della qualità, nello specifico anche di beni e servizi che un cittadino usufruisce e vuole godere.

Un'ondata di cambiamento ha colpito anche la struttura interna all'organizzazione e al settore del non profit in generale, e anche in questo caso ci sono delle tendenze e dei cambiamenti notevolmente cruciali, che hanno rivoluzionato la struttura interna e la composizione delle ONP ¹⁴⁷:

- La forte e crescente eterogeneità del Terzo Settore, legata alla dimensione delle organizzazioni, la forma istituzionale e giuridica e i suoi modelli organizzativi;
- La forte eterogeneità legata ai fattori estrinseci, quali la moltiplicazione e complessità dei problemi e dei rischi che sottostanno alle missioni delle ONP stesse. Infatti, si occupano sempre più di tematiche innovative e variegate;
- Il crescente gap che c'è tra le sfide sociali del non profit e la capacità del settore stesso

145 Hinna, cit., p. 206.

146 Hinna, cit., p. 207.

147 Hinna, cit., p. 207.

di risolverle, in termini di management, comunicazione o progettazione;

- La diminuzione dei margini di convenienza economica di molti mezzi di raccolta fondi.

Tali mutamenti rappresentano una criticità per gli ETS, i quali si trovano a effettuare una doppia analisi e ricerca di soluzioni a problemi sia esterni che interni.

Perciò, è importante che un ETS lavori, in prima battuta, sulla sua struttura interna, la quale deve essere dotata di tutte le figure necessarie per il conseguimento degli obiettivi e deve essere in grado di ovviare a tutte le criticità e problematiche che riguardano la materia del fundraising. Infatti, la presenza di un team interno all'ente di membri adeguatamente formati permette una strutturazione completa, in quanto sono presenti delle persone che possiedono le competenze e le 'soft skills' utili per garantire il funzionamento dell'ONP. Ma questo non basta: in effetti, è sempre più richiesto ai fundraiser e alle figure che lo affiancano di arricchirsi con fatti, strumenti e teorie per far sì che il loro lavoro sia duraturo e vincente nel tempo ¹⁴⁸. Se ci sono delle lacune interne, l'ente non potrà mai generare campagne di raccolta fondi di successo, e questo può dipendere da diversi aspetti: tendenzialmente, la mancanza di una struttura interna si riflette poi verso l'ambiente esterno con cui l'ente si interfaccia, mostrandosi debole o non sufficientemente capace di portare a termine le proprie attività. Perciò, i principali e più diffusi fattori di difficoltà e insuccesso interni sono:

- Una comunicazione con l'esterno superficiale e un coinvolgimento interno all'ente poco sentito.

Come già precedentemente accennato, la comunicazione e il dialogo sia con l'esterno, ma anche all'interno, devono essere presenti per permettere uno sviluppo della missione e una consapevolezza dei propri obiettivi. Se questo manca, il risultato più immediato è una creazione di rapporti con gli stakeholders poco approfonditi e poco duraturi, e di conseguenza si genera un distacco e una perdita di interessamento anche da parte dei membri interni, i quali a loro volta perdono la fiducia nei confronti dell'amministrazione dell'ente. Infatti, il suo compito è anche quello di mantenere alta l'attenzione, il coinvolgimento e gli stimoli per i propri membri interni, i quali sono il motore di un ente e delle sue attività. Così facendo, si riescono ad allineare le parti coinvolte e costruire una collaborazione interna forte e sentita e, per fare tutto ciò, l'ente deve possedere la competenza del 'People raising', ovvero il processo con cui convocare, reclutare e conservare risorse umane, in particolar modo volontarie, per il

148 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 64.

perseguimento dei propri fini ¹⁴⁹. Il coinvolgimento deve essere esteso anche alle risorse volontarie, che sono delle presenze preziose e fondamentali all'interno delle ONP, proprio grazie al loro coinvolgimento e alla loro vicinanza personale ed emotiva alla causa trattata. Se un ente riesce a integrare nel suo operato molte figure volontarie, si creerà una forte sinergia con il personale retribuito, e le due parti potranno cooperare insieme per raggiungere gli obiettivi finali, oltre che ci sarà anche un vantaggio e un risparmio in termini economici. L'attivazione del People raising permette di individuare quali risorse, economiche ma anche personali e umane, servono a un ente che vuole perseguire una 'buona causa'. Quest'attività può essere concepita come un ciclo composto da varie fasi, e le principali sono ¹⁵⁰:

- Convocazione e reclutamento che, nel caso dei volontari, funziona grazie all'attivazione di reti sociali, che garantiscono gran parte delle risorse. Si parla di vero e proprio 'good word of mouth' ¹⁵¹, e il volontario entra in contatto con la realtà dell'ente grazie ad altri contatti, online e offline. Alcune modalità di coinvolgimento che un ente dovrebbe possedere per evitare di creare strategie fallimentari sono i contatti personali, tramite amici o contatti sul luogo di lavoro, ma anche tramite lettere personalizzate, pubblicità o ancora la newsletter ¹⁵²
- Selezione dei volontari e intese, ovvero di veri e propri accordi stipulati tra le parti in cui si afferma la gratuità dell'impegno. È vero che la gratuità è ciò che contraddistingue i volontari dal personale retribuito, ma è comunque importante avere dei documenti e dei contratti che attestino la collaborazione tra le parti, aumentando così anche il coinvolgimento delle risorse volontarie attive;
- Fidelizzazione dei volontari, che è la sfida più difficile per un'ONP. Spesso i volontari si sentono insoddisfatti per varie ragioni, come divergenze nelle aspettative o la mancanza di feedback, che portano il volontario ad allontanarsi.

Per questa ragione, il lavoro di reclutamento e di connessione con i volontari deve essere continuativo, proprio per non far dissolvere la curiosità, il sentimento e l'impegno tipico di queste figure. La solidarietà è uno dei cardini che contraddistingue un volontario, come fine esclusivo della propria azione, a tutela e diritto del Terzo Settore ¹⁵³. Il compito di un ente è quello di comunicare e trasmettere l'esigenza di avere del personale che presti in maniera

149 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 86.

150 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 89.

151 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 715.

152 Fiorentini, cit., p. 94.

153 Hinna, cit., p. 44.

sentita la propria presenza ¹⁵⁴, però se questo aspetto fondamentale è assente, l'ente rischia di perdere delle risorse importanti per la riuscita del proprio lavoro. Infatti, se ad esempio un volontario non è perfettamente integrato l'ONP non riuscirà a realizzare i propri piani di fundraising ¹⁵⁵, e la non integrazione di un volontario ha come conseguenza immediata l'allontanamento dello stesso. Se ciò accade, non solo l'ente subirà una perdita, ma un altro ETS acquisirà una nuova risorsa che consentirà un arricchimento economico e personale. Quindi, la mancanza di tutte queste competenze, insieme a una comunicazione scarsa, poco sentita e superficiale rappresenta un fallimento e un insuccesso per l'ETS, il quale non riesce così a portare a termine le proprie campagne.

- La pianificazione delle attività aumenta la complessità interna della gestione di un'ONP e, se effettuata nella maniera scorretta, rischia solo di far perdere di vista gli obiettivi iniziali, con la conseguenza di una strategia di raccolta fondi incompiuta e fallimentare.

Una pianificazione delle attività, siano esse di comunicazione, di implementazione del personale o dell'organizzazione di campagne di raccolta fondi richiedono molto tempo, soprattutto se vengono svolte in maniera personalizzata e curata ¹⁵⁶. Sappiamo che le tempistiche contano nella gestione delle attività, e se vengono calcolate erroneamente, oppure se non sono strutturate secondo lo sviluppo del progetto c'è il rischio di un calcolo erroneo dell'andamento delle fasi del progetto, con una conseguente non riuscita.

Per contrastare ciò, un ente dovrebbe seguire la corretta pianificazione strategica delle attività passa attraverso cinque fasi principali ¹⁵⁷: l'analisi del contesto, l'individuazione degli attori, degli obiettivi generali e specifici, delle attività necessarie e dei risultati misurabili. Senza il focus su questi elementi, la pianificazione strategica non troverà alcun compimento, e di conseguenza l'organizzazione non sarà in grado di procedere con le proprie iniziative.

Ma anche se la pianificazione avviene correttamente, risulta comunque una difficoltà interna in quanto c'è bisogno di un monitoraggio e di un controllo costante dei risultati ottenuti, dei progressi fatti e dell'andamento delle attività. La leadership deve essere in grado di affrontare le decisioni difficili e le controversie, negoziare le proprie attività e pianificarle, al fine di risolvere i problemi presenti ¹⁵⁸.

154 Fiorentini, cit., p. 89.

155 Melandri, cit., p. 139.

156 Miller, cit., p. 7.

157 Amari, cit., p. 60.

158 Kaiser, "The Art of the Turnaround", Brandeis University Press (2008), p. 2.

- Il raggiungimento di una credibilità agli occhi degli stakeholders esterni e una comunicazione trasparente dei valori e della causa rappresentano due scogli nella strategia del fundraising, in quanto la rendicontazione è fondamentale per il mantenimento del rapporto con gli stakeholders esterni.

Un ente riesce a raggiungere i propri obiettivi grazie alla promozione e al rafforzamento della fiducia pubblica ¹⁵⁹, e riesce così ad aprire le sue porte a tutte le persone che sostengono e promuovono la sua attività. Per essere credibile, però, deve comunicare in maniera trasparente i dati, le attività e gli obiettivi raggiunti: questo aspetto rappresenta una delle principali difficoltà per le organizzazioni ¹⁶⁰, in quanto richiede uno sforzo complessivo interno, di coordinamento tra le diverse aree. La maggiore difficoltà risiede nel mantenere intatta la propria natura e mantenere la fedeltà alla propria composizione, però al tempo stesso ciò deve essere comunicato in maniera diversificata e targetizzata a seconda dei target di pubblico e sostenitori che sono in quel momento coinvolti nella comunicazione con l'ente. Solo in questo modo, i sostenitori sono aggiornati sull'andamento dei progetti e, di conseguenza, si rafforzano le relazioni tra le due parti, aumentando il coinvolgimento. Una comunicazione inappropriata ha come conseguenza diretta il non supporto da parte degli stakeholders ¹⁶¹, e se questo accade inevitabilmente l'ONP non sarà in grado di portare a termine le proprie attività in maniera sostenibile.

Oltre alle difficoltà interne, l'attività di raccolta fondi e la sua strutturazione comporta anche dei limiti e delle difficoltà esterne, che sono fuori dal controllo dell'organizzazione ma che devono comunque essere affrontate per garantire il successo. Le principali sono:

- La limitazione dei finanziamenti e la scarsità di fondi disponibili, soprattutto per il settore dell'arte e della cultura. Questo rende difficile ottenere il sostegno di cui si ha bisogno, sia per gli artisti ma anche per le organizzazioni culturali.

Le fonti a disposizione sono limitate e c'è sempre una crescente competitività nel mercato della raccolta fondi ¹⁶², a discapito del mondo artistico-culturale che invece ha bisogno di risorse in grandi quantità per poter sopravvivere. Il funding mix in un'organizzazione artistico-culturale assume tratti di forte complessità ed eterogeneità, al punto che non si può parlare di un unico modello di funding che le ONP possono ottenere ¹⁶³. Al contrario, deve essere ricco

159 Pettey, cit., p. 19.

160 Sacco, cit., p. 259.

161 Sargeant, Shang and Associates, cit., p. 186.

162 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 41.

163 Hinna, cit., p. 213.

di risorse e fonti finanziarie che provengano da sostenitori diversi i quali, con distinte capacità di donazione, supportano il lavoro degli artisti e i loro progetti. Per ottenere ciò, l'organizzazione deve avere degli obiettivi di dipartimento che devono essere conseguiti grazie a delle strategie e iniziative che fanno riferimento a un target specifico ¹⁶⁴: è importante che ci sia un legame stretto tra la campagna di raccolta fondi per ottenere le risorse necessarie e come esse si basino su obiettivi interni e operativi, utili per lo sviluppo dell'organizzazione.

A questo aspetto si collega la concorrenza per i pochi fondi a disposizione, ed ecco che a maggior ragione un ente deve saper comunicare le proprie iniziative per renderle attrattive e ottenere i finanziamenti necessari: se manca la comunicazione efficace e diretta, c'è il rischio che non si possano ottenere le risorse utili.

In questo contesto, ritorna utile l'individuazione degli obiettivi e del target, fondamentale sia per la raccolta fondi in sé ma anche per la sua comunicazione e diffusione, la quale si concretizza se sono presenti gli elementi fondamentali di un processo di comunicazione.

Quest'ultimo deve prendere in considerazione sia il punto di vista dell'emittente ma anche del destinatario, e si compone così ¹⁶⁵:

- Emittente, in questo caso l'ente artistico-culturale che veicola il messaggio;
- Destinatario, ovvero tutti i segmenti di individui che ricevono il messaggio;
- Messaggio in sé, il suo contenuto e i suoi valori;
- Canale o mezzo, che deve necessariamente essere concepito e adattato a seconda del destinatario. Se ciò non accade, la comunicazione risulterà scadente;
- Codice, ovvero l'insieme dei linguaggi e dei segni in comune a emittente e destinatario, grazie a cui riescono a comprendersi vicendevolmente;
- Decodifica, l'interpretazione del messaggio;
- Retro-azione o feedback, che in questo caso deriva dai destinatari che ricevono il messaggio dell'ONP.

Solo in questo modo gli enti riusciranno a comunicare con i potenziali o consolidati stakeholders per ottenere le risorse di cui hanno bisogno, sconfiggendo la concorrenza e procedendo con le loro attività.

- Scarso rendimento finanziario dell'arte e della cultura, le quali spesso non generano un

164 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 169.

165 Pecoraro, Turrini, Volpe, cit., p. 164.

alto rendimento. Ciò risulta difficile per gli investitori, che hanno difficoltà a trovare interessante gli investimenti in questo ambito.

Il mercato dell'arte è relativamente liquido, vale a dire che è difficile monetizzare e generare denaro nel medio-breve termine. Quindi significa che gli investitori nell'arte avrebbero anche le capacità di spesa, ma non riescono a guadagnare immediatamente in quanto le transazioni nel mercato dell'arte sono poche e sporadiche. A maggior ragione, è poco attraente soprattutto per il sostegno di artisti emergenti, i quali non hanno valutazioni convincenti e non generano introiti facilmente.

Ciò che l'organizzazione artistica deve effettuare è una campagna di comunicazione e avvicinamento nei confronti dei papabili stakeholders esterni, che avrebbero le risorse per investire in questo settore ma esso risulta poco conveniente. Grazie alla comunicazione, l'ente può entrare in contatto con molteplici individui che potrebbero trovare interessante l'offerta e le iniziative degli artisti, così da elargire un supporto economico e morale. La criticità maggiore risiede nel fatto che gli ETS devono essere in grado di raccogliere fondi per delle cause e delle iniziative che non siano tradizionali, bensì fortemente innovative¹⁶⁶. La grande presenza di cause, enti e iniziative può risultare destabilizzante anche per i donatori e finanziatori stessi, i quali spesso tendono a scegliere la più immediata o la più chiara, a un primo livello superficiale. Se le cause proposte dall'ente risultano essere complesse o difficili da articolare, il finanziatore deciderà immediatamente di affidare le proprie risorse a un'altra causa, più attrattiva nel medio-breve termine.

Inoltre, le plusvalenze nel mondo dell'arte spesso dipendono dalle valutazioni e dalle compravendite delle opere, però questo non è un processo rapido e immediato, bensì ha delle tempistiche molto lunghe: questo aumenta anche l'orizzonte del mercato dell'arte, che risulta essere medio-lungo. Ecco perché è difficile per un investitore ottenere un guadagno in poco tempo.

- Dipendenza da un'unica fonte di funding, che è un grande limite per lo sviluppo dell'ONP.

Le organizzazioni culturali non possono dipendere da un unico sostenitore, in quanto aumenterebbe il rischio di fallimento qualora decidesse di interrompere i finanziamenti. Avere un unico o pochi contributi è un limite per gli enti culturali, i quali si trovano costretti a dipendere da un'unica entrata.

166 Hinna, cit., p. 210.

Se questo accade, l'orizzonte di sopravvivenza dell'organizzazione diminuisce notevolmente, e la stessa rischia di fallire perché non è stata capace di attivare e sviluppare vari canali di donazione e di finanziamento: per evitare ciò, un'organizzazione deve saper interloquire con differenti segmenti di sostenitori, creando e gestendo partnership con il pubblico e il privato¹⁶⁷, i quali si differenziano tra loro per capacità di donazione, tempistiche e metodi di elargizioni di risorse.

Un'altra difficoltà e causa di insuccesso legata alle donazioni è la mancanza di donatori regolari, o la perdita degli stessi. Uno stakeholder può interrompere i finanziamenti per molteplici ragioni (cambia la carta di credito, la perde, è scaduta, ma anche potrebbe decidere di interrompere il rapporto con l'ETS), anche se la ragione principale risiede in una mancanza da parte dell'ente¹⁶⁸. Infatti, spesso un ente non riesce a soddisfare le esigenze dei propri donatori, non riesce a offrire il giusto tempo e le giuste attenzioni, o ancora ci potrebbe essere un cambiamento nell'ideologia del donatore che lo porta a un inevitabile allontanamento.

Questi scenari rappresentano un vero e proprio insuccesso per un'ONP in quanto si perde una risorsa fondamentale, sul piano economico ma anche di feedback a livello emotivo e umano. A volte, un finanziatore decide di allontanarsi da un ETS perché quest'ultimo non investe le giuste risorse nella fidelizzazione degli stakeholders. Abbiamo già detto che il coinvolgimento del donatore può essere declinato a diversi livelli, ma se in un'organizzazione tutti i donatori e i sostenitori si trovano ai primi livelli della piramide¹⁶⁹ non si formano delle relazioni sufficientemente profonde e intime da fidelizzarli. Questo non deve accadere perché, altrimenti, l'ente non avrà mai la certezza di avere delle entrate costanti e numerose, e questo ha come immediata conseguenza il fallimento di tutta la strategia di fundraising.

Inoltre, un altro elemento di insuccesso è la mancanza delle giuste figure professionali all'interno dell'ente: nella fase di progettazione del fundraising, lo studio della fattibilità consente di capire se l'organizzazione possiede le risorse necessarie, anche dal punto di vista umano¹⁷⁰. La presenza delle risorse umane è cruciale per la realizzazione e la progettazione delle singole iniziative, le quali necessitano in tutti i vari step delle figure professionali consone. Se il personale interno è formato superficialmente o inadeguatamente, oltre che non è integrato o viene considerato come 'inferiore'¹⁷¹, c'è il rischio di fallimento nella strategia dell'ente. È fondamentale la presenza di figure professionali che sappiano svolgere tutti i ruoli

167 Hinna, cit., p. 210.

168 Melandri, cit., p. 228.

169 Melandri, cit., p. 62.

170 Ambrogetti, Coen Cagli, Milano, cit., p. 161.

171 Melandri, cit., p. 145.

di una strategia di fundraising di un'ONP, dalla comunicazione alla rendicontazione, dalla ricerca delle fonti al loro investimento: perciò, un ente deve essere completo dal punto di vista delle mansioni e delle attività, le quali vengono ricoperte da dipendenti e/o volontari competenti.

Un'ulteriore e ultima difficoltà risiede nella crescita lenta delle ONP, che può dipendere dalla specifica natura delle stesse e dalla loro composizione interna. Infatti, ci sono due tipologie di organizzazioni che popolano il mondo del non profit ¹⁷²:

- Organizzazioni di natura redistributiva, vale a dire l'insieme delle organizzazioni che forniscono gratuitamente dei servizi, finanziandosi autonomamente;
- Imprese sociali, ovvero organizzazioni che si occupano anch'esse di cause sociali, ma che sono strutturate come vere e proprie aziende.

In entrambi i casi sono presenti delle difficoltà e dei limiti che ostacolano la crescita di queste realtà, e sono ragioni economiche ma anche strutturali.

Infatti, nel caso delle prime organizzazioni, esse possono crescere solo se possiedono i giusti fondi e finanziamenti per poter perpetrare le proprie attività, ed ecco quindi che ritorna la tematica di creare una giusta comunicazione con l'esterno per ottenere il funding mix a sostegno delle proprie attività.

Nel secondo caso, invece, le imprese sociali si interfacciano con difficoltà nella crescita a causa degli incentivi economici legati alla struttura delle stesse. Infatti, nelle ONP non c'è un guadagno o un profitto per i membri interni, i quali impiegano le risorse ottenute per lo sviluppo di altre iniziative. In questo modo, i soci hanno difficoltà a contribuire alla creazione di un capitale aziendale, da cui comunque non trarrebbero alcun beneficio economico ¹⁷³. Questo rappresenta un grande limite per le ONP, le quali fanno fatica a crescere a livello economico e strutturale, e questo causa un rallentamento delle loro attività, che richiedono tempo e risorse.

L'insieme di queste criticità e ostacoli rappresentano un vero e proprio limite per le ONP, le quali si trovano a dover risolvere problematiche interne ed esterne alla loro realtà, e a volte non possiedono i giusti strumenti per potersi migliorare e sviluppare: in questi casi, l'attività generale e specifica degli enti, oltre che la loro strategia di fundraising, avrà come esito il fallimento, a livello economico ma anche umano.

¹⁷² Barbetta, "Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione", Mulino (2000), p. 97.

¹⁷³ Barbetta, cit., p. 99.

2.3 Analisi comparativa di tre campagne di fundraising culturale

Una volta individuati gli elementi di successo e di insuccesso di una strategia di una ONP, è possibile capire le cause che sottostanno a una campagna di raccolta fondi con esiti positivi, così come quelle che caratterizzano una campagna fallimentare.

Per portare alla luce questi elenchi e per avere un riscontro con la realtà, si possono fare delle analisi comparative tra progetti o iniziative distinte, nel campo dell'arte e della cultura, per valutare attentamente le strategie preposte e comprenderne la ragione, al fine di comprendere le linee guida caratteristiche di ogni singolo ente e vedere come intendono la costruzione di una campagna di raccolta fondi. Nello specifico, nei capitoli successivi andrò a introdurre e analizzare tre progetti differenti tra di loro, che hanno avuto esiti sia positivi che negativi, proprio a causa della loro impostazione e strutturazione. I progetti che andrò a introdurre e successivamente studiare e approfondire sono:

- Il restauro di Notre-Dame de Paris, a seguito dell'incendio avvenuto tra il 15 e il 16 aprile 2019;
- Il restauro del bene FAI Palazzo Moroni a Bergamo, avvenuto in periodo Covid;
- Il tentativo di ristrutturazione del Complesso di Santa Chiara a Bassano del Grappa (VI), iniziato negli anni Dieci del Duemila.

Queste iniziative sono molto differenti tra di loro, per portata, risultati, campagna di raccolta fondi preposta e coinvolgimento ottenuto a livello pubblico e privato. Essi rappresentano le variabili principali che determinano il successo o l'insuccesso di una campagna di raccolta fondi, e vedremo come praticamente sono stati attivati, in che maniera ogni ente ha messo a disposizione le proprie competenze per la realizzazione dei propri obiettivi e i risultati economico-monetari ottenuti, utili per vedere la sostenibilità e la giusta riuscita del progetto e del reperimento delle risorse. Tali analisi sono utili per comprendere l'importanza della creazione di una strategia strutturata e consolidata, ma anche per far emergere i punti di forza e di debolezza di ciascuna di queste campagne, le colonne portanti che non devono mai mancare ma anche i comportamenti scorretti e poco professionali che potrebbero causare il fallimento di una strategia o, in generale, di un progetto. Ciò mostra come il fundraising sia una materia complessa, composta da regole che devono essere rispettate e adeguatamente applicate, se si vogliono ottenere risultati chiari e di successo.

Capitolo 3 - Caso di successo internazionale: Restauro di Notre-Dame de Paris

3.1 Incendio del 2019: contesto e impatto mediatico

L'incendio della cattedrale di Notre-Dame de Paris è avvenuto tra il 15 e il 16 aprile 2019, durante la Settimana Santa, e ha provocato la distruzione del tetto e della guglia, con il conseguente crollo di alcune volte sottostanti. Questo avvenimento rappresenterà un episodio mediatico di portata mondiale, e porterà con sé una serie di interventi che coinvolgeranno figure professionali, persone politiche e maestranze eterogenee, che insieme lavoreranno per ripristinare uno dei più grandi patrimoni artistico-culturali dell'umanità in un periodo di tempo equivalente a quattro anni, stabilendo uno dei record di restauri e ripristini negli ultimi anni. La portata del progetto che si creerà è composto di tutti gli aspetti fondamentali che devono essere presenti in una strategia di raccolta fondi, la quale deve contenere aspetti sia economici, ma anche tecnici, umani e professionali: risulterà essere uno degli esempi perfetti di fundraising, che successivamente andremo ad analizzare nel dettaglio.

L'incendio inizia a divamparsi nella Cattedrale intorno alle 18:20 del 15 aprile, durante lo svolgimento di una funzione religiosa, la quale viene interrotta alle 18:43, in seguito al segnale di un secondo allarme antincendio. Si fanno evacuare i fedeli e le persone presenti nelle aree circostanti ed esterne alla Cattedrale, e alle 19:10 inizia a formarsi una colonna di fumo. Nei minuti successivi le fiamme iniziano ad avvolgere il tetto e la guglia della Cattedrale, che poi crollano alle 19:50 ¹⁷⁴. Per spegnere l'incendio è servito l'intervento di più di 500 pompieri, i quali hanno lavorato per 7 ore nel corso di un'operazione estremamente complessa e pericolosa. Hanno collaborato con la Polizia, gli agenti del Ministero della Cultura, il Comune di Parigi, la sicurezza civile e la Croce Rossa ¹⁷⁵: questa stretta collaborazione è il risultato di un coinvolgimento professionale ma soprattutto emotivo molto forte, che ha spinto migliaia di persone ad agire attivamente per salvare la Cattedrale, in quel preciso momento ma anche nei giorni e mesi successivi.

Alle 20:30, la Prefettura della Polizia è sul posto a dare indicazioni sulla rapida e sicura circoscrizione dell'incendio e il suo divampamento: il vento ha causato un aumento dell'altezza e dell'intensità delle fiamme, le quali diventano sempre più pericolose, e la

¹⁷⁴ [Cos'è successo a Notre-Dame il 15 aprile 2019: la ricostruzione dell'incendio alla cattedrale](#)

¹⁷⁵ [Un an après l'incendie de Notre-Dame de Paris, message du Président Emmanuel Macron à toutes celles et ceux qui l'ont sauvée et qui aident à la reconstruire. | Élysée](#)

massima priorità era che le torri resistessero e non venissero colpite dalle fiamme.

Alle 20:35, il Presidente della Repubblica Emmanuel Macron si reca a Place du Parvis Notre-Dame per monitorare da vicino e rimanere aggiornato sull'andamento degli interventi da parte delle forze dell'ordine. Alle 21:50, il piombo all'interno della Cattedrale è ormai completamente fuso, sintomo di complicazione e di gravità della situazione: a questo punto, i Vigili del Fuoco tentano di salvare il campanile sinistro e la facciata principale, per contenere la diffusione delle fiamme ¹⁷⁶.

Ci si è, per molto tempo, interrogati su quali fossero le cause dell'incendio, e varie ipotesi sono state formulate. La sera dell'incendio, la procura di Parigi ha aperto un'indagine per 'distruzione volontaria mediante incendio', e l'ipotesi di reato è stata scartata in partenza. Ecco che allora le maestranze e le forze dell'ordine iniziano a ipotizzare un malfunzionamento dell'impianto elettrico, o ancora un incendio causato da una sigaretta non correttamente spenta: le ipotesi, comunque, portano a una causa e origine accidentale ¹⁷⁷, probabilmente un corto circuito.

Dopo le prime ore dallo scoppio dell'incendio, la notizia inizia a diffondersi a livello locale e anche internazionale: tutto il mondo viene a conoscenza di questo dramma, e ha un impatto notevole a livello umano ed emotivo. Il sentimento che maggiormente prevale è la paura di una perdita irreversibile, di uno dei più grandi capolavori che l'umanità conosca, essendo uno dei monumenti più visitati in Europa ¹⁷⁸. Infatti, Notre-Dame rappresenta uno dei simboli della Capitale francese, ed è un monumento ricco di storia, di trascorsi e di ricordi. Nel corso delle interviste ufficiali sul luogo, si percepisce la vicinanza e l'unione delle persone nei confronti della Cattedrale e, come ha affermato il Presidente Macron nelle prime dichiarazioni ufficiali:

' Notre-Dame de Paris, è la nostra storia, la nostra letteratura,

il nostro immaginario. Il luogo dove noi abbiamo vissuto

tutti i nostri momenti salienti: le nostre epidemie, guerre, liberazioni.

È una Cattedrale che appartiene a tutti i francesi, anche di quelli che non sono mai venuti

[a visitarla]. Questa storia, è la nostra. Questa cattedrale, noi la ricostruiremo,

tutti insieme. E non c'è dubbio che una parte del destino francese,

dei progetti che avremo per gli anni che verranno. Ma io mi impegno, a partire da domani,

176 <https://youtu.be/SLTOCIUec8w>

177 [Retour sur l'incendie de Notre-Dame de Paris - Revivre Notre-Dame](#)

178 [Notre-Dame de Paris in 2020: Between Endangerment Sensibility and Cultural Heritage Task Force](#) , p. 61.

una sottoscrizione nazionale sarà creata, e ben al di là dei nostri confini.

Faremo appello ai più grandi talenti [...] e noi ricostruiremo.

Noi ricostruiremo Notre-Dame [...] ' 179.

Il discorso del Presidente è un esempio eclatante del sentimento provato da ogni singolo individuo, francese e non, per questo evento così impattante. La sua portata è stata così notevole e globalmente condivisa che è stato creato un gruppo di lavoro nominato 'Emozioni e Mobilizzazioni' ¹⁸⁰, il cui programma di ricerca si divide in aree distinte, tra cui l'appropriazione emotiva del monumento da parte del pubblico e come rappresenti un vero e proprio patrimonio. Infatti, al momento dell'accaduto, si può dire che tutta l'umanità abbia provato lamento, conflitto e dolore per quanto stessero testimoniando, ma soprattutto un forte attaccamento emotivo delle nostre 'piccole' vite al cospetto di un gigante della storia, dell'arte e della cultura che si deteriora davanti a noi ¹⁸¹. Si può testimoniare la cosiddetta 'emozione del patrimonio', ulteriormente amplificata dai media e dalla loro comunicazione per diffondere la notizia, che è arrivata in tutto il mondo ¹⁸². Anche al di fuori della Francia, molte personalità hanno mostrato la vicinanza nei confronti della Nazione, di Parigi e della popolazione francese, per la perdita di uno dei simboli universali più importanti di tutta la Storia ¹⁸³. Già dai primi momenti successivi all'incidente si può percepire il carico, sia di lavoro tecnico ma anche a livello emotivo ed emozionale, che questo episodio intrinsecamente porta e rappresenta. La condivisione di sentimenti simili alimenta ancora di più il coinvolgimento e la volontà di intervenire, non importano le distanze o le nazionalità.

3.1.1 Reazioni istituzionali e internazionali

Molte figure di rilievo, politiche e non, a livello internazionale ed europeo hanno mostrato la loro vicinanza e il loro supporto alla Francia, manifestando la loro solidarietà, la loro volontà di intervenire e di dare il loro contributo per la ricostruzione della Cattedrale. Papa Francesco, Capo della Chiesa e punto di riferimento per milioni di fedeli cattolici, ha espresso la sua più grande tristezza per quanto accaduto, oltre a donare fede e speranza alla Diocesi di Parigi e ai membri della Chiesa ¹⁸⁴. Il supporto per l'incendio deriva anche da Capi di Stato e Presidenti

179 [Notre-Dame de Paris - Déclaration depuis le parvis](#)

180 [Notre Dame de Paris: Emotions and mobilisations](#) , p. 177.

181 [Notre Dame de Paris: Emotions and mobilisations](#) , p. 178.

182 [Notre Dame de Paris: Emotions and mobilisations](#) , p. 178.

183 [L'incendio du 15 avril 2019 | Notre-Dame de Paris](#)

184 [French President Emmanuel Macron vows to rebuild Paris' Notre Dame after devastating fire](#)

europei e mondiali, come l'allora Cancelliere tedesco Angela Merkel ¹⁸⁵, il Presidente americano Donald Trump ¹⁸⁶ e l'UNAOC, United Nations Alliance Of Civilizations, la quale ha emanato un comunicato stampa per mostrare il proprio shock, ma anche vicinanza e supporto per quanto accaduto ¹⁸⁷.

L'UNAOC è un gruppo di alto livello, composto da esperti che hanno studiato le radici della polarizzazione tra le società e le culture oggi, e propone un programma pratico di azione per raggiungere questi intenti e obiettivi nobili e sociali. Formato nel 2005 ¹⁸⁸, è parte delle divisioni e dei gruppi dell'ONU, una delle massime autorità a livello socio-politico e culturale nell'Occidente e per i membri della NATO.

Il ruolo dell'UNAOC è strettamente collegato a quello dell'UNESCO, che si occupa della tutela, della valorizzazione e della preservazione dei beni culturali e artistici più importanti del mondo. La città di Parigi, infatti, è iscritta alla 'World Heritage List' dell'UNESCO dal 1991 ¹⁸⁹, e comprende anche la presenza della Cattedrale di Notre-Dame, la quale rappresenta a livello architettonico, storico e spirituale uno dei beni culturali più rilevanti al mondo. In occasione dell'incendio, il Direttore Generale dell'UNESCO ha annunciato pubblicamente il suo impegno, e quello dell'Organizzazione in generale, nel collaborare per salvaguardare e riabilitare la Cattedrale. Infatti, l'Amministrazione dell'UNESCO ha concepito una missione di emergenza per ripristinare la situazione, al fine da proteggere e salvare il bene ¹⁹⁰.

L'inserimento della Cattedrale nella lista dei patrimoni dell'UNESCO ha giocato un ruolo fondamentale nell'attenzione e nella rapidità di intervento, reso possibile grazie all'importanza politico-culturale dell'Organizzazione, oltre che a un'ampia disponibilità di fondi e risorse. Ha collaborato con l' 'International Council on Monuments and Sites' (ICOMOS) e l' 'International Center for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property' (ICCROM), altre due istituzioni attive nella salvaguardia e nella tutela dei beni artistici, dei monumenti e, in generale, dei siti culturali più rilevanti a livello storico ¹⁹¹. Grazie alla loro collaborazione, hanno potuto recarsi il 28 e il 29 marzo 2022 in loco, con l'intento di portare a termine la 'Decision 44 COM 7B.46' ¹⁹². Si tratta di una vera e propria missione per assicurarsi

185 [World reacts with shock to Notre Dame fire – DW – 04/16/2019](#)

186 [Donald J. Trump su X: "So horrible to watch the massive fire at Notre Dame Cathedral in Paris. Perhaps flying water tankers could be used to put it out. Must act quickly!" / X](#)

187 [Press Statement on the Fire at Notre Dame Cathedral in Paris, France | UNAOC](#)

188 [Who We Are - United Nations Alliance of Civilizations \(UNAOC\)](#)

189 [Paris, Banks of the Seine - UNESCO World Heritage Centre](#)

190 [Fire at Notre-Dame Cathedral in Paris: "UNESCO stands by France to](#)

191 [UNESCO to conduct an Advisory mission to Notre Dame Cathedral in Paris - UNESCO World Heritage Centre](#)

192 [UNESCO World Heritage Centre - Decision - 44 COM 7B.46](#)

che i lavori di messa in sicurezza della Cattedrale fossero intrapresi adeguatamente, per prioritizzare la salvaguardia della stessa. Al termine degli interventi, la missione contempla anche la redazione di un rapporto aggiornato e dettagliato sullo stato di conservazione del bene, le misure adottate per il suo consolidamento e le linee guida previste per il restauro: lo scopo di questa documentazione è consentire poi, alle organizzazioni, di preporre un documento ufficiale con tutte le informazioni e i dati, per rendicontare le attività e gli interventi svolti sul bene UNESCO ¹⁹³.

La presenza di un'organizzazione di rilievo come l'UNESCO ha aiutato notevolmente alla sensibilizzazione e alla comunicazione dell'importanza di contribuire per la ricostruzione di Notre-Dame. La presenza di conoscenze e competenze su distinti livelli ha reso trasversale gli impegni e i ruoli di tutte le figure che hanno attivamente apportato un intervento o un pensiero a quanto accaduto, unendo così vari settori: politica, cultura, educazione e fede.

Se si sono registrati interventi, preoccupazioni e volontà di aiuto da parte di molte Pubbliche Amministrazioni locali e non, la Corte dei Conti, uno degli enti che si occupa della rendicontazione e della tracciabilità delle attività, ha una denuncia da fare nei confronti del Ministero della Cultura ¹⁹⁴. Infatti, si afferma che il Ministero non si sia preoccupato di valutare o determinare la presenza di carenze nell'organizzazione amministrativa della direzione dei lavori appositamente preposta, e questo mostra come non tutte le istituzioni e gli enti si siano adeguatamente mobilitati per risolvere in maniera tempestiva il problema: tale analisi verrà effettuata quando i lavori saranno già avviati, a traino di uno studio preliminare precedentemente svolto dalla Corte stessa, per studiare l'andamento dei lavori e la loro affidabilità.

Una volta stabiliti i piani di lavori e le maestranze coinvolte, grazie all'Ente pubblico incaricato della conservazione e restauro di Notre-Dame de Paris, si inizia così la raccolta fondi per la Cattedrale, che avrà un esito positivo in tempi record. Tale raccolta fondi si è dimostrata efficiente, chiara e organizzata, grazie a misure legali ed economiche precise, che hanno reso intuitivo e facile il dono. Alla stessa, hanno partecipato grandi e piccoli donatori, personaggi politici, Pubbliche Amministrazioni e società, che insieme hanno attivato un funding mix variegato e ricco. L'eterogeneità delle fonti raccolte, così come la loro portata e dimensioni, ha reso possibile il raggiungimento dell'obiettivo finale. Il ripristino della Cattedrale di Notre-Dame rappresenta uno degli esempi più eclatanti di funding, di campagne

193 [UNESCO World Heritage Centre - Document - Rapport de mission de conseil conjointe Centre du patrimoine mondial/ICOMOS/ICCROM](#)

194 [Rapport public thématique La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame-de-Paris](#) , p. 12.

di raccolta fondi strategiche, coinvolgenti e di successo. La presenza delle giuste figure professionali, dei giusti donatori e delle giuste cifre ha permesso di raggiungere in pochi anni cifre impensabili, ottenute soprattutto grazie alla nomea e alla popolarità del bene: il simbolismo della Cattedrale ha attivato un'unione e una vicinanza sociale, culturale, religiosa ed educativa, che ha mostrato il potere della condivisione e di come sia importante condividere dei codici analoghi, fondamentali per la comunicazione all'interno di un gruppo o una tribù sociale. Nei prossimi paragrafi, vedremo in che maniera le singole fonti di funding sono state scelte e raccolte, per vedere quali possano essere quelle più importanti da ottenere, o quali assicurano cifre più consistenti, e che quindi un'ONP deve ricercare per concretizzare un proprio progetto. In questo caso specifico, c'era bisogno di una cifra notevolmente alta per poter realizzare gli interventi di cui il bene necessitava, per poterlo ripristinare ad hoc, mantenendo intatta la sua storia centenaria, piena di cultura e mitologia. Oltre a una campagna di raccolta fondi di successo, il piano di lavori e di ripristino è stato perfettamente concepito e coordinato dall'Ente pubblico incaricato, il quale ha suddiviso il restauro in varie fasi, ognuna con budget e tempistiche diverse, per poter proseguire in maniera tecnica e cronologica per ottenere una Cattedrale completamente ripristinata e moderna, mantenendo la sua anima e scrigno storico.

3.2 Il piano di restauro: fasi, obiettivi e tempistiche

Una volta che le fiamme sono state spente e l'incendio è terminato, il primo obiettivo era quello di mettere in sicurezza l'edificio, tappa risultata indispensabile prima di iniziare i lavori di ristrutturazione definitiva. La stessa è stata preceduta dalle cosiddette 'misure d'urgenza'¹⁹⁵, vale a dire delle operazioni e strategie preposte per prevenire il più possibile il crollo della Cattedrale. Le due operazioni più importanti sono l'impermeabilizzazione dell'edificio e l'installazione di ulteriori archi, per evitare il crollo della volta. Con queste misure, le maestranze hanno potuto preservare quanto rimasto di Notre-Dame, metterlo in completa sicurezza e procedere con i veri e propri interventi.

I primi lavori, iniziati l'indomani dell'incendio, sono stimati in 160 milioni di €, con termine a giugno 2021. Essi troveranno una prima difficoltà nel 2019 a causa del 'rischio piombo'¹⁹⁶, il quale nel corso della combustione si è propagato all'interno del monumento e nelle aree circostanti. Per garantire la salute delle maestranze ma anche degli abitanti

195 [Le chantier | Notre-Dame de Paris](#)

196 [Les travaux de sécurisation et de consolidation | Notre-Dame de Paris](#)

dell'arrondissement, sono state pattuite delle misure di sicurezza, utili anche per prevenire eventuali crolli architettonici ¹⁹⁷.

Una volta risolte le prime insidie iniziali, il cantiere ha debuttato sotto le indicazioni della DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturels) dell'Île-de-France e, da dicembre 2019, sotto l'Istituzione pubblica incaricata della conservazione e del restauro della Cattedrale, una delle tante organizzazioni appositamente fondate per garantire il giusto andamento dei lavori e del ripristino del bene.

Dopodiché, iniziano i veri lavori di restauro di Notre-Dame, in cui più di 1000 lavoratori sono coinvolti, in loco ma anche in tutto il territorio nazionale.

Ancora a settembre 2019, il capo-architetto incaricato dei lavori, Philippe Villeneuve, annuncia una fase di 'urgenza impetuosa', a causa dell'instabilità delle volte e delle impalcature, che potrebbero crollare ¹⁹⁸. Successivamente, il 3 luglio 2019 inizia l'installazione di archi sotto gli archi rampanti della Cattedrale: già il 25 luglio, 14 archi vengono installati, e a ottobre si conclude l'installazione di altri 14 archi sotto gli archi rampanti della navata ¹⁹⁹.

Nel 2020, a causa della pandemia da Covid-19, le condizioni del cantiere non consentono di garantire le norme di sicurezza sanitarie. Perciò, dal 17 marzo 2020 – fino a tempo indeterminato – i lavori della Cattedrale vengono interrotti. Nello stesso momento, però, la grande impalcatura intorno alla guglia, che era lì presente da prima che scoppiasse l'incendio, viene ufficialmente rimossa. Grazie a questo gesto, la Cattedrale esce dallo stato di emergenza, concludendosi così la fase di messa in sicurezza del sito, per procedere con la ristrutturazione vera e propria dello stesso ²⁰⁰.

Con un comunicato stampa, l'Ente pubblico incaricato della conservazione e restauro di Notre-Dame de Paris annuncia che, a partire dal 27 aprile 2020, i lavori possono riprendere. Ciò avverrà attraverso tre fasi principali ²⁰¹:

- Riapertura del sito;
- Ripresa e completamento dei lavori, relativi ai nuovi impianti di decontaminazione per rimuovere le tracce di piombo, prima della rimozione dei ponteggi danneggiati;

197 [La prise en compte du risque plomb | Notre-Dame de Paris](#)

198 [Philippe Villeneuve : « Notre-Dame reste en danger » - Revivre Notre-Dame](#)

199 [Des cintres sous les arcs-boutants de la cathédrale - Revivre Notre-Dame](#)

200 [Suspension du chantier de la Cathédrale - Revivre Notre-Dame](#)

201 [Reprise progressive du chantier de Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

- Ripresa dei lavori di messa in sicurezza, con lo sgombero della superficie superiore delle volte e il montaggio del nuovo ponteggio per la rimozione del Grande Organo.

Naturalmente, tutto avverrà nel rispetto delle norme di sicurezza sanitaria, incrementando gradualmente il numero di professionisti presenti in loco.

Per quanto concerne la fase di ripristino e di conservazione della Cattedrale, è importante non solo che vengano compiuti gli interventi tecnici necessari, ma anche che questi rispettino i materiali originari del manufatto, per garantire una similitudine, a livello estetico e chimico di composizione, dei materiali. Infatti, viene prevista la presenza della Commissione Nazionale del Patrimonio e dell'Architettura (CNPA), che si occupa di elargire consigli e indicazioni sugli studi preliminari, sui progetti e sui lavori effettivi di restauro. Inoltre, in concomitanza con il restauro di Notre-Dame, altri progetti e studi vengono effettuati, per il miglioramento e il ripristino anche dell'area circostante, composta da piazzali e piazze. Per fare ciò, ci si affida al Laboratorio di Ricerca sui Monumenti Storici (LRMH; sigla francese), che raccoglie i resti ed effettua ricerche tecniche e scientifiche. Ha contribuito allo sviluppo di varie tecniche particolari per effettuare lavori più complessi, come l'utilizzo dei radar per ottimizzare i tempi o per lo studio della composizione chimico-fisica dei materiali ²⁰². La presenza, oltre delle maestranze competenti e adeguatamente formate, anche di istituzioni, enti e organi nazionali che aiutano il monitoraggio e la corretta elaborazione dei lavori e delle sue fasi preparatorie è indice di grande professionalità, che permette il raggiungimento di ottimi risultati, anche dal punto di vista architettonico, in breve tempo. Nonostante la pandemia e il lockdown, in un lasso di tempo ridotto i lavori hanno proseguito in maniera rapida e precisa, svolgendo piccole ma efficaci fasi di restauro per progredire correttamente con il ripristino e la conservazione del bene.

Infatti, a settembre 2021 termina la fase di messa in sicurezza della Cattedrale e si può proseguire con il restauro effettivo della stessa ²⁰³: a questo punto, le maestranze possono occuparsi del restauro, e si preparano alla riapertura, fissata al 2024.

Questa seconda fase dei lavori ha un budget stimato di 552 milioni di € ²⁰⁴, che porta così i lavori a un costo complessivo stimato equivalente a più di 700 milioni di € per la realizzazione dei lavori. Da questo momento i lavori risulteranno complessi e molteplici, e ci si occuperà anche di ²⁰⁵:

202 [La préparation de la restauration | Notre-Dame de Paris](#)

203 [De la sécurisation à la restauration : un tournant décisif pour Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

204 [Rapport public thématique Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame](#) , p. 11.

205 [Les débuts de la restauration - Revivre Notre-Dame](#)

- Pulire e riparare tutti gli spazi interni;
- Restaurare il Grande Organo, la cuspide e i transetti crollati.

Per ciascuna di queste fasi, sono necessari fornitori di servizi tecnici e know-how in grandi quantità, pronti a intervenire rapidamente per il proseguimento dei lavori.

Lo Stato francese emana un bando di gara per la pulizia degli interni a inizio ottobre, e le équipes si occupano di aspirare le pareti, le volte e i soffitti interni, le vetrate e di decontaminare i pavimenti.

Il Grande Organo di Notre-Dame viene meticolosamente restaurato da tre organari locali e si tratta di un progetto titanico, iniziato già a ottobre 2020 che durerà fino alla primavera del 2024; nel frattempo, sono state raccolte le querce sufficienti per il rifacimento della guglia e dell'intelaiatura.

Per il progetto del restauro degli interni, dalla fine di aprile 2022, quattro laboratori di vetrate artistiche si sono susseguiti per rimuovere le 12 campate dei transetti, che verranno successivamente restaurate con le vetrate salvate dall'incendio. Le vetrate del coro risalgono al XIX secolo, e saranno ripristinate e sistemate da 15 maestri vetrai francesi ²⁰⁶: si occupano di smontarle dal piombo, documentare lo stato originario e numerarle. Dopodiché, si passa a una 'micro-aspirazione' della polvere e delle particelle, per pulire poi le parti più sporche e riparare eventuali crepe. Ci si occupa anche del restauro delle cappelle interne, dopo che le stesse sono state pulite.

Con tutti questi interventi, il progetto preparatorio per il restauro di Notre-Dame si conclude nell'estate 2022, passando così ai lavori di ricostruzione a partire da settembre: si tratterà di ripristinare la guglia, le volte e l'assemblaggio delle intelaiature ²⁰⁷. In questa fase, anche le strutture in quercia e i tetti in piombo saranno restaurati, e rappresenta il momento cruciale dei lavori: è visibile, dopodiché, all'esterno la rinascita di tutta la Cattedrale.

In questa fase, ci si occupa di ²⁰⁸:

- Ricostruire la guglia e il grande attico del transetto, di epoca ottocentesca;
- Ricostruire il grande attico della navata centrale e del coro.

Una volta completata la struttura della guglia e il tetto, il ponteggio generale sarà poi

²⁰⁶ [Les travaux de restauration intérieure - Revivre Notre-Dame](#)

²⁰⁷ [Avancement général du chantier - Revivre Notre-Dame](#)

²⁰⁸ [Avancement des travaux - Revivre Notre-Dame](#)

smontato. La futura guglia, della lunghezza di 66 metri, verrà provata in un test di montaggio in Lorena e lo 'sgabello', ovvero la base su cui poggia la guglia, verrà rimontato il 15 aprile 2023.

L'8 dicembre 2023 segna l'inizio del conto alla rovescia per la riapertura della Cattedrale di Notre-Dame, per cui il ripristino delle conseguenze dirette dell'incendio avverrà in un anno. In quest'occasione la Cattedrale accoglie Emmanuel Macron, grazie al quale tutta la popolazione nazionale e mondiale ha potuto iniziare a vedere l'interno della chiesa ²⁰⁹.

Il 12 settembre 2024, le otto campane originarie sono tornate nel campanile nord: erano state rimosse nel luglio 2023 per consentire il restauro della cella campanaria. Prima della riapertura, prevista a dicembre, si faranno delle prove per far sì che riacquistino il loro suono originario ²¹⁰.

Infine, sabato 7 dicembre 2024, l'arcivescovo di Parigi Laurent Ulrich ha presieduto la cerimonia di riapertura di Notre-Dame de Paris, in presenza del Presidente della Repubblica: si vede conclusa la lunga fase di lavori, di messa in sicurezza e di restauro della Cattedrale, la quale è attualmente aperta ai visitatori provenienti da tutto il mondo.

Oltre alla strategia di lavori e ripristino del manufatto artistico-culturale, una buona parte delle maestranze si è dedicata a un lavoro più digitale, con l'intento di creare un ecosistema numerico per la gestione dei dati e la loro centralizzazione. Si tratta di una categorizzazione tematica e riproduzioni 2D/3D/4D dei resti architettonici sopravvissuti all'incendio, ma anche di alcune delle parti che sono andate perdute, per poter creare un modello digitale, accurato in termini architettonici ma anche fisico-chimici. Questo lavoro è stato effettuato dal Digital Data Working Group (Groupe de Travail Données Numériques) ²¹¹, il quale ha visto in questo progetto un'opportunità per preservare, studiare e approfondire la struttura, la composizione e l'architettura della Cattedrale.

Hanno dato vita a una serie di strategie di ottimizzazione ²¹² che può essere suddivisa in varie fasi che derivano dai protocolli di digitalizzazione basata sulle immagini. Esse sono:

- L'ottimizzazione dell'acquisizione e studio dei dati;
- L'ottimizzazione del processo e dell'esportazione dei modelli;
- La sperimentazione con protocolli ottimizzati, attraverso la generazione di modelli per

209 [Dans un an, la réouverture de Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

210 [Le retour des cloches de Notre-Dame : un hymne au renouveau - Revivre Notre-Dame](#)

211 [Document](#), p. 127.

212 [Document](#), p. 128.

ogni immagine raccolta.

La digitalizzazione del patrimonio è utile per preservarlo anche da un punto di vista digitale, per avere un modello esplicativo dello stesso accessibile a tutti, ma è anche utile per stakeholders come la comunità o la ricerca, i quali possono accedere a tali studi e conoscerne la natura.

Un'altra iniziativa analoga è stata perpetrata dall'Unione Europea, la quale ha finanziato il progetto 'INCEPTION' dedicato alla ricreazione di modelli 3D dinamici di patrimoni grazie a strategie complesse, ma realizzando progetti aperti e accessibili a tutti ²¹³. Grazie a questa iniziativa, dal valore di quasi 4 milioni di €, l'UE è in grado di apportare il proprio contributo per la ricostruzione e ricreazione della Cattedrale, usufruendo di tecnologie innovative e all'avanguardia. Nel caso di Notre-Dame de Paris, uno degli intenti principali di INCEPTION era quello di immergersi completamente nell'architettura e nei resti della Cattedrale, studiarli e partire subito con un processo di ricostruzione, basato su sistemi standardizzati per presentare le scansioni in una realtà virtuale, affinché fosse accessibile e operabile su più hardware o software ²¹⁴.

Grazie a queste strategie, i gruppi di ricerca hanno potuto identificare metodi e soluzioni per la preservazione e la gestione di Notre-Dame, oltre che per lo studio dei resti contaminati dal piombo nel corso del restauro: così facendo, grazie all'implementazione della tecnologia, si è potuto offrire un approfondimento delle condizioni della Cattedrale e dei suoi materiali.

L'aggiunta di questo tipo di ricerca e di studio ha permesso una messa a termine dei lavori ancora più completa, con il risultato di aver ottenuto un approfondimento scientifico e tecnologico dei resti della Cattedrale, di come siano sopravvissuti all'incendio e l'impatto che lo stesso ha avuto sui materiali. Ma soprattutto, grazie a queste ricerche e progetti è possibile avere delle informazioni fisico-chimiche e architettoniche della composizione della Cattedrale, che rimangono custodite anche per un futuro, qualora ci dovesse essere bisogno di altri ripristini o restauri.

In questo modo, i lavori di ripristino di Notre-Dame de Paris possono dirsi conclusi, grazie al lavoro di professionisti e maestranze che insieme hanno attuato una strategia di ripresa e di preservazione della Cattedrale.

213 [INCEPTION | Home](#)

214 [EU-funded project could form foundation of Notre Dame reconstruction efforts - European Commission](#)

3.3 Il fundraising post-incendio

La campagna di raccolta fondi a sostegno di Notre-Dame de Paris ha avuto un'eco e una partecipazione molto sentita, da parte di piccoli e grandi donatori, aziende, privati, ma anche Pubbliche Amministrazioni locali e non. Per tener traccia delle donazioni e per poterle dichiarare in maniera ufficiale, l'organizzazione che si occupa della Cattedrale ha creato il sito 'Rebatir Notre-Dame'²¹⁵, nel quale gli utenti possono trovare varie sezioni:

- 'L'attualità del cantiere', nella quale ci sono le varie cronologie e step delle distinte fasi di restauro;
- 'La fabbrica di Notre-Dame', un vero e proprio giornale composto da vari articoli ed edizioni, dove si narra l'andamento dei lavori per mantenere un dialogo con la comunità;
- 'Fare una donazione', per cui il sito è dotato di un portale ufficiale e sicuro nel quale i singoli individui – francesi e non – possono donare liberamente al progetto di ristrutturazione.

Grazie a questo sito è possibile sapere l'andamento dei lavori e delle donazioni, con la conseguenza di una forte trasparenza e comunicazione nei confronti del pubblico. Per aumentare ancora di più il rapporto tra l'ONP e il pubblico, è possibile iscriversi alla newsletter per avere le informazioni in tempo reale sul cantiere della Cattedrale: quest'iniziativa è sintomo di comunicazione diretta e personalizzata, nonché di coinvolgimento del pubblico, che rappresenta uno degli elementi di successo per una campagna di raccolta fondi.

Le informazioni divulgate sono mediate e ufficializzate da istituzioni e figure competenti, tra cui la Corte dei Conti (Cour des Comptes)²¹⁶, che ha sempre narrato l'insieme delle risorse raccolte e come esse siano state utilizzate a partire dal 2019. Nella sua documentazione, è possibile trovare l'andamento della raccolta fondi, i rapporti pubblici tematici e i bilanci, nei quali si spiegano i compiti, le responsabilità e la mobilitazione del Governo che ha reso possibile la concretizzazione di questo progetto. Grazie al bilancio pubblicato nel 2020²¹⁷, si può percepire la grandezza e la complessità dei lavori, che hanno previsto una riorganizzazione dei servizi dello Stato per il concepimento dei lavori d'urgenza: questo tipo di mobilitazione viene attivato solo nel caso in cui si tratti di un progetto realmente importante e politicamente sentito, in quanto ha previsto la presenza di molte maestranze e organizzazioni attive nei lavori di ripristino.

215 [Rebâtir Notre-Dame de Paris - Accueil](#)

216 [The Notre-Dame de Paris cathedral construction site | Cour des comptes](#)

217 [Rapport public thématique La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame-de-Paris](#)

È presente anche una mobilitazione e un'attenzione legislativa, in quanto è stata emanata una legge appositamente concepita, la n. 2019-803 del luglio 2019, per la conservazione e la ristrutturazione della Cattedrale di Notre-Dame de Paris, istituendo una sottoscrizione nazionale a questo effetto ²¹⁸. Tale decisione segue perfettamente la logica della giurisprudenza francese, secondo cui la rappresentazione ideale per la conservazione del patrimonio culturale deve essere strettamente correlata all'intervento diretto dello Stato ²¹⁹. Questa legislazione, creata sotto l'autorità del Presidente della Repubblica francese, ha il compito di disciplinare l'impiego dei fondi raccolti, come sono utilizzati e i canali e siti ufficiali grazie ai quali le persone fisiche o morali possono effettuare le elargizioni. Questi ultimi rappresentano delle fondazioni di utilità pubblica che sono state preposte dal Governo e dal Ministero della Cultura, le quali hanno il compito di raccogliere in sicurezza e in trasparenza ogni donazione proveniente da un piccolo o un grande donatore. Così facendo, la Fondazione mostra la serietà e l'affidabilità delle donazioni, cosicché gli individui siano invogliati a donare, sapendo in che modo le risorse vengono investite. Inoltre, ognuno di questi siti è composto da documenti di rendicontazione ufficiale, dal 2019 al 2023, che consentono a chiunque di vedere l'andamento della raccolta fondi.

I canali sono quattro, e sono:

- Fondation Notre-Dame (FND) ²²⁰: è una fondazione mobilitata nel servizio e nell'accoglienza delle persone, in tutte le sue dimensioni. È attiva nel campo della solidarietà, della cultura e del patrimonio, e ha giocato un ruolo fondamentale per la raccolta fondi della Cattedrale. Sono stati raccolti 51.750.242 € nel 2019 ²²¹, 31.699.443 € nel 2021, 89.407.872 € nel 2022 ²²² e 98.636.547 € nel 2023 ²²³;
- Fondation du Patrimoine ²²⁴: è una fondazione attiva in più di 100 progetti dedicati alla salvaguardia di patrimoni e beni culturali in distruzione o già distrutti. Ha contribuito anche alla raccolta fondi per Notre-Dame de Paris e ha raccolto risorse provenienti da più di 236.000 donatori, aziende, associazioni e collettività, le quali sono devolute al finanziamento del cantiere. Ha versato, nel 2023, 75,4 milioni di € ²²⁵;
- Fondation de France ²²⁶: è una fondazione che accoglie e segue privati cittadini e

218 [LOI n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et instituant une souscription nationale à cet effet \(1\) - Légifrance](#)

219 [Notre-Dame de Paris in 2020: Between Endangerment Sensibility and Cultural Heritage Task Force](#) , p.64.

220 [Association caritative catholique - Fondation Notre Dame](#)

221 [Fonds-Cathedrale-Comptes-2019.pdf](#) , p.7.

222 [FND-Comptes-2022.pdf](#) , p. 12.

223 [FND-comptes-2023.pdf](#) , p. 10.

224 [Bienvenue sur le site de la Fondation du patrimoine](#)

225 [RAPPORT ACTIVITE 2023 FONDATION DU PATRIMOINE_3266e5631c.pdf](#) , p. 10.

226 [Fondation de France : fondation de toutes les causes - Fondation de France](#)

aziende nel fundraising di cause nobili e culturali.

In questa piattaforma, c'è anche la possibilità di creare la propria fondazione, grazie al sostegno di un portale appositamente concepito, che permette un aumento della sensibilizzazione alle cause del Terzo Settore. Nello specifico di Notre-Dame, tale organo ha coinvolto 12.000 donatori con un contributo di quasi 30 milioni di €, provenienti da privati cittadini, aziende ed enti di carità e comunità ²²⁷;

- Centre des Monuments Nationaux ²²⁸: è un portale che si occupa della protezione, promozione e valorizzazione della biodiversità, ma anche del patrimonio artistico-culturale.

Ha contribuito alla ricostruzione delle torri di Notre-Dame, le quali sono state riaperte al pubblico in occasione delle Giornate europee del patrimonio il 20 settembre 2025 ²²⁹.

L'insieme di questi quattro portali ha raccolto, già alla fine del 2019, più di 640 milioni di € ²³⁰, e in totale ci sono stati più di 300.000 donatori da più di 140 paesi differenti.

Proprio parlando di paesi differenti dalla Francia, c'è stato il ruolo centrale dell'associazione non governativa statunitense French Heritage Society, che si occupa di raccogliere i fondi per la preservazione dell'architettura francese. Ha una sede a New York e una a Parigi ²³¹, ed è possibile così donare con agilità e facilità per i cittadini statunitensi, i quali sono stati molto attivi per la causa di Notre-Dame: infatti, gli americani, grazie al FHS, hanno versato 70 milioni di dollari ²³².

Si può definire come un esempio esemplare di raccolta fondi organizzata, varia e strutturata, che è stata capace di attivare varie forme di funding e, di conseguenza, vari segmenti di donatori e partecipanti.

La loro suddivisione è in base alla loro natura, ovvero se si tratta di donatori pubblici o privati, siano essi di piccole o di grandi dimensioni. L'analisi sarà precisa di come gli stakeholders si sono avvicinati alla causa, in che maniera hanno mostrato il loro supporto e in che quantità hanno contribuito. La somma finale raccolta è cospicua, ed è il risultato dell'unione di sfera sentimentale ed emotiva di ogni singolo donatore, ma anche della professionalità e accuratezza con cui la stessa campagna di fundraising è stata concepita. La totalità dei donatori ha generato una cifra finale consistente, ma è inevitabile che i finanziamenti siano stati di dimensioni, quantità e portate differenti: scopriremo, nel corso dei

227 [FDF_Bilan_N-D_VA_V2.indd](#) , p. 4.

228 [Centre des monuments nationaux](#)

229 [Les tours de Notre-Dame de Paris rouvrent au public | Centre des monuments nationaux](#)

230 [Restoring the cathedral : a need for transparency - Revivre Notre-Dame](#)

231 [French Heritage Society - Preserving our historic treasures to inspire future generations](#)

232 [2024_FHS_Notre-Dame-Coverage.pdf](#) , p. 5.

paragrafi, quali target di donatori si sono dimostrati con capacità di spesa maggiore, quali hanno donato di più e perché.

Oltre alle donazioni grazie a queste piattaforme, i piccoli donatori hanno potuto contribuire anche grazie alla piattaforma ufficiale e principale di crowdfunding per la causa. Essa si chiama 'Friends of Notre-Dame de Paris' ed è focalizzata sulla ristrutturazione di una parte specifica della Cattedrale: i donatori sono invitati ad 'adottare un gargoyle' attraverso le loro donazioni, le quali appunto saranno utilizzate per ristrutturare due degli 80 gargoyles che sono stati distrutti nell'incendio. Il target numerico da raggiungere era di 80.000 €, raggiungibile grazie a donazioni singole e 'one shot', oppure attraverso donazioni ripetute e assidue. Queste ultime si concretizzano sotto forma di donazioni mensili, per cui ogni mese il donatore dichiara l'ammontare massimo disposto a finanziare e la piattaforma lo ricava automaticamente²³³. Grazie a questa tattica di coinvolgimento e curiosità, la piattaforma è riuscita ad attirare l'attenzione di molti donatori, soprattutto grazie a una narrazione e storytelling giocoso e originale.

Un'altra attrattiva della campagna di raccolta fondi, che ha permesso di raccogliere risorse anche da aziende e individui privati, è la presenza di agevolazioni fiscali e di riduzione delle imposte. Nel caso di Notre-Dame, la riduzione d'imposta è pari al 75%, con un tetto massimo di 1.000 €: questo perché si tratta di un'elargizione di denaro nei confronti di un organismo sociale del Terzo Settore e, per la legislazione francese, la riduzione aumenta al fronte del 66%, per le donazioni effettuate in favore di un qualsiasi altro settore²³⁴.

Proprio da parte delle aziende, c'è un impegno nella rendicontazione e nella comunicazione delle cifre elargite in favore di Notre-Dame, tramite comunicati stampa, comunicazioni ufficiali e documenti pubblicati sui loro siti web: rappresenta una strategia ottima per incentivare le altre persone a donare, ma anche per aumentare l'accountability del bilancio sociale. Così facendo, l'amministrazione dell'azienda prende seriamente la tracciabilità delle proprie spese e l'investimento delle proprie risorse, aumentando il rapporto e la fiducia con i propri stakeholders e sostenitori, esterni e interni.

In questa campagna di raccolta fondi, che ha coinvolto il mondo intero, è possibile vedere la presenza di una strategia ben strutturata, grazie all'organizzazione della raccolta fondi e la presenza di istituzioni e organismi politici coinvolti.

La rendicontazione e l'aggiornamento delle somme raccolte, proveniente da vari canali e siti, ha dato un'idea di impegno e di serietà da parte degli organizzatori, che sono stati strutturati

233 [Donate Now | Friends of Notre-Dame de Paris](#)

234 [Dons à Notre-Dame : calcul de la réduction d'impôt et déclaration fiscale.](#)

ad hoc per riuscire a gestire la campagna, sviluppata su più piattaforme e con target di donatori eterogenei. Questi ultimi saranno i protagonisti dei paragrafi successivi, nei quali sarà effettuata un'analisi delle varie forme di funding ottenute, i finanziatori e la portata delle loro donazioni, per poter comprendere la loro portata e la loro natura. Vedremo che ci saranno due macro categorie, le donazioni pubbliche e private, grazie alle quali la campagna di raccolta fondi ha raggiunto obiettivi numerici e di coinvolgimento impattanti.

3.3.1 Donazioni pubbliche

La causa di Notre-Dame de Paris ha risvegliato le coscienze delle Pubbliche Amministrazioni, soprattutto delle città francesi che rivedono nella Cattedrale un simbolo di religiosità e fratellanza. Dipartimenti, Regioni e singole Città hanno apportato il loro contributo, che ha reso possibile il raggiungimento di una buona somma raccolta, oltre che anche il reperimento di risorse 'in-kind' ma ugualmente utili per la realizzazione del restauro definitivo. Gli enti pubblici, si sa, hanno risorse limitate e in piccole quantità, però se è presente un contributo generale e multiplo di varie amministrazioni, significa che la causa ha un simbolismo e un significato realmente importante, al punto che distinte Pubbliche Amministrazioni, più o meno grandi, decidono di investire del denaro a sostegno di un progetto.

In questo caso specifico, è inevitabile che un primo contributo economico importante arrivi proprio dal Comune di Parigi: il sindaco, Anne Hidalgo, ha contribuito alla ristrutturazione della Cattedrale con una somma di 50 milioni di €²³⁵. Il sindaco è il rappresentante di una comunità, e con questo gesto vuole mostrare a tutta la società parigina l'importanza delle donazioni per la buona causa, affinché si possano raggiungere gli obiettivi di ripristino. Così facendo, la città di Parigi ha dato l'input a una serie di altri contributori pubblici per le loro donazioni, più o meno cospicue.

Tra i maggiori e più importanti contributori, ci sono i Dipartimenti dell'Île-de-France, che sono²³⁶:

- Parigi (75)
- Seine-et-Marne (77)
- Yvelines (78)
- Essonne (91)
- Hauts-de-Seine (92)
- Seine-Saint-Denis (93)

²³⁵ [Incendie à Notre-Dame de Paris : la mairie de Paris débloque 50 millions d'euros](#)

²³⁶ [Région Île-de-France : départements, carte, localisation et logo](#)

- Val-de-Marne (94)
- Val-d'Oise (95).

La sede della prefettura è proprio la città di Parigi, che rappresenta una delle mete più importanti e note di tutto il territorio.

Insieme hanno elargito un sostegno finanziario di 20 milioni di €, nel quadro dei Fondi di solidarietà di investimento interdipartimentale, anche se il giorno dell'incendio la Regione Yvelines si è particolarmente mobilitata, grazie all'invio di due carrelli elevatori automatici ²³⁷. All'unanimità, i Presidenti hanno deciso di offrire il proprio sostegno emotivo ed economico, e quest'ultimo è possibile proprio grazie a questo Fondo, che è interamente dedicato al finanziamento di progetti concreti e strutturanti sul territorio.

La Regione dell'Île-de-France è stata tra le prime autorità locali a impegnarsi post incendio, fornendo aiuti e fonti economiche. In tutto ha elargito, il 22 novembre 2019, 10 milioni di € a favore della Fondazione Notre-Dame, ma ha anche contribuito con 60 querce, provenienti dalle foreste regionali. In collaborazione con Agenzia Spazi Verdi, ha deciso di effettuare anche una donazione più pratica e materiale, utile per la ricostruzione della Cattedrale: infatti, il legno degli alberi sarà utilizzato per restaurare la struttura e la guglia ²³⁸. A volte, è possibile contribuire anche con risorse che non siano necessariamente economiche, ma che sono comunque utili per il conseguimento del risultato finale.

Altre Regioni in territorio francese hanno mostrato la loro solidarietà, come ad esempio quella di Auvergne-Rhône-Alpes, la quale ha stanziato 2 milioni di €. Inoltre, ha lanciato diversi appelli alla comunità, di recarsi a donare, attraverso canali online o offline ²³⁹. Il coinvolgimento dei piccoli donatori permette così la diffusione della causa, affinché un gran numero di persona possa concretizzare il proprio finanziamento, raccogliendo alla fine una cifra notevole e di impatto.

La Regione Occitane, grazie al suo Presidente Carole Delega, elargisce 1,5 milioni di € per Notre-Dame per contribuire alla sua riabilitazione ²⁴⁰.

La Regione della Costa Azzurra, ovvero la Provence-Alpes, è composta da varie città importanti, che hanno contribuito con cifre e modalità diverse al finanziamento del cantiere di Notre-Dame. Alcuni esempi sono ²⁴¹:

- Nizza ha prestabilito delle urne presso il Comune, per sensibilizzare e coinvolgere le

237 [Incendie de Notre-Dame : Les Départements d'Ile-de-France solidaires - Conseil départemental des Hauts-de-Seine](#)

238 [La Région apporte une aide de 10 millions d'euros pour restaurer Notre-Dame | Région Île-de-France](#)

239 [Notre-Dame de Paris : retour sur une belle aventure collective | Région Auvergne-Rhône-Alpes](#)

240 [Occitanie : Carole Delga propose une aide d'1,5 million d'euros pour Notre-Dame de Paris - viaoccitanie.tv](#)

241 [Nice, Cannes, Avignon ou Sorgues... ces villes qui veulent aider Notre-Dame de Paris](#)

donazioni dei privati cittadini. Inoltre, il deputato repubblicano Éric Ciotti ha mostrato la sua volontà di elargire un contributo da 1 milione di €;

- La città di Cannes, in concomitanza del Festival del Cinema, ha fatto un grande appello alla collettività di donare per la buona causa, e la città stessa ha donato 10.000 €;
- Mandiellieu-la-Napoule ha stanziato 20.000 €;
- Infine, Sorgues dona 8.000 €.

Il totale delle donazioni provenienti dalla Regione di Provence-Alpes ammonta a 103.8000 €, una cifra importante per una singola regione.

Un'altra città che ha partecipato attivamente al finanziamento di Notre-Dame de Paris è Tolosa²⁴², che insieme alla Città Metropolitana di Tolosa contribuisce per 1 milione di €, 500.000 € da parte di ciascuna collettività.

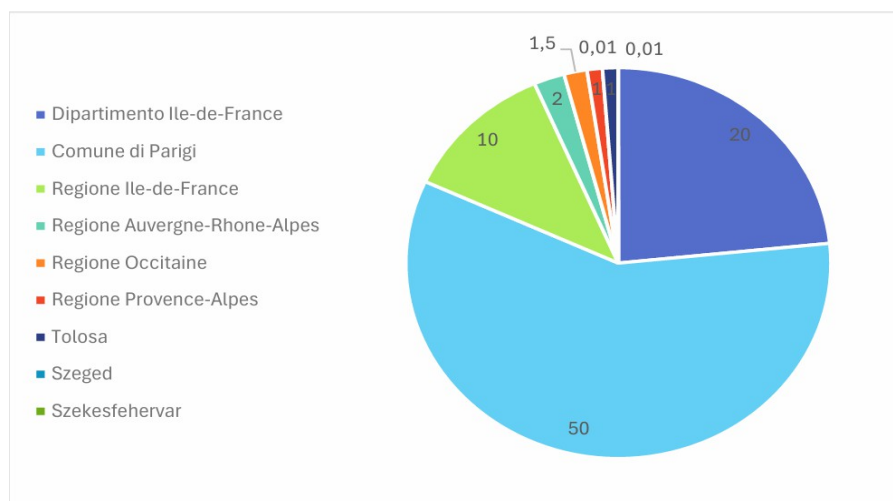
Infine, ci sono altre donazioni pubbliche che però provengono da due città estere, entrambe in Ungheria: Szeged e Székesfehérvár. La peculiarità risiede nelle motivazioni che le hanno spinte a donare. Infatti, Szeged ha deciso di contribuire con 10.000 € in favore della Cattedrale perché 140 anni fa Parigi la aiutò a ricostruire la città dopo una grande alluvione²⁴³: un forte sentimento di solidarietà e fratellanza unisce le due città, che si sostengono vicendevolmente nel momento del bisogno.

Anche la città di Székesfehérvár elargisce 10.000 €²⁴⁴, e questa donazione è il risultato di una forte empatia della comunità e dell'amministrazione con quanto successo a Parigi. Infatti, anche la città ungherese possiede una cattedrale che ha un forte valore simbolico e sociale, e quindi si è sentita in dovere di aiutare la Capitale francese per recuperare un grande gioiello culturale. Grazie ai contatti tra le ambasciate, le due città hanno potuto comunicare e fare delle riunioni, nel corso delle quali sono state pattuite le cifre e le modalità della loro elargizione.

242 [La ville de Toulouse, le département de la Haute-Garonne et la région Occitanie au chevet de Notre-Dame de Paris](#)

243 [Szeged.hu - Szeged 10 ezer eurót ajánl fel a Notre-Dame újjáépítésére](#)

244 [Székesfehérvár Városportal - A Notre Dame felújításához nyújtott támogatás átutalásáról is döntött a közgyűlés](#)



Tab. 1 – Grafico a torta delle donazioni derivante dalle Pubbliche Amministrazioni

N.B. Le cifre dichiarate si riferiscono a milioni di €

La tendenza per le Pubbliche Amministrazione a possedere delle fonti limitate non ha comunque compromesso la raccolta fondi, ma al contrario è possibile vedere come, a seconda delle proprie possibilità, molti enti pubblici abbiano contribuito. Questo mostra come il fundraising può sconfiggere anche le difficoltà economiche, perché i finanziatori si sentono in dovere di contribuire e di elargire le proprie donazioni: non conta quanto si dona ma se lo si fa, e se questo accade significa che l'ONP (in questo caso, la Fondation Notre-Dame e l'insieme degli enti preposti) ha divulgato correttamente il proprio progetto e le sue finalità. Le Pubbliche Amministrazioni, dal canto loro, hanno un seguito cittadino importante, e possono quindi avere un ruolo da leader e indurre altre persone a fare lo stesso, ottenendo come risultato una cifra finale cospicua, proprio come nel caso di Notre-Dame de Paris.

3.3.2 Donazioni private

Passiamo ora alle donazioni private che, in questo contesto, hanno rappresentato una cifra realmente esorbitante, raggiungendo obiettivi inimmaginabili. Hanno contribuito persone giuridiche, aziende e fondazioni private e filantropiche, le quali possiedono una capacità di spesa e un capitale maggiore: ciò ha permesso un'elargizione di somme superiore, arrivando a centinaia di milioni di euro. I sostenitori privati della Cattedrale sono stati numerosi e tempestivi, si sono mostrati immediatamente disposti a prendere una posizione su quanto successo e sfruttare la propria popolarità, influenza e disponibilità economiche per partecipare a una buona causa. Così come per le donazioni pubbliche, anche in questo caso esse derivano

da cittadini o imprenditori francesi, ma ci sono anche dei casi di donazioni provenienti dall'estero, il che rappresenta il legame forte con la Francia, e la volontà di unirsi a una causa ricca di significato, sebbene geograficamente distante.

La donazione più cospicua effettuata per Notre-Dame è quella del gruppo LVMH della famiglia Arnault. Il gruppo LVMH è il leader mondiale dei beni di lusso, fondato nel 1987 dalla fusione di Moët Hennessy e Louis Vuitton. Dal 1989, il leader è Bernard Arnault, il quale ha immediatamente mostrato la sua vicinanza a quanto accaduto a Notre-Dame. Pertanto, con un comunicato stampa del 24 settembre 2019 ²⁴⁵ ha annunciato la sua volontà di intervenire per la buona causa, nello specifico elargendo 200 milioni di €. Da sempre, il gruppo è molto sensibile alle sponsorizzazioni culturali e filantropiche nel mondo dell'arte, della cultura e dell'educazione, al punto che Arnault stesso ha deciso di finanziare una ricerca scientifica, concepita primariamente dalla rivista 'Connaissance des Arts', oltre che a dare il sostegno alla rivista semestrale 'La fabrique de Notre-Dame', pubblicata dal sito 'Rebâtir Notre-Dame' ²⁴⁶. Grazie alla sensibilità e al bagaglio culturale di questa famiglia, non solo la causa riesce a ottenere una grande somma utile per i lavori, ma c'è anche un'attenzione profonda nei confronti della divulgazione delle informazioni e far sì che gli aggiornamenti possano messi a disposizione della collettività. Il ruolo di un grande imprenditore e donatore è proprio quello di usare la sua posizione per generare un beneficio anche per chi è in una condizione più delicata o svantaggiata, affinché l'esternalità della donazione e di quanto ne conseguirà sia positiva per tutti.

Altre due importanti famiglie di imprenditori e mecenati partecipano attivamente alla raccolta fondi per la Cattedrale, e la prima è Bettencourt Meyers, insieme al suo gruppo L'Oréal Paris. Hanno deciso di partecipare alla donazione con una somma di 100 milioni di €, e il gruppo L'Oréal ha attuato una campagna di divulgazione per i suoi 86.000 dipendenti, affinché anche loro potessero donare privatamente per la causa. Inoltre, la Fondazione Bettencourt Schueller, grazie al sostegno della famiglia, ha annunciato un contributo di altri 100 milioni di € ²⁴⁷.

Questa famiglia ha giocato un ruolo indispensabile, sia a livello economico con l'elargizione di una tale cifra, ma anche a livello umano e sociale. La divulgazione di una causa da parte di una figura così influente e di rilievo è una leva garantita, in quanto condurrà le persone a fare lo stesso, in quanto è un esempio e un modello da seguire, anche soprattutto grazie alla generosità e all'impatto positivo che apporta.

²⁴⁵ [De grands mécènes finalisent leur engagement dans la durée pour Notre-Dame - Fondation Notre Dame](#)

²⁴⁶ [Art, culture and education - LVMH](#)

²⁴⁷ [Communiqué de presse | L'Oréal Finance](#)

La seconda famiglia locale che ha mostrato fin da subito un supporto sentito è stata quella dei Pinault, e in particolare grazie al sostegno di François e Henri-François Pinault, la Cattedrale ha ottenuto una donazione di 100 milioni di €²⁴⁸. Il grande mecenate d'arte non poteva non apportare il suo contributo a una causa così importante, sia dal punto di vista culturale ma anche per la società intera. La Pinault Collection è un'istituzione a Parigi, e François Pinault non poteva non contribuire per il ripristino di una delle attrazioni più importanti della città. Il suo interesse per l'arte e la cultura ha giocato il ruolo di spinta e motivazione a partecipare al ripristino della Cattedrale, e lo ha fatto con una somma notevole.

In generale, molte aziende e imprese, a livello locale ma anche internazionale, hanno mostrato la loro sensibilità nei confronti della causa, e hanno effettuato donazioni da milioni di euro, ma alcune di esse hanno deciso di donare anche altre tipologie di risorse. Infatti, c'è la presenza di risorse umane, personali e tecniche che sono messe a disposizione della Cattedrale, delle maestranze impegnate nel suo ripristino e, in generale, un coinvolgimento che va al di là del semplice contributo monetario.

La lista dei donatori privati è molto lunga, e ognuno di essi ha donato secondo le proprie possibilità: a prescindere, si tratta di una somma totale record, proprio grazie alle maggiori disponibilità economiche degli enti for profit privati, i quali sono spinti a investire i propri guadagni nelle cause giuste, nobili e sociali.

L'azienda TotalEnergies fa parte di TotalGroup, nonché uno dei partner maggiori della French Heritage Foundation. Quest'ultima ha un ruolo cruciale nella tutela e nella preservazione dei beni culturali nazionali, e l'azienda decide di sostenere la Fondazione con una donazione di 100 milioni di €²⁴⁹. La presenza del corporate fundraising tra aziende e fondazioni culturali attive territorialmente mostra l'importanza del coinvolgimento di enti e imprese private, le quali sono dotate di una forte CSR, che per queste nobili cause ha un impatto ancora maggiore e tangibile.

Il gruppo JCDecaux ha effettuato una doppia contribuzione per Notre-Dame de Paris. In primo luogo, JCDecaux Holding ha finanziato 20 milioni di €, e poi JCDecaux Sa ha garantito una visibilità nazionale a quanto accaduto. Inoltre, ha messo a disposizione le proprie risorse umane, qualora ce ne fosse stata la necessità, sia per ragioni pratiche che di consulenza²⁵⁰.

La banca francese privata BNP Paribas ha elargito una somma pari a 20 milioni di €, ma non

248 [Notre-Dame: François Pinault concrétise sa promesse de 100 millions d'euros](#)

249 [Total helps rebuild Notre-Dame de Paris with a €100M donation | TotalEnergies.com](#)

250 [Contributions de JCDecaux Holding et JCDecaux SA à la restauration de Notre-Dame de Paris | JCDecaux](#)

solo: infatti, è riuscita a recuperare ulteriori 400.000 € grazie a una raccolta fondi lanciata ai propri collaboratori, i quali hanno contribuito numerosi ²⁵¹.

Realtà come AXA e Bouygues Group hanno elargito 10 milioni di € ciascuno ^{252 253}, così come Fimalac, che però ha esplicitamente dichiarato la volontà di utilizzare la propria cifra per la ricostruzione della guglia distrutta, in quanto simbolo della Cattedrale ²⁵⁴. Qui, si vede come l'empatia e l'emotività prevaricano, in un contesto storico e culturale complicato e destabilizzante: grazie al loro contributo, queste grandi aziende vogliono dare speranza alla collettività, che tutto ritornerà al suo massimo splendore.

Un contributo interessante deriva dalla Edmond J. Safra Foundation, il cui omonimo fondatore è stato uno dei banchieri più importanti del XX secolo, nonché sentito filantropo. Nel 1999, anno della sua morte, sua moglie Lily ha preso le redini della Fondazione, che oggi giorno conta centinaia di progetti sostenuti. Le aree di intervento sono la religione, la cultura, la scienza e l'istruzione ²⁵⁵. Rimanendo fedeli alle loro missioni, i membri della Fondazione hanno deciso di sostenere anche la causa di Notre-Dame de Paris, con una donazione di 10 milioni di €, destando delle critiche in merito alle scelte di progetti e iniziative da sostenere. Infatti, Lily Safra avrebbe elargito una grande somma per la Cattedrale francese, senza però essere ugualmente attiva e coinvolta nel Museo Nazionale di San Paolo, la sua città natale ²⁵⁶. Questo episodio fa riflettere su quanto il fundraising possa essere un'arma a doppio taglio, per cui la filantropia può essere scambiata per interessi economici e di visibilità.

Un altro gruppo che ha attivamente partecipato al finanziamento di Notre-Dame è stato Société Générale, la quale afferma con un comunicato stampa il suo impegno nell'elargire una donazione da 10 milioni di €, oltre che si impegna a studiare delle strategia per associarsi ai propri collaboratori e clienti che hanno a cuore la causa ²⁵⁷: grazie al passaparola, la banca francese ha la possibilità di ampliare ulteriormente la raccolta fondi, stimolando anche le donazioni private di piccoli sostenitori.

Un altro protagonista del finanziamento della Cattedrale parigina è il gruppo BPCE, uno dei maggiori gruppi bancari francesi che è anche attento e sensibile all'arte e alla cultura. Infatti,

251 [Rebâtir Notre Dame de Paris](#)

252 [AXA supports the solidarity movement after the fire of Notre-Dame de Paris | AXA](#)

253 [BOUYGUES](#)

254 [Communiqué de presse - Fimalac - Le blog de Fimalac](#)

255 [About the Foundation – Edmond J. Safra Foundation](#)

256 [Notre-Dame de Paris : le don controversé d'une Brésilienne](#)

257 [societe-generale-engagement-notre-dame.pdf](#)

post incendio, ha deciso di diventare uno dei mecenati della Fondazione del patrimonio per la salvaguardia di Notre-Dame. Insieme ad altre banche e realtà bancarie come le Banche Popolari o la Banca Palatine ha fatto una donazione di 10 milioni di €, proprio alla fondazione²⁵⁸. Inoltre, è particolarmente sensibile alle donazioni da parte dei propri clienti, i quali saranno visti con onore e rispetto dai membri del gruppo stesso.

Sanofi, azienda farmaceutica francese, è stata toccata anch'essa nel profondo dall'incendio, pertanto mostra la sua solidarietà e sostegno con un post su X, piattaforma molto utilizzata per le comunicazioni scientifiche, politiche e tecnologiche. In quest'occasione, l'azienda ha annunciato la sua partecipazione nella ricostruzione con una somma di 10 milioni di €²⁵⁹.

La tristezza per questo avvenimento non colpisce solo le realtà locali, ma anche quelle oltreoceano, come KKR, una società americana di investimenti famosa a livello mondiale. I fondi che investono per conto dei loro clienti stanno aiutando ad affrontare molte sfide sensibili e importanti a livello sociale²⁶⁰, per questo hanno deciso di sostenere anche la causa di Notre-Dame de Paris e la sua distruzione. Henry Kravis, co-fondatore dell'azienda, e sua moglie hanno voluto dare il loro contributo per finanziare la ricostruzione della Cattedrale con una cifra di 10 milioni di dollari, convertiti successivamente in euro²⁶¹.

Un'altra fondazione che si è dimostrata molto attiva e coinvolta è Crédit Agricole, la banca francese che è riuscita a donare 5 milioni di €. La particolarità di questa elargizione è che della cifra totale, 1 milione deriva dalla filiale e dalla sede dell'Île-de-France²⁶², a sottolineare l'unione nel combattere questa sfida.

Questo sentimento colpisce anche il gruppo Walt Disney, il quale è molto amato a Parigi grazie al suo parco avventure Disneyland Paris, che ogni anno registra molti biglietti venduti. Per mostrare gratitudine e per instaurare un rapporto ancora più forte con il territorio, la società di Walt Disney ha contribuito con 5 milioni di € per il ripristino della Cattedrale²⁶³.

Un'altra società molto attiva, in maniera particolare, è stata FDJ, che si occupa di gioco d'azzardo online. L'azienda non ha elargito tradizionalmente la sua cifra (di 1,8 milioni di €), ma ha raccolto tale cifra grazie alla 'Lotteria di Pasqua'. Infatti, l'incendio è avvenuto durante

258 [Nos régions au chevet de Notre-Dame de Paris](#)

259 [Sanofi su X: "It is with deep sadness that we witnessed the fire that ravaged #NotreDame, this architectural jewel of our heritage. As this tragic event touches all of us at Sanofi, we will be participating in its rebuilding through a donation of 10 million euros. https://t.co/b5iXb3S9Xb" / X](#)

260 [Firm History | KKR](#)

261 [KKR:Statement on Notre-Dame de Paris](#)

262 [La Fondation Crédit Agricole se mobilise pour la reconstruction de Notre-Dame de Paris](#)

263 [The Walt Disney Company Pledges \\$5 Million to Support Rebuilding of Notre-Dame Cathedral - The Walt Disney Company](#)

la Settimana Santa, e per creare un evento ad hoc che potesse risultare attrattivo per il pubblico, FDJ ha pensato di organizzare una lotteria, il cui ricavato sarebbe stato devoluto interamente per la causa ²⁶⁴. L'aspetto ancora più importante è il rapporto che l'azienda ha con la Fondation du Patrimoine, uno dei quattro enti attivo nella raccolta fondi per Notre-Dame de Paris. Essi sostengono la 'Missione Patrimonio per la salvaguardia del patrimonio in pericolo', perpetrata da Stéphan Bern ²⁶⁵, un programma cruciale per la tutela del patrimonio artistico-culturale, grazie al quale molti monumenti antichi francesi sono stati salvati. L'unione di lucro e di passione per l'arte e la sua salvaguardia rappresenta un'unione che ogni azienda dovrebbe avere, così da essere sensibile e coinvolta in tematiche importanti, che al tempo stesso richiedono molte risorse.

Altre tre aziende contribuiscono al sostegno di Notre-Dame donando 1 milione di € ciascuna, e sono il gruppo e azienda di trasformazione digitale Capgemini ²⁶⁶, Michelin (realità che lavora a stretto contatto con la Fondation de Notre-Dame e le sue attività) ²⁶⁷ e UiPath ²⁶⁸.

La raccolta fondi di Notre-Dame de Paris ha mostrato l'eterogeneità e la polifunzionalità del fundraising, e un esempio emblematico è il contributo di Sotheby's, la casa d'asta londinese. Essa, con la collaborazione del Castello Mouton Rothschild e la Reggia di Versailles, ha organizzato una battuta d'asta di 75 bottiglie di vino in edizione limitata di proprietà del Castello ²⁶⁹. Nel corso dell'asta, Sotheby's ha venduto 25 casse da 5 bottiglie ciascuna, e il ricavato, pari a 1 milione di €, è stato devoluto per la Cattedrale parigina e la sua ristrutturazione ²⁷⁰: si tratta di un altro esempio di filantropia unita all'arte, e come il gusto per il Bello e l'arte possa generare risultati vantaggiosi per tutti.

Anche il Comitato Internazionale Olimpico (CIO) ha contribuito donando 500.000 € ²⁷¹, così come l'azienda di videogiochi Ubisoft, la quale oltre all'elargizione di denaro ha deciso di contribuire in maniera più tangibile anche per le persone. Infatti, per una settimana, ha reso disponibile gratuitamente il videogioco 'Assassin's Creed: Unity', in quanto è ambientato a

264 [Mission Patrimoine 2025 : une nouvelle édition pour soutenir le patrimoine en péril - FDJ UNITED](#)

265 [DP_Mission_Patrimoine_de_S_Bern_Annonce_des_dotations_accordees_aux_projets_departementaux_2021_8b93ca0f83.pdf](#)

266 [Notre-Dame de Paris: Capgemini contributes to the national effort - Capgemini](#)

267 [Restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Paris - Fondation d'Entreprise Michelin : Fondation d'Entreprise Michelin](#)

268 [UiPath su X: ""UiPath owes a lot to France and to French culture. It's time for us to give something back to France. On behalf of UiPath, I would like to pledge 1 million euros for the reconstruction of Notre Dame", said @danieldines at #UiPathTogether Paris. https://t.co/mYe9kF4W0z" / X](#)

269 [Château Mouton Rothschild Versailles Casi di celebrazione | Vino | Sotheby's](#)

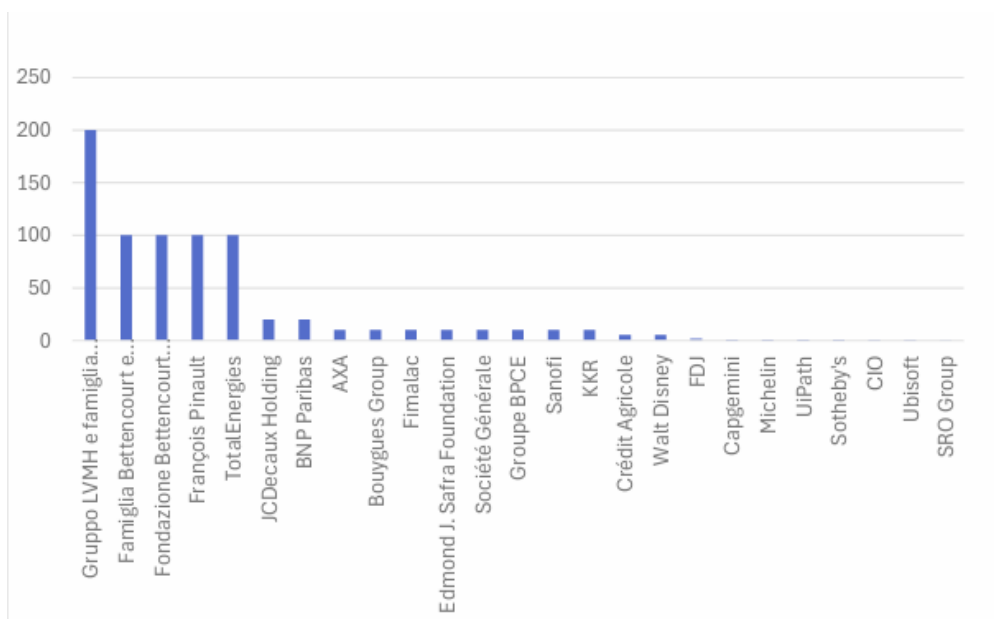
270 [Cathedral Notre Dame: Wine lovers at Sotheby's auction in London on Wednesday raise \\$1 million in Bordeaux, France Chateau Mouton Rothschild wine for the rebuilding of Notre Dame - CBS News](#)

271 [Le Comité international olympique va donner 500.000 euros pour Notre-Dame](#)

Parigi e ha spesso molti scorci di Notre-Dame de Paris ²⁷². Questo ulteriore gesto mostra la sensibilità dei membri dell'azienda, i quali cercano di essere di supporto anche alla comunità che soffre di quanto accaduto, soprattutto quella locale parigina.

Infine, l'ultimo contributore privato è SRO Motorsports Group, che ha partecipato con una donazione di 50.000 € ²⁷³.

Si può creare così un diagramma che racchiude tutti i grandi donatori e il corporate fundraising che si è testimoniato nel corso della raccolta fondi per la Cattedrale, e si può notare come ci sia la presenza e la partecipazione di aziende, imprese e gruppi molto diversi tra loro, per attività, missioni e obiettivi. Questo è indice di come l'importante non sia ciò che le aziende fanno, bensì la loro sensibilità e la loro volontà nell'avere un ruolo attivo e prorompente nella cultura, nell'arte e in generale nel Terzo Settore, nonché un insieme di individui, attività e obiettivi che si occupano delle persone, delle loro necessità e del loro benessere, che passa anche attraverso l'arte e l'educazione. La CSR esiste, è reale ed è sempre più diffusa, a livello mondiale: è importante riuscire ad attivarla, per attirare a sé aziende for profit che possiedono un capitale consistente, che possono spendere in cause nobili e sociali, proprio come il restauro di Notre-Dame de Paris.



Tab. 2 – Diagramma a colonne delle donazioni private

N.B. Le cifre dichiarate si riferiscono a milioni di €

²⁷² [Supporting Notre-Dame de Paris](#)

²⁷³ [SRO Paris contributes €50,000 towards restoration of Notre-Dame Cathedral | SRO Motorsports Group](#)

3.4 Risultati ottenuti e impatto sulla comunità

Grazie a uno studio approfondito di tutte le donazioni, pubbliche e private, ma anche quelle che derivano da piccoli donatori (Crowdfunding), è possibile vedere la rilevanza di questa raccolta fondi, che si è sviluppata su più anni e che ha dato vita a risultati più unici che rari. Se si fa un'analisi per ogni tipologia di fonte di funding ottenuta, si può notare il raggiungimento degli obiettivi da parte di ognuna, grazie alla partecipazione massiccia, anche con cifre notevoli, dei donatori. In questo caso, l'organizzazione ha potuto contare su tre tipologie di donazioni e finanziamenti:

- Crowdfunding: grazie alle piattaforme di raccolta fondi, è stato possibile intercettare il dono di un gran numero di piccoli donatori;
- Donazioni da parte di enti pubblici, quali le Pubbliche Amministrazioni, e il contributo di risorse in-kind;
- Donazioni private, da parte di mecenati e grandi donatori: questioni etiche, sociali e di visibilità hanno giocato un ruolo da traino per l'elargizione di cifre notevoli;
- Donazioni da parte di imprese e aziende: la CSR, il contributo socio-economico e una volontà di partecipare agli avvenimenti della società di riferimento hanno reso possibile il contributo di imprese locali e non.

Partendo dalla piattaforma di crowdfunding ufficiale 'Friends of Notre Dame', si può vedere che l'obiettivo è stato ampiamente raggiunto: infatti, il target di somma da raggiungere era 80.000 € per la ricostruzione dei gargoyles sulla facciata della Cattedrale. Inutile dire che la somma raccolta è stata nettamente maggiore. Infatti, la piattaforma ha raccolto:

- 13.035.971 € nel 2019 ²⁷⁴;
- 12.394.625 € nel 2020 ²⁷⁵;
- 3.185.262 € nel 2021 ²⁷⁶;
- 3.362.362 € nel 2022 ²⁷⁷.

Questi dati sono rendicontati e dichiarati nei Form 990 annuali, dei documenti specifici per le ONP statunitensi: la precisione e l'ufficialità dei bilanci rappresenta la serietà e la trasparenza

274 [FNDP-2019-Form-990-Public-Disclosure-Copy-2.pdf](#)

275 [FNDP_2020_Form_990_Public_Disclosure_Copy.pdf](#)

276 [FNDP-2021-Form-990.pdf](#)

277 [FNDP-2022-Form-990-File-Copy.pdf](#)

dell'organizzazione, che rappresentano gli elementi principali per la fiducia e la trasmissione delle informazioni.

La campagna di crowdfunding è stata un vero e proprio successo, che ha raccolto un totale di 31.978.220 € in 4 anni, per tutta la durata dei lavori. Il passaparola, insieme alla volontà di contribuire a un progetto di portata mondiale, ha spinto i piccoli donatori a finanziare questa campagna: l'unione di tanti piccoli donatori dà vita a risultati strabilianti dal punto di vista numerico, e questo dimostra l'importanza di coinvolgere, includere e divulgare la propria causa a più persone possibili, per poter ottenere risultati mastodontici negli anni.

Un sentimento di fratellanza ha mosso questa raccolta fondi, mostrando come la cultura possa connettere le persone, di generazioni e continenti differenti ²⁷⁸. Si può testimoniare, quindi, la buona riuscita del crowdfunding, se quest'ultimo viene concepito e organizzato in maniera precisa e strutturata, ma soprattutto con una comunicazione dei risultati – intermedi e non – continuativa e trasparente nel corso di tutta la sua durata, mantenendo aggiornata la piattaforma e alimentando la comunicazione con i donatori.

Per ciò che concerne le donazioni pubbliche, si sono registrate somme raccolte notevoli, per un totale di 88.058.000 €. Questa cifra rappresenta un grande traguardo per le Pubbliche Amministrazioni, le quali hanno sempre difficoltà nel reperimento e nell'investimento delle proprie risorse. Soprattutto le PA francesi hanno elargito somme cospicue, a sostegno di una emergenza per loro importante, che doveva essere risolta e conclusa il prima possibile: dai piccoli Comuni ai grandi Dipartimenti e Regioni, ogni singola donazione è il frutto di un sacrificio economico, in favore di una causa socio-culturale molto più importante e prioritaria. Il ripristino di Notre-Dame de Paris doveva essere concluso, per mostrare l'unione di tutto il popolo francese, il simbolismo della Cattedrale e la sua importanza a livello sociale, religioso e culturale. Le donazioni effettuate dai singoli sindaci o Presidenti sono a nome delle loro collettività, di tutti i cittadini che hanno a cuore Notre-Dame e la sua storia, le emozioni che suscita e il suo impatto nella vita di tutti. Ecco che, in questi casi, le PA decidono di mobilitarsi e di intervenire, proprio quando ci sono delle cause che generano riverberi e benefici per tutta la società, nessuno escluso. Le donazioni pubbliche per Notre-Dame sono il frutto di una causa, di una sensibilizzazione e di una motivazione nobile su più livelli, al punto che le stesse amministrazioni si sentono in dovere di elargire denaro, anche dall'estero. Il contributo, se parte 'dall'alto', può essere visto dai cittadini come un input per delle donazioni indipendenti e autonome, aumentando le probabilità di buona riuscita.

²⁷⁸ [European Heritage Awards](#)

Infine, le donazioni da parte delle aziende, imprese ed enti privati sono state quelle più cospicue a livello monetario: il totale raccolto è pari a 626.350.000 €. Tale cifra mostra concretamente a cosa può portare la capacità di spesa di un'impresa, la quale possiede molte risorse – raccolte da varie attività - e riesce a investirle in grandi progetti. La presenza di grandi, grandissimi donatori come Pinault, Arnault o la famiglia Bettencourt è il sintomo di più cause, intrinseche alla missione della Cattedrale:

- Sono tutti soggetti francesi, strettamente correlati alle attività del territorio parigino, il cuore della moda e del lusso, e questo crea un legame interpersonale tra il donatore e la città;
- Sono imprenditori molto ricchi, con un bagaglio economico non comune. Uno scenario come la ristrutturazione di Notre-Dame de Paris rappresenta il contesto perfetto in cui investire cifre esose, in quanto è un progetto che avrebbe apportato un miglioramento e un plusvalore collettivo;
- La contribuzione a uno dei progetti più importanti degli ultimi anni, soprattutto con cifre da centinaia di milioni di euro, è anche un'occasione per ottenere visibilità. Infatti, il nome di questi grandi imprenditori, e delle aziende che hanno contribuito in generale, viene automaticamente affiancato a questa causa, ottenendo così una sorta di merito per la buona riuscita della stessa;
- La CSR regna dominante in queste donazioni, in quanto le imprese decidono di affiancarsi a cause nobili, a livello sociale e culturale, mostrando come aziende che si occupano di moda o videogiochi, così come banche o società di gioco d'azzardo, possano comunque contribuire al benessere della società, alla sensibilizzazione della cultura e alla valorizzazione dell'arte;
- Figure e aziende di rilievo giocano un ruolo da leader, e possono essere un traino a livello sociale per il buon esempio e per la divulgazione di messaggi a favore del Terzo Settore e per gli enti che si occupano di buone cause.

Ecco che le aziende e le imprese, grazie al loro corporate fundraising e alla loro responsabilità sociale, possono dare vita a raccolte fondi impensabili, e grazie alla loro generosità possono fare la differenza. La conseguenza primaria è una grande ammirazione da parte del pubblico, il quale vede in poche persone un potenziale economico-sociale impattante, sebbene non ricoprano ruoli politici. Anche la presenza di singoli individui o di famiglie facoltose, ricche e nobili d'animo può dar vita a una leadership 'tra pari', tra cittadini, che prendono d'esempio

determinate figure che fanno del bene alla società. Inoltre, il vantaggio maggiore di questa tipologia di donazioni risiede nell'alta capacità di spesa di questi enti e individui, che riescono a contribuire in maniera straordinaria, elargendo cifre nettamente superiori rispetto alle altre fonti di funding.

Tutte le cifre raccolte, sia da parte del pubblico che del privato, sono state gestite e incanalate nei quattro enti e siti ufficiali appositamente creati, per due motivazioni. La prima è un fattore di sicurezza, per evitare che le somme elargite andassero in siti non certificati, oppure che venissero disperse e mai giunte a destinazioni: così facendo, è presente una tracciabilità e affidabilità dei portali, i quali sono stati pensati proprio per l'elargizione delle risorse, senza alcun rischio che ogni singola donazione andasse persa.

La seconda motivazione è più legata a una tranquillità e fiducia dei donatori, i quali si sentono liberi e sicuri di donare. A prescindere dalla somma donata, è importante che un donatore si senta rassicurato dalla stabilità, sicurezza e ufficialità del sito, affinché ci sia una propensione a donare: il contribuente deve avere la certezza che la cifra raccolta sia solo ed esclusivamente impiegata per la causa dichiarata, senza che ci sia un uso illecito della stessa. Questa è una delle criticità delle raccolte fondi delle ONP, le quali devono fornirsi di siti, tecnologie e risorse umane di fiducia, per generarne anche nei sostenitori.

Inoltre, se si sommano i vari target numerici raccolti dai singoli segmenti di donatori, si nota immediatamente come la cifra raccolta dalla campagna di fundraising superi la cifra che era stata dichiarata come necessaria per sostenere il budget dei lavori. Sempre secondo principi di trasparenza, correttezza e comunicazione con gli stakeholders, gli enti occupati nella gestione di queste attività hanno dichiarato che, con la cifra in esubero, si sarebbero effettuati altri lavori, sempre all'interno della Cattedrale, per la sua manutenzione e il suo ripristino definitivo. La Corte dei Conti la definisce come una 'terza fase di messa in sicurezza e consolidamento'²⁷⁹, ovvero si tratta di una fase ulteriore di manutenzione e di mantenimento del patrimonio: i fondi raccolti grazie alla campagna di raccolta fondi vengono così comunque investiti per la Cattedrale, affinché sia perfettamente ripristinata, approfittando anche del fatto di aver raccolto una cifra maggiore di quella necessaria. La missione delle organizzazioni viene rispettata, in quanto le risorse economiche sono utilizzate per il progetto di partenza, ovvero il ripristino di Notre-Dame de Paris, ma siccome c'è un avanzo in termini economici viene utilizzato per un ulteriore miglioramento e perfezionamento, e non c'è una redistribuzione delle risorse tra i membri: questo aspetto è tipico delle organizzazioni non

²⁷⁹ [Rapport public thématique Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame](#) , p. 11.

profit e del Terzo Settore in generale, risultando in coerenza con la propria mission.

Il fundraising non è solo una questione di cifre raccolte e obiettivi raggiunti, ma ci deve essere una forte componente umana, emotiva e psicologica che permette il raggiungimento di questi obiettivi economici e numerici. Ci deve essere un rapporto tra le parti, tra le organizzazioni che richiedono il denaro e i donatori, i quali devono sentirsi parte di qualcosa di importante, che possa realmente fare la differenza. Notre-Dame è stata molto più di una cattedrale bruciata in una notte, è stata la distruzione di un simbolo, di millenni di storia, di ricordi di viaggi e di esperienze. Ha suscitato un sentimento inspiegabile, che ha spinto una partecipazione integrale di tutti i distinti segmenti di donatori e stakeholders che, anche solo con una piccola donazione, hanno potuto fare la differenza per questo progetto, creando il funding mix perfetto. I risultati ottenuti di questa raccolta fondi rappresentano sicuramente un successo economico e progettuale, di un piano che è stato rispettato e che ha avuto ottimi risvolti, ma rappresentano soprattutto la forza del fundraising, ovvero le persone. Senza il contributo delle persone, la raccolta fondi non produce alcun numero, e i progetti non vedono il loro compimento. Ecco che, grazie a questa strategia di raccolta fondi, si percepisce la sinergia e il grande impatto delle risorse umane che, all'interno di questi progetti e iniziative, giocano un ruolo fondamentale: senza la forza e l'unione delle persone, nessuna raccolta fondi può essere realizzata. La vera ricchezza di Notre-Dame, quindi, è stata la generosità delle persone, la loro volontà di fare qualcosa di grande e, soprattutto, la loro unione. È proprio grazie a questo se oggi Notre-Dame è aperta al pubblico, e milioni di fedeli provenienti da tutto il mondo possono accedervi e respirare un'aria nuova, di speranza e di fratellanza, all'interno di un simbolo di cultura. Questo restauro rimarrà nella storia, così come la benevolenza dei donatori che hanno reso tutto ciò possibile, in un arco di tempo contenuto.

Capitolo 4 - Caso di successo italiano: Palazzo Moroni a Bergamo

4.1 Descrizione e storia del bene

Il secondo caso studio che andremo ad analizzare dal punto di vista delle strategie di raccolta fondi e dell'organizzazione del fundraising ha come protagonista Palazzo Moroni, situato a Bergamo. Per la stesura di questo capitolo, e in generale per avere maggiori approfondimenti su questo progetto così interessante, ho avuto l'onore di intervistare alcuni dipendenti e responsabili del FAI che si occupano di questo bene, i quali mi hanno dato informazioni preziose per la mia analisi e per meglio comprendere i processi che hanno condotto ai risultati finali. Nello specifico, ho parlato con Gimmy Schiavi, responsabile della gestione operativa di Palazzo Moroni, e Martina Monticelli, attiva nell'area e Ufficio Raccolta Fondi e Aziende del FAI. All'interno dei paragrafi successivi, è possibile trovare dati e informazioni emersi nel corso delle nostre video-interviste, utili per arricchire lo studio della campagna di raccolta fondi per questo bene ²⁸⁰.

Questo edificio artistico-culturale e storico sorge in via Porta Dipinta, nella parte Alta della città, e ha alle sue spalle una storia molto lunga e interessante, che coinvolge l'omonima famiglia per generazioni, all'interno del contesto bergamasco. Ci renderemo conto, nel corso dell'analisi, di come questo bene sia stato ripristinato e delle modalità con cui i fondi sono stati raccolti. Grazie ai risultati ottenuti, si capirà la sua natura di progetto di successo, sia grazie alla strategia di raccolta fondi concepita, ma anche grazie alla comunicazione e alla creazione del coinvolgimento esterno per ottenere le risorse necessarie.

I primi cenni storici riguardanti la presenza a Bergamo della famiglia Moroni, omonima al Palazzo e sua fondatrice, risalgono al XIII secolo, periodo in cui si stabilì nella città: i membri provengono dalla Val Seriana, una vallata della Lombardia centro-orientale, situata sempre in provincia di Bergamo, dove il loro impiego era attivo nell'allevamento dei bachi da seta.

Al loro arrivo, edificarono un primo palazzo in Corsarola, in contrada San Pancrazio, dove ancora si può vedere il loro stemma, ma con il passare dei secoli la famiglia inizia ad acquisire una posizione socio-economica, politica e culturale di rilievo all'interno della città. Per questo motivo, nel 1600 Francesco Moroni acquistò i terreni in Porta Penta – oggi Via Porta Dipinta - , dove fece edificare il Palazzo ²⁸¹. I lavori vengono conclusi nel 1636, anno a partire da cui la famiglia Moroni abiterà nel nuovo palazzo e, in quanto appassionati d'arte, decisero di riempire il loro palazzo di opere: sono presenti opere del pittore Giovan Battista

280 I testi delle interviste sono disponibili alle Appendici A e B.

281 [Famiglia Moroni | Storia e Tradizione a Bergamo](#)

Moroni, figlio di Francesco Moroni, ma anche opere di Luini, Tallone, Ronzoni e altri poeti locali contemporanei ²⁸².

Nel corso dei secoli l'impianto originario è rimasto intatto, ed è composto da un ampio porticato d'ingresso e diverse sale in cui trovano posto pitture, giardini e terrazze. La facciata principale del Palazzo è caratterizzata da un portone d'ingresso in posizione asimmetrica, e la parte superiore si articola grazie alla presenza di finestre che corrono su tutta la superficie. Una volta superato il portone principale, c'è la scultura di Nettuno, collocata all'interno del portico, e si accede poi ai piani alti della residenza nobiliare ²⁸³.

Sono stati aggiunti, nel corso degli anni, alcune parti e sono stati effettuati dei miglioramenti al Palazzo:

- Il posizionamento di uno Scalone monumentale, che conduce dalla corte d'ingresso al piano nobile: è il punto di passaggio che porta agli ambienti di rappresentanza, i quali sono stati decorati dal pittore barocco Gian Giacomo Barbelli ²⁸⁴;
- Le sale e i saloni sono stati affrescati e arredati tra Sei e Ottocento, grazie all'intervento di molti pittori e intellettuali dell'epoca;
- Fin dalla costruzione, sono presenti i giardini del Palazzo, nello specifico un complesso di giardino all'italiana, articolati in una balconata e tre terrazzamenti, che si sviluppano a ridosso del Colle di Sant'Eufemia, poco distante dalla funicolare della Città Alta, ed è considerato uno dei luoghi del cuore dei bergamaschi ²⁸⁵. Oltre ai giardini, si estendono anche due ettari di ortaglia, annessa alla proprietà grazie ai fratelli Pietro e Alessandro Moroni, appassionati e studiosi di agronomia. Ancora oggi, infatti, nell'area è possibile vedere le viti, alberi da frutto e un roccolo, ovvero un circolo di alberi di carpino. Ma ci sono anche gli alberi di gelso, che sono il simbolo della famiglia, in quanto la stessa si è arricchita proprio grazie all'allevamento del baco da seta, che si nutre delle foglie di questo albero ²⁸⁶.

Oltre a questo Palazzo, la famiglia fece ingrandire la propria casa da 'patrone', edificata precedentemente a Stezzano, ma che non rispecchiava più l'importanza e la grandezza della famiglia a livello economico-sociale, in quanto nel frattempo la sua azienda agricola aveva raggiunto dimensioni notevoli, grazie alla sua estensione geografica tra Bergamo e Stezzano. Questo edificio venne poi successivamente rimodernato nei primi anni del XIX secolo,

282 [Palazzo e Giardini Moroni | Visit Bergamo](#)

283 [PALAZZO MORONIA BERGAMO | Storia dell'Arte](#)

284 [Palazzo Moroni | Bene FAI](#)

285 [Rocca di Bergamo](#)

286 [Palazzo e Giardini Moroni | Visit Bergamo](#)

dall'architetto Giacomo Bianconi su volontà di Pietro Moroni, ormai Podestà di Bergamo. La villa è ancora di proprietà della famiglia, e le sue sale con un parco da 40.000 metri quadrati sono diventate un importante centro per eventi privati e aziendali, continuando a mantenere viva la storia e la posizione di rilievo della famiglia Moroni nel corso della storia. Infatti, la stessa ha posseduto varie proprietà agricole in Lombardia, tra Bergamo e il territorio milanese, ed è sempre stata attiva nella produzione di vino: oggi, tale attività viene perpetrata nella storica proprietà di Valmarina, la quale è un retaggio storico e rappresenta un costante impegno con il recupero di vigneti della famiglia ²⁸⁷.

L'edificazione di Palazzo Moroni in Via Porta Dipinta rappresenta uno sviluppo, un consolidamento e un'affermazione del nucleo familiare, in un periodo storico dove le famiglie con maggiore influenza avevano la possibilità di far edificare palazzi, proprietà ed edifici che fossero in grado di comunicare e dar forma alla loro importanza sociale ed economica. Nello specifico della Famiglia Moroni, il Palazzo da loro concepito rappresenta un'unione di ricchezza, prestigio e buon gusto, dove è presente un connubio tra arte, storia e natura, una volta a godimento solo dell'entourage della famiglia, ma oggi accessibile e aperto a tutta la collettività.

Nel corso dei secoli, la famiglia Moroni rimane una delle più importanti della città grazie alla sua attività agricola e il Palazzo risulta essere una residenza nobiliare fino al 2009, anno della morte del Conte Antonio Moroni: quest'ultimo, insieme a sua figlia Lucrezia, aveva fondato l'anno precedente la Fondazione Museo di Palazzo Moroni, per preservare, gestire e valorizzare il patrimonio artistico, culturale e naturale che possedeva il Palazzo ²⁸⁸. Antonio Moroni fu l'ultimo abitante della dimora, e in quest'occasione il Palazzo viene trasformato in un museo, e viene istituita la Fondazione per la sua integrale conservazione.

Il Palazzo verrà poi affidato al FAI (Fondo Ambiente Italiano), il quale si occuperà del suo ripristino e restauro, fino a una nuova riapertura, in seguito a un progetto di lavori e di interventi sia sulle sale interne che nei giardini: inizierà così un nuovo capitolo di storia per Palazzo Moroni, proprio grazie al fatto che rappresenta un'autentica pagina della storia della città di Bergamo, della famiglia e della loro attività svolta nel corso dei secoli, che l'ha portata oggi ad essere una delle più influenti e importanti della Regione, anche grazie alla creazione della Fondazione Museo. Vedremo in che maniera l'affidamento del bene al FAI abbia svoltato il suo ripristino e l'organizzazione dei lavori, i quali si sono svolti in un periodo storico particolare e difficile per l'Italia in generale, ma per Bergamo in maniera ancora più notevole e

287 [Famiglia Moroni | Storia e Tradizione a Bergamo](#)

288 [L'inaugurazione di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

amplificata. Ciononostante, il Palazzo ha raggiunto il suo massimo splendore e ora è una delle mete imperdibili della città, proprio grazie alla presenza di affreschi e dipinti secolari, alla bellezza dei suoi giardini e alla ricca storia della famiglia, che è cresciuta insieme alla città e che con questo Palazzo viene omaggiata e ricordata per il suo ruolo e per la sua posizione per la città di Bergamo.

4.1.1 Il ruolo del FAI (Fondo Ambiente Italiano)

Il FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano) è una fondazione senza scopo di lucro che nasce nel 1975, sul modello del National Trust, organizzazione inglese di beneficenza attiva nel mondo dell'arte, della natura e della scienza²⁸⁹. Con l'obiettivo di tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano, viene fondato per volontà di Elena Croce, figlia del grande filosofo Benedetto, e spinse l'amica Giulia Maria Mozzoni Crespi ad aiutarla per dar vita a una fondazione non profit che si occupasse della tutela e della conservazione del patrimonio italiano²⁹⁰. La sua idea venne concretizzata grazie al sostegno di Renato Bazzoni, Alberto Predieri e Franco Russoli, i quali il 28 aprile 1975 firmarono l'atto costitutivo e lo statuto del FAI²⁹¹. Oggi, a livello nazionale, rappresenta uno degli enti maggiormente impegnati e coinvolti nella difesa della storia, dell'arte e del paesaggio, e questo è possibile grazie a una rete di sostenitori, collaboratori e attività che vengono costantemente organizzate. Infatti, l'attività del FAI può essere articolata in tre contesti distinti²⁹²:

- La protezione di Beni artistici e naturalistici: si prendono cura dei luoghi che, come spiegheremo successivamente, vengono loro affidati;
- La sensibilizzazione delle persone al valore del patrimonio paesaggistico e monumentale: il FAI si occupa di creare educazione e informazione in merito all'importanza del vasto patrimonio che è presente a livello nazionale, per poter avvicinare più persone possibili al mondo dell'arte e della cultura. Per questo ente, le relazioni con i propri donatori e sostenitori sono fondamentali, soprattutto per un arricchimento e uno scambio sul piano umano;
- La mobilitazione attiva per proteggere il paesaggio a rischio: una delle missioni più note e riconosciute del FAI è proprio quella di 'salvare' i beni che sono in condizioni di difficoltà, di abbandono o di rovina. Grazie ai vari contributi, economici e non, la fondazione riesce a ripristinare e dare una seconda vita a edifici e manufatti che sono

289 [What does the National Trust do? | National Trust](#)

290 [La nostra Missione dal 1975 | FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano](#)

291 [La storia del FAI, dal 1975 a difesa della bellezza del nostro Paese](#)

292 [Cosa facciamo: scopri le attività del FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

deteriorati o non adeguatamente conservati.

Il FAI ha a carico la tutela e la protezione di 72 beni, di cui 56 sono aperti al pubblico: il loro ripristino è possibile grazie all'impegno di professionisti, maestranze ma anche volontari e membri che danno il loro contributo e mettono a disposizione le loro risorse per perpetrare l'attività di protezione del patrimonio. L'obiettivo del FAI è quello di ripristinare i beni per poter garantire una fruizione al pubblico, presente e futuro, della cultura e del tempo libero edificante e appagante, che possa realmente lasciare un impatto e fare la differenza nella vita delle persone. Per fare ciò, il FAI procede per fasi precise, che passano dall'ottenimento del bene al suo recupero e riapertura ²⁹³:

- In primo luogo c'è l'acquisizione del bene, tendenzialmente grazie a donazioni spontanee da parte di privati, mentre altri ancora sono affidati in concessione dalle istituzioni;
- Una volta acquisito il bene, ci si occupa della sua restaurazione, che è preceduta da un progetto di restauro e, naturalmente, da una ricerca dei fondi necessari per portarlo a termine. Per fare ciò, il FAI si affida ai migliori professionisti, per garantire una corretta esecuzione dei lavori. Nel tempo, hanno restaurato più di 40.000 libri antichi e 30.000 arredi e oggetti d'arte preziosi;
- I beni ripristinati hanno bisogno di cure e manutenzioni costanti, per prevenire il deterioramento e per mantenere il loro splendore ritrovato nel tempo e nello spazio: gli agenti chimico-fisici, ma anche umani, rappresentano una minaccia per la conservazione dei materiali, pertanto il FAI deve mantenere intatti i propri beni e far fronte a tutte le difficoltà e aspetti che compromettono la conservazione dei beni;
- Dopodiché, si occupano di rendere accessibile il bene al pubblico, prendendosi cura anche dei visitatori. Ci si occupa di fare attenzione, ascoltare e cercare di assecondare le esigenze e i desideri di diversi segmenti di visitatori, per offrire un'esperienza unica e indimenticabile;
- Infine, promuovono il contesto, non solo del bene stesso ma anche della città o della località che lo ospita. In questa maniera, si creano delle relazioni salde anche con la comunità di accoglienza del bene FAI, la quale può avere un'occasione concreta di scoprirlo, conoscerlo e visitarlo, sotto la supervisione di un team di esperti che lavorano sempre per garantire l'esperienza migliore. La creazione di esperienze, relazioni e rapporti fa parte di un nuovo progetto del FAI, 'Fulcri e Sistemi', che ha l'intento di allargare lo sguardo e costruire un racconto collettivo, in cui tutti possano

293 [I Beni del FAI: oltre 72 luoghi straordinari in tutta Italia | FAI](#)

sentirsi protagonisti.

Per alimentare ancora di più il rapporto con le persone, il FAI organizza molti eventi ²⁹⁴, quali mostre, visite guidate speciali, laboratori creativi e gite culturali, affinché la rete sociale possa ampliarsi ancora di più, alimentando il coinvolgimento anche con attività parallele che possano avvicinare alla cultura e all'arte. È importante diffondere un'educazione a questi due segmenti di interesse e studio e il FAI, anche per questo motivo, rappresenta uno degli enti principali in Italia in questo settore: grazie all'organizzazione di questi eventi e varie occasioni, c'è la possibilità di dar vita a esperienze uniche e arricchenti. Tra gli eventi più importanti, ci sono le giornate del FAI che rappresentano un appuntamento imperdibile per rafforzare il legame tra i cittadini e i loro patrimoni. Le giornate del FAI si tengono in primavera, organizzate nel terzo fine settimana di marzo, e in autunno, organizzate nel terzo fine settimana di ottobre. Sono degli eventi dedicati al patrimonio culturale e paesaggistico italiano, e vengono aperti occasionalmente oltre 750 luoghi, solitamente non accessibili o poco valorizzati ²⁹⁵. Nel corso di queste giornate, il pubblico ha la possibilità di visitare gratuitamente palazzi, ville, edicole, chiese o parchi che sono parte della storia e del patrimonio italiano, per avvicinare ancora di più la comunità alla sensibilizzazione di un'educazione artistica e culturale, per comprendere l'importanza della manutenzione, della conservazione e della preservazione del patrimonio presente in Italia: si tratta di un vero e proprio investimento per il presente e per il futuro, così da offrire la possibilità di mantenere immortale un luogo che ha secoli di storia e di trascorsi.

Infine, il FAI ha una grande membership, che consente di avere un supporto, economico e non, molto ampio e sentito. Si può sostenere con il tesseramento ²⁹⁶, grazie al quale gli iscritti possono entrare gratuitamente in tutti i beni del FAI, e garantisce un'entrata minima annuale che però rappresenta una fonte di guadagno per la fondazione se si sommano tutti i tesserati: il FAI è alla costante ricerca di fondi e risorse, in quanto la sua attività richiede una capacità di spesa spesso molto elevata.

Dà anche la possibilità di effettuare donazioni, di piccole o di grandi dimensioni, coinvolgendo in questa maniera una fascia di donatori maggiore, aumentando la possibilità di ottenere dei finanziamenti. Naturalmente, le donazioni possono arrivare anche dalle aziende ²⁹⁷, le quali possono fruire di vantaggi e detrazioni fiscali tipiche della legislazione italiana, come l'Artbonus o il 5x1000.

294 [Scopri gli eventi proposti dal FAI in tutta Italia](#)

295 [Ogni anno sei campagne nazionali del FAI nel segno della bellezza italiana](#)

296 [FAI - Iscriviti al FAI: scopri e proteggi l'Italia più bella](#)

297 [Una donazione al FAI è un gesto d'amore per l'Italia.](#)

Il FAI rappresenta una vera e propria istituzione per la salvaguardia e la tutela del patrimonio artistico-culturale italiano e, nel caso di Palazzo Moroni, la presenza di questa fondazione ha rappresentato un'opportunità per il bene e la sua valorizzazione, grazie a una serie di accordi, lavori e iniziative che hanno portato il Palazzo a un suo ripristino definitivo.

Il rapporto tra il FAI e la Fondazione Museo di Palazzo Moroni inizia nel 2019, quando il 4 dicembre viene firmato l'accordo per l'affidamento del bene al FAI, per una durata di 30 anni²⁹⁸, diventando il suo settantacinquesimo bene. L'accordo quadro²⁹⁹ è stato firmato grazie a Lucrezia Moroni, Presidente della Fondazione Museo, Andrea Carandini, Presidente FAI e altre figure di rilievo nelle Pubbliche Amministrazioni regionali e nazionali, tra cui il Segretario Regionale MiBACT della Lombardia e il Sindaco di Bergamo. Con questo accordo, il FAI entra in posizione di maggioranza del CDA della Fondazione, il cui Presidente rimane sempre Lucrezia Moroni. Ciò che viene affidato al FAI è il Palazzo, le sue collezioni e le pertinenze, cosicché si possa occupare del reperimento dei fondi per il restauro, l'adeguamento e la valorizzazione del bene. La Fondazione Moroni rimarrà la custode dell'Archivio Storico della famiglia, con documenti dal XV secolo fino ai giorni nostri³⁰⁰, grazie al sostegno del FAI per la ricerca storica e il proseguimento degli studi³⁰¹: si può parlare di comodato di concessione per il bene, che da questo momento è sotto la gestione e la responsabilità del FAI, il quale si occupa dello sviluppo, promozione e restauri degli spazi. Ciononostante, è presente un dialogo e un confronto tra il FAI e la Fondazione Museo, per monitorare l'andamento delle attività e per assicurarsi di perpetrare la missione del Conte Moroni, ovvero di preservare e valorizzare il patrimonio artistico della famiglia³⁰².

I lavori di ripristino iniziano nel 2020, ma a marzo dello stesso anno l'Italia subisce una forte pandemia da Covid-19 che ha come conseguenza immediata un lockdown generale. La situazione sanitaria è molto grave, e soprattutto la città di Bergamo risulta essere tra le più colpite. Come simbolo di resilienza e come omaggio a tutti i professionisti che, nel corso di molteplici mesi, hanno combattuto in prima fila per combattere la pandemia, il FAI decide di aprire al pubblico i Giardini di Palazzo Moroni, il 27 e il 28 giugno: questa occasione rappresenta un'alternativa alle classiche 'Giornate FAI di primavera', in quanto non possono essere organizzate a causa della pandemia³⁰³. Il sabato 27 giugno la visita sarà gratuita e

298 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

299 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

300 [Presentato l'accordo per il restauro, la valorizzazione e la gestione di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

301 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

302 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

303 [Giornate FAI all'aperto. L'appuntamento con la bellezza dell'Italia | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

aperta a medici, infermieri e personale sanitario, a cui il FAI dona anche l'iscrizione per tutto il 2020. La domenica 28, invece, l'accesso sarà sempre gratuito e riservato ai cittadini di Bergamo. I giardini saranno successivamente aperti al pubblico dal 1 luglio 2020, su prenotazione ³⁰⁴. Questo evento rappresenta una delle tappe principali delle attività della fondazione di tutto il 2020 ³⁰⁵, e dimostra come la cooperazione e il lavoro tra membri del FAI, volontari e partner hanno reso possibile la riapertura del giardino in tempi record, nonostante l'emergenza sanitaria: i Giardini di Palazzo Moroni sono il simbolo per eccellenza di forza e di sopravvivenza di una delle città più colpite dal Covid-19.

Nel frattempo, i lavori procedono e da venerdì 17 settembre 2021 il Palazzo è finalmente aperto al pubblico per essere visitato, ed è stata così completata la prima fase di ripristino interno. Oltre ai Giardini e all'ortaglia, sono accessibili 4 delle 9 sale del piano nobile: la Sala dell'età dell'oro, la Sala dei Giganti, la Sala di Ercole e il Salone della Gerusalemme liberata. Tale apertura avviene anche in concomitanza con il 500° anniversario della nascita di Giovanni Battista Moroni, e si tratta di un'apertura straordinaria e temporanea ³⁰⁶.

Queste sale sono state affrescate da Gian Giacomo Barbelli, ma è possibile trovare anche degli affreschi ottocenteschi e tre capolavori cinquecenteschi di Giovanni Battista Moroni nella Sala dell'età dell'oro, come 'Ritratto di Gian Gerolamo Grumelli' (detto 'Il cavaliere in rosa'), quello della moglie Isotta Brembati e il 'Ritratto di anziana donna vestita di nero'.

Dopo l'apertura dei Giardini, i professionisti del FAI hanno contemporaneamente iniziato la creazione di progetti di studio e ricerca per la messa a norma degli spazi, e i dipinti della quadreria sono stati catalogati e sottoposti a interventi conservativi. Nel frattempo, hanno catalogato in toto la quadreria, e hanno effettuato delle analisi iconografiche sugli affreschi di Barbelli: tutto questo è stato possibile grazie alla collaborazione con il Gruppo SIAD, azienda bergamasca che opera nella produzione e fornitura di gas industriali, engineering, healthcare e GPL ³⁰⁷, ma anche quella con la Regione Lombardia ³⁰⁸.

Alla fine del 2022, vengono avviati i lavori di restauro delle rimanenti cinque sale del Palazzo, le quali verranno ultimate e saranno interamente visitabili dall'autunno 2023. Le sale in questione sono quelle private della dimora, ampliate rispetto al nucleo originario e decorate ad hoc nel 1838, in occasione del matrimonio di Alessandro Moroni. Le sale, addobbate con tendaggi e tappezzerie in seta, contengono porcellane cinesi e francesi, mobili in stile Impero

304 [Il FAI anticipa l'apertura dei giardini di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

305 [RA2020_SITO.pdf](#), p. 20.

306 [220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#), p. 21.

307 [L'inaugurazione del piano nobile di Palazzo Moroni rinforza l'amicizia tra il FAI e SIAD | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

308 [Il FAI anticipa l'apertura dei giardini di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

e mobili laccati: si tratta di oggetti d'arte che rivelano un interesse e un gusto collezionistico tipicamente ottocentesco. I lavori si sono tradotti in un progetto di restauro e studio approfondito dedicato proprio agli apparati tessili storici, i quali mostrano segni di degrado e di lacerazioni. Sono stati effettuati anche degli interventi sulle tappezzerie e i tendaggi in seta, con una ripulitura, consolidamento e integrazione negli spazi nuovamente ripristinati. La particolarità di questi interventi è che sono affiancati da un 'cantiere della conoscenza', nel quale l'Ufficio Valorizzazione FAI ha avviato lo studio dei documenti ottocenteschi dell'Archivio, per gettare una nuova luce sulla storia del Palazzo, i protagonisti e l'antico allestimento delle sale. Non si tratta solo di ripristinare degli spazi già consolidati, bensì c'è la volontà anche di ricercare e portare alla luce la storia della famiglia, per renderla di dominio pubblico, affinché ci sia una conoscenza maggiore sui trascorsi dei membri.

Soprattutto in questa fase, è stato particolarmente rilevante il sostegno e la generosità di numerosi donatori, oltre che al supporto specifico della Fondazione Pomara Scibetta – Arte Bellezza Cultura, la quale nel 2022 ha finanziato il progetto di restauro degli arredi, collezioni e tappezzerie di quattro sale: Sala Gialla, Azzurra, Rosa e Cinese ³⁰⁹.

Con il termine dei lavori di ripristino di tutte le aree interne del Palazzo, il 22 novembre 2023 segna la data della nuova vita di Palazzo Moroni, il quale sarà integralmente aperto al pubblico dopo tre anni di restauro. In quest'occasione, ci sarà la possibilità di effettuare un percorso di visita di cinque ulteriori sale al piano nobile, con il mezzanino, il cucinone e l'appartamento utilizzato dal Conte Antonio Moroni fino al 2009. Inoltre, si inaugurano anche spazi di accoglienza rinnovati, come la biglietteria con negozio e tutti i nuovi servizi e strumenti di accompagnamento alla visita, con un video-racconto con tutta la storia della famiglia e del Palazzo.

Il 2023 rappresenta un anno cruciale per la città di Bergamo, grazie alla nomina della città come Capitale della Cultura ³¹⁰: questo avvenimento ha avuto delle ripercussioni a livello socio-politico nel territorio, in quanto c'è stata una volontà di ripristinare, migliorare e valorizzare la città e i suoi beni artistico-culturali. Per questa ragione, vedremo che ci sarà la presenza di un contributo economico privato ma anche pubblico, proprio perché l'amministrazione regionale e locale ha voluto contribuire alla rinascita della città, e quindi in questo caso anche del Palazzo.

4.2 Attori coinvolti e strategia di raccolta fondi

309 [Il restauro delle sale ottocentesche di Palazzo Moroni | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

310 [Bergamo-Brescia 2023](#)

Per la buona riuscita di questo progetto ambizioso e complesso, il FAI ha necessariamente avuto bisogno di un supporto esterno per ottenere tutte le fonti economico-finanziarie di cui necessitava. Anche in questo contesto, l'ONP è stata sufficientemente attiva e al tempo stesso attenta a creare un funding mix eterogeneo e completo, ottenendo così il supporto di vari enti, privati ma anche pubblici. È inutile dire che questo aspetto rappresenta la chiave per il successo di una raccolta fondi, in quanto con l'attivazione di vari canali comunicativi e di rapporti si riesce a ottenere un duplice vantaggio: in primo luogo, l'ente riesce a intercettare e comunicare con diversi target di pubblico e di donatori, perciò riesce a diffondere a più segmenti la propria causa. Essi, grazie al passaparola, riescono a loro volta a diffondere l'iniziativa dell'ONP, così da generare un maggior interesse e coinvolgimento. Inoltre, la diffusione di un'iniziativa simile alla suddetta ha come conseguenza diretta un aumento delle donazioni, che possono derivare da piccoli o grandi donatori, ma anche enti pubblici, aziende e imprese. È importante che un ETS sappia far leva sulle motivazioni psicologiche e sociali che spingono un individuo a donare, al fine di ottenere le risorse che sono necessarie. In questo caso, il FAI si è affiancato a varie categorie di donatori, quali aziende profit e non, enti, fondazioni e associazioni, ma anche i donatori privati ³¹¹.

Per la ricerca degli stakeholders da coinvolgere, il FAI si è mosso già nel 2021 con la vendita del progetto, che ha raggiunto poi la sua visibilità nel 2023. Dopodiché, ha fatto una selezione di aziende attive perlopiù nel territorio di Bergamo, ma si è allargato un po' anche su Brescia perché l'inaugurazione del Palazzo rientrava nel Bergamo-Brescia Capitale della Cultura 2023: quindi, era importante ampliare il coinvolgimento territoriale al di fuori della singola città di Bergamo, tentando di intercettare altre realtà attive a livello regionale. Tra queste, ce ne sono state alcune del territorio che hanno dato dei fondi, e poi ci sono state anche grosse aziende che già sostenevano il FAI che però hanno ritenuto il progetto importante per l'anno, e quindi hanno deciso di sostenerlo al di là della vicinanza territoriale ³¹².

I contributi effettivamente elargiti dai singoli donatori non sono stati dichiarati sul sito del FAI, spesso per volere delle aziende e dei finanziatori stessi: il FAI, al momento di una donazione, mette sempre il logo e il ringraziamento alla specifica azienda o donatore privato, ci sono degli articoli dedicati ma è raro che pubblichi la cifra esatta. Può succedere che siano le aziende stesse che comunichino quanto hanno donato al FAI, ma quest'ultimo non esplicita quanto viene elargito perché ogni contributo è importante, e non intende fare differenza tra le singole entrate ottenute; distinguono, nella pagina di ringraziamento o nell'articolo dedicato

311 [Grazie a chi sostiene Palazzo Moroni, Bergamo - FAI](#)

312 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

sul Sole 24 Ore che viene pubblicato annualmente, rispetto ai titoli, come 'Generoso contributo' ad esempio. In genere, nelle comunicazioni e ringraziamenti ufficiali del FAI, i sostenitori sono messi in ordine a seconda di quanto hanno elargito ³¹³, e grazie a questi elenchi è possibile analizzare i vari attori che hanno finanziato questo progetto di restauro, per vedere i posizionamenti dei donatori, le varie categorie e quali aziende e/o privati si sono rivelati sensibili alla causa.

Le aziende che hanno sostenuto il restauro di Palazzo Moroni sono state:

- Fimesa SPA: azienda di forniture cosmetiche e di bellezza a Branzate, in provincia di Milano, ha elargito 100.000 € per Palazzo Moroni (messi a conto economico nel 2024), di cui 17.645 € già donati ³¹⁴;
- Fugazza F.lli & C. Spa: azienda di imballaggi per l'industria in provincia di Cremona ³¹⁵;
- Banca Sella ³¹⁶;
- CBC (Europe) Group: una delle più grandi società asiatiche impegnate nella gestione patrimoniale, dedicata al settore sanitario.

Ha anche generosamente contribuito SIAD ³¹⁷ e Fondazione Berti Onlus, quest'ultima attiva per l'arte e per la scienza.

Queste cinque aziende hanno dato, tra il 2021 e il 2023, 500.000 €, e la maggior parte di esse sono del territorio perché c'è una maggior possibilità di sentire più vicino il progetto. Una strategia vincente del FAI è proprio quella di andare a intercettare aziende del territorio, rispetto a proporre il progetto di Palazzo Moroni a un'azienda geograficamente lontana ³¹⁸.

L'azienda Nespresso ha apportato il suo contributo di 50.000 € per il sostegno al giardino, ma ha anche contribuito in maniera proattiva, riprendendo un progetto che porta avanti da tempo. Nello specifico, Nespresso è un'azienda attenta al riciclo e alla sostenibilità, e si muove in maniera concreta grazie al progetto 'Da chicco a chicco': infatti, l'azienda si occupa di prendere le capsule di caffè usate, riciclando l'alluminio e trasformando il caffè in compost. Una parte del compost ottenuto l'hanno donata a delle risaie, il cui riso sarà poi donato al Banco Alimentare, mentre un'altra parte è stata donata a Palazzo Moroni per il giardino. Inoltre, in negozio, al momento della vendita, davano il compost e anche il biglietto per

313 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

314 [Il Bilancio e il Rapporto Annuale | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#), file "Bilancio di Esercizio 2024", p. 38.

315 [Imballaggi per l'Industria, Imballaggi in Legno, Scatole e Contenitori in Cartone - Fugazza F.lli & C. spa](#)

316 [Dichiarazione non finanziaria 2022 - Gruppo Sella - sellagroup](#), file "Dichiarazione non finanziaria 2021" (p. 109) e "Dichiarazione non finanziaria 2022" (p. 107).

317 [Siad-Sustainability-Report-2022-.pdf](#), p. 87.

318 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

visitare il Palazzo: hanno aggiunto questo contributo perché è in linea con un progetto in cui credono da anni, e si è trovato questo gancio con il FAI ³¹⁹; anche l'azienda Eurojersey ha contribuito al completamento dei lavori.

In secondo luogo, hanno contribuito anche enti, fondazioni e associazioni:

- Per il contributo ai restauri e alla valorizzazione, il contributo della Regione Lombardia si è dimostrato fondamentale. Elargito nel 2022, si tratta di una cifra di 450.000 €, una somma notevole a sostegno di un progetto estremamente simbolico ³²⁰: tale somma viene versata a seguito della vittoria di un bando, che ha permesso la raccolta di una somma esosa per questo progetto;
- Per il sostegno alla valorizzazione e alla gestione, il contributo di Fondazione CARIPLLO si è dimostrato essenziale. Essa si occupa di sostegno e promozione di progetti di utilità sociale, legati ad arte, cultura, ambiente e ricerca scientifica: si tratta di un raro caso di sostegno tra enti non profit, i quali credono fortemente nelle missioni l'uno dell'altro e decidono di contribuirvi notevolmente e sentitamente e. nel 2021 ha donato 150.000 € per il progetto 'FAI DIGITAL – Strumenti e azioni per l'innovazione digitale' ³²¹;
- Infine, per il generoso sostegno ai restauri si deve dire grazie ad AdF, Associazione Distributori Farmaceutici.

La terza e ultima categoria di finanziatori di Palazzo Moroni è quella composta dai donatori privati, la maggior parte di essi cittadini e fondazioni attive a livello regionale, se non addirittura locale. La lista risulta essere lunga, e si nota come un insieme di persone coinvolte e impegnate nella realizzazione di qualcosa di buono può fare la differenza nella buona riuscita di un progetto. Si tratta di personalità come:

- Deutsche Post Foundation, che ha contribuito nel 2022 con 58.855 € ³²²;
- Gabriella Pizzochero Salvini, architetto comasco deceduto nel 2021. Era una figura molto nota a livello territoriale, sia per la sua professione ma anche per la sua veste di benefattrice, soprattutto per il FAI : è sempre stata molto attiva e attenta alla salvaguardia del patrimonio artistico-culturale;
- Friends of FAI, un'istituzione non profit statunitense che, soprattutto nel 2021, ha elargito un generoso contributo per Palazzo Moroni. In generale, ha finanziato significativamente diversi beni del FAI ma ha voluto contribuire in maniera ancora più

319 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

320 [Bilancio_Esercizio_2022.pdf](#), p. 35.

321 [elenco-contributi-deliberati-2021.pdf](#)

322 [Bilancio_Esercizio_2022.pdf](#), p. 35.

sentita e importante al ripristino del Palazzo e dei Giardini ³²³;

- Fondazione Pomara Scibetta – Arte, Bellezza, Cultura: anch'essa nel 2022 ha elargito una somma di 85.000 € per il restauro ³²⁴, rimanendo fedele alla propria missione e ai valori della Fondazione. Essa si occupa della promozione della conoscenza e della valorizzazione del patrimonio artistico e culturale italiano, e ha sede a Milano ³²⁵: la vicinanza geografica con la città di Bergamo ha giocato un ruolo decisivo nella scelta proprio di questo progetto;
- Marco Attilio Ghisalberti, comandante di Alitalia originario di Bergamo. La città di Bergamo ospita uno degli aeroporti più importanti a livello nazionale, e un privato cittadino che ricopre un ruolo di prestigio e di rilievo ha deciso di finanziare il ripristino di un patrimonio presente nella sua città: è un esempio cruciale di come chiunque possa realmente fare la differenza nella buona riuscita di un progetto, senza necessariamente essere un Capo di Stato o un multimilionario;
- Rulmeca SPA: è un gruppo che si occupa di produzione di componenti per la movimentazione dei materiali per nastri trasportatori, fondata nel 1962 nella città di Almè, proprio in provincia di Bergamo ³²⁶;
- Marcella Iandolo: benefattrice attiva per la preservazione dei beni FAI ^{327 328};
- Alfredo Gusmini: Vicepresidente di Ubi Banca Popolare di Bergamo ³²⁹;
- Franca Cerrone: secondo il suo profilo LinkedIn, si occupa di recruiting nel gruppo Fater SPA, una joint venture attiva nel mercato dei prodotti assorbenti per la persona;
- Infine, Pietro Torchio.

Tutti questi attori pubblici e privati, profit e non, hanno portato in tutto sul progetto di Palazzo Moroni 2.315.000 €, cifra composta sia dalle donazioni delle aziende e dei privati, ma anche dalla cifra elargita dalla Regione Lombardia grazie al suo bando pubblico ³³⁰.

In generale, la rendicontazione e amministrazione trasparente del FAI è facilmente reperibile grazie ai bilanci sociali ed economici che sono pubblicati annualmente, in cui è possibile rintracciare tutte le spese, i ricavi, i donatori e le attività svolte.

Nello specifico di Palazzo Moroni, oltre alle donazioni da parte delle aziende, enti e persone

323 [220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#), p. 63.

324 [Bilancio_Esercizio_2022.pdf](#), p. 35.

325 [My WordPress](#)

326 [Rulli Rulmeca S.p.a.](#)

327 [RA2020_SITO.pdf](#), p. 70.

328 [220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#), p. 70.

329 [2023-3-10_Nuovi-vertici-Fondazione-BPB.pdf](#)

330 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

menzionate, è presente un grande contributo dei piccoli donatori e sostenitori del FAI: è pertanto difficile quantificare le entrate per ogni singolo bene, però basti sapere che solo nel 2020 (anno di inizio dei lavori del Palazzo) i donatori privati hanno elargito 17.886.888 €, pari al 65% delle entrate annuali totali, e gli iscritti contavano a 175.457 unità ³³¹. Inoltre, il FAI ogni anno stila la lista de 'I 200 del FAI', che rappresenta un gruppo scelto di persone fisiche e giuridiche, sensibili ai valori della cultura e interessate alla conservazione del patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano ³³². Perciò, la portata delle donazioni annuali che vengono effettuate in favore del FAI sono molteplici, derivano sia dai sostenitori e dai tesserati italiani ma derivano anche da altri enti stranieri, attivando talvolta anche il corporate fundraising. Ad esempio, nel 2021 le attività internazionali hanno permesso di raccogliere in tutto 809.959 €, tra contributi privati e da parte di aziende: l'international fundraising è una realtà molto sfruttata dal FAI, il quale ha anche delle succursali in Paesi come USA, UK, Svizzera e Svizzera francofona ³³³.

La strategia di raccolta fondi del FAI si basa su una duplice traiettoria:

- Mantenere alto il coinvolgimento e l'interessamento da parte dei donatori fedeli e consolidati nel tempo, i quali credono fortemente nelle attività e nei progetti proposti dalla fondazione non profit, e si sentono chiamati in causa per dare il loro contributo;
- Creare dell'interesse per i singoli beni che il FAI vuole ripristinare e, a seconda del loro posizionamento geografico, può intercettare persone nuove, che hanno la volontà di contribuire a un progetto rilevante a livello territoriale.

Per amplificare ancora di più questa seconda tattica, il FAI ha creato una categoria di beni, i cosiddetti 'Luoghi del cuore', ovvero una lista composta dai beni che sono degradati, in stati di abbandono o che necessitano con urgenza un intervento. Grazie ai censimenti e alle votazioni raccolte dai sostenitori del FAI, quelli più votati otterranno un contributo specifico da dedicare al suo ripristino e a un restauro totale del bene ³³⁴. Questa iniziativa è in collaborazione con Banca Intesa San Paolo, ed è un'altra strategia ideale per raccogliere i fondi, soprattutto quelli per i beni FAI più delicati, che di conseguenza hanno bisogno di cifre maggiori. Grazie al sostegno della Banca, il FAI ottiene denaro che può utilizzare per i ripristini del proprio patrimonio, ed è un modo sia per tutelare i beni artistici ma anche di creare un contatto con i cittadini, in quanto il FAI dà la priorità ai 'luoghi del cuore' del maggior numero di persone. Così facendo, si crea un focus su una serie di progetti che il FAI

331 [RA2020_SITO.pdf](#), p. 59.

332 [Chi sono i 200 del FAI e perché sono importanti per la Fondazione](#)

333 [220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#), p. 63.

334 [I Luoghi del Cuore | Scopri i luoghi italiani più amati](#)

vorrebbe portare a termine, ma al tempo stesso non possiede le giuste risorse. Con questa strategia, soprattutto grazie alla partnership con Banca Intesa, può raggiungere entrambi gli obiettivi.

In generale, si può affermare che il FAI è dotato di un know-how interno molto specializzato, ed è ciò che consente di raggiungere ogni obiettivo in tempi record: la presenza di un team preparato e dotato delle giuste competenze permette di creare dei piani strategici, che siano fattibili e che vengano portati a termine nelle giuste tempistiche. Il restauro di Palazzo Moroni è avvenuto in soli tre anni, in un periodo di crisi sanitaria, sociale ed economica, ma comunque grazie al sostegno di enti pubblici e privati, è riuscito a ottenere le risorse, economiche e non, di cui necessitava, e ha potuto così inaugurare Palazzo Moroni proprio nel 2023, anno in cui Bergamo era sotto i riflettori e ha potuto mostrare le sue potenzialità, anche artistico-culturali. La strategia di raccolta fondi del FAI, quindi, si articola in pochi ma efficaci punti chiave:

- Corporate fundraising – anche internazionale – per ottenere risorse ingenti da parte di aziende e imprese;
- Crowdfunding e donazioni che arrivano in maniera cadenzata e precisa da parte dei piccoli donatori;
- Delegazioni, che sono presenti a livello territoriale e rappresentano dei gruppi di volontari che si uniscono e sviluppano delle attività di promozione e valorizzazione culturale. Si occupano di organizzare un numero da loro prestabilito di iniziative e attività, con le quali creano delle reti di rapporto socio-culturali e raccolgono fondi dalle erogazioni liberali dei partecipanti: in quanto ONP, il FAI investe poi le somme raccolte per le proprie attività ³³⁵;
- Mecenati, filantropi, benefattori e grandi donatori che rappresentano i 'donatori di punta' del FAI, grazie alla loro capacità di spesa elevata e alla loro sensibilità alla missione dell'ente;
- Contributi regionali e pubblici, grazie alle forti relazioni che si creano sul territorio per garantire una cooperazione con le Pubbliche Amministrazioni;
- Risorse cosiddette 'auto prodotte', che sono distinte e riescono ad aumentare le entrate. Si tratta delle entrate della biglietteria, i ricavi dal bookshop e l'attività di iscrizione al FAI che, come già anticipato, rappresenta un guadagno. Inoltre, da poco il Palazzo si propone anche di affittare gli spazi per eventi privati ³³⁶.

335 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

336 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

Il FAI è una realtà che, negli anni, è riuscita a sviluppare una strategia di comunicazione e di raccolta fondi efficace e variegata, che ha come risultato una semplicità e una velocità nell'ottenere i propri risultati, e questo grazie alla molteplicità di risorse economiche che riceve. Senza un funding mix ricco, un ente del Terzo Settore non riuscirà mai a portare a termine i propri progetti, per una mancanza di fonti e per una difficoltà nel loro reperimento.

4.3 Bilancio finale e risultati ottenuti

Per concludere l'analisi sulla strategia di raccolta fondi e il progetto di Palazzo Moroni, andremo ad analizzare i risultati complessivi ottenuti e capire in che maniera questo progetto può dirsi vincente, anche in relazione ai costi sostenuti e alle entrate generate.

Nel paragrafo precedente abbiamo visto in termini numerici le donazioni ottenute negli anni, le quali hanno rappresentato un guadagno di 2.315.000 €, sebbene le cifre ufficialmente dichiarate nei bilanci annuali ammontino a 945.589. Questa cifra rappresenta un traguardo notevole, soprattutto se si considera il momento di crisi e di difficoltà generale, che inevitabilmente porta anche a una riduzione della capacità di spesa degli individui.

Nonostante ciò, Palazzo Moroni è riuscito ad attirare l'attenzione e la curiosità di molti, anche dall'estero, e ha ottenuto ottimi risultati in termini economici di donazioni.

Uno dei contributi ottenuti più significativi è stato quello della Regione Lombardia, ottenuto grazie alla vittoria di un bando ³³⁷, che ha fin da subito sostenuto questo progetto. L'occasione di Bergamo-Brescia Capitale della Cultura 2023 ha sicuramente giocato un ruolo fondamentale nel compimento di questo progetto, che è stato caratterizzato da costi alti e importanti. Infatti, il FAI ha dovuto sostenere molte spese, che potessero concretizzare il ripristino e il ritorno a uno splendore originario del Palazzo. Tutte le spese sostenute, e le loro portate in termini numerici, sono consultabili nei bilanci annuali: tra essi, ci sono delle voci che sono ricorrenti, e che rappresentano il cuore di questo progetto e la sua parte più consistente e delicata. Esse sono:

- Investimenti e Manutenzioni, per parlare di tutti gli interventi del Cucinone, una parte del Palazzo e dei suoi ambienti interni;
- Investimenti e Manutenzioni in generale per il Palazzo e i Giardini, per il loro mantenimento e il loro perfezionamento nel tempo;
- Beni in comodato di concessione, che nello specifico del settore culturale significa che un bene storico, artistico o paesaggistico viene affidato a un ente terzo: nel caso di Palazzo Moroni, il bene viene affidato dalla Fondazione Museo al FAI, il quale si

³³⁷ Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

occupa della sua gestione e valorizzazione. Pertanto, il comodato di concessione rappresenta una spesa trasversale e indiretta, in quanto il FAI si occupa in toto del mantenimento del bene, che passa dai lavori di restauro, alla risoluzione di problemi tecnici ma anche bollette e consumi quotidiani, che derivano dalle attività. Inoltre, si tratta anche della copertura di costi relativi agli immobili e ad alcune opere d'arte che sono state acquistate dal FAI;

- Impianti e Macchinari, utili per le attività di restauro ma anche per le attività primarie del Palazzo.

Il FAI ha anche un debito nei confronti di Lucrezia Moroni, perché nel 2020 ha acquisito opere d'arte per Palazzo Moroni, per una cifra pari a 1.456.000 €. Tale debito, però, verrà saldato a partire dal 2025 e si estinguerà nei prossimi 16 anni: rappresenta quindi una spesa futura in prospettiva del restauro e delle spese del FAI in quel momento³³⁸, e verrà conteggiata nello stato patrimoniale, dove sono presenti i crediti e i debiti di un'attività.

All'interno del Palazzo, infatti, ci sono opere e arredi che sono di proprietà diretta di Lucrezia Moroni, figlia del Conte Antonio: nello specifico, delle tre opere precedentemente citate di Gian Battista Moroni, 'Il cavaliere in rosa' e quello della moglie Isotta Brembato sono di proprietà di Lucrezia, la quale le ha vendute al FAI³³⁹.

I ricavi, invece, derivano sia dalle donazioni che sono state elargite per il ripristino del Palazzo e dei Giardini, ma anche da attività primarie interne e auto prodotte, come la vendita dei biglietti (interrotta nel periodo del lockdown) e l'affitto degli spazi per gli eventi privati, eventi aziendali e ambientazione di set fotografici³⁴⁰.

Se si sommano tutti i costi sostenuti dal 2020 al 2023 dal FAI per i Giardini e il Palazzo Moroni, considerando ogni singolo lavoro di manutenzione e di ripristino, si arriva a un ammontare pari a 1.500.000 € (come dichiarato al momento dell'inaugurazione e come dimostrano i bilanci pubblicati sul sito del FAI)³⁴¹, a fronte dei ricavi e delle cifre ottenute in dono, che arrivano a essere di 2.315.000 €: ci si trova in una situazione di guadagno e assoluta sostenibilità economico-finanziaria, superando il BEP minimo che garantisce un vantaggio e una sicurezza monetaria dell'ente. Questo risultato è il frutto di una previa analisi preliminare sulla fattibilità del progetto, il quale ha rispettato le strategie economiche preposte ed è stato portato a termine nel rispetto dei budget a disposizione e di determinate spese da sostenere. Palazzo Moroni è un esempio di buona riuscita non solo di strategia di raccolta fondi, in

338 [Bilancio Esercizio 2022.pdf](#), p. 37.

339 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

340 [Palazzo Moroni | Bene FAI](#), sezione 'Eventi privati'

341 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

quanto l'ETS è riuscito a reperire tutte le risorse e ottenere il sostegno necessario, ma è anche riuscito a lavorare in una situazione di guadagno e sostenibilità economica, indispensabile per la sopravvivenza dell'ente e di tutti gli altri progetti che deve portare a compimento. Questa iniziativa, sebbene costosa e complicata, aveva un obiettivo collettivo più grande, ovvero doveva essere completato necessariamente entro il 2023, in quanto Bergamo era la Capitale della Cultura per quell'anno. Ecco perché questo progetto ha ottenuto così tanti contributi e finanziamenti, pubblici e privati, perché c'era una volontà di preparare la città a ricoprire un ruolo così importante e onorevole, ma per fare ciò serviva che ogni attrazione e patrimonio della città fosse adeguatamente 'pronto' e ripristinato.

Perciò, Palazzo Moroni è stato completamente ristrutturato, e questo ha comportato dei costi elevati: nel corso degli altri anni, le uscite e i costi sono stati nettamente maggiori rispetto ai ricavi, e questo mostra una volontà di portare comunque a termine il progetto, nonostante le criticità. Senza la presenza così massiccia di donazioni provenienti da stakeholders esterni, molto probabilmente il ripristino di Palazzo Moroni non sarebbe stato sostenibile, con l'immediata conseguenza di abbandono del progetto e fallimento dell'ente. Ecco perché, per avere un funding mix vincente e funzionale, è vitale il coinvolgimento di segmenti di donatori esterni all'ONP – preferibilmente con un'alta capacità di spesa – così da ottenere tutte le fonti e risorse, economiche o in kind, che rendono possibile la portata a termine del progetto. Inoltre, i costi sono stati ammortizzati e lentamente bilanciati dalle entrate, le quali sono arrivate in un secondo momento, dopo l'avvio dei lavori che inevitabilmente ha avuto un impatto a livello di costi iniziali. Il FAI, fortunatamente, riceve ogni anno molto sostegno, anche da parte di individui che non intendono contribuire a un singolo progetto; perciò, è possibile che di tutte le donazioni e i contributi ricevuti nel corso dell'anno, parte di esse siano anche state devolute e impiegate per questo specifico progetto. Come si può notare dalle tabelle dei bilanci, infatti, per un gran numero di voci di costo il FAI ha ottenuto delle 'Coperture', vale a dire delle risorse economiche specifiche e indirizzate al progetto di Palazzo Moroni, che hanno consentito un risparmio e una copertura economica della Fondazione, la quale è riuscita a portare a termine il progetto in maniera ancora più sostenibile per le proprie finanze.

Le possibilità economiche del FAI sono rispecchiate dai risultati che hanno ottenuto per il ripristino di questo bene, il quale ha portato con sé dei costi alti, in quanto a manutenzione, interventi, e il costo di tutti i macchinari e attrezzature utili per fare ciò. Ma la fondazione ha un entourage di donatori e sostenitori costanti e fedeli, i quali frequentemente elargiscono risorse economiche che la stessa poi investe per il mantenimento e il restauro dei propri beni.

Ed è proprio grazie al fundraising fidelizzato e interpersonale con i suoi sostenitori che il FAI riesce a creare dei rapporti consolidati, di valore e continuativi, che permettono un'entrata consistente e costante, che consente di portare a termini ripristini di patrimoni come Palazzo Moroni che, altrimenti, sarebbero rimasti abbandonati e dimenticati.

I risultati ottenuti possono dirsi vincenti sotto vari punti di vista, da quello artistico-culturale per il restauro di un palazzo storico, ma anche sociale per le esternalità positive che questo intervento ha apportato alla comunità bergamasca e non solo. La buona riuscita anche a livello economico ha permesso una maggiore sostenibilità del progetto, il quale è stato concluso secondo le tempistiche, e oggi rappresenta uno dei beni di punta del FAI, grazie alla sua storia, alla sua arte e alla natura che lo contraddistingue, e risulta essere uno dei beni più visitati negli anni. Ad esempio, il bilancio sociale del 2023 (subito dopo la sua apertura al pubblico) afferma che Palazzo Moroni è uno dei beni FAI che ha avuto un incremento di visitatori nel tempo, registrando un +37%³⁴², così come nel 2024 è stato uno dei beni più visitati durante le Giornate di primavera del FAI³⁴³. Dal momento della sua apertura, il Palazzo ha registrato un forte consenso e ammirazione da parte del pubblico, e questo mostra come tale intervento fosse molto più che utile, si può dire assolutamente necessario a livello umano. E grazie a una strategia di fundraising ben strutturata, affiancandosi alle figure professionali e ai partner giusti, il FAI è riuscito a portare a termine un'impresa mastodontica, a livello economico ma anche di difficoltà di realizzazione. Per fortuna, oggi, la città di Bergamo offre con orgoglio una meta perfetta per tutti i tipi di segmenti di pubblico, siano essi famiglie o ragazzi, appassionati di arte, storia o natura: Palazzo Moroni è il perfetto connubio di questi tre elementi, e oggi è uno scrigno di patrimonio artistico-culturale secolare. Ancora oggi, nel 2025, i lavori per il miglioramento e la manutenzione del Palazzo proseguono, con la costruzione di un ascensore montacarichi che permetta l'ingresso al Palazzo e ai piani nobiliari alle persone disabili, per abbattere le barriere architettoniche e rendere ancora più accessibile la fruizione della casa-museo e delle opere d'arte che sono presenti al suo interno³⁴⁴: questo è sintomo dell'attenzione e della cura che il FAI investe per i suoi beni, grazie alle risorse che ottiene da parte di donatori distinti che credono nella sua missione.

342 [BILANCIO+SOCIALE23-WEB.pdf](#), p. 94

343 [Bilancio+Sociale+2024_2.pdf](#), p. 91.

344 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Gimmy Schiavi (testo disponibile all'Appendice A)

2020		
COSTI		
INVESTIMENTI E MANUTENZIONI (Cucinone)	249158	
di cui COPERTURE	24158	225000
INVESTIMENTI E MANUTENZIONI (Palazzo e Giardino)	99911	
di cui COPERTURE	82360	17551
BENI IN COMODATO DI CONCESSIONE	17551	
ACQUISIZIONI A TITOLO ONEROSO	225000	
di cui COPERTURE	225000	0
IMPIANTI E MACCHINARI	5628	
TOTALE		490730
RICAVI		
AFFITTO PER EVENTI PRIVATI	2800	
BIGLIETTI	21354	
TOTALE		24154

Tab. 3 – Bilancio economico-sociale dell'attività di Palazzo Moroni nel 2020 ³⁴⁵

2021		
COSTI		
INVESTIMENTI E MANUTENZIONI (Cucinone)	73629	
di cui COPERTURE	43815	29814
INVESTIMENTI E MANUTENZIONI (Palazzo e Giardini)	5039	
RESTAURI	29813	
BENI IN COMODATO DI CONCESSIONE	160586	
ALTRI BENI	8305	
IMPIANTI E MACCHINARI	119534	
TOTALE		353091
RICAVI		
AFFITTO PER EVENTI PRIVATI	1746	
BIGLIETTI	64285	
TOTALE		66031

Tab. 4 – Bilancio economico-sociale dell'attività di Palazzo Moroni nel 2021 ³⁴⁶

345 [RA2020_SITO.pdf](#)

346 [220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#)

2022		
COSTI		
BENI IN COMODATO DI CONCESSIONE	20445	
CAPITALIZZAZIONE DEGLI ALTRI ONERI	20359	
IMPIANTI E MACCHINARI	107594	
ATTREZZATURE	750	
ALTRI BENI	1539	
TOTALE		150687
RICAVI		
FIMESA	100000	
FONDAZIONE POMARA SCIBETTA	85000	
FRIENDS OF FAI	251734	
REGIONE LOMBARDIA	450000	
DEUTSCHE POST	58855	
TOTALE		945589

Tab. 5 – Bilancio economico-sociale dell'attività di Palazzo Moroni nel 2022 ³⁴⁷

2023		
COSTI		
BENI IN COMODATO DI CONCESSIONE	16688	
INTERVENTI E MANUTENZIONI	249707	
di cui COPERTURE	249707	0
TOTALE		16688
RICAVI		
COPERTURE DI ALTRI BENI	53448	
TOTALE		53488

Tab. 6 – Bilancio economico-sociale dell'attività di Palazzo Moroni nel 2023 ³⁴⁸

347 [Bilancio_Esercizio_2022.pdf](#)

348 [Bilancio_Esercizio_2023.pdf](#)

Capitolo 5 – Criticità del TS: Polo di Santa Chiara a Bassano del Grappa

5.1 Contesto storico-artistico del bene e proposta di recupero

Questo terzo e ultimo caso di studio porta con sé l'intento di mostrare una strategia di raccolta fondi che è intrinsecamente caratterizzata da criticità, difficoltà e alcuni punti di debolezza. Se da un lato è vero che il fundraising, se ben implementato, è uno strumento che può trasformarsi in una vera e propria strategia vincente per un ETS, dall'altra parte possono esistere dei contesti e delle situazioni in cui questa materia non riesce a essere correttamente sfruttata; o ancora, ci possono essere delle difficoltà esterne e/o interne che portano a conseguenze lontane da quelle desiderate, con il conseguente risultato di un progetto che non rispecchia i prospetti iniziali. Se ciò accade, significa che nella fase iniziale di pianificazione, di studio della fattibilità del progetto, di formazione del team operativo, o anche in fase di applicazione della strategia, delle difficoltà hanno compromesso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Non tutte le campagne ottengono lo stesso risultato, e quest'ultimo dipende da fattori distinti che devono essere attentamente analizzati nelle fasi preparatorie, così da ottenere il successo in corso o al termine dell'opera.

Riscontrare delle difficoltà nel raggiungimento di un progetto è una situazione di svantaggio per un'ONP, in quanto significa ammettere che quanto pianificato e studiato non ha portato i risultati sperati, con la conseguenza di un allontanamento, economico ma anche operativo, dalle buone riuscite sperate.

Un caso concreto che può esplicitare quanto appena affermato, per comprendere cosa non abbia funzionato e come poteva essere gestito, è quello dedicato al Polo Museale di Santa Chiara, a Bassano del Grappa³⁴⁹. L'area interessata dal progetto è situata all'interno del centro storico della città, a ridosso delle mura trecentesche, e un tempo questa zona era parte del Monastero delle Clarisse, ma poi viene destinata a improprio uso militare con la creazione della Caserma Cimberle-Ferrari: quest'ultimo piano prevede la costruzione di edifici non coerenti con un centro storico già in uno stato di avanzato degrado, perciò l'area viene acquistata dal Comune negli anni Ottanta. Anche dopo questa fase, il complesso architettonico rimane comunque praticamente inutilizzato, e questo ha aumentato notevolmente la situazione di degrado e disagio all'interno di un'area in pieno centro storico. Per ovviare tale piaga sociale, a partire dal 2010 la Città decide di predisporre un programma di recupero e valorizzazione dell'area, con l'intento di creare un polo museale che potesse ravvivare la

349 [Polo museale di Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

situazione socio-culturale in una parte di città fortemente compromessa e abbandonata. L'intento che muove questa iniziativa è assolutamente coerente con il campo del Terzo Settore, il quale si occupa di rendere più accessibile l'arte, ma anche di migliorare lo stile di vita e il benessere delle persone e, in questo caso, con questo Polo il Comune di Bassano si impegna a sensibilizzare un avvicinamento alla sfera culturale e artistica di una platea di consumatori e visitatori progressivamente più ampia, con l'intento finale di debellare la malavita e valorizzare quest'area, grazie a un'iniziativa nobile.

Il progetto è stato sviluppato per molti, moltissimi anni a partire dal 2011 ma, a causa di problematiche e discussioni interne ed esterne, non è mai stato concluso e, ancora oggi, è in attesa di essere completato ed è in una 'fase di stallo e di incompiutezza'; rispetto a questa situazione, il Comune si impegna a far ripartire i lavori il prima possibile ³⁵⁰.

Le parti che avrebbero costituito questo Polo Museale sono state così concepite:

- Museo di storia naturale, dedicato a ospitare delle collezioni offerte in dono, attualmente conservate nei depositi del Museo Civico.

Quest'area del museo è suddivisa in cinque sezioni organizzate, una storica, una geopaleontologica, una ambientale dedicata al Brenta, una sezione botanica e una zoologica dedicata ai vertebrati ³⁵¹. Per aiutare il visitatore, si è creato un filo conduttore nell'architettura del museo, che deve prevedere un ampio spazio che possa assolvere tutte le funzioni, sia pratiche ma anche espositive, ma anche che possa accogliere una parte di raccolta, conservazione e studio dei reperti e delle loro evoluzioni;

- Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar, attualmente conservata nella sede di Romano d'Ezzelino, un comune sparso di poco più di 14.000 abitanti, sempre in provincia di Vicenza.

Oltre alla parte dedicata all'esposizione dei manufatti, si concepisce anche la 'Galleria del Motorismo, Mobilità e Ingegno veneto', un elogio agli uomini del territorio che hanno apportato grandi risultati al progresso scientifico e tecnologico, con la contemporanea volontà di far diventare questo spazio espositivo un punto di riferimento storico-tecnico, nel settore del motorismo. Per questo motivo, il museo dovrà essere composto da sezioni a rotazione tematica e spazi per esposizioni permanenti, così da diventare una delle realtà inventive e imprenditoriali più di rilievo del Veneto. Tali ambienti si svilupperanno su quattro piani, per un totale di 2.750 mq, con spazi altamente flessibili, autonomi ma al tempo stesso

350 [Bilancio 2020 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#), capitolo "La sezione strategica", p. 30.

351 [Bilancio 2012 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#), file "Programma triennale dei lavori pubblici".

interconnessi, così da consentire al Museo la capacità di adattarsi alle distinte esigenze espositive. Questo progetto, infatti, aveva suscitato l'interesse di altri musei dell'automobile internazionali, come quelli di Barcellona, Lubiana, Brno e Cracovia, che avevano presentato un progetto di valorizzazione, coordinato con il Dipartimento del Turismo della CE. Tale iniziativa avrebbe acceso la luce su una piccola realtà italiana, che aveva tutte le possibilità di riscattarsi e di mostrarsi all'avanguardia in tutta Europa, creando rete con altre città e ampliando ancora di più la propria visione del progetto.

Parallelamente alla sezione più museale, questo Polo avrebbe previsto delle infrastrutture. Prima tra tutte, una grande piazza e i suoi relativi collegamenti con le altre parti del centro storico, ma anche con le infrastrutture di parcheggio collocate al di fuori delle mura: con questa seconda fase, si voleva recuperare alcuni percorsi storici ormai abbandonati, come il 'camminamento delle pietre a ridosso delle mura'.

La proposta di progetto prevede tre edifici principali, che saranno costruiti sull'area acquistata dal Comune, e saranno interamente dedicati ai Musei, a cui sarà anche dedicata la superficie interrata, ricavata sotto la piazza stessa. A sud, ci sarà un piccolo fabbricato che fungerà da ingresso e biglietteria dei musei, bookshop ma anche caffetteria.

In questo modo, gli spazi polifunzionali saranno utilizzati nel corso di tutte le stagioni e per attività eterogenee, come mostre, mercatini o esposizioni.

Lo spazio dei Musei si svilupperà poi sui quattro piani – di cui uno interrato – degli edifici che circondano la piazza: il percorso dei musei poi inizia proprio nel piano interrato, per poi salire al secondo piano per riscendere nuovamente nel primo piano e quello terra. A questo punto, il visitatore può scegliere se intraprendere la visita del museo dalla parte alta o se uscire. A prescindere dalla direzione, la visita del museo è concepita affinché il visitatore non passi mai due volte in una stessa sala, oltre a lasciare la totale libertà ai visitatori di scegliere il percorso da seguire e a quali aree dare maggiore importanza e attenzione.

Il Museo civico di Storia Naturale nasce dalla volontà di trovare una collocazione più ampia e adatta alla Sezione Naturalistica del Museo Civico di Bassano del Grappa, e verrà dedicata alla descrizione dell'ambiente naturale locale e sarà composto da collezioni naturalistiche storiche e recenti, patrimonio del Comune veneto.

La predisposizione di questo Museo nasce dalla duplice necessità di ricollocare le varie collezioni, che nel tempo si sono ampliate, e adeguare l'impostazione dell'esposizione per raggiungere una coerenza con le leggi e i dettami museali recenti.

Gli obiettivi di questo progetto sono:

- L'aumento della sostenibilità economica e ambientale del complesso, grazie a

tecnologie all'avanguardia e metodi di costruzione moderni per il miglioramento della qualità urbana e con un occhio verso la sostenibilità ambientale;

- Il recupero e il riuso di un'area degradata del centro storico;
- La realizzazione di un polo museale di eccellenza e visibilità, articolato e punto focale di una strategia complessiva di valorizzazione dell'intero territorio;
- La realizzazione di un intervento esemplare dal punto di vista architettonico, con l'inserimento di una moderna architettura che verrà a completare la stratificazione di modelli architettonici precedenti ³⁵².

Il progetto viene approvato con delibera di Giunta Comunale ³⁵³, ed è perciò già dotato di tutte le autorizzazioni urbanistiche e architettoniche necessarie. Esso, già nel 2012, ammonta a un costo complessivo di 17.950.000 €, di cui un primo stralcio provvisorio è già stato individuato. Per quello che concerne il secondo stralcio, di 6.450.000 €, all'epoca era ancora in attesa di finanziamento, per cui si iniziano fin dall'inizio a verificarsi dei rallentamenti e delle difficoltà di reperimento delle risorse economiche per realizzare questo progetto.

Mancherebbe anche il finanziamento per l'allestimento del Museo di Storia Naturale, per un costo previsto di 1.600.000 €: il totale del progetto per la costruzione di entrambe le aree museali ammonterebbe così a 19.550.000 €, una cifra esosa che deve essere necessariamente raggiunta se si vuole portare a termine il progetto in maniera lineare e sostenibile ³⁵⁴.

Sempre nel 2012, il Comune prevede una gara europea per l'appalto, che viene vinta da un'azienda di Maser, in provincia di Treviso, che si occuperà della costruzione dell'intero complesso ³⁵⁵. Può così iniziare la costruzione del complesso, che inizia con la prima fase che prevede la costruzione del Museo Civico di Storia Naturale ³⁵⁶, ma nel 2015 sono costretti a interrompere i lavori a causa di ritrovamenti archeologici durante le demolizioni, che rallentano così il cantiere, a causa di controlli effettuati sotto la supervisione della Soprintendenza ³⁵⁷. In concomitanza con questi ritrovamenti, un ulteriore rallentamento e difficoltà è causata dalla non operatività della ditta che doveva occuparsi della costruzione del Polo ³⁵⁸. Questi due episodi hanno compromesso notevolmente i lavori ma, dopo un lungo stop, nel settembre 2016 il cantiere riparte con una seconda ditta di costruzioni intercettata dal Comune, così da completare i lavori del primo stralcio: inizialmente, la scadenza per la

352 [Polo museale di Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

353 [Attualità: Nasce il "Polo Museale Santa Chiara" | Bassanonet.it](#)

354 [Polo museale di Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

355 [Layout](#)

356 [Nuovo polo museale Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

357 [Attualità: Più Chiara di così | Bassanonet.it](#)

358 [Portale dei Fallimenti di Treviso](#), documento 233/2014.

conclusione di questa prima fase dei lavori era stata dichiarata nell'estate 2018, ma viene prorogata alla primavera del 2019 per consentire la realizzazione di opere integrative iniziali³⁵⁹.

Negli anni successivi, anche da quanto mostrano i documenti ufficiali presenti sui siti del Comune, i lavori sembrano essere interrotti, al punto che nel 2022 il Comune di Bassano liquida e ultima i rimanenti pagamenti nei confronti dello studio e dell'architetto incaricato dei lavori³⁶⁰: con questi documenti, il Comune chiude definitivamente i lavori presi a carico per l'hub del Polo di Santa Chiara. A quel punto, le spese comunali ammontano a 2.4 milioni di €, 1.5 milioni di € spesi nel primo stralcio di progettazione dei lavori³⁶¹, senza considerare tutte le spese che devono essere sostenute per la realizzazione del secondo stralcio.

Ancora oggi, si stanno cercando delle soluzioni per proseguire con i lavori. Nel 2020, ancora prima della liquidazione dei lavori, si parlava di possibilità di uno sviluppo alternativo del progetto³⁶², proponendo una simbolica conservazione del Museo Civico della città. Si tratta del progetto 'Masterplan Bassano 2020', che intende riqualificare l'area urbana del centro storico e delle mura, fortemente degradato. Tale progetto si impegna a mettere a sistema il Centro Storico, grazie a offerte museali e culturali alternative. Sebbene fosse un'idea valida, tale progetto non verrà affrontato ma, nel 2023, compare una nuova proposta, il cosiddetto 'Polo dell'Innovazione'³⁶³. Tale iniziativa vuole andare a sostituire alcune delle idee originarie per il concepimento dell'hub museale, e prevede una collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e i privati, per la costruzione di un ambiente polivalente con un focus sull'ingegno veneto e altre esposizioni temporanee, una sala convegni, un ristorante e altri spazi per le attività economiche territoriali. Questa proposta, però, viene elargita da un raggruppamento temporaneo di imprese che offrono un pacchetto comprensivo di progettazione, realizzazione, finanziamento e manutenzione, per un totale di 20 anni. Le previsioni per il costo totale oscillano tra i 16 e i 25 milioni di €, ma prima devono essere effettuate le verifiche per valutare la fattibilità del progetto.

Nel tempo, però, quanto progettato non ha visto alcuna concretizzazione, e recentemente il progetto di Santa Chiara è tornato al centro delle discussioni politiche.

Grazie al PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione) 2023-2025 pubblicato dal

359 [Fondazione Cariverona-Bilancio-2017_web.pdf](#), p. 57.

360 [LP_2012_22_LAVORI DI REALIZZAZIONE DEL POLO MUSEALE CULTURALE DI S. CHIARA - servizio di progettazione preliminare, definitiva, esecutiva, coordinam... / Gare per servizi / Bandi di gara e indagini di mercato / Servizi on line / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

361 [Attualità: Indietro Tutta | Bassanonet.it](#)

362 [2020: Fuga dall'Urban Center - Urban Center Bassano](#)

363 [BASSANO DEL GRAPPA | SANTA CHIARA, PRESENTATO IL POLO DELL'INNOVAZIONE: «COSTERA' 16 MILIONI DI EURO» – RETE VENETA | Medianordest](#)

Comune di Bassano del Grappa, è possibile visualizzare le performance, gli obiettivi preposti dall'amministrazione, ma anche consultare la rendicontazione delle attività effettuate nel tempo. Nella sezione 'Valore Pubblico', quella dedicata allo studio del livello di benessere economico, sociale e ambientale della cittadinanza, è possibile visionare le azioni strategiche di mandato. Sono presenti varie sezioni, tra cui anche l'urbanistica, economia e ambiente, e la promozione e valorizzazione della cultura e dello spettacolo ³⁶⁴. Nell'ambito di intervento 'Cultura e spettacolo', con il codice strategico 17 c'è la creazione di un percorso turistico-culturale unico, che contempla anche il futuro Polo Museale Santa Chiara ³⁶⁵. Questo mostra come il concepimento finale del progetto possieda ancora un orizzonte di lungo termine, il che rappresenta un ulteriore rallentamento e difficoltà di pianificazione delle attività. Ancora oggi, i lavori non sono stati ultimati e sono molto rallentati, oltre al fatto che le risorse necessarie continuano a scarseggiare: questi sono tutti elementi che rappresentano delle difficoltà e dei limiti per la realizzazione di questa iniziativa, nobile a livello artistico-culturale ma insostenibile sotto un aspetto economico-finanziario. Vedremo successivamente in che modo il Comune ha attivato le fonti di funding e quali sono state le poche risorse economiche ottenute dall'esterno, con il risultato di un progetto che, ancora oggi, incontra severe difficoltà nella sua realizzazione concreta.

5.2 Le strategie di funding applicate

Come per ogni progetto di raccolta fondi, anche in questo caso c'è stata una prima fase di ricerca delle fonti di funding per la concretizzazione di un piano ambizioso e molto articolato. Il bene è di possesso del Comune, pertanto è lo stesso che deve occuparsi del reperimento delle risorse economico-finanziarie utili per dare il via ai lavori di costruzione e di adattamento degli spazi, possibilmente con il sussidio di altre entrate esterne, che consentano una variazione nel funding mix e una maggiore possibilità di ottenere la cifra economicamente inderogabile.

A differenza dei due casi di studio precedentemente studiati, in questo contesto si può dire che non sia stata effettuata una vera e propria ricerca dei fondi, sebbene il progetto fosse attrattivo dal punto di vista culturale e artistico e il suo costo fosse alto, con la conseguenza di una necessità naturale di risorse.

La cifra dichiarata utile per la realizzazione del Polo ammonta a 17.850.000 € ³⁶⁶, complessiva

364 ([Microsoft Word - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE \(PIAO\) 2023-2025 rettifica.docx](#)), p. 21.

365 ([Microsoft Word - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE \(PIAO\) 2023-2025 rettifica.docx](#)), p. 25.

366 [Bilancio 2011 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del](#)

sia del Museo di Storia Naturale sia per il secondo del Museo dell'Automobile: nello specifico, il costo per la costruzione del Museo dell'Automobile si suddivide in due stralci, il primo da 11.500.000 €, e il secondo da 6.350.000 €. Si tratta di un progetto importante per una realtà come un'Amministrazione comunale, che per definizione ha una limitatezza di risorse e, tendenzialmente, delle difficoltà nel loro reperimento: a maggior ragione, l'ente avrebbe dovuto analizzare la fattibilità e sostenibilità di quanto concepito provvisoriamente. Così facendo, l'ente avrebbe individuato i portatori di interesse più consoni per il finanziamento di questo progetto, con la possibilità di procedere con i lavori.

Per quello che concerne la prima parte dei lavori, l'Amministrazione è riuscita a raccogliere le risorse necessarie per far partire il cantiere nel 2012. Oltre a fonti di funding interne all'ente, altre fonti sono state elargite da un unico finanziatore privato esterno al Comune. Si tratta della Fondazione Cariverona, una fondazione di origine bancaria privata, autonoma e non profit che si impegna a sostenere lo sviluppo sociale, economico e culturale dei territori delle province di Verona, Vicenza, Belluno, Mantova e Ancona ³⁶⁷. Si è dimostrata fin da subito attiva nella contribuzione per il Polo Museale, e ha inizialmente dichiarato di voler finanziare una cifra pari a 10 milioni di €, elargiti in tre tranches: 2 milioni nel 2006, 4 milioni nel 2007 e gli ultimi 4 milioni nel 2008 ³⁶⁸.

Nel 2010, la Fondazione si impegna per il recupero e la valorizzazione del sito elargendo 1 milione di euro ³⁶⁹, e si impegna a partecipare nel tempo ai lavori per lo sviluppo di questo progetto ³⁷⁰.

Nei bilanci degli anni susseguenti all'inizio dei lavori, come ad esempio il 2016, si vede come la cifra dichiarata investita nel progetto sia mutata. Infatti, è ufficialmente dichiarato che per il progetto di recupero dell'ex monastero di Santa Chiara, la Fondazione abbia versato complessivamente al Comune 8 milioni di €, a fronte dei 10 dichiarati nei bilanci che precedono l'avvio dei lavori ³⁷¹.

Per il progetto, la città di Bassano ottiene un contributo statale che ammonta a 1.600.000 € ³⁷² e un'altra entrata del valore di 1.500.000 nel 2011 ³⁷³ per un totale di 12.100.000 € di contributi ottenuti per la realizzazione di questa iniziativa, che derivano da finanziamenti

[Grappa](#) , file “Programma triennale dei lavori pubblici”.

367 [Fondazione Cariverona: Il Futuro Sostenibile, Solidale, Innovativo](#)

368 [bilancio_missione_05_interno.indd](#) , p. 55.

369 [2010_BIL_MIS_Fondazione_Cariverona.pdf](#) , p. 65.

370 [2012_BIL_ES_Fondazione_Cariverona.pdf](#) , p. 23.

371 [SOMMARIO](#) , p. 66.

372 [Bilancio 2013 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#) , file “Bilancio di previsione 2013”.

373 [Esercizio finanziario 2011 \(file completo\) / Bilancio 2011 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#) , file “Esercizio finanziario 2011 (file completo)”.

pubblici e privati: il funding mix raccolto dall'ente comunale è variegato se si considera la provenienza delle donazioni, ma è limitato in quantità se messo a confronto con la spesa che deve essere sostenuta. Infatti, analizzando entrate e uscite, si nota come queste ultime siano solo parzialmente coperte dalle risorse in entrata, con una percentuale di realizzazione di circa il 10% ³⁷⁴, e questo è un primo sintomo di difficoltà e di crisi economica, che non permette di proseguire con le tempistiche prestabilite.

Consultando i bilanci, è possibile vedere alcune delle spese sostenute dal Comune negli anni per il proseguimento dell'iniziativa del Polo Museale, le quali sono state esose e molteplici. Si tratta di spese legate al pagamento della manodopera, vale a dire le ditte di costruzione, gli architetti e il loro studio, ma anche altre spese più legate alla progettazione in sé. Ad esempio, il Comune ha dovuto sostenere una serie di spese precedenti alla costruzione per la messa in sicurezza, le assicurazioni e gli imprevisti legati al rischio del lavoro, ma anche la spesa per l'appalto (completamente a carico del Comune) e altre spese tecniche. Dai bilanci si può vedere come per ogni fase della progettazione corrispondono spese e oneri differenti, che dipendono dallo status operativo: all'inizio ci si occupa di spese più amministrative e logistiche, mentre con il procedere del cantiere il Comune deve interfacciarsi con la manodopera e altri lavoratori esterni.

Inoltre, per ogni anno impegnato nella ristrutturazione del Polo, deve sostenere una spesa annua di 103.252,59 € per la rata del luogo e degli spazi adiacenti che, dal 2011 al 2016, rappresenta una spesa di 619.515,54 €.

COSTI (2011-2013)	
Importo lavori a base d'asta	8.793.066,04
Oneri per la sicurezza	87.930,66
Spese di progettazione	1.625.222,40
Allacciamenti, spostamenti sottoservizi	44.404,98
Imprevisti e arrotondamenti	61.276,25
TOTALE	10.611.900,33

Tab 7 - Costi sostenuti dal 2011 al 2013 ³⁷⁵

374 [Bilancio 2015 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#), file "Bilancio di previsione 2015-2017".

375 [Bilancio 2011 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#), file "Programma triennale dei lavori pubblici".

COSTI (2014-2016)	
Impegno generale (Determinone) 2015	100.000
Riaccertamento straordinario	807.264,94
Spese tecniche Gruppo Sintecna Srl	493.669,29
Affidamento Adico srl/Termoidraulica Sbrissa	313.595,65
Affidamento raggruppamento temporaneo Adico/Termoidraulica (2015)	3.409.438,93
Art. 92 Santa Chiara	48.881,94
Impegno generale (Determinone) 2016	269.215,11
Affidamento raggruppamento temporaneo Adico/Termoidraulica (2016)	4.176.262,95
Maggiori opere in appalto	946.084,03
TOTALE	10.564.412,84

Tab 8 - Costi sostenuti dal 2014 al 2016 ³⁷⁶

A differenza di quanto affermato nelle previsioni iniziali sull'ammontare degli stralci in termini economico-numeriche, si può vedere come i costi sostenuti siano stati nettamente superiori a quanto preventivato. Nella sezione dell'Amministrazione trasparente del Comune di Bassano del Grappa sono presenti le documentazioni e i bilanci progressivi di ogni anno, e le spese per il Polo si sono arrestate nel 2016: dal 2011, anno di partenza dei lavori, il Comune ha investito 21.279.565,76 €, a fronte dei quasi 18 milioni di € inizialmente dichiarati. Il Comune ha avuto delle coperture e delle entrate che hanno reso più sostenibile il sostentamento delle spese, ma comunque si trova in una situazione di perdita e di svantaggio economico: infatti, se le coperture ottenute ammontano a 12.100.000 €, il bilancio complessivo si chiude in negativo per ben 9.179.565,76 €. È importante, per un'ONP e in generale per un ente che vuole concretizzare dei progetti, concludere i propri bilanci in positivo o al massimo in una situazione di pareggio, per evitare degli scompensi finanziari e delle situazioni di crisi. Nel caso specifico del Polo Museale di Santa Chiara, il Comune si trova evidentemente in una situazione di difficoltà e di squilibrio rispetto a quanto preventivato in Commissione ³⁷⁷: questa condizione critica si traduce in una volontà, da parte del Comune, di proporre una sinergia tra pubblico e privato, per poter ottenere le risorse necessarie per proseguire con i lavori. Però, questa iniziativa non ha riscontrato molto successo, e la realizzazione di questo progetto si è trasformata in un dibattito politico e ideologico, piuttosto che in un tentativo di ripristino di un polo culturale. Le strategie di funding e di comunicazione, sia interne che esterne, possono essere considerate

³⁷⁶ [Bilancio 2015 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#), file "Bilancio di previsione 2015-2017".

³⁷⁷ [BASSANO DEL GRAPPA | SANTA CHIARA. CAMPAGNOLO: «PROGETTO INSOSTENIBILE PER IL BILANCIO» – RETE VENETA | Medianordest](#)

poco efficaci, in quanto il Comune di Bassano del Grappa non ha sviluppato un piano d'azione pienamente concreto, oltre a non aver avuto un allineamento progettuale coerente e preciso. Una discrepanza ideologica interna rappresenta un forte rischio, in quanto gli stakeholders e i membri attivi non riescono a cooperare in un'unica direzione, con la conseguenza di differenti punti di vista. Il risultato è proprio questo, ovvero un progetto nobile dal punto di vista sociale, culturale e anche territoriale, con miglioramenti sia per le persone che per l'ambiente, ma che non riesce a essere concluso. Probabilmente, se si trovasse un equilibrio di cooperazione interna, oltre che a un'implementazione nelle conoscenze di fundraising, il progetto di Santa Chiara acquisterebbe un consolidamento maggiore agli occhi dei portatori di interesse. La difficoltà nella gestione di tempo, soldi e risorse può risultare una difficoltà per un ETS, il quale tende a trovarsi in una posizione sfavorevole e difficile da ripristinare.

5.3 Conseguenze per il complesso e per la comunità

Ancora oggi si discute di questo progetto e del suo destino, chiedendosi se mai si riuscirà a portare a compimento: le probabilità sembrano essere basse, in particolare perché per farlo bisognerebbe gravare sulle finanze dei cittadini. La mancanza di fonti e risorse che provengono dall'esterno è il primo e principale errore di questa strategia, e vedremo tutti gli elementi invalidanti e di difficoltà che si sono verificati, per comprendere come evitare questi errori e come strutturare in maniera funzionale e corretta una strategia di raccolta fondi. Possono incontrarsi differenti problematiche, criticità e mancanze in questa strategia di fundraising, e le principali lacune sono:

- Una mancanza di fonti di funding esterne all'organizzazione. Il Comune ha ottenuto dei finanziamenti statali, che rappresentano un'entrata certa e utile per la concretizzazione di parte del progetto, ma sicuramente non sufficienti per una sostenibilità economica interna e duratura per la realizzazione del Polo Museale.

L'unico ente esterno – non statale – che ha contribuito è stata la Fondazione Cariverona, una realtà sicuramente attiva a livello territoriale e sociale, ma rappresenta l'unica fonte di finanziamento a disposizione del Comune che, ricordiamo, dispone comunque di limitate fonti e possibilità economico-finanziarie. In questo caso, non è stato creato nessun funding mix, non sono stati coinvolti stakeholders esterni, a livello territoriale o regionale, e il Comune non ha divulgato in maniera sufficientemente impattante la propria iniziativa, che è sicuramente nobile a livello socio-culturale, ma che per essere realizzata necessita di risorse, fonti ed entrate. Se un ente non riesce a contare solo sulle proprie risorse e possibilità, deve

necessariamente chiedere un supporto esterno, e il fundraising serve proprio a sollecitare finanziatori, investitori o amatori di una determinata causa, i quali possono anche apportare un contributo economico concreto per portare avanti i lavori e la loro concretizzazione. È raro che un ETS riesca ad auto sostentarsi completamente, perciò è fondamentale che quest'ultimo sappia intercettare fonti di finanziamento esterne, siano esse pubbliche o private, per dimostrare una sostenibilità e una fattibilità che perduri nel tempo. Per quanto siano entrate delle fonti di finanziamento, esse non sono risultate sufficienti per il Comune di Bassano per la realizzazione dei propri lavori, e lo dimostrano i bilanci: nel corso del tempo, infatti, non solo sono diminuite le reali fonti in entrata da parte della Fondazione (dai 10 milioni di € dichiarati agli 8 milioni effettivamente elargiti), ma c'è stato anche un aumento delle spese sostenute, a fronte di stralci preventivi che non sono stati realisticamente concepiti, o comunque c'è stato un calcolo errato delle fonti utili per la realizzazione del progetto e quelle effettivamente versate. Senza un sostegno economico, umano e pratico esterno, un ente si troverà in indubbia difficoltà, proprio perché le sue risorse, le sue competenze e le sue possibilità si riducono notevolmente: fare fundraising significa anche fare rete, e la cooperazione per un obiettivo comune è un motore molto forte per il raggiungimento di obiettivi vantaggiosi a livello collettivo;

- Una mancanza di know-how tipico della materia del fundraising, fondamentale per gestire le varie fasi della campagna e il rapporto con eventuali finanziatori.

È importante che in qualsiasi ETS siano presenti figure professionali che possiedano tutti gli strumenti, le strategie e le facoltà per strutturare una campagna di raccolta fondi accattivante, interessante e attrattiva. In primo luogo, un ente deve studiare e analizzarsi internamente tramite analisi EROI o SWAT, per capire se ci sono delle lacune e, in tal caso, sopperirle e migliorarsi. Una volta eliminati gli ostacoli interni, sarà molto più semplice per un ETS portare a termine i propri progetti, migliorando la sua struttura e il suo team operativo: deve esserci un mix di esperienze, abilità e competenze per far sì che l'ente sia dotato di tutte le figure professionali e i ruoli che permettono il compimento di un progetto. Se manca anche solo uno di questi ruoli, l'organizzazione troverà molteplici difficoltà nella fase operativa, in quanto nel corso del concepimento della fase progettuale non sono stati pensati tutti gli ostacoli, le insidie e non c'è stato uno studio professionalmente approfondito e completo. Sicuramente l'assenza di una figura come il fundraiser ha giocato un ruolo determinante in questa strategia, la quale proprio per la suddetta ragione non è stata adeguatamente sviluppata;

- Una strutturazione dei lavori e delle varie fasi poco chiara e scandita. I lavori continuano a essere posticipati e rallentati, sia per cause esterne e non prevedibili, ma

anche per ragioni logistiche e gestionali.

Il Comune ha riscontrato degli imprevisti e difficoltà nell'affrontare gli ostacoli e gli imprevisti, e questo ha avuto come conseguenza immediata un rallentamento prolungato di tutta la fase dei lavori, che è in proseguimento ancora oggi. In una strategia di funding, la pianificazione temporale è importante per scandire le distinte fasi, per coordinare le varie maestranze e per creare un'armonia e coerenza collettiva. In questo caso, i lavori hanno subito vari rallentamenti e interruzioni, e ciò ha dato vita a una confusione interna all'ente, il quale deve capire come risolvere e far fronte a una situazione complessa. Il coordinamento di ogni fase operativa deve essere nelle mani dell'ente stesso, il quale deve essere anche capace di pensare alla coerenza tra le tempistiche, i lavori e le risorse: queste ultime, infatti, una volta raccolte devono essere distribuite nelle differenti fasi dei lavori. Senza una coerenza tra progetto operativo e progetto temporale, l'ONP non riuscirà a prioritizzare gli interventi pratici;

- L'assenza di volontari, i quali sono un valore aggiunto per gli enti.

Ovviamente, in una Giunta comunale non è prevista la presenza di figure volontarie, però probabilmente una loro presenza avrebbe avuto un impatto positivo e più propositivo per il piano. Come sappiamo, i volontari rappresentano una ricchezza, sia economica che umana, per un ETS, in quanto rappresentano delle figure attive nei processi operativi e pratici che hanno una forte passione e determinazione nel realizzare quel determinato progetto legato a una causa nobile. Qui, invece, l'andamento del progetto dipende meramente dalle disponibilità economiche, dalle tempistiche burocratiche e da una serie di approvazioni che devono avvenire in sede di Consiglio, e si perde la parte più emotiva e sentimentale della causa, con la conseguenza di una sua realizzazione sulla base di motivi numerici. La forza delle ONP è il coinvolgimento delle persone nei confronti di cause nobili, buone e vantaggiose per la comunità, ma se si perde questa magia, automaticamente il progetto perde una parte di sé;

- Una scarsa disponibilità di risorse per gli enti pubblici, che fanno fatica a trovare le fonti necessarie.

Come ultimo punto, ma non meno rilevante, non si può non citare la difficoltà delle Pubbliche Amministrazioni nel reperire, ottenere e investire le proprie risorse economiche, a discapito di progetti e iniziative che sono costose. Ecco perché a un certo punto il Comune ha pensato a un'ibridazione tra pubblico e privato per il proseguimento di questo progetto, perché da solo non sarebbe stato capace di sostenere tutte le spese. Questo aspetto rappresenta un ostacolo per le PA, le quali devono sempre affiancarsi a enti privati, fondazioni e privati cittadini che possano finanziare i loro progetti, così da concretizzarli. In questo caso, il Comune di Bassano non è riuscito a creare un entourage di donatori privati esterni che potessero apportare un

grande contributo per la causa, che intrinsecamente è ricca di valori e ideologie.

D'altro canto, però, ci sono anche degli elementi positivi e nobili che il Comune è riuscito a compiere per questa iniziativa. Il primo è un'ampia trasparenza e accountability, grazie al sito dello storico del Comune di Bassano del Grappa, dove è possibile trovare tutti i bilanci, i piani di investimenti e i programmi triennali operativi, così da informare la comunità sull'impiego delle risorse, in quali progetti e in che modo si sta lavorando per il miglioramento del benessere cittadino ³⁷⁸. Grazie a una documentazione approfondita e progressiva, è stato possibile studiare le tempistiche, le risorse investite e le spese che il Comune ha dovuto sostenere, così da avere un'idea più chiara della portata del progetto e le sue distinte fasi. In secondo luogo, il Comune ha voluto acquistare un complesso e un'area degradata e abbandonata per ripristinarla e dedicare uno spazio alla cultura e all'elogio del talento veneto. L'intento di partenza è sicuramente degno e di tutto rispetto, e rappresenta a pieno la vera natura del progetto, che ha l'obiettivo di costruire un polo museale ricco e sviluppato, dove i cittadini possono ammirare la storia e la cultura del loro territorio.

Infine, il Comune nel corso degli anni ha sempre tentato di trovare soluzioni e alternative che permettessero un proseguimento dei lavori lineare, senza abbandonare questo progetto. In più occasioni, l'ente ha attuato delle strategie per risolvere degli imprevisti o delle difficoltà, come il fallimento della ditta Adico e l'immediato coinvolgimento di altre maestranze, il ritrovamento di resti archeologici nei sottosuoli o, ancora, le varie opposizioni. Anche se i risultati non sono stati ottimali nel corso degli anni e il progetto è ancora in una fase di conclusione, il Comune ha provato in tutti i modi di mandare avanti i lavori e di cercare soluzioni, e questo è indice di un coinvolgimento e una volontà da parte dell'ente stesso di terminare quest'impresa, che ormai dura da più di dieci anni.

Il progetto di ripristino del Polo Museale di Santa Chiara è composto da una doppia anima, una prima nobile, giusta e mossa dalla volontà di ripristinare un'area degradata per renderla accessibile culturalmente e per creare un cuore della cultura, in una città attiva e ricca di storia.

La seconda anima è quella più difficoltosa e ardua, composta dalle insidie, dalle complicazioni e dagli ostacoli incontrati in questo progetto, il quale ha bisogno di essere portato a termine. Senza un cambiamento concreto alla base, Santa Chiara rimarrà incompleta e verrà ricordata come un progetto non concluso, a causa di insidie e difficoltà che sono state incontrate nel corso degli anni.

A livello di impatti diretti sulla comunità, sicuramente l'idea di incertezza intorno a questo

³⁷⁸ [Home - Comune di Bassano del Grappa](#), sezione "Amministrazione trasparente".

Polo può destabilizzare la cittadinanza, la quale aveva delle aspettative che però non hanno ottenuto un pieno riscontro concreto. La perdita che si registra nel caso in cui un piano di funding andasse male non è solo in termini di risorse economiche, ma anche di risorse umane e personali. Infatti, quando una strategia di raccolta fondi risulta essere poco funzionale, la prima perdita deriva dalle persone, le quali tendono a prendere le distanze dal progetto perpetrato. Se potenziali o effettivi donatori prendono le distanze dalle cause di un'ONP, l'ente si trova in una condizione di estrema difficoltà e solitudine che, come abbiamo potuto vedere proprio grazie a questo esempio, portano a risultati inaspettati e non previsti. Senza una rete sociale di persone che credono in una causa e investono tempo, risorse e denaro per concretizzarla in sinergia con l'ente stesso, non si riesce a dar vita a nessuna iniziativa sociale, proprio perché senza un supporto più ampio, l'ente per sé non riesce a lavorare. La discriminante che ha causato l'insuccesso di questa strategia, se confrontata con le due strategie precedentemente analizzate, risiede proprio nell'assenza di un entourage esterno all'ente, che decidesse di contribuire in maniera convinta e sentita per la realizzazione di progetti che spesso sono mastodontici, a livello di tempo e di risorse.

Tale esempio concreto rappresenta in toto le insidie del fundraising, della sua strutturazione e soprattutto del suo mantenimento spazio-temporale, in quanto una strategia di raccolta fondi deve proseguire nel tempo e deve migliorare sempre di più. Ecco che quindi, in questi casi, bisogna fermarsi a riflettere sulle difficoltà della materia del fundraising, e di come esso sia uno strumento così potente ed efficace ma al tempo stesso così fragile che può dar vita contemporaneamente a opere di grande successo o a risultati negativi. Tutto dipende dagli enti stessi, i quali devono saper studiare la materia in tutte le sue sfaccettature e comprenderne le caratteristiche intrinseche. Non devono mancare le giuste competenze interne, piani di comunicazione coinvolgenti e accattivanti, dei sostenitori esterni che credono completamente nella causa perseguita e un'organizzazione interna schematica e ferrea, senza la quale l'ONP non riesce a sopravvivere. Solo così, si ottiene una sostenibilità in primis economica, ma anche operativa, che permette all'organizzazione di crescere e realizzare i propri obiettivi. Tutto ciò, sempre insieme a una platea di finanziatori, stakeholders e individui che credono nelle cause e le sostengono, economicamente ed emozionalmente: solo così, un ente del Terzo Settore, che già vive dinamiche complesse e articolate, riesce a investire in progetti ambiziosi ma al tempo stesso vincenti. Il risultato è una crescita professionale e umana dell'ente, e con lui crescono gli stakeholders, esterni e interni, che cooperano e sono parte integrata delle sue attività. Il fundraising è lavoro di squadra, dedizione e professionalità: senza questi tre elementi, l'iniziativa non potrà mai essere compiuta, ed è questo il caso del Polo Museale di

Santa Chiara a Bassano del Grappa, che negli anni ha riscontrato delle difficoltà che però possono essere arginate, proprio grazie a un'applicazione del fundraising più consapevole e precisa. Così facendo, l'ente riuscirebbe a risollevare il progetto e portarlo comunque a termine, dimostrando come è possibile superare delle difficoltà legate a fattori interni ed esterni maggiori. L'aspetto positivo nel caso di difficoltà in un progetto di funding è la possibilità di riscatto, in quanto non è mai troppo tardi o troppo difficile per un ente risollevarsi e proseguire con le proprie attività: gli ostacoli e gli imprevisti possono verificarsi, talvolta anche a causa di elementi esterni all'ente stesso, però deve essere proprio quest'ultimo ad apportare eventuali modifiche ai propri piani per ottenere risultati più positivi. Ecco che, quindi, credo che il progetto di Santa Chiara troverà la sua rivincita, proprio grazie al Comune che, nel tempo, potrà adottare nuove strategie per concretizzare un progetto nobile per tutta la comunità.

Capitolo 6 - Analisi comparativa e proposte operative

6.1 Confronto tra punti di forza e di debolezza

Dopo l'analisi dei tre casi studio si arriva in quest'ultima fase conclusiva, dove è possibile indagare in maniera comparativa i tre casi studio precedentemente citati, che sono stati studiati, scomposti in fasi e ricomposti a posteriori, per comprenderne la natura, composizione e riuscita, sia essa buona o cattiva. Le informazioni sono emerse in ogni stadio delle iniziative, dalla fase più creativa, e quindi di concretizzazione del progetto e del suo sviluppo operativo, ma anche per ciò che concerne la sfera più economico-finanziaria, con la scomposizione di tutte le forme di funding reperite, in quali quantità e da parte di chi, con una conseguente analisi degli stakeholders coinvolti, e mi hanno permesso di porre delle domande, cercando di indagare la struttura di queste tre iniziative, così diverse e uniche tra di loro, per arrivare a comprendere se esistano davvero delle variabili discriminanti che possono compromettere o, al contrario, valorizzare una campagna di raccolta fondi, e in che modo quindi la materia del fundraising sia così potente ma contemporaneamente così vulnerabile e difficile da gestire, portando al fallimento di un progetto. L'intento è quello di portare a termine uno studio ricco di informazioni tecniche e intrinseche ai tre distinti progetti, ognuno con le sue peculiarità e differenze, sia per i risultati ottenuti ma anche per le strategie di fundraising perpetrate, aggiungendo però un'idea e un punto di vista personale e soggettivo, che si è proprio costruito nel corso della mia ricerca, la quale mi ha permesso di vedere da vicino il funzionamento di una campagna di raccolta fondi e come debba essere concepita per dar vita a progetti ambiziosi. La mia curiosità è stata alimentata anche grazie a nozioni preziose e affidabili, grazie a cui ho arricchito le mie analisi, e si tratta di dati e interventi che sono stati organizzati in occasione di un webinar a cui ho partecipato. Esso era dedicato alle imprese partner del FAI, si è tenuto il 20 novembre 2025 sulla piattaforma Zoom e il suo titolo è 'Opportunità e rischi per le imprese nella comunicazione della sostenibilità'³⁷⁹. Nella parte a cui ho potuto assistere, ho testimoniato gli interventi del Professore e Direttore di Walden Lab Paolo Anselmi e il Presidente e Organizzatrice del salone della CSR e Innovazione Sociale Rossella Sobrero, i quali hanno esposto delle questioni cruciali e in coerenza con la mia ricerca, legate al ruolo delle imprese, la loro moralità e come sviluppare una comunicazione che sia sostenibile e fruttuosa, all'interno e all'esterno, e quali devono essere le accortezze e le scelte che devono prendere le aziende, ma anche le ONP per quello

³⁷⁹ [Opportunità e rischi per le imprese nella comunicazione della sostenibilità | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

che riguarda le iniziative del Terzo Settore, per inserirsi in maniera adeguata ed etica nel mercato. Queste regole possono valere anche per le attività del settore artistico-culturale, proprio perché gli enti devono adempiere a dei doveri, e devono operare in maniera coerente con le regole e le direttive.

Ritornando ai tre casi di studio, abbiamo potuto vedere come ci siano delle strategie e delle azioni che garantiscono il successo per una campagna di raccolta fondi, e al tempo stesso ce ne sono altre che, se applicate simultaneamente, provocano risultati negativi e, a volte, un auto sabotaggio dell'ente, con un conseguente fallimento.

Il caso di successo internazionale rappresenta la strategia di raccolta fondi perfetta: sono presenti i giusti attori protagonisti, che hanno deciso di contribuire in maniera sentita al progetto, il quale è diventata una vera e propria rinascita, di un simbolo storico ma anche di un'intera società.

Il maggiore punto di forza di Notre-Dame de Paris è stato la sua fama, che ha conseguentemente generato una comunicazione e una divulgazione a livello mondiale: il fatto che tutto il mondo conosca la Cattedrale, che la stessa sia un simbolo universale ha permesso, nel momento della difficoltà, di raggiungere una platea di pubblico nettamente più ampio rispetto agli altri due progetti. I donatori sono stati migliaia e provenienti da tutto il mondo: il supporto economico è provenuto anche dall'estero, e se un progetto di fundraising riesce a superare una barriera geografica significa che la sua portata è immensa, e soprattutto che la volontà di partecipare arriva anche da individui che non hanno alcun contatto diretto con il bene. Sebbene – in generale - la vicinanza geografica giochi un ruolo fondamentale nella raccolta fondi, perché si riesce a sensibilizzare e restituire un bene a uno specifico territorio, nel caso di Notre-Dame de Paris c'è stato un ulteriore superamento. L'idea di una raccolta fondi collettiva e globale rappresenta uno dei maggiori punti a favore di questo progetto, in quanto la sfera sentimentale ed emotiva è stata talmente tanto attivata che l'iniziativa è riuscita anche a svegliare le coscienze di popolazioni distanti da Parigi e dalla Cattedrale, a favore della teoria per cui il fundraising deve emozionare, includere e attivare le reti sociali, così da diffondere la causa a livello maggiore, raggiungendo più velocemente i risultati prefissati. Di pari passo, il progetto ha potuto raggiungere una platea globalizzata anche perché c'è stata una comunicazione e un dialogo perenne da parte delle Pubbliche Amministrazioni locali, in particolare dal Presidente della Repubblica, che ha concepito una campagna di comunicazione forte e impattante, coinvolgendo una serie di segmenti di finanziatori distinti tra loro. Anche se da un punto di vista di risorse economiche le PA tendono a essere in svantaggio, hanno dalla loro parte la possibilità di intercettare un grandissimo numero di segmenti di ascoltatori,

grazie al ruolo da loro rivestito e dalla risonanza che attribuiscono a un qualsiasi messaggio. Le autorità locali si sono dimostrate immediatamente volenterose e convinte di sostenere il progetto, e hanno dato il buon esempio per attirare altri donatori privati cittadini e li hanno spronati a fare lo stesso, perché hanno visto il potenziale della causa e i risultati che avrebbe portato. La Francia si è raggruppata in un unico sentimento di fratellanza e ha pubblicamente collaborato per Notre-Dame de Paris, a partire dalle grandi realtà a piccoli comuni con inferiori possibilità economiche, ma che comunque hanno apportato il loro contributo prezioso per ripristinare uno dei monumenti principali della Nazione e del mondo intero. Un altro target di investitori per il progetto della Cattedrale è quello dei finanziatori privati, i quali hanno fatto la differenza per quanto riguarda i risultati ottenuti complessivamente. Come già accennato nel capitolo dedicato, il fatto che un grande numero di imprenditori e mecenati abbia contribuito con donazioni da milioni di euro è stata la discriminante maggiore per quello che riguarda le cifre raccolte. Infatti, a differenza degli altri due progetti studiati, in questo caso c'è stata la massiccia presenza di figure con quasi illimitate possibilità economiche, che hanno deciso di devolvere parte del loro patrimonio per una causa nobile. La maggior parte di questi individui sono a capo di aziende, fondazioni e realtà economiche profittevoli, che rispecchiano pienamente l'idea di filantropia e CSR come uno dei punti chiavi delle imprese oggi, che abbracciano l'idea di sviluppo sostenibile aziendale ³⁸⁰, il quale si compone di responsabilità ambientale, economica e sociale. Quest'ultima consiste nel prendere decisioni e decidere le azioni che garantiscono la continuità dell'occupazione e favoriscono il rispetto dei diritti dei dipendenti e l'integrazione dell'impresa nella società, e nel caso di Notre-Dame de Paris sono state fatte entrambe le cose. Nello specifico, c'è stato un duplice coinvolgimento e una duplice attenzione all'interno e all'esterno delle imprese, e ciò ha permesso che le stesse apportassero il loro contributo non solo su un piano economico, ma anche socio-culturale. Realtà come il Gruppo L'Oréal o la Pinault Collection, o ancora il gruppo LVMH, rappresentano dei colossi economici, con decenni di attività nel territorio e sono delle istituzioni a livello collettivo: grazie alle loro azioni, alle loro possibilità economiche e al coinvolgimento che sono riusciti a creare anche all'interno, grazie a una comunicazione con i dipendenti e gli stakeholders, hanno creato delle strategie di funding eccellenti, performanti e di successo.

In egual maniera, anche altre aziende non gestite da un mecenate artistico hanno finanziato l'iniziativa per perseguire una sostenibilità e responsabilità sociale, perché la presa di

380 Bertagni, La Rosa, Salvetti, "Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale", FrancoAngeli (2007), p. 27.

posizione nei confronti di una causa del Terzo Settore permette di ³⁸¹:

- Definire il posizionamento dell'impresa;
- Sviluppare una strategia vincente dell'impresa;
- Conciliare la prestazione finanziaria e il successo umano dell'impresa;
- Impegnarsi per le generazioni future.

Si può dedurre come tutte le aziende e i filantropi che si sono mossi per Notre-Dame de Paris fossero spinti da una volontà più grande, di fare del bene e di migliorare – dal punto di vista culturale – la vita delle persone e delle generazioni future. Però, d'altro canto, non si può non menzionare la volontà delle imprese di un rebranding e di un ritorno d'immagine che la corporate social responsibility intrinsecamente porta con sé ³⁸². Ogni impresa, quando si associa a una causa del Terzo Settore, è mossa da una duplice leva: la prima è sicuramente quella sociale, che la spinge a fare del bene e fare la differenza, ma è strettamente connessa con la volontà di ottenere una migliore visibilità e reputazione proprio perché ci si è affiancati a un progetto giusto. C'è una sottile distinzione e barriera tra le due parti, che talvolta possono essere confuse o ci possono essere delle ambiguità sulla ragione per cui un'impresa abbia sostenuto una causa del TS, e Notre-Dame de Paris ne è la prova lampante. Infatti, se da un lato le imprese hanno voluto contribuire per fare del bene e per restituire a un territorio un manufatto storicamente rilevante, dall'altro canto hanno colto l'occasione per affiancarsi a un progetto di risonanza mondiale, nel quale avrebbero potuto fare la differenza ed esservi associati anche nei decenni successivi. Le aziende for profit, si sa, sono mosse da un impegno che funge da responsabilità nei confronti dei principali stakeholders, in primo luogo i dipendenti, e a seguire i clienti consumatori, la comunità locale e i fornitori ³⁸³, e per natura esse sono immerse all'interno di un contesto più ampio, formato da target distinti, ognuno con le proprie esigenze. L'obiettivo delle imprese è quello di creare un rapporto basato sullo scambio e sul dialogo con tutte le realtà del territorio, affinché possa affermarsi sia a livello operativo ma anche ideologico e sociale. Grazie a un'ampia platea di sostenitori, un'azienda riesce a prendere piede all'interno di una società e apportare i propri contributi, diventando i protagonisti indiscussi delle attività e degli eventi territoriali. In questo caso, si può dire che si sia presentata una dinamica analoga, dove importanti aziende, capitanate da personaggi di rilievo, hanno sfruttato l'occasione per mostrare le proprie possibilità, per migliorare le proprie posizioni nella gerarchia sociale ma, soprattutto, per essere in prima fila e pronte a

381 Bertagni, La Rosa, Salvetti, cit., p. 28.

382 Bertagni, La Rosa, Salvetti, cit., p. 121.

383 Informazione emersa nel corso del webinar FAI del 20 novembre 2025 (testo disponibile all'Appendice C).

sostenere, economicamente e non, il progetto più in voga del momento. Si presenta, così, una soluzione 'win-win', in cui l'ONP è riuscita a reperire grandi risorse da parte dei donatori privati, siano essi individui o imprese, e questi ultimi hanno potuto godere di visibilità, riverenza e ammirazione da parte di tutto il mondo: sempre di più, infatti, le aziende preferiscono le partnership e, più in generale, collaborare e avvicinarsi agli ETS perché è una strategia che garantisce e rafforza la credibilità dell'impegno: il consumatore oggi è molto sensibile al valore della sostenibilità ³⁸⁴, e il progetto di ripristino di Notre-Dame de Paris è un progetto basato sulla sostenibilità in senso socio-culturale, che prevede esternalità positive per le generazioni presenti e future.

Infine, un elemento cardine di questo progetto risiede nella scelta della comunicazione con gli stakeholders esterni, che è sempre stata etica, corretta, affidabile ma soprattutto trasparente. C'è sempre stata una rendicontazione precisa e progressiva, che potesse informare nello spazio e nel tempo qualsiasi stakeholder, sia esso interno o esterno, e questo ha influito a creare un ambiente di fiducia e di scambi aperti e reciproci tra ETS e gli stakeholders. L'ONP ha perfettamente rispettato la nozione di trasparenza nel suo insieme, rispettando i concetti di 'Trasparenza interna' e 'Trasparenza esterna', ed esse sono presenti se l'ente risulta penetrabile al suo interno, dall'alto verso il basso, oltre al fatto che si compone di un'amministrazione trasparente all'esterno, su un piano più orizzontale, che opera anche per gli interessi del pubblico e della collettività ³⁸⁵. In questo senso, bisogna prendere l'organizzazione e analizzarla secondo due versanti, quello interno, ovvero di come si presenta e come la comunicazione tra i membri della stessa si sviluppa, ma anche quello esterno, nel quale l'ETS deve farsi conoscere e aprirsi al pubblico, il quale deve poter varcare le porte dell'ente e diventarne parte. Ciò accade, però, solo se l'amministrazione dell'ONP riesce a comunicare e a rendere esplicita la visione e i propri valori, attraverso il racconto delle buone pratiche messe in atto ³⁸⁶. Questo vale sia per le aziende for profit e non profit, ed è una buona pratica che permette, in generale, di svelare e di esternare la propria missione, i propri valori e le proprie caratteristiche, per farsi conoscere e attirare nuovi potenziali stakeholders, oltre che a consolidare quelli già presenti e attivi. La trasparenza deve essere presente in tutte le fasi perché è importante che ci sia una comunicazione costante di ciò che un ente fa, a livello produttivo, economico e anche sociale. I progetti del TS generano benefici collettivi, si focalizzano sul rafforzamento dei propri rapporti con la società e crea dei valori etici e sociali

384 Informazione emersa nel corso del webinar FAI del 20 novembre 2025 (testo disponibile all'Appendice C).

385 Canaparo, "La trasparenza della pubblica amministrazione dopo la Riforma Madia. Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97", Giuridica Editrice (2016), p. 22.

386 Informazione emersa nel corso del webinar FAI del 20 novembre 2025 (testo disponibile all'Appendice C).

comuni ³⁸⁷, e per questa ragione un ETS deve porre ancora più attenzione a questa tematica, proprio per rendicontare economicamente e socialmente la propria attività e renderla di dominio pubblico, per evitare fraintendimenti.

Questo è ciò che ha fatto la Fondation de Notre Dame, che grazie a una serie di strategie vincenti è riuscita a costruire una macchina comunicativa articolata ma completa, che fosse in grado di rendicontare e monitorare qualsiasi fase della raccolta fondi o dell'andamento dei lavori, che ha permesso non solo una creazione di coinvolgimento ampia, ma anche di tener traccia di ogni singola fase di un progetto articolato: la comunicazione è alla base di qualsiasi rapporto, anche quello tra ONP e stakeholders, i quali devono essere sempre in contatto tra di loro, per mantenere alto l'interesse e avere un'idea chiara dell'andamento del progetto. Io credo che qualsiasi ETS che voglia mettere in atto una campagna di fundraising dovrebbe guardare all'intervento di Notre-Dame de Paris come un esempio da seguire, in ogni singola fase del progetto. Ho trovato incredibile la velocità e il coinvolgimento con cui le risorse sono state reperite, raccolte e investite, per riportare in vita un simbolo della cultura globale: ciò che mi ha fatto riflettere maggiormente è la forza delle connessioni tra le persone, le quali sono in grado di fare davvero la differenza. Senza una cooperazione sentita e diffusa, nessun progetto può realmente concretizzarsi, proprio perché a un'idea precisa e articolata devono affiancarsi stakeholders, investitori e finanziatori che credano in quella causa specifica, al punto che decidono di investire risorse monetarie per vederla realizzare. Ho capito come il fundraising si basi sulle emozioni ma anche sulle competenze dei membri delle ONP, i quali devono essere formati e preparati per adempiere ai loro compiti, per far sì che ogni iniziativa perpetrata sia un successo. E questo non può avvenire se non ci sono figure professionali competenti, empatiche e disposte a sacrificare alcuni aspetti della propria idea per il raggiungimento di una coerenza di squadra, che condurrà a un progetto sentito da tutti, affinché si generi un lavoro di squadra solido e orientato al successo. Questi due elementi sono il fulcro del fundraising, materia rigida e precisa, ma al tempo stesso emozionale e ricca, che può dar vita a progetti incredibili.

Passando al secondo case study, esso riguarda un manufatto artistico-culturale italiano, presente in territorio bergamasco, una realtà contenuta ma che ha saputo portare a termine un progetto ambizioso, anche grazie al contributo di una delle associazioni non profit più note e valide in Italia per la tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico.

Il progetto del restauro di Palazzo Moroni ha ottenuto un grande successo soprattutto grazie alla presenza del FAI, un'organizzazione preparata, strutturata e ricca di figure professionali

387 Pettey, cit., p. 18-19.

appositamente formate e posizionate per portare a termine i propri progetti. Ho avuto modo di scambiare informazioni personalmente e direttamente con alcuni dipendenti del FAI e mi sono resa conto di come sia una macchina perfetta, composta da diverse aree di operatività e settori che lavorano sinergicamente, assicurandosi che l'andamento della singola iniziativa rispetti le stime iniziali. Questo è il maggiore punto di forza di questo progetto, il quale è stato affidato a un ente che, al suo interno, è composto di ogni singola figura professionale necessaria per la gestione e l'organizzazione di strategie di raccolta fondi: senza un team competente, le cause e i progetti non riescono a essere conclusi, ma a volte questo non basta. Ciò che conta, ed è una delle caratteristiche cruciali del FAI, è l'unione del personale che, insieme, collabora per il raggiungimento di un risultato. Spesso, in alcune realtà ci possono essere delle discrepanze interne in merito a un'iniziativa, ma ci deve essere il giusto coinvolgimento da parte di tutti i membri operativi dell'ONP, affinché ci sia una cooperazione lineare e coerente, che possa portare al risultato sperato e collettivamente bramato ³⁸⁸. In questo specifico caso, il FAI ha un'unione e un appoggio reciproco e condiviso a livello operativo, e per questa ragione riesce, ogni anno, a portare a termine progetti di grande importanza, come nel caso di Palazzo Moroni a Bergamo.

Oltre alla sua professionalità, a livello internazionale il FAI rappresenta uno degli enti maggiormente coinvolti e con un impatto positivo nella tutela, valorizzazione e salvaguardia del patrimonio, al punto che il 28 luglio 2025 ha firmato un accordo quadro con il Ministro della Cultura Alessandro Giuli, a testimoniare la centralità dell'ente nel mondo dell'arte e della cultura italiana ³⁸⁹. Con tale accordo, il FAI viene riconosciuto a livello istituzionale come uno dei protagonisti e dei pionieri del recupero artistico-culturale, ponendosi in una posizione di rilievo in tutto il territorio italiano: così facendo, il FAI acquista ancora più valore e c'è una maggior attenzione nei confronti dei suoi posizionamenti e mansioni, questione fondamentale per tutte le aziende, profit e non. Infatti, oggi giorno la maggior parte di esse si considerano al pari del Governo, o addirittura dell'Europa, in merito alla consapevolezza del ruolo che possono svolgere, soprattutto a livello di sostenibilità sociale, nell'apportare equità e miglioramenti alla società ³⁹⁰: questo mostra come gli ETS, sebbene non generino profitti economici, e quindi non giocano un ruolo attivo nell'aumento del benessere monetario della società, riescono comunque a generare altre forme di esternalità positive, che sono ovviamente più legate alla sfera umana, personale e sociale. Queste ultime sono il motore di ogni ONP, che è spinta dalla volontà di fare del bene e di inseguire cause nobili che, se

388 [Coinvolgi i colleghi per migliorare il tuo fundraising - Fundraising.it](#)

389 [Un nuovo Accordo Quadro tra FAI e Ministero della Cultura | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

390 Informazione emersa nel corso del webinar FAI del 20 novembre 2025 (testo disponibile all'Appendice C).

raggiunte e ottenute, apportano benessere a tutta la società. Ed è esattamente per questo motivo che il progetto del restauro di Palazzo Moroni ha avuto successo, perché è un bene associato a uno degli enti non profit più importanti e meglio riconosciuti in Italia, a cui le persone danno fiducia, e riesce quindi a ottenere il giusto consenso per portare a termine i propri progetti. Oltre alla fiducia, il FAI riesce anche a costruire un rapporto continuativo con i suoi donatori, siano essi privati o aziende, così da stabilire delle relazioni e degli scambi che non siano one shot, ma con la possibilità di ripetibilità, che è uno dei fattori del successo del fundraising. Il fatto di avere un supporto continuativo e consolidato con distinti target di donatori funge da garanzia per il successo operativo ed economico dei propri progetti, anche in momenti di crisi: è esattamente quello che è successo all'iniziativa di restauro di Palazzo Moroni, che è si è sviluppata in pieno periodo Covid, ma grazie ai propri stakeholders il FAI è comunque riuscito a portare a termine l'ambizioso progetto ³⁹¹. Questo progetto è la prova dell'importanza della fiducia, della lealtà e dell'ammirazione da parte degli stakeholders verso un ente, il quale solo così riesce a divulgare le proprie iniziative e ottenere il giusto coinvolgimento, sociale ed economico. Senza la presenza di una platea di sostenitori esterna un ETS non riuscirà mai a concretizzare le proprie iniziative, e questo mostra la centralità del rapporto delle ONP con l'esterno, che crea engagement e operatività collettiva.

Tutto ciò, ovviamente, non deriva solo da parte di individui privati e aziende profit, ma arriva anche dalle Pubbliche Amministrazioni che, come abbiamo potuto dedurre, giocano ruoli cruciali nella divulgazione di informazioni e di campagne di sensibilizzazione verso tematiche socialmente nobili: il 28 aprile 2025, il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha invitato una delegazione del FAI al Quirinale, in occasione del cinquantesimo anniversario dell'ente ³⁹². In questo contesto, il Presidente ha ringraziato il FAI per il suo lavoro di avvicinamento e accessibilità dell'arte e della cultura, e il suo operato viene riconosciuto ufficialmente dalla carica politica nazionale più importante. Questo è sintomo di stima ma anche cooperazione e appoggio tra due realtà differenti, che però procedono nella stessa direzione per quello che riguarda l'arte e la cultura. Anche un supporto ideologico può essere un motore per l'attività di un ente, il quale riesce così a ottenere sostenitori e stakeholders che avallano la missione e la visione di un'ONP.

Però, si sa, senza un supporto economico un ETS non può perpetrare le proprie iniziative, tanto meno tentare di ampliare la propria attività. Anche il FAI, per la realizzazione di questo progetto, ha dovuto concepire una strategia di raccolta fondi che, come sappiamo, ha avuto

391 [Prendersi cura del donatore - Fundraising.it](#)

392 [Intervento del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in occasione dell'incontro con una delegazione del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano](#)

esiti notevolmente positivi. L'attività di un ufficio appositamente creato e formato ha permesso di studiare i punti di forza e di debolezza del progetto, al fine di comprenderne le insidie e superarle, e una di queste è stata proprio la necessità di ottenere dei fondi. Siccome Palazzo Moroni è stato il 'Restauro dell'anno'³⁹³, ha ottenuto la priorità rispetto a tutti gli altri progetti del FAI, il quale ha iniziato a concepire dei prospects di aziende che potessero essere interessate, o che in passato avessero già donato per importanti restauri. Da lì, si sono impegnati a contattarle per verificare le disponibilità e gli interessi, così da ottenere una prima tranche di fonti di funding esterne³⁹⁴. A differenza di altri progetti, un restauro ha una comunicazione più interpersonale e meno prolungata nel tempo, in quanto è indirizzata verso un unico progetto. Come spiegava Martina Monticelli nel corso dell'intervista, tendenzialmente nei progetti di restauri del FAI il livello di comunicazione è più basso rispetto ad altre attività, in quanto è come se lo stakeholder decidesse di sposare volontariamente una causa. Il restauro è più valoriale e silenzioso rispetto a una sponsorizzazione, che si basa su una comunicazione più su larga scala e continuativa. Quindi, l'impatto dell'iniziativa in itinere è stato molto meno amplificato o visibile proprio per questo motivo, in quanto si tratta di un progetto più interpersonale tra l'ente e gli individui o aziende che hanno deciso di contribuirvi.

Però, è tangibile la differenza tra questo intervento e quello di Notre-Dame, analoghi dal punto di vista operativo ma con due casse di risonanza completamente diverse. Sebbene si tratti di progetti simili, con lo stesso obiettivo finale, il modus operandi della pianificazione, della comunicazione e dei risultati sono stati differenti: è quindi interessante fare un confronto tra le due iniziative, per vedere anche come sia possibile per un ETS declinare il progetto in maniera personalizzata e a seconda delle necessità, ottenendo ugualmente degli ottimi risultati.

La comunicazione per Notre-Dame è stata più intensa e più diffusa, a differenza di quella per Palazzo Moroni che si è concentrata su una specifica area territoriale, e la ragione primordiale risiede nella percezione dei due beni nell'immaginario collettivo. Si tratta di due manufatti agli antipodi, il primo un simbolo universale che si trova in una delle città più visitate al mondo ogni anno, mentre il secondo è un palazzo storico di una città italiana medio-piccola, e di conseguenza l'impatto è stato notevolmente diverso, proprio perché i due beni hanno due scale di valori distinte.

In secondo luogo, la provenienza dei donatori ha giocato un ruolo fondamentale per lo

393 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

394 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

sviluppo della campagna di raccolta fondi. Notre-Dame de Paris ha coinvolto donatori anche oltreoceano, mentre Palazzo Moroni è stato un progetto più 'site-specific', che ha voluto puntare sulla forza del territorio bergamasco, attingendo a fonti di funding provenienti da realtà limitrofe. In egual maniera, però, entrambe le campagne hanno portato a ottimi risultati, e questo è la prova di come l'importante non sia parlare con più persone possibili per ottenere le fonti di funding, bensì creare una comunicazione mirata e diretta nei confronti degli individui che credono nella causa, che sono più propensi a ripetere la loro donazione, che aumenterà in numero e in convinzione ideologica ³⁹⁵.

Il punto di forza di entrambe le campagne è stato sicuramente il coinvolgimento degli stakeholders, i quali hanno attivamente contribuito con l'erogazione di risorse economiche e in kind che hanno permesso la realizzazione degli interventi necessari per il ripristino dei due beni, che oggi sono aperti al pubblico e rappresentano la resilienza dell'arte e della cultura che riescono sempre a manifestare.

Ritornando al progetto di Palazzo Moroni, non si può non citare il fatto che Bergamo, nell'anno di apertura del bene FAI al pubblico, fosse la Capitale della Cultura, e questa nomina ha rappresentato un'ottima opportunità per la città di ottenere visibilità e riconoscimento per le sue meraviglie artistico-culturali. Tale titolo viene creato nel 2014 con il decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, e, in quest'occasione, il Consiglio dei Ministri su proposta del Ministero della Cultura affida questa nomina a una città italiana ³⁹⁶. L'obiettivo di questa manifestazione è promuovere progetti e attività di valorizzazione del patrimonio culturale italiano, attraverso una forma di confronto e di contemplazione tra le diverse realtà territoriali ³⁹⁷: di conseguenza, ciò causa una coesione socio-culturale, una maggiore sensibilizzazione al patrimonio materiale e immateriale italiano, il quale ha sempre bisogno di essere tutelato e valorizzato, dal punto di vista pratico ma anche intellettuale.

Questa nomina per la città di Bergamo ha rappresentato un gesto nobile e salvifico in un momento storico complesso, a causa della pandemia da Covid-19. Bergamo e Brescia, in quel periodo, erano il simbolo di resilienza e resistenza a una situazione sanitaria avversa, e in questo modo l'Italia ha voluto mostrare la sua vicinanza verso questi territori in difficoltà, e il progetto di Bergamo-Brescia come Capitali della Cultura si sviluppa in quattro macro-aree ³⁹⁸:

- La cultura come cura;

395 [Trasforma i donatori in sostenitori: strategie per coltivare relazioni durature con i donatori ricorrenti - Fundraising.it](#)

396 [Home - Capitali della cultura](#)

397 [Che cos'è](#)

398 [Bergamo-Brescia 2023](#)

- La città natura;
- La città dei tesori nascosti;
- La città che inventa.

Intorno a queste aree, si sono sviluppati dei programmi e una serie di attività parallele, con l'intento di aumentare ancora di più la portata di questa iniziativa e, tra esse, c'è anche il restauro e la riapertura al pubblico di Palazzo Moroni. Bergamo si è così inserita in un panorama più internazionale, diventando il simbolo dell'Italia intera nel 2023, e questo progetto è stato all'altezza delle aspettative, attirando una moltitudine di persone a contribuire e a restituire alla Capitale della Cultura uno dei suoi beni più importanti a livello storico e culturale. In questo contesto, non poteva mancare un contributo proveniente da un ente pubblico, a mostrare il sentito coinvolgimento anche dalle PA, le quali sono le stesse che hanno – ai vertici – nominato la città come Capitale della Cultura. In questo caso, c'è stata l'erogazione di un bando da parte della Regione Lombardia, che ha valutato come più meritevole e più prioritario questo progetto di recupero rispetto a tanti altri, erogando così un grande contributo economico per il raggiungimento dell'obiettivo finale. Ed ecco che il FAI è riuscito a sfruttare questa occasione per porre l'attenzione su un bene da recuperare in questo territorio, sollecitando molte donazioni e interventi che, in poco tempo, sono stati raggiunti e hanno dato vita a una campagna di raccolta fondi assolutamente vincente.

Un ultimo punto a favore di questo progetto, esattamente come lo è stato per Notre-Dame de Paris, è stato il reperimento di un funding mix eterogeneo e variegato, interpellando molti stakeholders e target di donatori. Il progetto di Palazzo Moroni ha raccolto più di 2 milioni di euro, una cifra sorprendente e positiva, che deriva sia da aziende territoriali, privati cittadini ma anche da altre aziende partner del FAI, che però hanno reputato quest'iniziativa in maniera particolarmente positiva, al punto da decidere di investire parte del proprio patrimonio. Il FAI ha un ampio database di aziende con cui collabora, più di 700³⁹⁹, in maniera sentita e continuativa ma anche specifica per i singoli progetti. Inoltre, c'è un'ampia platea di sostenitori e tesserati che danno vita a una membership ricca, che anch'essa permette di generare delle entrate per l'ente, che sono poi reinvestite nei singoli progetti. L'intercettazione di distinte fonti di funding è la chiave per il successo di una campagna di raccolta fondi, ed ecco che sia Notre-Dame che Palazzo Moroni hanno raggiunto un gran numero di donatori, che hanno reso possibile il ripristino.

Quello che ho maggiormente apprezzato di questo progetto, e che penso sia anche il punto di

399 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

forza maggiore, è il sentimento di fratellanza e di appartenenza che ha mosso gli animi di ogni cittadino italiano. Il FAI è un ente conosciuto a livello nazionale, proprio grazie alle iniziative che coinvolgono vari target di cittadino-consumatori: famiglie, giovani, studenti, bambini e anziani. Così facendo, da decine di anni questo ente è riuscito a dar vita a un contesto di unione, di condivisione che non esclude nessuno, e in questo modo ogni singolo cittadino prende a cuore i progetti del FAI, auspicando per loro il raggiungimento e il ripristino, soprattutto di tutti quei Luoghi del cuore che aspettano un intervento. Soprattutto durante il periodo del Covid, le persone hanno iniziato a comprendere l'importanza delle relazioni e dello stare insieme, e questo secondo me ha aumentato ancora di più emozioni forti e sentite intorno a questo progetto, presentato come un simbolo di rinascita e speranza per Bergamo ma, in realtà, per l'Italia in generale. In questo caso, ciò che ha fatto leva è stata la comunità del FAI, che ha davvero a cuore tutti i manufatti e i beni artistico-culturali che l'ente stesso promette di ripristinare: grazie al lavoro del FAI, la comunità può ancora sperare in un miglioramento costante del proprio benessere, a partire dall'arte e dalla cultura. Nel caso di Palazzo Moroni, si tratta soprattutto di un momento storico fragile e particolare, in cui le persone avevano bisogno di risposte e di un senso di normalità, e il FAI ha pensato di attribuire a uno dei simboli della città di Bergamo l'onore di diventare il simbolo della resilienza e della resistenza.

Tutto questo paniere di emozioni e sentimenti, uniti alla macchina operativa del FAI, sempre pronta a portare a termine i propri progetti con professionalità e precisione, è stato il motore di questa campagna di fundraising, rimasta nella storia dell'operato del FAI.

Passiamo ora al caso di studio dedicato al Polo Museale di Santa Chiara a Bassano del Grappa: abbiamo visto come, nel corso di questi anni, non siano stati ottenuti risultati definitivi, in quanto i lavori sono in una situazione momentanea di stallo. Il fatto che il progetto sia in questa situazione attuale dipende da una serie di fattori che non è possibile incontrare negli altri due case studies, e questo mostra come è vero che ci siano delle strategie e delle scelte che portano a una situazione di vantaggio o di difficoltà, inequivocabilmente.

In prima battuta, la differenza discriminante con le altre due iniziative risiede in una mancanza di comunicazione e di coinvolgimento duraturo degli stakeholders. Uno dei problemi di alcune ONP, anche con un grande potenziale, è il fatto che non riescano a comunicare in maniera efficace e precisa quello che fanno, la loro mission e come intendono apportare un miglioramento a livello culturale e sociale. La criticità più grande è il non

comunicare quello che fanno e la loro attività in maniera precisa e costante ⁴⁰⁰, e questo rappresenta un ostacolo per le ONP in quanto non riescono a farsi conoscere, ma soprattutto a divulgare i loro obiettivi e attirare potenziali stakeholders interessati a sostenere le medesime cause. Nel caso del Polo Museale, sono state riscontrate delle difficoltà nel comunicare in maniera particolarmente attrattiva il progetto, il quale ha del forte potenziale operativo, ma che non ha avuto uno sviluppo narrativo sufficientemente convincente per alcuni stakeholders. Nel corso degli anni, questa comunicazione è venuta meno, creando una duplice criticità:

- Gli stakeholders e i potenziali donatori necessitano di una comunicazione e una narrazione costante, meglio ancora se personalizzata e targetizzata, affinché aumenti il coinvolgimento e si possa tener traccia dell'andamento dei lavori;
- Non c'è una trasparenza comunicativa interna ed esterna all'organizzazione, la quale non comunica in maniera cadenzata ciò che effettua.

Sia dal punto di vista di numeri e cifre, ma anche e soprattutto per una questione emotiva e di ideologie, è importante che un ETS comunichi con i propri interlocutori, sia per adempiere a doveri di trasparenza e rendicontazione sociale, ma anche e soprattutto per comunicare i propri ideali, i propri messaggi e in che maniera, con quel specifico progetto, vuole fare la differenza ⁴⁰¹. In questo caso, infatti, è mancata proprio una comunicazione emozionale e rivolta verso l'esterno, e a ciò consegue un secondo problema critico, ovvero la mancanza di stakeholders a sostegno della causa.

Gli unici sostenitori del progetto sono stati la Fondazione Cariverona e ci sono state delle erogazioni statali in favore di Santa Chiara, e si è inevitabilmente in una condizione di svantaggio, se si considera l'insieme di sostenitori che gli altri due progetti sono riusciti a intercettare e recuperare. Un'ONP non ha un'autonomia economico-finanziaria tale per cui riesce ad autofinanziare i propri progetti, perciò ha sempre necessità di intercettare finanziatori esterni per aumentare le probabilità di sopravvivere nel tempo e di portare a termine le proprie iniziative che, come sappiamo, hanno costi importanti. L'ideale per un ETS sarebbe quello di avere dei donatori regolari, che rappresentano la categoria di donatori più fedeli e assidui per un'organizzazione, che hanno a cuore le sue cause e contribuiscono regolarmente ⁴⁰², oltre all'intercettazione di grandi donatori e aziende private che possiedono

400 [La tua organizzazione fa capire quello che fa? - Fundraising.it](#)

401 [Come la tua organizzazione nonprofit puo' comunicare meglio - Fundraising.it](#)

402 La Piccola (Grande) Guida di Fundraising.it, un progetto di Fundraising.it (2021), p. 75.

maggior capacità di spesa e hanno un'influenza e un posizionamento favorevole per un ETS. Per il progetto del Polo Museale, il Comune di Bassano del Grappa non è riuscito a intercettare sufficienti donatori e finanziatori, né pubblici né privati, e non sono state organizzate attività come campagne di crowdfunding per coinvolgere la comunità: il risultato è una situazione di difficoltà economica che non permette uno sviluppo del progetto, il quale rimane in una situazione di stallo. La mancanza di donatori è la primaria causa di insuccesso dei progetti del Terzo Settore, sia per un'assenza di sostegno economico ma anche di appoggio e approvazione a livello personale, allontanandosi così dalla possibilità di fare rete e aumentare la platea di stakeholders coinvolti nell'iniziativa.

Si può affermare che in questo caso, a differenza dei due precedenti, sono intervenute delle cause di forza maggiore, come il rallentamento dei lavori, che hanno ulteriormente messo in difficoltà l'ente. Di conseguenza, si sono registrati molteplici difficoltà pratiche in una condizione operativa favorevole, a differenza dei progetti di Notre-Dame e Palazzo Moroni che sono stati entrambi realizzati e conclusi durante la pandemia di Covid-19, anni in cui le disponibilità economiche e operative scarseggiano. Questo perché, nel sostegno del progetto di Santa Chiara, non era presente un sostegno sentito e costante, e queste sono le principali ragioni per cui questo progetto, ancora, non è stato compiuto.

Abbiamo approfondito e confrontato le varie strategie dei progetti, e si è visto come ognuno sia unico e diverso dagli altri: la bellezza del fundraising è proprio questo, ossia la possibilità di implementare strategie e modi di agire differenti, ma ugualmente validi.

I progetti di Notre-Dame de Paris e di Palazzo Moroni a Bergamo sono due esempi lampanti di strategie ben concepite, di team operativi efficaci e ben strutturati, di funding mix completi e sufficientemente ricchi per ottenere tutte le risorse necessarie per terminare i progetti, ricchi di significato e che hanno ottenuto un grande supporto.

D'altro canto, il progetto del Polo Museale di Santa Chiara a Bassano del Grappa è un progetto di fundraising attualmente incompiuto e che, nel corso degli anni, ha riscontrato molteplici difficoltà. Secondo me, ci sono stati dei grossi ostacoli che non hanno permesso la conclusione di questo progetto, con la conseguenza di un abbandono operativo di questo progetto. Si tratta di:

- Una carenza di familiarità con il campo del fundraising e nella gestione di una campagna di raccolta fondi per un progetto artistico-culturale, che porta con sé una serie di insidie intrinseche;

- Una mancanza di fondi necessari per la sostenibilità economica dell'ente e del progetto;
- Una comunicazione con gli stakeholders che non ha generato alcun coinvolgimento.

Per concludere, si può menzionare un aspetto che è presente in tutti e tre i casi di studio, che è fondamentale per l'operatività degli ETS e, in generale, per alimentare la fiducia e il rapporto con gli stakeholders esterni, ovvero una rendicontazione e monitoraggio trasparenti, delle risorse impiegate e delle fasi di lavoro.

Per la raccolta fondi in favore di Notre-Dame, sono stati preposti quattro portali ufficiali, nei quali non solo è possibile effettuare le donazioni, ma anche visualizzare i bilanci e la documentazione con tutte le informazioni in merito alle cifre raccolte, alle fasi operative dei lavori e dell'andamento del progetto, anche da parte della Cour des Comptes, che ha seguito il progetto dall'inizio alla fine.

Anche il FAI, nella sezione apposita, è dotato di bilanci economici e sociali annuali, dove è possibile verificare non solo le entrate e le uscite, ma anche l'andamento di tutti i suoi progetti, i donatori e l'attività generale dell'ente.

Infine, sul sito del Comune di Bassano del Grappa, è presente lo storico con tutti i bilanci, i piani di investimento e i trend annuali e pluriennali, con l'intento di mostrare come il Comune svolge le proprie attività e quali sono quelle più di rilievo nel corso degli anni.

Vedremo, nel paragrafo successivo, il ruolo della trasparenza nelle raccolte fondi degli ETS, di come la stessa genera fiducia negli stakeholders, con la conseguenza della creazione di un entourage di donatori e finanziatori che si fidano dell'ente, apprezzano il suo lavoro e collaborano attivamente per il suo sviluppo, così da aumentare le probabilità di realizzare progetti e di crescere dal punto di vista economico-sociale.

6.2 Ruolo della fiducia e della trasparenza

La trasparenza viene definita come la disponibilità di informazioni su un soggetto che consente agli altri attori di monitorare il lavoro e la performance di questo attore ⁴⁰³. È una caratteristica che permette di esporre con chiarezza, completezza e comprensibilità i contenuti da esternare, per questo motivo ha bisogno sempre di essere adattata rispetto ai destinatari contenuti e fini ⁴⁰⁴ e, nel caso specifico degli ETS non profit, rappresenta spesso un risvolto

⁴⁰³ Gori, Erler, "La trasparenza per gli enti non profit e del Terzo Settore", Cantiere Terzo Settore (2021), p. 4.

⁴⁰⁴ Gori, Erler, cit., p. 5.

della promozione, che risponde all'esigenza di diffondere presso il pubblico e i soggetti portatori di interesse – nonché gli stakeholders – dati e informazioni in merito a come un ente persegue le finalità dichiarate ⁴⁰⁵.

La nozione della trasparenza viene inserita nel mondo del Terzo Settore grazie alla riforma avviata con la Legge delega n. 106/2016, una vera e propria sfida culturale che ha portato alla nascita del Codice del Terzo Settore (CTS), che disciplina e regola le attività e la composizione degli enti del Settore. All'interno del Codice, ci sono delle precise obbligazioni di trasparenza per gli ETS ⁴⁰⁶, come ad esempio:

- Per gli enti con entrate superiori ai 100.000 € annui, è previsto l'obbligo di pubblicazione annuale sul proprio sito Internet degli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo;
- Per gli enti con entrate superiori a 1 milione di €, scatta l'obbligo di redazione del bilancio sociale e successivo deposito dello stesso presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), oltre che alla pubblicazione dello stesso sul sito Internet dell'ente.

Con la presenza del nuovo CTS si afferma l'obbligo per le ONP di valutare le proprie attività e il loro impatto, e ciò rappresenta un'importante innovazione in termini di rendicontazione e accountability per le organizzazioni interessate ⁴⁰⁷, oltre anche a una serie di altre leggi e normative che, in generale, regolano i rapporti tra ETS e gli altri due settori, il mercato e lo Stato, i quali devono essere intesi come una lettura costituzionalmente orientata ai principi di leale collaborazione e sussidiarietà: nel caso specifico dei rapporti con la PA, gli ETS svolgono le proprie attività di riferimento secondo i principi della co-programmazione, co-progettazione e accreditamento, aumentando il coinvolgimento degli stakeholders esterni ⁴⁰⁸. In generale, per gli enti non profit la rendicontazione è importante, sia dal punto di vista economico ma anche e soprattutto da quello sociale, in quanto si tratta di enti creati e istituiti proprio per compiere una missione sociale ⁴⁰⁹: ciò significa che la rendicontazione e amministrazione trasparente giocano un doppio ruolo, sia per quello che riguarda una comunicazione costante e precisa delle somme raccolte e di come le stesse sono investite, ma anche per uno scambio a livello sociale, degli impatti che le missioni degli enti raggiungono e

405 Gori, Erler, cit., p. 5.

406 Sepio, Gallo, “La riforma del Terzo Settore: inquadramento generale”, iniziativa finanziata nell'ambito di PON INCLUSIONE con il contributo di Fondo Sociale Europeo 2014-2020, p. 20.

407 Berardi, Bellante, Rea, “Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore”, Università degli Studi “G. D'Annunzio” Chieti-Pescara, p. 34.

408 Sepio, Gallo, cit., p. 22.

409 Berardi, Bellante, Rea, cit., p. 35.

in che maniera si generano benefici. Senza una comunicazione tra gli ETS e gli stakeholders esterni, ciò che viene realizzato non ha sbocchi, pertanto non genera esternalità e non apporta alcun miglioramento a livello collettivo. Con la comunicazione, invece, gli enti tentano di aumentare la portata dei loro progetti e delle loro iniziative, per coinvolgere nuovi sostenitori e per mantenere principi di fiducia e trasparenza con gli stessi.

Per questo motivo, la tematica della trasparenza ha rappresentato uno dei temi chiave della riforma del Terzo Settore ⁴¹⁰ ed è aderente al principio di sussidiarietà, ovvero è utile per favorire il rafforzamento dell'autonoma iniziativa dei cittadini, grazie a una serie di misure che riescono a mettere in evidenza capacità, competenze e conoscenze, le quali riescono a rendere conoscibili e accessibili le attività dell'ente ai portatori di interesse ⁴¹¹. In sintesi, la trasparenza è un attributo che permette la diffusione di informazioni verso l'esterno, così da aumentare la sollecitazione di stakeholders pubblici e privati nelle attività dell'organizzazione. Infatti, le ONP con maggiore successo sono quelle che raggiungono le proprie missioni promuovendo e perseguendo la fiducia pubblica e che rendicontano a un gran numero di stakeholders eterogenei ⁴¹²: senza una comunicazione chiara, diretta e interpersonale con i donatori o, semplicemente, con le persone interessate dall'attività dell'ente, quest'ultimo non riesce a portare a termine le proprie iniziative, proprio perché manca un supporto diretto e sentito. La fiducia rappresenta la determinante massima per la misurazione della soddisfazione e del coinvolgimento del cittadino-consumatore, il quale può raggiungere differenti gradi qualitativi nel rapporto con l'ETS. Infatti, la fiducia può diventare fedeltà o addirittura lealtà, e questi rappresentano gli stadi massimi di raggiungimento di una relazione consolidata e sentita tra ONP e stakeholder, il quale diventa anche parte attiva integrante dell'ente e delle sue attività. Infatti, la trasparenza amministrativa porta con sé dei benefit sicuramente a livello economico-finanziario, grazie a una maggiore rendicontazione, ma l'aspetto più importante risiede proprio nei benefici apportati alle relazioni con i finanziatori esterni, che aumentano la loro volontà di essere partecipi.

Per ottenere ciò, un ente deve perseguire i tre valori basilari per il coinvolgimento degli stakeholders, che sono ⁴¹³:

- Avere una missione organizzata: come abbiamo già appurato nei capitoli precedenti, un ente deve in primis raggiungere un'organizzazione e una completezza interna, per poter avere un piano d'azione strutturato e coerente con i propri obiettivi;

410 Gori, Erler, cit., p. 8.

411 Gori, Erler, cit., p. 9.

412 Pettey, cit., p. 19.

413 Pettey, cit., p. 247.

- Costruire le relazioni, le quali diventano il motore di un ETS e delle sue attività, le quali devono proseguire e aumentare nel tempo;
- Raggiungere un senso di integrità personale: se un ente raggiunge una sua dimensione ideologica, riesce di conseguenza a ottenere un'uniformità interna e collettiva, la quale si rifletterà verso l'esterno grazie ai suoi progetti nobili e sociali.

Serve, quindi, un decision making etico e caratterizzato da valori come l'integrità, l'onestà, la giustizia e il rispetto, che si connota anche nelle relazioni con l'esterno.

In particolare, l'etica è fondamentale specialmente per le figure coinvolte nel bene pubblico attraverso le donazioni private ⁴¹⁴, ovvero la filantropia. Essa è un grande motore per il fundraising, in quanto prevede l'elargizione di risorse da parte di aziende o individui privati che credono e vogliono sostenere una causa del Terzo Settore, e questo aumenta in maniera esponenziale la capacità operativa degli enti: grazie alle risorse ottenute, essi riescono a concretizzare le loro iniziative esose ed economicamente articolate e, grazie alle stesse, aumenta l'impatto dell'ente a livello comunitario, il quale riesce ad apportare benefici e miglioramenti. È un rapporto strettamente interconnesso, e senza una sinergia tra le due parti è complesso per l'ente la realizzazione nel lungo termine delle proprie attività.

La filantropia, quindi, è una diretta conseguenza della fiducia e della fedeltà che deriva dall'esterno, e insieme generano trasparenza e rapporti continuativi con gli enti, e questi ultimi si basano su quattro punti cardine che devono essere considerati dagli enti quando impostano le loro relazioni con gli stakeholders. Essi sono ⁴¹⁵:

- L'etica è un problema che viene dal basso.

Il punto chiave di questo principio è il fatto che l'etica e la trasparenza derivano da dinamiche bottom-up, ovvero il cittadino-consumatore deve fidarsi dell'ente nel momento esatto in cui si interfaccia con lo stesso: senza etica non c'è fiducia, né nelle relazioni con l'esterno, ma nemmeno internamente all'ONP.

- C'è bisogno di esercitare praticamente i principi etici.

Le carte dei valori, i certificati etici e tutta la documentazione che attesta le buone intenzioni degli enti sono utili, ma da sole non sono sufficienti. Infatti, serve che un ente metta in pratica la propria mission e la propria vision, grazie ad azioni eticamente corrette e che rispecchino i principi alla base dell'ente e del suo operato.

- I fundraiser e i donatori devono schierarsi dalla stessa parte.

Per incrementare i rapporti tra esterno e interno, gli enti e i loro stakeholders devono avere

414 Pettey, cit., p. 281.

415 Pettey, cit., p. 344.

una coerenza ideologica ed etica, affinché ci sia un unico obiettivo da raggiungere, andando nella stessa direzione. Se si presentano delle discrepanze ideologiche, risulta difficile lavorare in armonia e in sinergia per il raggiungimento degli obiettivi alla base del lavoro dell'ETS.

- C'è una grande quantità di obbligazioni etiche tra il settore e la società, e richiedono tempo e attenzione.

I rapporti con gli stakeholders non sono semplici da costruire, al contrario serve tempo e una forte propensione alla cooperazione. Ci deve essere rispetto, trasparenza e comunicazione tra le parti, le quali collaborano per la realizzazione di progetti e iniziative che sono condivise e che possano raggiungere un maggior numero di stakeholders. In generale, la trasparenza e la fiducia sono due concetti strettamente collegati, e bisogna raggiungerle entrambe per garantire il successo di un ETS, attivo in una collettività più grande e che si aspetta un determinato operato.

Per disciplinare ulteriormente il ruolo dei donatori e il loro posizionamento nei confronti dell'ETS in materia di fiducia e trasparenza, è stata creata la Carta dei Diritti dei Donatori (Donor Bill of Rights), ovvero una documentazione che regola le donazioni da parte dei privati cittadini, che hanno fiducia nell'operato degli enti e si sentono sicuri di elargire delle donazioni, senza il rischio di uso illecito. Alla base ci sono dei diritti a cui essi devono adempiere e doveri a cui possono attingere ⁴¹⁶ e insieme sanciscono le regole base per una donazione etica, fiduciosa e sentita. La sollecitazione delle donazioni deve essere fatta in maniera chiara e trasparente ⁴¹⁷, così da onorare i principi della Carta e il posizionamento degli stakeholders. I punti principali sono l'aderenza dei donatori alla missione dell'ente, la quale deve essere esplicitata e nota a tutti, affinché si possano registrare donazioni sentite e durature. Inoltre, ci deve essere una correttezza da parte dell'ente nella rendicontazione amministrativa trasparente, munendosi di bilanci socio-economici e documentazioni che fungano da garanzia operativa nei confronti degli stakeholders.

La fiducia può costruirsi solo grazie a rapporti chiari e trasparenti, sia dal punto di vista della comunicazione dei risultati in termini numerici ma anche sotto l'aspetto della costruzione di rapporti consolidati con i donatori esterni, i quali pretendono un determinato comportamento da parte degli enti che sostengono, soprattutto quelli non profit e attivi nelle cause sociali.

La trasparenza economica si ottiene grazie alla pubblicazione di bilanci e documenti, i quali vengono registrati e resi pubblici sui canali e siti ufficiali, e si apre conseguentemente la questione della privacy e della diffusione di informazioni sensibili dei donatori ⁴¹⁸. Esse

416 [The Donor Bill of Rights | Association of Fundraising Professionals](#)

417 Pettey, cit., p. 19.

418 Pettey, cit., p. 58.

rappresentano un tema all'interno delle ONP, le quali sono tenute a pubblicare i propri risultati, le cifre raccolte e, spesso, anche da parte di chi. Si tende, quindi, a elargire informazioni sull'anagrafica dei donatori, i ruoli da loro ricoperti e le cifre donate, ma si deve fare ciò sempre nel rispetto e nella tutela dei donatori. Perciò, sono presenti degli articoli e delle legislazioni che sono in tutela dei donatori, come la gestione confidenziale e rispettosa delle informazioni o l'omissione di alcuni dati sensibili.

Molte ONP tendono a non precisare le cifre o i nomi dei donatori attivi per una determinata causa, spesso per ragioni di privacy nei confronti dei donatori, o comunque possono divulgare queste informazioni internamente, tra i membri che lavorano nell'ente stesso, sennò è difficile che venga pubblicata la cifra specifica elargita. Questo avviene per questioni di tutela del donatore e della cifra donata, che spesso può essere lui stesso a comunicarla, nel caso in cui volesse rendicontare in maniera completamente trasparente la propria azione ⁴¹⁹. In generale, è importante comunicare previa approvazione dello stakeholder stesso, in quanto si vanno a divulgare informazioni sensibili e private del singolo donatore, e l'ente deve sempre rispettare le sue volontà.

Se si trasla nel concreto dei nostri case studies le teorie di trasparenza, fiducia e privacy, possiamo sicuramente effettuare delle considerazioni specifiche per ogni singolo progetto. Nel caso di Notre-Dame de Paris, la trasparenza è stata ricercata e rispettata, grazie a una rendicontazione annuale precisa e completa, in ogni sito ufficiale dedicato. 990 Forms, bilanci economici e sociali, ma anche rapporti della Corte dei Conti hanno rappresentato una comunicazione trasparente nei confronti degli stakeholders esterni, i quali hanno potuto avere un'idea globale di quanto è stato raccolto e come è stato speso. Senza una comunicazione così assidua e progressiva, sarebbe stato impossibile tener traccia di tutta la somma raccolta, proveniente da donatori differenti e su più anni.

La privacy, qui, non ha avuto molto margine di rispetto o attenzione, in quanto le singole aziende, ma anche i donatori pubblici e privati, hanno deciso di dichiarare la cifra da loro elargita personalmente sui loro siti web e canali ufficiali. Questo è accaduto probabilmente per pareggiare con la portata del progetto, che ha raggiunto un gran numero di donatori che hanno elargito cifre consistenti, pertanto era importante capire da chi provenissero. Quando vengono raccolti centinaia di milioni di euro, serve rendicontare la singola cifra spesa dai singoli donatori, proprio per analizzare i trend di donazione e chi rappresenta un grande donatore per il singolo progetto.

Nel caso di Palazzo Moroni, la rendicontazione è presente in termini numerici e sociali delle

⁴¹⁹ Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

attività del FAI, ma ciò che manca è la portata delle donazioni che derivano dai singoli stakeholders. Qui, il tema della privacy gioca un ruolo fondamentale, in quanto il FAI non pubblica mai la cifra elargita dai suoi donatori, in quanto ciò che interessa è il totale generale, senza discriminare i donatori a seconda delle loro capacità di spesa⁴²⁰. Ciò fa parte della politica dell'ETS, ed è importante anche conoscerla per avere un'idea del modo in cui lavora e con cui comunica, così da sapersi relazionare ed essere pronti alla tipologia di informazioni che si troveranno sui canali ufficiali: il rispetto della privacy non rappresenta una mancanza da parte di un ente, semplicemente è una scelta che viene perpetrata nel tempo, a cui bisogna adattarsi e saper comunque trarre le informazioni cruciali per lo studio dell'operato dell'ente. Infine, il progetto del Polo Museale di Santa Chiara non è caratterizzato da una rendicontazione particolarmente ricca e approfondita, ma sono presenti alcune cifre nei bilanci annuali del Comune. Al loro interno, è possibile trovare tutte le informazioni specifiche del progetto, del suo andamento e degli stakeholders attivi, quindi è presente la volontà di una rendicontazione trasparente dell'iniziativa; ciò che qua è mancato è stato un rapporto di coinvolgimento e di attenzione nei confronti dei donatori, i quali sono scarseggiati e hanno deciso di non contribuire.

In conclusione, è importante ribadire la rilevanza della tematica della trasparenza, della fiducia nei confronti degli stakeholders dell'ente e dei suoi progetti, del rispetto della privacy e, in generale, della creazione di rapporti consolidati e duraturi tra l'ente e i suoi sostenitori, così da dar vita a una comunicazione trasparente e sincera tra le parti. Solo così, i portatori di interesse si sentiranno davvero parte dell'ente e delle sue attività, senza lasciar spazio a equivoci o fraintendimenti, ma al contrario con la creazione di rapporti e comunicazioni dirette e sincere, sulla base del rispetto dei diritti e dei doveri dei donatori, i quali appoggiano l'ente e i suoi progetti, che sono perpetrati eticamente e correttamente. Grazie a rapporti e relazioni sentite e trasparenti, gli ETS possono raggiungere i loro obiettivi, perché gli stakeholder si fidano, si sentono vicini alle loro ideologie e sono incentivati a contribuire e sostenere i progetti, di cui conosceranno ogni avanzamento, risorsa investita e impatto socio-economico.

6.3 Lezioni apprese e proposte operative per spunti futuri

Giunti a questo punto, possiamo trarre le conclusioni e provare a riassumere le lezioni apprese da queste strategie e optare per possibili spunti e risvolti futuri, ma soprattutto individuare gli aspetti salienti che compongono una strategia di raccolta fondi.

420 Informazione emersa nel corso dell'intervista a Martina Monticelli (testo disponibile all'Appendice B).

Grazie a questo lavoro di analisi e di studio, si è potuto capire il funzionamento e l'importanza di avere una strategia di raccolta fondi consolidata e scandita, in quanto consente di suddividere il lavoro di ricerca delle risorse in più fasi, che siano il più coerente possibile con le tempistiche e le attività operative che devono essere realizzate. Infatti, senza un piano di raccolta fondi perfettamente concepito e strutturato, c'è il rischio che un ETS non riesca a portare a termine i propri obiettivi, o comunque li possa raggiungere solo in maniera parziale: questo rappresenta un primo ostacolo per un'iniziativa del TS che, per la sua natura intrinseca di progetto nobile e ricco socialmente e culturalmente, deve essere concretizzata per un benessere maggiore.

È bene, quindi, per un ente che vuole avvicinarsi al mondo del fundraising avere bene in mente quali debbano essere le strategie da implementare per realizzare una campagna di raccolta fondi di successo, ma al tempo stesso conoscere gli atteggiamenti, le mosse o le iniziative da evitare, in quanto comprometterebbero la buona riuscita del progetto, con la conseguenza di un fallimento.

Lo studio dei tre case study è stato utile per due ragioni: in primo luogo, mi ha permesso di conoscere più da vicino la macchina del fundraising, capire come essa sia composta e quali siano le fasi che devono essere seguite prima, durante e dopo la realizzazione dell'iniziativa. Infatti, il fundraising è una materia che deve essere curata ogni giorno, con dettagli meticolosi e precisi, senza i quali il progetto risulterebbe incompleto o non coerente con le idee di partenza. Grazie all'analisi approfondita degli esempi precedentemente spiegati, ho potuto notare come siano presenti dei pattern e delle strategie che, se ben implementate, rappresentano il 'pacchetto vincente' del fundraising, l'ABC di questa materia.

Questo ultimo capitolo si propone di essere una breve ma efficace guida al fundraising, la quale è composta dagli elementi più salienti e importanti, che non dovrebbero mai mancare all'interno di una strategia di raccolta fondi, ma anche tutta una serie di comportamenti e decisioni che devono essere evitate perché, come visto, potrebbero portare a una situazione di svantaggio e difficoltà, con la conseguenza di un non raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Se dovessi individuare i quattro punti di forza del fundraising, quelli imprescindibili che non possono mancare, io direi che il primo, il più importante e cruciale, è il fatto di avere una struttura interna sufficientemente preparata, che sappia concepire una strategia di raccolta fondi vincente. Infatti, la presenza di figure professionali come i fundraiser, gli addetti alla comunicazione o coloro che ricercano gli stakeholders da intercettare, permette di strutturare una realtà completa e competente dal punto di vista operativo: così facendo, il team diventa

una macchina perfetta, composta da attori diversi ma che si intersecano perfettamente, e che insieme riescono a concepire e portare a termine progetti nobili, socialmente e culturalmente. La preparazione, teorica e pratica, è fondamentale per il calcolo delle tempistiche, per la frammentazione del progetto in fasi, per la ricerca delle fonti economiche, ma soprattutto per lo studio della fattibilità di un progetto. Il caso di Notre-Dame de Paris, ad esempio, ha ottenuto un enorme successo proprio grazie a una sinergia di professioni, ruoli e mansioni che, insieme, si sono uniti perfettamente e hanno collaborato per il recupero del manufatto. Allo stesso modo, per il ripristino di Palazzo Moroni, il FAI ha affidato all'area fundraising la strutturazione degli stakeholders da intercettare e la quantità di risorse utili per il progetto, in coerenza con le possibilità di cui si dispone.

Ciò che accomuna questi due progetti, oltre alla forte preparazione del personale, è anche il suo coinvolgimento emotivo e la volontà di portare alla luce un progetto in cui si crede fortemente. Infatti, insieme all'operatività deve esserci anche un'adesione convinta a livello ideologico e personale del team, il quale è così mosso da una duplice missione: una più operativa e pratica, e una seconda più affettiva, di appartenenza al progetto.

Quest'ultimo aspetto si lega al secondo pilastro del fundraising, che è il supporto proveniente dall'esterno. Tale supporto, abbiamo visto, deve essere sia di tipo economico-finanziario, ovvero l'ETS deve tassativamente recuperare delle risorse dall'esterno, ma non solo. Infatti, un ente deve anche ricercare un supporto più emotivo e umano, come se cercasse un sentimento di coesione sociale e umana che proviene dal 'pubblico' e dagli attori coinvolti nelle attività dell'organizzazione.

È vero che un ente deve essere strutturato e preparato, ma senza un supporto operativo e sentimentale derivante dai portatori di interessi esterni non riuscirà mai a portare alla luce nessun progetto. Infatti, abbiamo visto come per il Polo Museale di Santa Chiara, una delle mancanze più grandi sia stata proprio la poca presenza di un pubblico esterno, che credesse fortemente nel progetto e che fosse disposto a investire risorse, tempo e denaro per la sua concretizzazione. Dall'altro canto, invece, i primi due progetti hanno visto il loro compimento proprio per il forte supporto ed eco esterna, grazie al coinvolgimento di distinti segmenti di donatori e portatori di interesse che hanno creduto nel progetto. Il fundraising è composto da queste due anime, una operativa e pragmatica, fondamentale per il concepimento del progetto, il quale deve essere strutturalmente corretto. Ma è presente una seconda anima, una più umana e sentimentale, che viene a crearsi proprio grazie all'unione di emozioni ed esperienze diverse delle persone, le quali decidono di avvicinarsi all'iniziativa e fanno di tutto per far sì che si realizzi.

Il terzo elemento importante per una strategia di raccolta fondi è la trasparenza e una rendicontazione responsabile e continuativa dell'ETS. Nel paragrafo precedente, si è potuto osservare la complessità di questa tematica, fondamentale per una comunicazione con l'esterno, per fornire le informazioni in itinere sui progressi del progetto. Per un gruppo di stakeholders, è importante avere dati certi sull'andamento della raccolta fondi, per un duplice motivo: il primo è una questione di correttezza, nei confronti di persone o aziende che hanno deciso di investire in una causa, e il secondo è una questione di coinvolgimento. Infatti, se un ente imposta una comunicazione costante e precisa con il pubblico, quest'ultimo rimane coinvolto nell'iniziativa, la divulga e aumentano le probabilità di intercettare nuovi segmenti di donatori. Senza la trasparenza, un ente perderebbe ogni rapporto con l'esterno, il quale rappresenta la maggior fonte di ricchezza per gli ETS, in quanto è composto da amatori con distinte capacità di spesa, ma che comunque sono interessati a contribuire in queste tipologie di iniziative.

Il quarto e ultimo requisito indispensabile per una campagna di raccolta fondi vincente è una scansione temporale e operativa delle fasi del progetto. In fase preparatoria, l'ente deve studiare ad hoc il progetto, la sua struttura e la sua composizione, così da suddividerlo in distinte fasi operative. Ciò significa pensare alle tempistiche, alla durata di ogni fase, alle risorse necessarie per ogni step e le maestranze che devono essere coinvolte, come supporto per la concretizzazione finale dell'iniziativa. Senza uno studio preliminare approfondito, l'ente tenderebbe a improvvisare nel corso del tempo, con la conseguenza di diversi rischi:

- L'ente potrebbe calcolare male le tempistiche necessarie per la concretizzazione di una singola fase dei lavori, rischiando di rallentare le fasi successive e di dilatare le tempistiche. Se un progetto inizia a registrare dei ritardi, il pubblico potrebbe insospettirsi o decidere di prendere le distanze, proprio perché l'ente non rispetterebbe le promesse e gli impegni comunicati in precedenza;
- L'ente potrebbe calcolare male le risorse utili, in quanto non è stata effettuata un'analisi preliminare delle fonti in entrata necessarie per coprire i costi e le uscite legate al progetto. In questo modo, l'ente andrebbe incontro a delle criticità economiche, con il rischio di compromettere la fattibilità del progetto;
- L'ente non riuscirebbe a coinvolgere la giusta quantità o qualità di stakeholders, siccome potrebbe rivolgersi a segmenti di donatori non particolarmente interessati al progetto, o comunque distanti emotivamente dalle iniziative dell'ente.

Ecco perché un ETS ha assoluto bisogno di un piano operativo, serrato e ricco di

informazioni, così da non allontanarsi dall'obiettivo finale prefissato.

Allo stesso modo, però, esistono delle strategie e dei pattern che non devono essere implementati in una campagna di raccolta fondi, in quanto potrebbero compromettere la buona riuscita del progetto intero. Abbiamo visto come nell'ultimo case study, si possono incontrare vari ostacoli nel corso della realizzazione di un progetto, proprio perché si tratta di un'operazione complessa, che potrebbe dar vita a difficoltà per l'ente.

A mio avviso, ci sono tre strategie che non dovrebbero mai essere implementate, che io sconsiglierei proprio a causa della loro dannosità nei confronti dell'ente e di ogni suo progetto. Il primo comportamento che eviterei è mancanza di un'omologazione ideologica sentita e forte nei confronti dell'iniziativa. Questo significa che, da quello che ho potuto osservare, se il team operativo non ha un sentimento condiviso di appartenenza, fiducia e passione nei confronti dell'iniziativa, quest'ultima rischierebbe di essere compromessa, con la conseguenza di un fallimento. È importante che un ente, al suo interno, sia caratterizzato da un'unione, sia a livello professionale ma soprattutto emozionale e di coinvolgimento nei progetti: i membri devono avere una visione condivisa e comune, affinché per loro sia più semplice concretizzare dei progetti che possano essere considerati nobili e importanti per tutti. Deve esserci una forte unione, una condivisione di codici e di ideologie che renderebbe più immediato il concepimento di iniziative valide collettivamente. Al contrario, se un ente è composto da un team frammentato e in disaccordo su questioni ideologiche e culturali – tipiche del Terzo Settore -, si potrebbe incontrare il rischio di una discrepanza anche operativa, in quanto ogni gruppo vuole raggiungere obiettivi differenti.

In questi casi, verrebbero a crearsi delle criticità e discrepanze ideologiche, personali e valoriali, e se ciò accade un ente non riuscirebbe a raggiungere quell'unione tale per cui riesce a muoversi come un corpus unico, saldo e forte, che riesce a superare tutti gli ostacoli perché mosso da un movente più grande e nobile, ovvero quello di dar vita a un'iniziativa che faccia del bene a tutta la collettività.

La seconda strategia da non implementare in una campagna di raccolta fondi è più legata all'aspetto economico-finanziario, ed è la creazione sommaria di un business plan e di stralci di preventivi che non rispecchiano la realtà. Infatti, un altro aspetto importante per i progetti del TS, oltre a una coerenza ideologica, è proprio una coerenza in termini monetari tra quello che si prospetta e quello che poi effettivamente si va a realizzare: ci deve essere uno studio approfondito e ben dettagliato sulla portata del progetto, anche in termini economici, proprio per poter ottenere e raccogliere le risorse utili per la sua realizzazione. Senza un piano di business articolato, che prevede una previsione di spesa per ogni fase del progetto, un ente

non riesce a prevedere le uscite legate ai singoli progetti, con la conseguenza di una mancanza di risorse economiche per portare a termine le iniziative concepite. In questi casi, si tratterebbe di un vero e proprio fallimento economico, che risulta essere quello più invalidante per la buona riuscita dei progetti.

Infine, un ente deve saper comunicare correttamente e progressivamente con gli stakeholders – interni ed esterni -, e quindi dovrebbe allontanarsi da comportamenti distaccati, poco interessati o totalmente assenti nei confronti del proprio pubblico. In ugual maniera rispetto alla mancanza di un piano economico-finanziario, un ETS deve concepire un piano comunicativo, delle strategie di comunicazione che siano differenti per i vari segmenti di pubblici con cui si interfaccia, così da mantenere alto l'interesse, comunicare i progressi effettuati ma, soprattutto, creare un sentimento di appartenenza nei confronti degli stakeholders, che si sentono parte attiva e centrale dell'ente. Senza una strategia comunicativa e di coinvolgimento del pubblico, un ente non riesce a sviluppare una sua anima, un suo centro attivo e dinamico, proprio perché risulterebbe assente uno scambio e un'alimentazione reciproca tra esterno e interno.

Ecco cosa ho imparato grazie a questi casi studio, ho potuto toccare con mano la realtà del fundraising, una materia che mi affascina e che mi incuriosisce, proprio grazie alla sua complessità, ma al tempo stesso semplicità e coerenza. Si tratta di una disciplina composta da piccole ma importanti regole, buone misure e strategie che possono davvero fare la differenza per un ente che vuole perseguire i propri obiettivi, si tratta di un insieme di codici condivisi che devono essere accolti dai membri professionisti, i quali devono raggiungere un'armonia tale da diventare un tutt'uno, pronto a lavorare in maniera sentita e convinta per la concretizzazione di progetti e iniziative nobili, che potrebbero davvero fare la differenza in un contesto sociale. Ugualmente, ci sono degli errori che non devono essere commessi, degli atteggiamenti che devono essere conosciuti ma consapevolmente evitati, cosicché un'ONP possa lavorare per il raggiungimento dei suoi obiettivi e dei suoi progetti, che sono uno spiraglio di speranza e benessere per intere società.

Il punto cruciale degli ETS è che essi lavorano per gli altri, lavorano per creare un benessere collettivo, e per farlo devono raggiungere alti livelli di professionalità, serietà e competenza: con queste tre caratteristiche, un ente riesce a creare progetti straordinari, e secondo me perché riesce a trasmettere le proprie ideologie, punti di vista e sentimenti a un ampio pubblico, che si affeziona a un'organizzazione e alle sue attività, fino a volerne diventare parte.

Definirei il fundraising come una materia al contempo economica ma anche umana e sociale,

in quanto si basa su una serie di strategie e pattern che vengono realizzati dalle persone, che insieme si uniscono per la realizzazione di un progetto più grande, che necessariamente ha bisogno del contributo di ogni singolo individuo. Questo è il punto di forza più bello del fundraising, e ho capito che, nel futuro, ogni ente, organizzazione o fondazione non profit dovrebbe seguire queste poche e semplici regole, con il risultato di un progetto soddisfacente dal punto di vista dell'applicazione delle risorse economiche, del pubblico coinvolto e della tempestività nel realizzarlo. Grazie a questa materia è possibile dare vita a iniziative così diverse tra di loro, ma accomunate da un unico aspetto: la voglia di fare del bene, di rendere le società più ricche dal punto di vista artistico-culturale, e di cercare di investire sempre più risorse in questo settore, così affascinante ma complesso.

Ed è proprio grazie al fundraising se continuiamo a poter godere di bellezze artistiche e naturali, perché è una disciplina che permette agli enti attivi in questi ambiti di applicare strategie e metodi operativi precisi, che conducono a risultati incredibili come Notre-Dame de Paris o Palazzo Moroni. Certo, questo elenco di fattori chiave deve essere rispettato, altrimenti si rischia di raggiungere obiettivi diversi da quelli pianificati, oppure di non riuscire proprio a concretizzare i progetti: bisogna essere precisi e seguire le regole cardine del fundraising, e solo così ogni ente, di qualsiasi natura, riuscirà a ottenere risultati anche al di sopra delle aspettative. Questo perché il fundraising è imprevedibile, perché lo sono le persone, le quali grazie alle loro connessioni possono dar vita a scenari estremamente positivi e arricchenti. Senza le persone, il fundraising rimane una lista di cose da fare e da non fare, ma con il contributo di individui diversi i progetti del Terzo Settore possono diventare teatro di comunicazione, scambi e dialoghi impensabili, che arricchiscono ancora di più la cultura e l'anima di ognuno di noi.

Conclusione

Questa ricerca ha approfondito il ruolo del fundraising nel Terzo Settore, nello specifico in relazione alle organizzazioni non profit attive nell'ambito dell'arte e della cultura, analizzando tre casi studio recenti che potessero offrire un focus sulle strategie di raccolta fondi.

Si è visto, prima su un piano teorico, il ruolo del fundraising, la sua composizione e le varie sfaccettature, che derivano dalle svariate tipologie e segmenti di donatori attivi.

Seguendo uno studio teorico, grazie al supporto di manuali dedicati alla materia, è stato possibile l'approfondimento di una serie di fattori e comportamenti che conducono a risultati positivi, ma anche tutta una serie di strategie che, se perpetrate dagli enti del TS, portano a situazioni di difficoltà e insuccesso. Per contrastarle queste ultime, gli ETS devono seguire delle semplici ma efficaci linee guida, che compongono le fasi principali della progettazione di una campagna di raccolta fondi, la quale viene scandita per attività operative e tempistiche: se queste ultime combaciano, l'ente avrà programmato la raccolta fondi in maniera coerente e puntuale.

Il corpo centrale della ricerca si basa su un'applicazione pratica degli studi precedentemente effettuati, per verificare le differenti strategie di raccolta fondi, e vedere come queste concretamente determinassero gli output finali. Grazie a tre case study, due di successo e uno che ha riscontrato delle difficoltà, ho potuto interrogarmi su quali fossero le linee guida imprescindibili di una strategia di fundraising e, allo stesso modo, quali dovessero essere i comportamenti da evitare o limitare.

Il case study su Notre-Dame de Paris ha mostrato la potenza della cittadinanza e il ruolo dei portatori di interesse di un progetto, i quali si sono mobilitati, in misure e modi diversi, per contribuire al finanziamento di questo bene. Tale mobilitazione, unita a un efficiente coordinamento di maestranze e figure professionali, ha portato a risultati sbalorditivi, attraverso poche ma semplici accortezze. Ho capito quanto sia importante avere ben chiaro il progetto che si vuole realizzare, a livello di tempistiche e di obiettivi, e urge ricercare dei sostenitori – pubblici e privati – esterni che siano disposti a contribuire economicamente ma anche a livello di supporto umano e morale. La comunicazione e la trasparenza verso l'esterno hanno giocato un ruolo fondamentale, che ha avuto come risultato il termine dei lavori e la riapertura della Cattedrale in un lasso temporale medio-breve.

Il secondo caso di successo è in territorio italiano, e si tratta del bene FAI Palazzo Moroni, a Bergamo. L'ente non profit ha saputo pensare a una strategia ad hoc, in un periodo storico-

sanitario complicato, che nonostante ciò ha portato dei risultati ottimi, sia dal punto di vista economico che sociale e di impatto nei confronti del pubblico, il quale ha contribuito in maniera sentita al progetto. Qui, c'è stata una duplice vittoria, da un lato il conseguimento degli obiettivi monetari prestabiliti, che hanno permesso l'apertura del bene al pubblico nel 2023, e dall'altro un coinvolgimento territoriale molto forte, per una serie di circostanze che hanno portato la collettività bergamasca a investire in questo progetto. Qui, ho potuto vedere da vicino un aspetto più emotivo e umano della materia del fundraising: infatti, questa è una disciplina che si basa su regole e schemi precisi, ma al tempo stesso è possibile comprendere come, senza un pubblico coinvolto e partecipe al progetto perpetrato dall'ente, non è possibile raggiungere i risultati sperati.

Infine, l'ultimo progetto è quello momentaneamente ancora incompiuto, e si tratta del tentativo di costituzione del Polo Museale di Santa Chiara a Bassano del Grappa. Si è potuto vedere come una serie di scelte e di proposte strategiche abbiano portato a un blocco totale del progetto, che ancora oggi non è stato terminato. Qui, una serie di imprevisti e di problematiche hanno compromesso la buona riuscita del progetto, e si può comprendere quanto sia fondamentale avere una strutturazione organizzata e compatta, per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Oltre a ciò, un altro aspetto cruciale è l'indiscutibile presenza di stakeholders esterni che possano finanziare il progetto, mantenendo una sostenibilità economico-finanziaria del progetto: se mancano i fondi necessari, un ETS non riuscirà mai a portare a termine in autonomia i progetti, ma servono sempre dei segmenti esterni che supportino le iniziative e concretizzino i risultati desiderati.

Questo case study mi ha insegnato l'importanza di avere un piano ideologico ma anche economico preciso, che possa essere facilmente realizzabile grazie a un'operatività dell'ente, in combinazione con un pubblico partecipe.

Nell'ultimo capitolo conclusivo, infine, si è affrontato il tema cruciale della trasparenza e della fiducia reciproca tra organizzazione non profit e donatori. Si tratta di uno degli aspetti più rilevanti per la costruzione di un rapporto duraturo e di fiducia tra le parti, che consente di raccogliere le risorse economico-finanziarie necessarie per la concretizzazione dei risultati, oltre che, per gli enti, a ricevere un supporto più emotivo e ideologico, ugualmente importante per lo sviluppo dell'ente e delle sue iniziative del Terzo Settore.

Ho potuto apprendere che senza una sinergia tra ambiente esterno e interno all'organizzazione, non può esistere una sostenibilità dell'ente, il quale si troverebbe in difficoltà e senza un supporto esterno. Però, per creare un'architettura di relazioni e scambi serve tempo e l'applicazione di strategie specifiche e studiate ad hoc per i singoli progetti. Ecco perché il

fundraising è una materia complessa che deve essere ben studiata se la si vuole applicare adeguatamente, così da poterla sfruttare al massimo delle sue potenzialità per la creazione di progetti ambiziosi ma strutturati. Per fare ciò, è importante che gli enti ricerchino il proprio equilibrio interno, che deve essere comunicato all'esterno, affinché riescano a intercettare segmenti di stakeholders che si interessano del progetto socio-culturale e artistico e decidano, con tattiche diverse, di contribuirvi, fino al raggiungimento globale degli obiettivi.

Se un ente riesce a tenere in considerazione tutti questi aspetti, riesce a sviluppare tutte le capacità per concepire un progetto del TS vincente, sostenibile e duraturo. Questo è possibile solo grazie al fundraising e alle campagne di raccolta fondi, che fungono da ponte con l'esterno, dove l'ente riesce a trovare tutte le opportunità per realizzare i propri obiettivi, anche grazie al supporto dei portatori di interesse, i quali credono e si fidano fortemente dell'ente e delle sue missioni.

In conclusione, il fundraising è un'intersezione di economia e piani di sostenibilità monetaria e creazione di rapporti, fiducia e dialogo sentito con le persone, e se si raggiungono entrambi questi aspetti intrinseci della materia, si possono concretizzare iniziative come Notre-Dame de Paris o Palazzo Moroni, con poche ma semplici accortezze che permettono all'ente non solo di raggiungere i propri obiettivi, ma anche di perdurare nel tempo e nello spazio in maniera sostenibile.

Riferimenti bibliografici

Amari, “Elementi di progettazione culturale. Metodologia e strumenti per il rispetto dei diritti culturali”, FrancoAngeli (2017).

Ambrogetti, Coen Cagli, “Manuale di fundraising”, Milano, Carocci Editore (1998).

Baldassarre, “Il fundraising per le organizzazioni di volontariato”, Università del Volontariato.

Barbetta, “Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione”, Mulino (2000).

Barbetta, Maggio, “Nonprofit”, Mulino (2002).

Berardi, Bellante, Rea, “Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore”, Università degli Studi “G. D'Annunzio” Chieti-Pescara.

Bertagni, La Rosa, Salvetti, “Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale”, FrancoAngeli (2007).

Canaparo, “La trasparenza della pubblica amministrazione dopo la Riforma Madia. Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97”, Giuridica Editrice (2016).

Comte, Pamart, De Luca, “Strategies and Experiments for Massive 3D Digitalization of the Remains after Notre-Dame’s Fire”, Workshop 3D-ARCH 2024, *3D Virtual Reconstruction and Visualization of Complex Architectures* (21–23 February 2024, Siena, Italy).

Dominique Poulot, “Notre-Dame de Paris in 2020: Between Endangerment Sensibility and

Cultural Heritage Task Force”, University of Minnesota Press.

Fiorentini, “Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi”, Etaslibri (1992).

Fundraising.it, “La Piccola (Grande) Guida di Fundraising.it”, un progetto di Fundraising.it (2021).

Gori, Erlor, “La trasparenza per gli enti non profit e del Terzo Settore”, Cantiere Terzo Settore (2021).

Hinna, “Gestire e organizzare nel Terzo Settore. Soggetti, strategie, strumenti”, Carocci Faber (2008).

Isaac, Norton, “Charity with Choice”, Emerald (2010).

Kaiser, “The Art of the Turnaround”, Brandeis University Press (2008).

Melandri, “Fare fundraising”, Maggioli Editore (2023).

MiBACT e OIV, “Arte & Nuovo Mecenatismo” (2017).

Miller, “The Nonprofit Marketing Guide”, Wiley Books (2010).

Pecoraro, Turrini, Volpe, “Fundraising per l’arte e la cultura”, Egea (2024).

Petty, “Nonprofit Fundraising Strategy”, Wiley Books (2008).

Sacco, “Il fundraising per la cultura”, Meltemi Editore (2006).

Sargeant, Shang and Associates, “Fundraising Principles and Practice”, Wiley Books (2017).

Sepio, Gallo, “La riforma del Terzo Settore: inquadramento generale”, iniziativa finanziata nell'ambito di PON INCLUSIONE con il contributo di Fondo Sociale Europeo 2014-2020

Voisenat, “Notre Dame de Paris: Emotions and mobilisations”, *Journal of Cultural Heritage* (2024).

Sitografia

[2010_BIL_MIS_Fondazione_Cariverona.pdf](#)

[2012_BIL_ES_Fondazione_Cariverona.pdf](#)

[2020: Fuga dall'Urban Center - Urban Center Bassano](#)

[2023-3-10_Nuovi-vertici-Fondazione-BPB.pdf](#)

[2024_FHS_Notre-Dame-Coverage.pdf](#)

[220802_RA2021_SITO+agg+04-2023_compressed.pdf](#)

[\(Microsoft Word - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE \\(\PIAO\\)
2023-2025 rettifica.docx\)](#)

[About the Foundation – Edmond J. Safra Foundation](#)

[Art Bonus – Home](#)

[Art, culture and education – LVMH](#)

[Association caritative catholique - Fondation Notre Dame](#)

[Attualità: Indietro Tutta | Bassanonet.it](#)

[Attualità: Nasce il “Polo Museale Santa Chiara” | Bassanonet.it](#)

[Attualità: Più Chiara di così | Bassanonet.it](#)

[Avancement des travaux - Revivre Notre-Dame](#)

[Avancement général du chantier - Revivre Notre-Dame](#)

[AXA supports the solidarity movement after the fire of Notre-Dame de Paris | AXA](#)

[BASSANO DEL GRAPPA | COLPO DI SPUGNA SUL POLO SANTA CHIARA, CAMPAGNOLO: «PROGETTO RISCHIOSO» – RETE VENETA | Medianordest](#)

[BASSANO DEL GRAPPA | POLO MUSEALE SANTA CHIARA, CAMPAGNOLO: «NON SI FARA' NULLA. NON CI SONO IDEE, SOLO ... – RETE VENETA | Medianordest](#)

[BASSANO DEL GRAPPA | SANTA CHIARA, PRESENTATO IL POLO DELL'INNOVAZIONE: «COSTERA' 16 MILIONI DI EURO» – RETE VENETA | Medianordest](#)

[BASSANO DEL GRAPPA | SANTA CHIARA, CAMPAGNOLO: «PROGETTO INSOSTENIBILE PER IL BILANCIO» – RETE VENETA | Medianordest](#)

[Bergamo-Brescia 2023](#)

[Bienvenue sur le site de la Fondation du patrimoine](#)

[BILANCIO+SOCIALE23-WEB.pdf](#)

[Bilancio 2011 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[Bilancio 2012 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[Bilancio 2013 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di](#)

[Bassano del Grappa](#)

[Bilancio 2015 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[Bilancio 2020 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[Bilancio_Esercizio_2022.pdf](#)

[Bilancio_Esercizio_2023.pdf](#)

[Bilancio+Sociale+2024_2.pdf](#)

[bilancio_missione_05_interno.indd](#)

[Bosetti & Gatti: d.lgs. n. 42 del 2004 \(bb.cc.aa.\)](#)

[BOUYGUES](#)

[Cathedral Notre Dame: Wine lovers at Sotheby's auction in London on Wednesday raise \\$1 million in Bordeaux, France Chateau Mouton Rothschild wine for the rebuilding of Notre Dame - CBS News](#)

[Centre des monuments nationaux](#)

[Château Mouton Rothschild Versailles Casi di celebrazione | Vino | Sotheby's](#)

[Che cos'è](#)

[Chi sono i 200 del FAI e perché sono importanti per la Fondazione](#)

[Coinvolgi i colleghi per migliorare il tuo fundraising – Fundraising.it](#)

[Come la tua organizzazione nonprofit puo' comunicare meglio - Fundraising.it](#)

[Communiqué de presse | L'Oréal Finance](#)

[Communiqué de presse - Fimalac - Le blog de Fimalac](#)

[Contributions de JCDecaux Holding et JCDecaux SA à la restauration de Notre-Dame de Paris | JCDecaux](#)

[Cos'è successo a Notre-Dame il 15 aprile 2019: la ricostruzione dell'incendio alla cattedrale](#)

[Cosa facciamo: scopri le attività del FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Cultura 4.0 - PNRR Cultura](#)

[Dans un an, la réouverture de Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

[De grands mécènes finalisent leur engagement dans la durée pour Notre-Dame - Fondation Notre Dame](#)

[DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117 – Normattiva](#)

[De la sécurisation à la restauration : un tournant décisif pour Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

[Des cintres sous les arcs-boutants de la cathédrale - Revivre Notre-Dame](#)

[Dichiarazione non finanziaria 2022 - Gruppo Sella – sellagroup](#)

[Donald J. Trump su X: "So horrible to watch the massive fire at Notre Dame Cathedral in Paris. Perhaps flying water tankers could be used to put it out. Must act quickly!" / X](#)

[Donate Now | Friends of Notre-Dame de Paris](#)

[Dons à Notre-Dame : calcul de la réduction d'impôt et déclaration fiscale.](#)

[DP_Mission_Patrimoine_de_S_Bern_Annonce_des_dotations_accordees_aux_projets_departementaux_2021_8b93ca0f83.pdf](#)

[Esercizio finanziario 2011 \(file completo\) / Bilancio 2011 / Dati storici / Bilancio / Bilancio ed Economia / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[EU-funded project could form foundation of Notre Dame reconstruction efforts - European Commission](#)

[European Heritage Awards](#)

[FAI - Iscriviti al FAI: scopri e proteggi l'Italia più bella](#)

[Famiglia Moroni | Storia e Tradizione a Bergamo](#)

[FDF_Bilan_N-D_VA_V2.indd,](#)

[Fire at Notre-Dame Cathedral in Paris: "UNESCO stands by France to](#)

[Firm History | KKR](#)

[FNDP-2019-Form-990-Public-Disclosure-Copy-2.pdf](#)

[FNDP-2021-Form-990.pdf](#)

[FNDP-2022-Form-990-File-Copy.pdf](#)

[FNDP_2020_Form_990_Public_Disclosure_Copy.pdf](#)

[Fondazione Cariverona: Il Futuro Sostenibile, Solidale, Innovativo](#)

[Fondazione_Cariverona-Bilancio-2017_web.pdf](#)

[Fondation de France : fondation de toutes les causes - Fondation de France](#)

[French Heritage Society - Preserving our historic treasures to inspire future generations](#)

[French President Emmanuel Macron vows to rebuild Paris' Notre Dame after devastating fire](#)

[Fonds-Cathedrale-Comptes-2019.pdf](#)

[FND-Comptes-2022.pdf](#)

[FND-comptes-2023.pdf](#)

[Giornate FAI all'aperto. L'appuntamento con la bellezza dell'Italia | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Grazie a chi sostiene Palazzo Moroni, Bergamo](#)

[Home - Capitali della cultura](#)

[Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[<https://fondoambiente.it/news/linaugurazione-di-palazzo-moroni-a-bergamo>](#)

<https://youtu.be/SLTOCIUec8w>

[I Beni del FAI: oltre 72 luoghi straordinari in tutta Italia | FAI](#)

[I Luoghi del Cuore | Scopri i luoghi italiani più amati](#)

[Il Bilancio e il Rapporto Annuale | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Il FAI anticipa l'apertura dei giardini di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Il restauro delle sale ottocentesche di Palazzo Moroni | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Imballaggi per l'Industria, Imballaggi in Legno, Scatole e Contenitori in Cartone - Fugazza F.lli & C. spa](#)

[INCEPTION | Home](#)

[Incendie à Notre-Dame de Paris : la mairie de Paris débloque 50 millions d'euros](#)

[Incendie de Notre-Dame : Les Départements d'Ile-de-France solidaires - Conseil départemental des Hauts-de-Seine](#)

[Intervento del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in occasione dell'incontro con una delegazione del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano](#)

[KKR:Statement on Notre-Dame de Paris](#)

[La Fondation Crédit Agricole se mobilise pour la reconstruction de Notre-Dame de Paris](#)

[La nostra Missione dal 1975 | FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano](#)

[La préparation de la restauration | Notre-Dame de Paris](#)

[La prise en compte du risque plomb | Notre-Dame de Paris](#)

[La Région apporte une aide de 10 millions d'euros pour restaurer Notre-Dame | Région Île-de-France](#)

[La storia del FAI, dal 1975 a difesa della bellezza del nostro Paese](#)

[La tua organizzazione fa capire quello che fa? - Fundraising.it](#)

[La ville de Toulouse, le département de la Haute-Garonne et la région Occitanie au chevet de Notre-Dame de Paris](#)

[Layout](#)

[Le chantier | Notre-Dame de Paris](#)

[Le Comité international olympique va donner 500.000 euros pour Notre-Dame](#)

[Le retour des cloches de Notre-Dame : un hymne au renouveau - Revivre Notre-Dame](#)

[Les débuts de la restauration - Revivre Notre-Dame](#)

[Les tours de Notre-Dame de Paris rouvrent au public | Centre des monuments nationaux](#)

[Les travaux de restauration intérieure - Revivre Notre-Dame](#)

[Les travaux de sécurisation et de consolidation | Notre-Dame de Paris](#)

[L'inauguration del piano nobile di Palazzo Moroni rinforza l'amicizia tra il FAI e SIAD |](#)

[FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[L'inaugurazione di Palazzo Moroni a Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[L'incendie du 15 avril 2019 | Notre-Dame de Paris](#)

[LOI n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et instituant une souscription nationale à cet effet \(1\) - Légifrance](#)

[LP_2012_22 LAVORI DI REALIZZAZIONE DEL POLO MUSEALE CULTURALE DI S. CHIARA - servizio di progettazione preliminare, definitiva, esecutiva, coordinam... / Gare per servizi / Bandi di gara e indagini di mercato / Servizi on line / Comune / Home - Comune di Bassano del Grappa](#)

[Mission Patrimoine 2025 : une nouvelle édition pour soutenir le patrimoine en péril - FDJ UNITED](#)

[My WordPress](#)

[Nice, Cannes, Avignon ou Sorgues... ces villes qui veulent aider Notre-Dame de Paris](#)

[Nos régions au chevet de Notre-Dame de Paris](#)

[Notre-Dame de Paris: Capgemini contributes to the national effort - Capgemini](#)

[Notre-Dame de Paris : le don controversé d'une Brésilienne](#)

[Notre-Dame de Paris : retour sur une belle aventure collective | Région Auvergne-Rhône-Alpes](#)

[Notre-Dame de Paris - Déclaration depuis le parvis](#)

[Notre-Dame: François Pinault concrétise sa promesse de 100 millions d'euros](#)

[Nuovo polo museale Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

[Occitanie : Carole Delga propose une aide d'1,5 million d'euros pour Notre-Dame de Paris –
viaoccitanie.tv](#)

[Ogni anno sei campagne nazionali del FAI nel segno della bellezza italiana](#)

[Opportunità e rischi per le imprese nella comunicazione della sostenibilità | FAI - Fondo
Ambiente Italiano](#)

[PALAZZO MORONI A BERGAMO | Storia dell'Arte](#)

[Palazzo e Giardini Moroni | Visit Bergamo](#)

[Palazzo Moroni | Bene FAI](#)

[Paris, Banks of the Seine - UNESCO World Heritage Centre](#)

[Philippe Villeneuve : « Notre-Dame reste en danger » - Revivre Notre-Dame](#)

[Polo museale di Santa Chiara - Urban Center Bassano](#)

[Portale dei Fallimenti di Treviso](#)

[Prendersi cura del donatore – Fundraising.it](#)

[Presentato l'accordo per il restauro, la valorizzazione e la gestione di Palazzo Moroni a
Bergamo | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Press Statement on the Fire at Notre Dame Cathedral in Paris, France | UNAOC](#)

[RA2020_SITO.pdf](#)

[RAPPORT_ACTIVITE_2023_FONDATION_DU_PATRIMOINE_3266e5631c.pdf](#)

[Rapport public thématique La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame-de-Paris](#)

[Rapport public thématique Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame](#)

[Rebâtir Notre Dame de Paris](#)

[Rebâtir Notre-Dame de Paris – Accueil](#)

[Région Île-de-France : départements, carte, localisation et logo](#)

[Reprise progressive du chantier de Notre-Dame - Revivre Notre-Dame](#)

[Restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Paris - Fondation d'Entreprise Michelin : Fondation d'Entreprise Michelin](#)

[Restoring the cathedral : a need for transparency - Revivre Notre-Dame](#)

[Retour sur l'incendie de Notre-Dame de Paris - Revivre Notre-Dame](#)

[Rocca di Bergamo](#)

[Rulli Rulmecca S.p.a.](#)

[Sanofi su X: "It is with deep sadness that we witnessed the fire that ravaged #NotreDame, this](#)

[architectural jewel of our heritage. As this tragic event touches all of us at Sanofi, we will be participating in its rebuilding through a donation of 10 million euros.](#)

[https://t.co/b5iXb3S9Xb" / X](https://t.co/b5iXb3S9Xb)

[Scopri gli eventi proposti dal FAI in tutta Italia](#)

[Siad-Sustainability-Report-2022-.pdf](#)

[societe-generale-engagement-notre-dame.pdf](#)

[SOMMARIO](#)

[SRO Paris contributes €50,000 towards restoration of Notre-Dame Cathedral | SRO Motorsports Group](#)

[Struttura e profili del settore non profit – Anno 2023 – Istat](#)

[Supporting Notre-Dame de Paris](#)

[Suspension du chantier de la Cathédrale - Revivre Notre-Dame](#)

[Székesfehérvár Városportál - A Notre Dame felújításához nyújtott támogatás átutalásáról is döntött a közgyűlés](#)

[Szeged.hu - Szeged 10 ezer eurót ajánl fel a Notre-Dame újjáépítésére](#)

[The Donor Bill of Rights | Association of Fundraising Professionals](#)

[The Notre-Dame de Paris cathedral construction site | Cour des comptes](#)

[The Walt Disney Company Pledges \\$5 Million to Support Rebuilding of Notre-Dame Cathedral - The Walt Disney Company](#)

[Total helps rebuild Notre-Dame de Paris with a €100M donation | TotalEnergies.com](#)

[Trasforma i donatori in sostenitori: strategie per coltivare relazioni durature con i donatori ricorrenti – Fundraising.it](#)

[UiPath su X: ""UiPath owes a lot to France and to French culture. It's time for us to give something back to France. On behalf of UiPath, I would like to pledge 1 million euros for the reconstruction of Notre Dame", said @danieldines at #UiPathTogether Paris. https://t.co/mYe9kF4W0z" / X](#)

[Un an après l'incendie de Notre-Dame de Paris, message du Président Emmanuel Macron à toutes celles et ceux qui l'ont sauvée et qui aident à la reconstruire. | Élysée](#)

[Un nuovo Accordo Quadro tra FAI e Ministero della Cultura | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#)

[Una donazione al FAI è un gesto d'amore per l'Italia](#)

[UNESCO to conduct an Advisory mission to Notre Dame Cathedral in Paris - UNESCO World Heritage Centre](#)

[UNESCO World Heritage Centre - Decision - 44 COM 7B.46](#)

[UNESCO World Heritage Centre - Document - Rapport de mission de conseil conjointe Centre du patrimoine mondial/ICOMOS/ICCROM](#)

[Who We Are - United Nations Alliance of Civilizations \(UNAOC\)](#)

[World reacts with shock to Notre Dame fire – DW – 04/16/2019](#)

Appendice A – Testo dell'intervista a Gimmy Schiavi (FAI)

1. *Nei bilanci del Palazzo è presente la voce 'Attività ordinaria', e ho visto che vi occupate di varie mansioni, come biglietteria, la messa in affitto degli spazi: ci sono altre attività che vengono svolte per creare ulteriori introiti?*

Io mi occupo della gestione operativa del luogo, quindi di quelle che sono le attività ordinarie, il front office, la biglietteria, il negozio, l'organizzazione degli eventi e delle attività. Per quanto riguarda quest'area, i ricavi di Palazzo Moroni si suddividono in varie macro categorie: i ricavi dovuti alla biglietteria, con il pagamento da parte del visitatore di un biglietto che costa 11 € (salvo riduzioni), i ricavi del negozio e del bookshop e un'attività più legata al fundraising, che è quella delle iscrizioni.

Il FAI come ente privato lavora tanto sulle donazioni, in questo caso iscriversi al FAI significa donare come se fossero delle erogazioni liberali. L'iscrizione significa ricevere una tessera con tutta una serie di benefit, tra cui entrare gratuitamente all'interno dei beni FAI, ma è soprattutto per l'ente un introito.

C'è poi l'area degli affitti: quasi tutti i beni del FAI ospitano eventi privati, e nel caso di Palazzo Moroni si va dal meeting aziendale alla cena di gala, piuttosto che un wedding, e quindi in questo caso si fa un contratto d'affitto e ricaviamo un affitto per eventi privati o shooting. Alle volte ci chiedono, che sia la coppia che si sposa di fare un servizio fotografico all'interno delle nostre sale, piuttosto che la realtà che si occupa di moda.

Palazzo Moroni è ancora in una fase 'embrionale', è aperto in maniera sporadica dal 2020 e in maniera continuativa con il FAI da novembre 2023, e ancora alcuni settori, come quello degli affitti, li stiamo sviluppando.

Un'altra opera preziosissima di raccolta fondi del FAI sono le delegazioni: a Venezia c'è la delegazione FAI di Venezia, a Milano ce sono 3 o 4, a Bergamo c'è la delegazione di Bergamo. Sono dei gruppi di volontari che si uniscono in queste delegazioni che vengono coordinate da uffici preposti dalla sede ma che sviluppano sui territori attività di promozione e valorizzazione culturale. Ogni delegazione è libera di organizzare le proprie attività, e si crea una rete di rapporti sul territorio (generando una forte importanza socio-culturale) che permette di far divulgazione, di valorizzare, di promuovere e di far cultura, ma nello stesso tempo si raccolgono delle iscrizioni e delle donazioni dei fondi che vengono poi utilizzati dal nostro istituto per la mission. È questa un'altra forza pazzesca del FAI, la raccolta che arriva

proprio dal territorio e dai piccoli donatori, che vengono poi reinvestiti nei restauri e nei lavori di manutenzione dei beni FAI.

2. Ci sono stati dei supporti regionali esterni per la realizzazione di questo progetto?

Io nello specifico non mi occupo di fundraising e dell'area della raccolta fondi, però so che abbiamo vinto un bando della regione Lombardia, che ha versato successivamente per il restauro del Palazzo nella prima parte dei lavori.

3. Il bene vi è stato ceduto nel 2019 dalla Fondazione museo, quali sono state le dinamiche?

Non è una cessione, ma c'è stato un accordo 'quadro' tra la Fondazione Museo di Palazzo Moroni e il FAI. Quindi, il FAI ne prende la gestione trentennale di questa realtà e il patrimonio della Fondazione Museo.

4. Come mai c'è stata questa decisione?

Ricordiamo che la Fondazione non ha ceduto il bene, quindi tra trent'anni la Fondazione e il FAI si parleranno per vedere se portare avanti questo accordo o meno. La Fondazione museo di Palazzo Moroni tutt'ora esiste, è un'istituzione il cui Presidente è Lucrezia Moroni, erede di questo ramo di famiglia, e grazie a questo accordo si mantengono comunque dei momenti di incontro con il FAI non per delineare le linee di gestione perché è il FAI che si è preso questo impegno molto importante, è il FAI che ha la piena gestione di questo luogo. Però c'è un fatto di confronto e di valutazione dell'andamento. Credo che la scelta sia stata virtuosa perché in questo caso il FAI non è venuto a eliminare una fondazione esistente, ha preferito prenderla 'a braccetto' e proseguire, proprio perché la fondazione nasce per volontà della famiglia Moroni proprio nell'ottica di preservare il patrimonio, valorizzarlo, e quindi il FAI prosegue un po' quello che già la famiglia Moroni, con Lucrezia Moroni, aveva impostato. Quindi c'è un po' questa scelta virtuosa, bella potremmo dire.

5. Quindi diciamo che è una sorta di collaborazione?

Esatto. Poi, come ti dicevo, chiaramente con questo accordo, visto che il FAI si assume oneri

e onori di questo progetto, ha la totalità di indipendenza sulle scelte, sugli investimenti, però mantenendo questo dialogo con la fondazione. Tra l'altro, la fondazione come mission ha ancora la parte di ricerca sull'archivio storico, però ovvio che c'è una sorta di condivisione del progetto, non si è arrivati in maniera forte a eliminare la fondazione. No, la fondazione esiste, la manteniamo perché è la scelta di una famiglia importante in città e quindi inizia questo percorso.

6. *Possiamo dire che è una sinergia tra le parti ma non a livello economico, ma meramente culturale e di gestione?*

Esatto, più a livello ti direi culturale siccome il FAI supporta la fondazione nella parte più di ricerca storica, però poi nella parte di sviluppo, promozione, valorizzazione e restauri ovviamente il FAI è autonomo e indipendente.

7. *È costato tanto ripristinare nel corso dei tre anni, dal 2020 al 2023? C'era un piano di business preciso o facevate le valutazioni in corso d'opera? Mi è sembrato di vedere che abbiate avuto varie entrate e che siate riusciti a chiudere il bilancio in maniera positiva, senza grosse perdite economiche, e volevo sapere se ci fosse una sorta di business plan o budget prestabilito per i lavori di restauro, almeno fino al 2023.*

Allora, ti direi di sì ma sono temi che competono marginalmente al sottoscritto. Esiste un'area di fundraising e di raccolta fondi sul territorio e abbiamo un'area di restauro, quindi nel momento in cui il FAI è entrato a Palazzo Moroni e ha detto 'Guarda che questo luogo lo dobbiamo mettere a norma degli impianti, riqualificarlo e restaurare come necessario', la macchina che si è mossa inizialmente è la macchina dell'Area Restauro: è sempre un budget FAI però si muove un'area Restauro che ha fatto ovviamente una valutazione degli interventi. Io ti dico una cifra, prendila un po' 'con le pinze' ma è stata anche dichiarata alla nostra inaugurazione e quindi è stata comunicata sui giornali: nei primi tre anni dal 2020 al 2023 il FAI aveva già investito 1.5 milioni di €. Puoi immaginare che i lavori di restauro hanno tempi dilatati per vari motivi, e per esempio adesso stiamo lavorando per avere l'ascensore per i disabili, una sorta di montacarichi che permette di salire nelle sale alle persone in carrozzina, e anche un'altra sala che è una sala nel piano ammezzato ma sarà e diventerà museale che andrà a terminare le sale nobili. La cifra dichiarata probabilmente verrà raddoppiata nei

prossimi 10 anni e qui non sarà manutenzione.

8. *Ho visto nei bilanci che c'è un debito, che partirà dal 2025, perché sono state acquistate delle opere d'arte.*

Prima dell'arrivo del FAI, questi spazi erano e sono tutt'ora di proprietà della Fondazione Moroni come immobile, quindi i muri sono ancora della Fondazione Museo Palazzo Moroni però all'interno dei muri cosa c'è? Ci sono opere d'arte e arredi, e non sono tutti della Fondazione Museo di Palazzo Moroni, ma alcune sono di proprietà privata di Lucrezia Moroni. Quindi, quando c'è stato questo accordo molto complesso, gli interlocutori erano la Fondazione Museo e FAI, ma anche Lucrezia Moroni in quanto proprietaria di alcuni arredi e alcune opere. Nel dettaglio ci sono stati degli acquisti che il FAI ha effettuato per alcuni arredi e opere d'arte, addirittura anche delle piccole parti di immobili. Sopra le sale museali, di gestione del FAI, c'è ancora un appartamento enorme che è di proprietà privata perché il Conte Moroni lo ha venduto in passato. Esistevano anche dei piccoli appartamenti di proprietà privata di Lucrezia e in questi casi il FAI, in due tranches, li ha acquistati. Tra l'altro, un appartamento nel piano ammezzato non sappiamo ancora cosa farlo diventare, se farlo diventare una casa del custode, un piccolo spazio per eventi privati...

Il FAI ha acquisito le opere d'arte più economiche per poterle acquisire in più anni.

9. *Sono tutte opere interne al Palazzo quelle che sono state acquistate?*

Sì. Il Conte Moroni decide di far diventare casa sua un Palazzo Museo, e in passato aveva due figlie (una purtroppo è mancata) come eredi, e allora lui decide di far nascere una Fondazione e lasciarle un po' di patrimonio, una parte di patrimonio lo destina alle due figlie, tutto poi inglobato da Lucrezia. Ha lasciato qualcosa anche alle figlie, che sono le opere più significative del Palazzo. Ci sono tre dipinti di Gian Battista Moroni: 'Cavaliere in rosa', 'Ritratto di Isotta' e 'Dama in nero'. Nella testa del Conte Moroni, c'era l'idea di lasciarne uno alla Fondazione, 'La dama in nero'; uno a sua figlia Lucrezia e uno a sua figlia Alessandra: 'Cavaliere in rosa' e 'Ritratto di Isotta' sono di proprietà privata, e il FAI quindi gestisce un patrimonio che è anche di Lucrezia Moroni, e 'La dama in nero' resta alla Fondazione Moroni.

Appendice B – Testo dell'intervista a Martina Monticelli (FAI)

1. *Quando ho visto i sostenitori di Palazzo Moroni sul sito FAI, non sono riuscita a trovare nessuna cifra elargita. Volevo innanzitutto sapere se fosse una questione di privacy, quindi i donatori non vogliono far sapere quanto hanno donato, oppure se sia possibile in qualche maniera avere un'idea più numerica delle donazioni effettuate.*

Tu trovi questa discrepanza perché la raccolta fondi di Palazzo Moroni è stata fatta su più anni. Nello specifico, è partita intorno al 2021 e il 2023 è stato l'anno dell'inaugurazione. Quando andiamo a chiedere contributi alle aziende, tante volte il contributo viene spezzettato, quindi magari una parte viene data sul 2021 e un'altra sul 2022. Ciò non toglie che avendo sostenuto il progetto, loro hanno comunque visibilità su quella che poi è stata l'inaugurazione, i ringraziamenti in loco e i ringraziamenti sul sito. Poi c'è un'altra parte che crea questa discrepanza è che parte di questi fondi sono andati a stato patrimoniale, mentre una parte invece è andata a conto economico. Nel conto economico, tu troverai un 'cifrone', un cumulativo di tutte quelle donazioni e sponsorizzazioni.

2. *Dal punto di vista delle aziende, quanto è stato donato?*

Io ti posso dire che dal punto di vista delle aziende, che sono state 5, hanno dato tra il 2021 e il 2023 500.000 €. Poi, a questi si vanno a sommare i donatori privati, che sono quelli presenti nella pagina 'Grazie a' del sito, che magari appunto sono donazioni più piccole e più frammentate negli anni, e l'Associazione Amici del FAI, che è un'associazione esterna al FAI, dà dei contributi ogni anno a dei progetti diversi. A questi, si aggiungono i FUF, che è una costola del FAI che sta in America e che raccoglie fondi per l'associazione: tutti questi attori hanno portato oltre 2 milioni di € sul progetto di Palazzo Moroni. Semplicemente che poi, a livello di rendicontazione, vengono o divisi negli anni perché magari l'azienda x ha dato nel 2021 ma poi ha visibilità – giustamente – nei ringraziamenti finali della pagina, oppure perché appunto essendo andati a conto economico sono messi in un calderone.

Oltre a questi 2 milioni, ci sono anche i fondi raccolti dagli enti pubblici, quindi dal bando Regione Lombardia che ti ha detto anche il mio collega Gimmy.

3. *Come vi siete mossi per l'intercettazione delle aziende sostenitrici?*

Noi siamo andati a vendere esattamente il progetto generale di Palazzo Moroni e abbiamo

fatto una selezione di aziende per di più del territorio, quindi siamo partiti dal territorio di Bergamo, ci siamo un po' allargati anche su Brescia perché l'inaugurazione rientrava nel 2023 in Bergamo-Brescia Capitale della Cultura, quindi per questo ci siamo spostati anche su Brescia, pur essendo una competitor di Bergamo. Di queste, ce ne sono state alcune del territorio che hanno dato dei fondi, come per esempio SIAD, che è un'azienda appunto di Bergamo, la stessa Fratelli Fugazza è della zona limitrofa, e poi ci sono state grosse aziende che già sostenevano la fondazione che però hanno ritenuto il progetto importante per l'anno e quindi hanno deciso di sostenerla al di là della vicinanza territoriale.

4. Che strategia avete attuato?

Noi siamo partiti molto prima, nel 2021, con la vendita del progetto dando poi appunto la visibilità nel 2023. Le aziende, tante volte, fanno o donazioni quindi erogazioni liberali dove noi ringraziamo l'azienda, altre invece la vedono come sponsorizzazione, quindi in quel caso si fa un contratto dove noi mettiamo fattura, dove vengono elencati tutti i benefit. In quel caso, l'impostazione è diversa da parte delle aziende di prendere il progetto perché le sponsorizzazioni prevedono che l'azienda vuole comunicare poi quello che è il progetto, usarlo per eventi aziendali, coinvolgere i propri dipendenti, e poi c'è anche un utilizzo del logo FAI, che ha un suo valore economico e una sua cifra. Le varie valorizzazioni economiche che sono fatte alle aziende tengono conto anche di questi diversi parametri.

5. Disponete di un sito o di uno spazio dove è possibile attingere alle singole cifre?

In realtà no, non pubblichiamo mai, tante volte per volere delle aziende, la cifra economica. Noi mettiamo il logo, il ringraziamento, ci sono gli articoli dedicati ma è difficile che siamo noi a pubblicare la cifra. Può succedere che tante volte siano le aziende a comunicare quanto hanno donato al FAI, ma noi non lo facciamo mai. Anche nella pagina di ringraziamento del Sole 24 Ore, che è uno dei benefit che diamo, che è una pagina che facciamo a fine anno – tendenzialmente è la domenica prima di Natale – dove viene pubblicata una pagina sul Sole 24 Ore con l'elenco di tutte le aziende che danno un contributo. Anche in questo caso, però, viene solo dato il nome dell'azienda e non viene esplicitata la tipologia di contributo: questo perché tante volte sono le aziende che non vogliono far sapere quanto hanno dato, se non che magari lo dicono loro. Siccome per noi ogni contributo è importante per la fondazione, che siano 10, 100 o 200, non facciamo mai una differenza comunicando quanto hanno speso,

differenziamo rispetto ai titoli, come 'Generoso contributo' ad esempio.

6. *Che voi sappiate, è possibile trovare queste informazioni sulle pagine delle aziende? Loro hanno fatto dei comunicati in merito?*

Non lo sappiamo, bisognerebbe sentire loro per capire se vogliono comunicare quanto hanno speso. Io posso dirti il totale raccolto, che è 2.265.000 € da aziende e gli altri stakeholders. Lo spaccettamento diventa difficile perché bisognerebbe chiedere a loro se lo vogliono comunicare. Posso dirti che però ci sono delle aziende che per legge noi siamo obbligati a pubblicare il loro contributo che sono quelle quotate in Borsa, e in quel caso dobbiamo comunicare quanto hanno dato. Tendenzialmente, non pubblichiamo mai le cifre ma nemmeno dei nostri partner, ad esempio abbiamo Ferrarelle che è partner della Fondazione, quindi sostiene dei progetti trasversali, però non comunichiamo mai quanto dà per il singolo progetto, ma piuttosto è lui che fa un comunicato stampa e lo dice, anche se è difficile che anche le aziende comunichino esattamente quanto hanno dato. Lo comunicano più internamente, ma all'esterno è difficile che lo facciano.

7. *Come mai? Teoricamente, le aziende sono tenute a dire quanto hanno investito per un determinato progetto. Se un'azienda sceglie di fare il contrario, non infrange le pratiche di rendicontazione trasparente?*

Tieni conto che tutte le aziende che ci sostengono pubblicano sul loro sito, fanno l'articolo e comunicano che sostengono il FAI, previa nostra approvazione, perché comunque dobbiamo verificare che il contenuto utilizzato sia corretto, o lo inseriscono nel bilancio di sostenibilità. Sempre più le aziende si stanno muovendo in questo senso, poi loro magari nel loro bilancio di sostenibilità mettono le cifre. Anni fa c'erano più casi di aziende che non facevano comunicazione, oggi le aziende se si avvicinano a noi lo fanno perché vogliono comunicarlo.

8. *Le aziende che si avvicinano a voi lo fanno perché credono nella vostra causa ma lo fanno anche per un ritorno d'immagine?*

Sì, sicuramente ci deve essere un po' di allineamento tra l'obiettivo aziendale e il progetto che noi sosteniamo, però lo fanno perché comunque serve ad avere una maggiore reputazione nei confronti del cliente, degli stakeholders o perché magari rientra all'interno delle loro linee

guida internazionali. Magari la casa madre afferma che per quell'anno vuole avvicinarsi alla sostenibilità, o vuole coinvolgere, e quindi ci contattano perché sono interessati a un progetto, però ovvio che a loro interessa comunicare. Poi, c'è chi più e chi meno, perché poi ogni azienda ha le sue policy, e quindi ci possono essere delle aziende che comunicano molto all'esterno, e quindi mettono le informazioni nel sito, nei bilanci di sostenibilità, ne parla con i dipendenti. Poi possiamo arrivare quasi all'estremo del co-marketing, quindi dove proprio c'è la creazione di un prodotto e un'associazione del marchio FAI all'interno del determinato prodotto. Tutte le aziende sono totalmente diverse tra loro, ognuno con le sue esigenze, complessità e i suoi obiettivi: tieni conto che noi, come ufficio, ci occupiamo dei rapporti con le aziende, un'altra parte si occupa delle sponsorizzazioni e un'altra ancora si occupa della corporate membership, che quindi è l'iscrizione aziendale al FAI. Mettendo insieme le aziende iscritte alla corporate membership e sponsor lavoriamo con circa più di 700 aziende all'anno, su progetti differenti. Ovviamente, quando c'è il caso di Palazzo Moroni che è il restauro dell'anno, ci si attiva per farlo diventare il progetto prioritario. Si fa una lista e un prospect di aziende, selezionando dal nostro database magari delle aziende che in passato avevano già donato per grossi restauri, oppure andando a filtrare per prossimità territoriale, e poi si va a fare una ricerca al di fuori del database per cercare altre aziende che possono essere interessate al progetto. Da lì, si parte a contattarle e poi si fanno i vari incontri: noi partiamo con un'idea di progetto, poi una volta che si arriva alla fine può totalmente cambiare.

Sui restauri, il livello di comunicazione è più basso rispetto ad altri progetti, ma perché proprio di per sé il progetto del restauro è più uno sposare una causa, è diverso anche l'approccio aziendale. Il restauro è più valoriale e silenzioso rispetto a una sponsorizzazione che si basa su una comunicazione più su larga scala e continuativa. Ci sono aziende che usano la collaborazione del restauro e la raccontano bene, c'è chi invece lo fa di cuore.

Un'altra differenza è che il restauro è un progetto territoriale, quindi anche volendo resta nella Regione e nelle zone limitrofe.

9. Infatti ho visto nella lista dei donatori di Palazzo Moroni che la maggior parte di loro sono del territorio.

Sì, perché diventa più semplice, magari conoscono il territorio e le persone e le aziende del territorio sentono il progetto di più. È sicuramente più vincente andare a cercare aziende del territorio che andare a proporre Palazzo Moroni a un'azienda pugliese: diventa difficile anche

per loro fare una vendita interna, poi loro devono presentare ai vertici il progetto per farsi dare il budget, e diventerebbe più difficile motivarlo se non che l'azienda pugliese sta aprendo una nuova sede a Bergamo, ad esempio. Ci deve essere una parte di legame, altrimenti diventa difficile, a meno che non si parla di un restauro a Roma o Milano.

10. Però nonostante questo progetto fosse a Bergamo, una città più piccola rispetto proprio a Roma o Milano, è riuscito comunque a ottenere grandi risultati in poco tempo.

Sì possiamo dire che è stata una raccolta fondi che ha funzionato bene, vuoi che era anche l'anno di Bergamo-Brescia Capitale della Cultura, quindi c'era una movimentazione sul territorio. In una sezione dedicata ai ringraziamenti dei finanziatori ⁴²¹, come primo dell'elenco si vede la Regione Lombardia, che ha dato dei fondi attraverso il bando. Poi c'è la Deutsche Post Foundation, che è una fondazione privata, l'Associazione Amici del FAI e Friends of FAI. E poi appunto vedi il resto delle aziende, che sono messe in ordine: tieni presente che in tutti i ringraziamenti che noi pubblichiamo, i primi sono quelli che donano di più, e poi si va a scendere. Poi c'è la parte 'I numerosi donatori privati' perché appunto ce ne sono alcuni che sono molto piccoli, che vengono ringraziati in questo modo.

Non ti ho detto per quello che riguarda Nespresso che, rispetto alla cifra dei 2.265.000 €, si aggiungono altri 50.000 € di Nespresso, che ha contribuito ma solo per il giardino. In quel caso, Nespresso aveva sostenuto il giardino perché loro hanno questo progetto che portano avanti da anni, che si chiama 'Da chicco a chicco', relativa al riciclo: loro prendono le capsule, l'alluminio lo riciclano e il caffè usato lo trasformano in compost: una parte lo danno a delle risaie per fare il riso che poi donano al Banco Alimentare, un'altra parte di compost l'hanno donato a Palazzo Moroni, ed è stato utilizzato per il giardino del Palazzo. Ancora, loro in negozio davano il compost e anche il biglietto per andare a visitare il Palazzo: hanno aggiunto una parte in più perché avevano questa esigenza, questo progetto che già portavano avanti e abbiamo trovato questo gancio.

Sotto c'è anche tutta la parte degli sponsor di Bergamo-Brescia Capitale della Cultura perché essendo parte di questa iniziativa dovevamo portare anche i suoi sponsor. Tutte queste aziende che tu vedi qua, esclusa la Regione Lombardia perché il suo contributo è avvenuto tramite bando, hanno contribuito con 2.315.000 € dalla raccolta fondi.

⁴²¹ <https://fondoambiente.it/news/inaugurazione-di-palazzo-moroni-a-bergamo>, link inviato da Martina Monticelli nel corso dell'intervista

Appendice C – Testo degli interventi del webinar del 20 novembre 2025

(Paolo Anselmi, Rossella Sobrero)

PAOLO ANSELMI

Professore e Presidente di Walden Lab

Intervento grazie al quale si riesce a capire come le imprese possano comunicare in modo efficace le proprie azioni, in ambito ambientale e sociale, per evitare incoerenze e fraintendimenti. Analizzeremo buone pratiche, errori da evitare e alcune linee guida, utili per costruire una comunicazione davvero efficace.

Analisi sui principi fondativi della sostenibilità e sul possibile contributo che le imprese possono dare per il raggiungimento di un modello di produzione e di consumo sostenibile.

Quest'anno, abbiamo deciso di approfondire un aspetto della sostenibilità delle imprese, che a nostro giudizio è di estrema rilevanza ma che non è ancora gestito in modo ottimale da parte delle imprese.

Intervento con l'intento di fare il punto e di dare dei contributi su quelli che sono le difficoltà ma anche però le opportunità che una comunicazione corretta, trasparente di quanto le imprese fanno nell'ambito della sostenibilità offrono.

La presentazione si articola in 3 parti:

- Indicazioni tratte da recenti indagini quantitative che fanno il punto su quello che è il punto di vista delle aziende e dei cittadini consumatori;
- Focus qualitativo con un'indagine condotta a 24 imprese tra il 2024 e il 2025, che fanno parte di fondazioni sociali e che rappresentano una 'truppa avanzata' sul fronte della sostenibilità: citeremo alcune indicazioni su quali sono oggi le strategie, le prospettive delle imprese più consapevoli e sensibili;
- Una sequenza di esempi e pratiche buone e meno buone di comunicazione e sostenibilità.

Vediamo allora alcuni dati utili per capire a che punto sono le imprese e qual è il punto di vista del cittadino consumatore rispetto all'impegno che le imprese stanno mettendo in atto, in particolare sul tema della sostenibilità della comunicazione.

Non c'è dubbio che la sostenibilità oggi è il valore di riferimento per un elevato numero di imprese: sono molteplici gli indicatori che ci dicono che l'impegno in sostenibilità da parte delle imprese è cresciuto negli ultimi anni.

Sul nostro campione di circa 130 imprese che abbiamo ascoltato, ci dicono che è cresciuto il coinvolgimento dei dipendenti, che la sostenibilità è più integrata nelle strategie d'impresa,

più radicata nell'operatività, c'è più consapevolezza da parte dei vertici e ci sono certificazioni che dimostrano l'impegno sociale e/o ambientale.

Pensate che le imprese si considerano oggi alla pari del Governo, in merito alla consapevolezza del ruolo che potrebbero svolgere, in quanto si considerano il soggetto, l'attore sociale che più di ogni altro potrebbe contribuire a rendere la società più equa e sostenibile: c'è piena consapevolezza anche del proprio ruolo e della propria responsabilità. Come viene declinata quest'ultima? Come sappiamo, e anche la teoria lo definisce in questo modo, le imprese intendono il proprio impegno come responsabilità nei confronti dei principali stakeholders, in primo luogo i dipendenti, e a seguire i clienti consumatori, la comunità locale e i fornitori.

Infatti, se si va a vedere quali sono le iniziative che le imprese hanno messo in atto negli ultimi anni, vediamo che al primo posto ci sono iniziative e azioni di dialogo con gli stakeholders, quindi, di ascolto e non semplicemente di comunicazione, in particolare con gli stakeholders più esperti (azionisti ma anche dipendenti e media, la comunità finanziaria). A seguire, ci sono le iniziative a favore della comunità e del territorio, per il benessere dei dipendenti, per migliorare la sostenibilità del processo produttivo, e infine un sistema di gestione etico. C'è un impegno serio e articolato sui vari fronti nei confronti dei diversi stakeholders

La meno realizzata e implementata è il lavoro di informazione ai consumatori sulle tematiche di sostenibilità.

Per sapere invece la percezione dei consumatori, ci sono sicuramente delle convergenze, per cui ad esempio anche per i consumatori le imprese sono, insieme al Governo e all'Europa, il soggetto che potrebbe contribuire più di ogni altro a rendere la nostra società più equa e più sostenibile: c'è un pieno riconoscimento del ruolo dell'impresa ma c'è anche un giudizio non pienamente positivo le medie imprese, mentre alle grandi aziende si attribuisce la maggiore potenzialità di azione però sono giudicate comunque meno positivamente.

Però, un punto estremamente importante che in qualche modo è quello che certifica il ritorno che un impegno, se percepito come serio e autentico, può generare: esso genera un impatto reputazionale positivo, l'impegno per la sostenibilità sociale e ambientale è molto rilevante sul piano della reputazione, ed è anche rilevante per quella che è la scelta della marca al momento dell'acquisto. L'impegno dell'impresa è un fattore anche con delle ricadute positive sulla creazione di valore e sulla competitività delle imprese.

Però, la comunicazione delle imprese oggi è giudicata inadeguata dalla maggioranza dei consumatori per:

- Chiarezza
- Completezza
- Credibilità

Non è sorprendente che ci sia una richiesta da parte dei cittadini per avere maggiori informazioni sul tema della sostenibilità: soltanto il 21% dei cittadini consumatori dichiara di conoscere iniziative di imprese a favore della propria comunità.

Quest'anno, insieme a Fondazione Sodalitas, abbiamo deciso di fare un approfondimento che ha toccato diversi temi, come quelli del ritorno economico o delle motivazioni, però un focus è stato dedicato alla comunicazione. Che cosa ci hanno detto queste 24 imprese che abbiamo intervistato?

Per quanto riguarda la comunicazione, il primo punto da tutti condiviso è che comunicare la sostenibilità è necessario, è indispensabile perché se non si comunica è come se le cose che si fanno non vengono portate a conoscenza, e quindi non hanno la possibilità di generare dei ritorni positivi.

La sostenibilità è sempre più elemento costitutivo dell'identità e del posizionamento di ogni azienda/marca, e quindi la comunicazione è lo strumento indispensabile per portare a conoscenza dei propri stakeholders la visione, la strategia e le iniziative concrete messe in atto.

Queste aziende, che sono in qualche modo esemplari, consapevoli e impegnate da tempo in percorsi sostenibili, hanno l'obiettivo primario della comunicazione in questo ambito, per rendere espliciti la visione e i valori aziendali attraverso il racconto delle buone pratiche messe in atto. Devono dare conto della visione che le guida, e illustrare come questa si traduca in scelte coerenti in ogni ambito dell'agire d'impresa. Si deve raccontare e spiegare, senza troppa enfasi e retorica, quel che si è fatto e quel che ci si propone di fare per essere sostenibili.

Trasparenza, autenticità, coerenza e continuità sono le parole chiave.

Un altro pensiero condiviso è che la comunicazione sia necessaria ma non semplice. La comunicazione della sostenibilità è un tema delicato, da trattare con estrema attenzione per evitare i rischi di green o social washing di cui le imprese si dichiarano pienamente consapevoli. Una regola che viene continuamente citata è 'Prima fare e poi comunicare', ovvero far conoscere i risultati ottenuti prima che i progetti e le buone intenzioni. Quindi, la comunicazione è importante ma secondaria al fare, e sono i buoni risultati che si ottengono a rendere credibili i progetti futuri delle imprese.

Detto questo, come dicevamo prima, la sostenibilità si declina come impegno verso la comunità dei propri stakeholders, perciò per quanto riguarda la comunicazione interna è emerso con chiarezza che sia prioritaria e soddisfacente. Essa è molto valorizzata e strutturata, ed è lo strumento per:

- Costruire una cultura aziendale omogenea e condivisa;
- Rafforzare il senso di appartenenza e il commitment dei collaboratori;
- Rendere ciascun dipendente un potenziale ambassador della visione, dei valori e delle buone pratiche messe in atto dalla propria azienda.

Possono essere utilizzati molteplici mezzi: oltre alla sezione dedicata del sito e al Bilancio di Sostenibilità, che sono mezzi trasversali, i social media aziendali, Internet, magazine e newsletter settimanali o mensili sono dei momenti di formazione dedicata.

Differenti studi hanno mostrato come l'investimento nella comunicazione interna è più considerata di quella esterna.

La comunicazione esterna è importante e deve essere differenziata, soprattutto perché ci sono distinte categorie di stakeholders esterni. Ci sono quelli professionali, come gli addetti ai lavori, i giornalisti, gli opinion leader, le associazioni del TS, con cui la comunicazione deve essere più curata ed è gestita tramite mezzi più tecnici, come il sito aziendale, il Bilancio di Sostenibilità, LinkedIn, l'ufficio stampa [...].

Poi c'è la comunicazione verso la comunità di appartenenza a cui vengono dedicate le iniziative ambientali, sociali, formative ed educative, ma anche culturali, a partire dal riconoscimento della cultura come fattore di benessere individuale e collettivo, e di coesione sociale. La comunicazione verso i consumatori è vissuta dalle aziende come la più impegnativa, ed è gestita con molta cautela.

C'è la piena consapevolezza dei rischi di green e social washing, e anche del permanere presso il grande pubblico di pregiudizi e scetticismo nei confronti dell'agire dell'impresa: le aziende agiscono solo per interesse, usano strumentalmente l'impegno ambientale e sociale, la sostenibilità è solo marketing [...].

Il cittadino-consumatore è certamente lo stakeholder più difficile, è molto sensibile il linea di principio al valore della Sostenibilità ma è poco informato o competente su quel che significa in concreto per i diversi settori.

L'azione informativa e formativa viene svolta ricorrendo a una pluralità di strumenti:

- Canali digitali, come canali social, sito o podcast;
- Canali tradizionali, come campagne tramite affissioni, stampa, radio, TV...

In generale, l'errore più frequente è l'utilizzo di claim vaghi e generici, come ad esempio 'green', 'eco', 'naturale'...

In un contesto in cui l'evocazione del concetto è cresciuta in modo esponenziale e rischia di inflazionarsi, la sostenibilità non dovrebbe mai essere citata in modo generico, in ogni sua sfaccettatura.

La comunicazione non deve essere sporadica e occasionale, perché la credibilità dipende dalla continuità e dalla coerenza del messaggio.

La sostenibilità deve essere un elemento fondativo dell'identità e della reputazione della marca, la quale esprime una filosofia che va oltre il prodotto, proponendo uno stile di vita sostenibile e un rapporto con i consumi responsabile.

Le partnership con il Terzo Settore rappresentano un elemento che garantisce e rafforza la credibilità dell'impegno: il consumatore oggi è molto sensibile al valore della Sostenibilità, ma ancora poco informato su quel che esso significa in concreto per le diverse tipologie di prodotto. Infatti, è desideroso di un'azione informativa che spieghi che cosa significa 'sostenibilità' in relazione a ciascun settore o tipologia di prodotto.

La comunicazione al consumatore dovrebbe:

- Proporre la Sostenibilità come elemento costitutivo della qualità di prodotto e dell'immagine della marca;
- Tenere per quanto possibile connessi la visione, i valori, la strategia e le azioni concrete;
- Garantire la misurabilità delle azioni realizzate e comunicate, fornendo dati e numeri;
- Individuare strumenti che rendano i contenuti 'tecnici' del Bilancio di Sostenibilità più leggeri e fruibili per il consumatore finale;
- Offrire al consumatore educazione oltre che informazione;
- Valorizzare le partnership come fattori di credibilità del proprio impegno e di efficacia delle proprie azioni.

ROSSELLA SOBRERO

Presidente e organizzatrice del salone della CSR e Innovazione sociale, nonché docente di Comunicazione Sociale Istituzionale all'Università degli Studi, e anche docente all'Università Cattolica, e ha scritto numerosi fondamentali libri su questi temi.

Partiamo dall'idea che ci sarà sempre di più un'attenzione a come si comunica il proprio impegno, ed è un'opportunità. Credo nella comunicazione e nella sua funzione educativa,

quindi l'opportunità c'è. Poi non nascondiamoci che ci sono anche tante criticità.

Parto con una velocissima panoramica su cosa è stata la nascita dell'attenzione nel raccontare l'impegno e in cosa si è trasformato.

Anni fa, nel 1997, è stato proprio pubblicato un primo libro che sottolineava l'importanza nell'utilizzare le leve dell'impegno ambientale come strumento di marketing. Il green marketing nasce come qualcosa di positivo ed educativo, dopodiché dal 2007 da quando nasce questo manifesto, si è purtroppo scivolati in errori abbastanza gravi. Va a dimostrare come raccontare solo una parte dei propri impegni, senza raccontare precisamente il tuo prodotto e il processo per raggiungerlo, può scaturire il rischio di accusa di green washing - nel caso in cui si tratti di sostenibilità ambientale - .

Uno dei punti più cruciali del futuro prossimo sarà le modalità con cui un'azienda decide di parlare e di comunicare ciò che effettua, senza incappare nel rischio di un'errata comunicazione o una comunicazione parziale. Un'impresa deve fare attenzione a non usare mostrare o comunicare dei messaggi in maniera esageratamente positiva, perché se non rispecchia la realtà dei fatti corre il rischio di conseguenze gravi a livello reputazionale.

Il green o social marketing rischia di scivolare in green o social washing che viene definito come il 'figlio degenero di un buon padre' perché raccontare attraverso la comunicazione quali sono i grandi temi ambientali e sociali e cercare di contribuire anche ai comportamenti dei consumatori è qualcosa di molto importante.

Negli ultimi anni, il pericolo è più sul versante sociale, continua a esserci quello ambientale ma mentre su queste tematiche ci sono strumenti molto più consolidati e facilmente misurabili, sappiamo quanto tutta la questione sociale sia difficile da studiare. Quindi, il problema di raccontare un impegno sociale che non ha un risultato concreto può essere subdolo e meno evidente a livello di impatti e risultati. Ci sono tantissime campagne molto belle che giocano sui sentimenti raccontando un impegno molto positivo nei confronti delle persone, ma se si indaga in maniera più approfondita e si vede che, ad esempio, all'interno dell'azienda c'è un equilibrio di genere appena accettabile, allora non si racconta una cosa in coerenza con ciò che si fa (Pinkwashing).

Altri esempi di comportamenti sociali sbagliati sono:

- Rainbow washing: nel mese di giugno c'è una sfilata fisica e di comunicazione con un forte impegno per l'uguaglianza di orientamento sessuale, ma in realtà nel concreto l'azienda non supporta una data comunità;
- Health washing: quando un'impresa vende un prodotto dicendo che ha delle qualità estremamente positive per la salute quando in realtà non è così.

Molte aziende, soprattutto negli USA, preferiscono non raccontare piuttosto che raccontare parzialmente o rischiare di essere accusate di socialwashing: così facendo, si fa un passo avanti verso la trasparenza ma tre indietro non comunicando più nulla.

Quando un'organizzazione cerca di trasmettere un'immagine più positiva di quello che è il suo impegno reale corre il rischio di essere accusata di socialwashing. Se il racconto si spinge 'oltre' e la comunicazione offre una verità parziale o false informazioni si può parlare di socialwashing.

Per evitare che ciò accada, un'impresa può seguire determinate accortezze:

- Evitare un'eccessiva enfasi, ovvero l'impresa deve raccontare in modo chiaro e corretto le cose positive ma senza esagerare nell'enfatizzarle. La valorizzazione esagerata delle caratteristiche positive di un prodotto o di un processo rappresenta un altro pericolo, e una comunicazione di questo tipo può portare risultati negativi per l'impresa ma anche per il sistema imprenditoriale nel suo complesso;
- L'opacità è uno degli errori più frequenti, che consiste nel raccontare un pezzo di processo produttivo o del prodotto. La mancanza di trasparenza e chiarezza può diventare un fattore critico soprattutto quando un'impresa dichiara di volersi impegnare per la soluzione di problemi ambientali e sociali;
- L'incoerenza, ovvero il rischio di essere percepiti come poco coerenti, come ad esempio promuovere le attività sociali senza averle condivise al proprio interno, oppure annunciare iniziative senza comunicare i risultati ottenuti. Un'azienda deve comunicare ma quando lo fa deve sapere che sta facendo un processo anche di autoanalisi e sapere che ci sono dei rischi che può correre.

Per contrastare ed evitare ogni forma di washing, si possono fare esattamente tre cose:

- Dialogare di più con gli stakeholders;
- Misurare l'impatto generato, dati i numeri;
- Utilizzare strumenti che favoriscono la trasparenza.

E cosa possono fare gli stakeholders per un'impresa, in termini di prevenzione di washing?

Un dipendente che segnala all'azienda di non esagerare per esempio nel raccontare il proprio impegno in una causa che in realtà l'azienda stessa non abbraccia a pieno, è un ottimo spunto di riflessione che deve essere ascoltato. I dipendenti devono essere ascoltati, ma anche i clienti, che sono coloro che possono dare dei suggerimenti concreti perché sono i più critici a cui attingere per migliorare il proprio modo di comunicare.

Anche i fornitori vanno ascoltati, e ovviamente gli investitori: questi ultimi possono far

raggiungere degli ottimi risultati alle imprese perché chiedono loro di essere chiare e trasparenti, di raccontare quello che è stato realmente fatto e fornire dei numeri, perché a loro volta devono rispondere a organismi centrali.

Le grandi imprese hanno il Comitato sostenibilità, il quale deve essere seriamente coinvolto e parte attiva dell'analisi delle azioni dell'impresa e del suo operato in termini di rispetto e di sostenibilità, scoraggiando pratiche palesi di washing. Quindi, migliorare il confronto con i portatori di interessi è importantissimo, così come la misurazione dell'impatto. C'è una maggiore attenzione da parte delle aziende ma anche degli ETS non solo nel fare bene, ma anche dire cosa si sta facendo e quale impatto abbia generato. Quantificare il valore creato sia a livello socio-ambientale oltre che economico, e questa attenzione non riguarda solo la raccolta dei dati, ma è anche capire quali cambiamenti sono stati prodotti.

Un'altra strategia vincente è usare Carte dei Valori, Codici Etici o di Comportamento che sono utili per regolare il rapporto in particolare con il pubblico interno, ma servono anche per comunicare con gli stakeholders esterni.

Comunicare il proprio impegno rappresenta un asset importante per un'impresa responsabile, ma prima di farlo vanno valutati in modo oggettivo i risultati delle proprie attività, coinvolgendo il pubblico interno dai manager ai livelli operativi: la narrazione non deve diventare più importante dell'azione, e lo storytelling non può essere più importante dello storydoing.