



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

**Abitare il patrimonio:
Modelli di gestione, Funding e Fundraising.**

**Analisi comparata di case museo e
proposta progettuale per la musealizzazione di
Casa Bonazza a Trento**

Relatore

Prof. Alessandro Genovesi

Laureanda

Clelia Rudari

Matricola

908736

Anno Accademico 2025 / 2026

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	----------

CAPITOLO 1

CASE MUSEO E LUOGHI DELLA CULTURA

1.1 Le Case Museo: tra spazio abitativo e museo	4
1.2 Dalla casa privata alla Casa Museo: l'evoluzione storica	10
1.3 La casa d'artista come spazio simbolico, luogo di memoria e dispositivo culturale ...	13

CAPITOLO 2

SOSTENIBILITA' ECONOMICA E MODELLI DI FUNDING APPLICATI ALLE ARTI

2.1 Sostenibilità economica delle istituzioni culturali	16
2.2 Funding e fundraising	
2.2.1 Definizioni e funzioni	19
2.2.2 Il fundraising come funzione strategica	22
2.2.3 Il ruolo degli Enti del Terzo Settore nel finanziamento della cultura	26
2.2.4 La diversificazione delle risorse: il funding mix	29
2.3 Le principali fonti di finanziamento	
2.3.1 Finanziamento pubblico	32
2.3.2 Finanziamento privato e filantropico	35
2.3.3 Strumenti innovativi e agevolazioni per la cultura	39
2.4 Le principali fonti di ricavo	
2.4.1 Modelli di ricavo dei musei	44
2.4.2 Verso un modello economico per la casa museo	47

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DELLE CASE MUSEO

3.1 Modelli di gestione.....	50
3.2 Casi studio nel territorio nord-italiano	
3.2.1 Casa Museo Giorgione	54
3.2.2 Casa Museo Canova	62
3.2.3 Casa Museo Alcide De Gasperi	68
3.2.4 Casa Museo Remo Brindisi	75
3.2.5 Casa Depero.....	78
3.3 Conclusioni e tabella riassuntiva.....	83

CAPITOLO 4

CASO STUDIO: VILLA DI LUIGI BONAZZA A TRENTO

4.1 Luigi Bonazza: la vita	84
4.2 Villa Bonazza: un possibile valore culturale futuro	
4.2.1 La Villa fino ad oggi	87
4.2.2 La Villa in un'ottica non più residenziale.....	90
4.2.3 Le opere in Villa - documentazione fotografica.....	93

CAPITOLO 5

PROGETTO CASA MUSEO DI LUIGI BONAZZA

5.1 La proposta progettuale: da spazio privato a fruizione pubblica.....	110
5.1.1 Descrizione dell'intervento e analisi del bisogno	114
5.1.2 Analisi <i>SWOT</i> - <i>PEST</i> e analisi del contesto istituzionale, territoriale e culturale	115
5.1.3 Piano economico	122
5.1.3.1 Investimento iniziale	
5.1.3.2 Ricavi annuali autogenerati	
5.1.3.3 Costi annuali correnti	
5.1.3.4 Conclusioni piano economico	
5.1.4 Misure di Funding.....	142
5.1.4.1 Stakeholders	
5.1.4.2 Partnership strategiche	
5.1.4.3 Raccolta fondi	
5.1.4.4 Campagna di crowdfunding	
5.1.5 Comunicazione e promozione.....	149
5.1.6 Monitoraggio e conclusione	152
5.2 Casa Museo Bonazza: ipotesi progettuale di musealizzazione di Villa Bonazza	
5.2.1 Cronoprogramma.....	153
5.2.2 Percorso espositivo	157
5.2.3 Merchandising.....	160
CONCLUSIONI	162
SITOGRAFIA.....	165
BIBLIOGRAFIA	169

*Vi sono nella vita molte,
molte cose che avrei voluto vedere ed amare poiché
l'arte mi ha insegnato la bellezza del mondo –
Ma per me ora la cosa più saggia è quella di
continuare il mio lavoro abbandonandomi al mio destino –
Chiudo dietro di me la porta della mia casa solitaria
e la mia storia è finita*

Luigi Bonazza

INTRODUZIONE

La presente ricerca nasce dalla motivazione di voler indagare il modo in cui le istituzioni culturali si sostengono e operano nel settore artistico e museale. La passione per le arti è sempre più frequente negli individui che, al giorno d'oggi, cercano una fuga dalla monotonia della quotidianità, per rifugiarsi nel sapere e nella cultura. Per questo si nota un maggior interesse a scoprire il patrimonio artistico attraverso la visita a palazzi storici, dimore o musei.

Quello che si nasconde dietro l'allestimento museale è il risultato di una lunga storia di cambiamenti, sia a livello estetico sia a livello percettivo. Se inizialmente la casa museo nasce come contenitore per essere vissuta al suo interno, oggi è un concetto più ampio e, può diventare museo quando prevale l'aspetto di conservazione e fruizione pubblica.

In questi casi l'analisi del funding risulta una materia ottimale per scoprire il processo pratico ed economico, mostrando come tali abitazioni, originariamente concepite come dimore storiche o spazi da collezionismo, siano divenute luoghi da fruirne, non solo sul piano estetico.

Durante il percorso accademico mi sono chiesta se fosse possibile ricreare una casa museo e, dopo aver visitato la mostra del Mart di Rovereto (TN) sulla retrospettiva di Luigi Bonazza, l'interesse si è focalizzato sulla sua dimora, un vero gioiello artistico e architettonico. Tramite fonti visive e indagini su modelli di alcune di altre case museo nel territorio nord-italiano, questa tesi si presta ad analizzare come dovrebbe essere il processo di funding per la realizzazione di una casa museo, valutandone la fattibilità nel caso della Villa di Luigi Bonazza a Trento, oggi dimora privata del proprietario Michele Pizzinini.

Il campione dei casi studio è stato selezionato secondo un criterio intenzionale, privilegiando piccole realtà, caratterizzate da differenti forme di gestione (pubblica-privata), al fine di individuare elementi utili alla successiva elaborazione della proposta per Villa Bonazza. I casi studio sono stati ulteriormente selezionati sulla base dei tre territori che mi stanno a cuore: la Regione Trentino Alto Adige dove sono nata e cresciuta, la Regione Emilia Romagna, dove ho avuto modo di vivere per un breve periodo e

conseguire la Laurea Triennale, ed infine la Regione Veneto, dove attualmente studio e vivo.

La storia della nascita dei musei e del loro cambiamento, fino a diventare case museo, è una storia molto lunga e complessa; ho provato in questo primo capitolo a racchiudere le sue tappe più importanti, che serviranno a comprendere più a fondo l'oggetto della mia ricerca.

Nel secondo capitolo viene analizzata la materia del funding, del fundraising e dei suoi aspetti principali, tramite le misure più utilizzate di ricavo e finanziamento nell'ambito culturale e artistico. In questa mia ricerca si denota come il funding sia necessario per una strategia vincente. In quest'ottica il sostenitore non si limita a un contributo economico passeggero, ma viene coinvolto attraverso misure strategiche volte ad accrescerne l'*engagement* e a consolidare il legame fiduciario con il progetto. Fare fundraising significa anche scontrarsi con più attori e stakeholders, impegnandosi nel coinvolgimento con terzi, in un processo di continua socializzazione.

L'elaborato poi si svilupperà con l'analisi di alcuni casi studio di case museo come Casa Museo Giorgione a Castelfranco Veneto, Casa Museo Canova a Possagno, Casa Museo Alcide De Gasperi e Pieve Tesino, Casa Museo Remo Brindisi al Lido di Spina e Casa Depero a Rovereto. Sono stati esaminati i loro bilanci e le informazioni relative all'anno 2024, reperite tramite l'Amministrazione Trasparente del loro sito ufficiale, per avere una panoramica generale di come queste istituzioni si riescano a finanziare e gestire i loro ricavi.

Nonostante le indagini eseguite, i cinque casi studio non permettono di generalizzare i risultati a tutte le case museo italiane, a causa di una serie di potenziali limiti individuati. Tra questi il principale limite riscontrato è stato la disponibilità disomogenea dei dati. Effettivamente non tutte le case museo pubblicano le informazioni con lo stesso livello di dettaglio: alcune rendono disponibili bilanci molto dettagliati, mentre altre per esempio, non distinguono chiaramente i ricavi propri come biglietteria, bookshop e visite guidate. Il risultato è che i dati economici non sempre sono perfettamente comparabili.

Nel quarto capitolo è stato utilizzato l'uso della fotografia, per visualizzare gli interni della casa e la sua bellezza estetica, oltre ad una breve descrizione della vita e dell'operato artistico della figura di Luigi Bonazza.

Nell'ultimo e quinto capitolo viene proposta l'iniziativa progettuale per rendere Villa Bonazza una potenziale casa museo, suddividendo il procedimento in alcune delle fasi principali, in modo da comprendere come questo processo possa diventare in futuro un'esperienza per immergersi ed essere coinvolti nel territorio. Questo processo di musealizzazione di Villa Bonazza risulta complicato, ma potenzialmente utile per la salvaguardia e valorizzazione di quest'ultima, considerando come l'arte possa giovare sia all'ambiente stesso attraverso la tutela, sia alla popolazione, che ne ricava sapere e benefici.

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata, soprattutto nel terzo capitolo, sono state reperite informazioni tramite un'analisi documentale e bibliografica, attraverso libri e articoli scientifici. In più sono stati visualizzati i bilanci e documenti economico-finanziari delle case museo selezionate, per confrontare le principali fonti di ricavo e le modalità di finanziamento, oltre ad una raccolta di informazioni da siti istituzionali e dalla documentazione disponibile sui siti ufficiali, rendendo l'analisi attendibile. Altre informazioni sono state raccolte tramite richieste dirette alle istituzioni, quando i dati non erano reperibili pubblicamente. Infine, l'elaborazione della simulazione economica per Villa Bonazza si è basata su un'analisi comparativa dei dati acquisiti precedentemente e su stime ipotetiche, risultando coerenti con gli strumenti normalmente utilizzati per la realizzazione di questi interventi specifici riguardo il patrimonio culturale. Per questo motivo, l'interpretazione dei risultati viene considerata come una proposta progettuale e non come previsione certa.

Il presente elaborato non intende fornire un piano gestionale esecutivo o un'iniziativa imprenditoriale già avviata, ma costituisce uno studio progettuale: le fonti di finanziamento e ricavo individuate rappresentano possibili ipotesi.

CAPITOLO 1

CASE MUSEO E LUOGHI DELLA CULTURA

1.1 Le Case Museo: tra spazio abitativo e museo

La definizione di casa museo sottende una pluralità di concetti che richiede una preventiva e accurata analisi. In questa sezione ci si soffermerà su nozioni di bene culturale, dimora storica e museo, per poi ricomporre tali elementi in un quadro sintetico e delineare la nozione specifica di casa museo.

Riferendoci ai beni dell'arte e della cultura (BAC¹) si può constatare come la definizione di bene artistico e culturale sia diversa per i beni delle arti materiali (mobili e immobili) e immateriali. I beni artistici e culturali immateriali di interesse pubblico sono protetti dal diritto di autore, e quindi ad un problema di vincoli a favore dello stato. Secondo l'UNESCO² - organismo della cultura e della scuola delle Nazioni Unite, dotato di compiti di promozione e raccomandazione i beni immobili che riguardano l'interesse pubblico internazionale- sono "le cose immobili, che, a causa del loro riferimento con la storia politica, militare, della letteratura, dell'arte e della cultura in genere, rivestono un interesse particolarmente importante" (Forte & Mantovani, 2004).

Le "dimore storiche" private, in Italia non sempre sono soggette a vincolo pubblico, ma d'altro canto esistono varie dimore storiche che non sono riconosciute come tali né da un'organizzazione privata, né mediante un vincolo statale, che tuttavia attendono di essere valorizzate e "certificate". Tendenzialmente gli immobili che presentano pregi architettonici di carattere artistico, o che presentano decorazioni e altre componenti di carattere artistico esterne ed interne, hanno sul mercato un *plus* valore, indipendentemente dal fatto se siano sottoposti o meno a un vincolo pubblico di tutela (Forte & Mantovani, 2004, p.61).

¹ BAC associato ai beni fa riferimento principalmente all'abbreviazione dei Beni e delle Attività Culturali.

² Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, ovvero un'agenzia dell'ONU fondata a Parigi nel novembre del 1945.

La "dimora storica" non ha un riconoscimento esplicito nella nostra legislazione sui beni culturali, che invece riconosce le "ville storiche"³, mediante un apposito Ufficio, facente parte delle Sovrintendenze per i beni ambientali e architettonici. Una dimora storica può essere un luogo della memoria per una vicenda personale, di un personaggio storico, che in essa ha per vario tempo dimorato. Alcuni esempi possono essere le case in cui vissero Leopardi (a Recanati) o Garibaldi (a Caprera), oppure un altro esempio è costituito dal Vittoriale, la villa a Gardone Riviera in cui, nel 1921, si ritirò a vivere Gabriele D'Annunzio. Il poeta la fece ampliare dall'architetto Maroni, trasformandola in un edificio imponente, che fa parte della storia dell'architettura, ma che è anche un museo della vita, dei cimeli e delle opere dannunziane (Forte & Mantovani, 2004).

Bisogna, arrivati a questo punto, sottolineare come il concetto di dimora storica non comprenda obbligatoriamente quello di casa museo. Le dimore storiche si distinguono per un particolare valore culturale o artistico e possono figurare anche come case-museo; tuttavia, non ogni casa museo è necessariamente una dimora storica.

In termini complessivi, le case museo sono case, abitazioni o edifici legati a una persona, famiglia, artista o particolare vicenda di rilievo, conservate e valorizzate anche per il loro significato storico, artistico, biografico e culturale; all'interno delle case museo vi possono trovarsi beni qualificati come culturali⁴.

Parallelamente le case museo a cui viene associato un aspetto museologico, non sono implicate in uno specifico status giuridico o amministrativo come quello del museo classico.

Nell'illustrare ora il museo, bisogna citare l'International Council of Museums o ICOM, ovvero la principale organizzazione internazionale non governativa che rappresenta i musei e i suoi professionisti. L'ICOM in Italia opera in coerenza con il Codice Etico con il fine di salvaguardare il patrimonio culturale e si impegna nello sviluppo dei musei⁵.

³ Per "villa" si intende quell'edificio o quel complesso di edifici in cui vi è da parte del progettista, l'intenzione di una correlazione tra elemento architettonico ed elemento naturale.

⁴ ai sensi del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 42/2004).

⁵ <https://www.icom-italia.org/missione-di-icom-italia/>. Obiettivi dell'ICOM: Nel territorio nazionale l'ICOM si prefissa diversi obiettivi, tra cui sicuramente la promozione della qualità, che garantisce alle funzioni essenziali dei musei, la formazione e l'aggiornamento continuo dei professionisti. L'ICOM inoltre

La definizione di museo, adottata dall'ICOM nel 2022, è quella di “un’istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità, operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l’educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.”

Le case museo sono quindi l’incontro del concetto di casa con quello di museo. Per casa si intende:

*edificio a uno o più piani, suddiviso in vani e adibito ad abitazione: stare in casa; casa di proprietà, in affitto dim. casetta, casina, casupola, vezz. o pegg. casuccia, accr. casona, casone (m.), pegg. Casaccia, 2 edificio in cui sono ospitate temporaneamente delle persone per un fine determinato; l’istituzione che l’amministra: casa dello studente, pensionato, collegio universitario / edificio in cui ha sede un’associazione: casa del ferroviere, dei pensionati / convento, istituto religioso, 3 la famiglia a cui si appartiene: non scrive mai a casa 4 stirpe, dinastia, casato: la casa regnante 5 (comm.) ditta, impresa, società: casa editrice, discografica 6 negli scacchi e nella dama, ciascuno dei sessantaquattro quadrati bianchi e neri in cui è divisa la scacchiera.*⁶

Da queste definizioni deriva il concetto di Casa Museo⁷ come *un’abitazione privata di particolare interesse storico e culturale, di solito perché abitata in passato da un personaggio illustre, trasformata in museo aperto al pubblico.*

A livello internazionale le case museo sono oggetto di studio del DEMHIST, un’organizzazione e un comitato internazionale dell’ICOM⁸. Il DEMHIST si attiva sul territorio per una migliore gestione delle case e delle dimore, che spaziano dai castelli ai cottage, e risalgono a tutte le epoche. Si noti come l’interpretazione delle case museo comprenda informazioni storiche, architettoniche, culturali, artistiche e sociali.

contribuisce alla definizione delle politiche nazionali e territoriali di programmazione e di sostegno agli istituti museali, parallelamente stimolando lo studio e il dibattito sui principali temi della museologia.

⁶ Definizione dal Garzanti Linguistica.

⁷ Definizione da Treccani.

⁸ Il nome DEHMIST deriva dall’abbreviazione del termine francese “*demeures historiques*”.

Il DEMIHST si occupa di questi spazi, pianificando conferenze che puntano alla loro conservazione, restauro e sicurezza; il miglioramento della comunicazione con altri professionisti e visitatori e l'aumento della visibilità e del turismo⁹.

Se il museo nasce laddove esiste una raccolta di oggetti da conservare e le attività museali e culturali sono una conseguenza di quegli oggetti, allora la sua funzione principale è quella di restituire agli oggetti conservati la loro aura, ognuno con la sua identità. I musei e le case museo sono differenti le une dalle altre proprio grazie alla peculiarità di chi le abitate e la soggettività con cui sono state arredate.

Le case museo sono spesso erroneamente classificate: la casa museo differisce dal museo casa nel modo in cui esse vengono concepite originariamente. I musei casa sono stati concepiti fin dall'inizio dai loro stessi creatori come musei o sono spazi che vengono già allestiti per esporre collezioni, lo spazio non viene vissuto quotidianamente come casa. Le case museo invece sono case arredate che successivamente si sono trasformate in musei. Sono spazi vissuti realmente dagli artisti che vi hanno abitato e di loro lì si respira la personalità. Per questo il percorso espositivo museale realizzato a posteriori è la volontà di voler conservare lo spazio così come è stato vissuto.

Le stesse case museo presentano una serie di variazioni e tipologie, per esempio si possono trovare case di artisti che sono state musealizzate in seguito come quella di Gabriele D'Annunzio al Vittoriale di Gardone Riviera. Oppure si possono trovare altri collezionisti che si sono creati la tomba nel loro museo come Canova a Possagno.

I vari luoghi d'artista sono suddivisi senza chiare definizioni, ma si può affermare che la casa museo è il luogo, che dopo una trasformazione istituzionale e museale, viene aperta al pubblico. Diversamente la casa d'artista è l'abitazione privata dell'artista stesso legata alla sua storia e alla sua vita, che raramente si trasforma in spazio museale, poiché conserva l'energia del processo creativo. In modo simile la casa atelier è lo spazio legato alla parte artistica e creativa dell'artista, laddove si è instaurato il processo produttivo e, come una casa museo, è reso visibile al pubblico a posteriori, con la funzione di conservazione.

⁹ <https://demhist.mini.icom.museum/about-us/what-is-demhist/>.

Se dietro ogni porta si può scoprire un mondo di libri, fotografie, affreschi e arredi di una determinata epoca, così una casa o uno studio possono diventare un racconto pubblico attivo, che conserva le tracce di artisti e personaggi illustri.

Secondo l'Associazione Nazionale Case della Memoria, le case museo sono circa 100, distribuite in 14 regioni; dal canto suo, l'ICOM ne censisce circa 45 a livello nazionale (Colombo, Samantha, 2026). L'Associazione Nazionale Case della Memoria riunisce le case dove vissero personaggi illustri, dall'arte, letteratura, scienza, alla storia. L'associazione, costituita a Prato il 24 ottobre 2005, si propone di far conoscere e valorizzare queste significative dimore storiche, dovuto dall'esigenza di non disperdere questa esperienza di incontro e di scambio fra le varie istituzioni¹⁰.

Il problema delle case artista è che non si possono inscrivere in una rigida tipologia architettonica poiché è un genere misto a seconda delle intenzioni di chi ci abitava. Ciò nonostante, analizzando le case museo, gli studiosi ne hanno individuato otto tipologie, approssimative, suddividendole per categorie in relazione ai personaggi che le abitavano:

- 1) case di uomini illustri
- 2) case della bellezza
- 3) case di testimoni di eventi storici
- 4) case a carattere etno-demoantropologico
- 5) dimore nobiliari
- 6) palazzi reali
- 7) abitazioni di collezionisti
- 8) case atelier-botteghe di artisti

Nel Quattrocento e nel Cinquecento italiano le case degli artisti non seguono regole precise (Hüttinger & Settis, 1992), ed ad oggi molte case museo in Europa sono andate distrutte, per motivi di trasformazioni museografiche o motivi storici, dovuti alla distruzione dalla guerra. Nasce a questo punto, la necessità di conservare ciò che è rimasto con estrema attenzione. Conservare e divulgare il patrimonio oggi occorrono alcune accortezze, e grazie al processo da casa privata a casa museo, vengono conservati gli oggetti, l'architettura, la memoria e tutte le peculiarità dell'artista. Bisogna porre una

¹⁰ <https://www.casedellamemoria.it/it/>.

particolare cura durante questo passaggio, poiché il rischio di non conservare con il giusto approccio e la giusta metodologia, incontra il pericolo di limitare l'autenticità di questi luoghi, che vengono resi pubblici puramente per scopi turistici.

Per una buona divulgazione sono stati studiati tre elementi principali: il contenuto, il contenitore e il cantore. Il contenitore è il luogo che accoglie, al suo interno si trova il contenuto, ovvero tutto ciò di significativo; il cantore è colui che "canta" e racconta. I cantori erano/sono persone capaci che portano avanti la narrazione, laddove il contenuto da solo non basta. Il museo per venir concepito come opera d'arte ha bisogno che le collezioni (il contenuto) siano in rapporto con l'edificio (il contenitore). Insieme il museo comunica all'esterno i suoi messaggi culturali e questo è il terzo elemento (Mottola Molfino, 1998, p. 93-100).

1.2 Dalla casa privata alla Casa Museo: l'evoluzione storica

Il museo è un'identità storica, rappresenta la società il gruppo, la cultura e il gusto che lo hanno prodotto. Esso diventa un monumento nel senso etimologico del termine, come strumento di memoria e il supporto della memoria.

Nella nascita del fenomeno museale copre un ruolo cruciale il collezionismo, con origini molto antiche, e che, nell'età moderna del Rinascimento, diventa attività frequente e un'aspirazione dell'individuo. Collezionare oggetti significa sottrarli alla vita e al tempo che fugge, infatti i temi della morte e del tempo sono spesso associati al museo (Mottola Molino, 1998). La ragione della volontà dei collezionisti è quella di attivare il passato raccogliendo frammenti e ricomponendo il contesto.

Inizialmente le collezioni degli umanisti e del primo Rinascimento erano ancora un luogo privato, che diventeranno, nel tardo '500 e '600, strumento di conoscenza.

Nasce quindi l'aspetto didattico che renderà necessario il trasferimento delle collezioni ad un uso pubblico. Sono stati proprio i collezionisti del XV e XVI secolo a dare per primi al museo il ruolo di laboratorio della storia e della conoscenza del momento, come lo intendiamo oggi.

Nel XVII secolo l'acquisto di opere d'arte era un segno distintivo di classe, di intelligenza e di raffinatezza, soprattutto per i nobili inglesi in viaggio nel loro *Grand Tour* in Italia (Mottola Molino, 1998).

Per la prima volta nell'Europa illuminista del XVIII secolo viene progettato uno spazio architettonico riconducibile all'idea di museo (Mottola Molino, 1998). Questa idea si diffonde anche grazie alle esperienze degli aristocratici e degli intellettuali europei impegnati nel *Grand Tour*, il cui scopo principale era quello di essere una scuola di formazione per gli artisti. Questo contribuì alla formazione di una cultura del viaggio e della fruizione del patrimonio.

Nel 1600 infatti le raccolte di privati che venivano aperte a un pubblico molto elitario venivano già chiamate musei. Questa apparizione dei primi musei inizia a svilupparsi e un esempio ne è il British Museum istituito dal parlamento inglese con fondi pubblici fondato

a Londra nel 1753¹¹. Successivamente la rivoluzione francese ebbe un ruolo importante nell'affermarsi dei musei, che vennero riconosciuti come istituzione di interesse pubblico e proclamati un diritto per tutti di visitare.

Nel XVIII le opere collezionate erano state in realtà, fino a quel momento, saccheggiate, provenendo da spoliazioni napoleoniche. Di seguito nascono la conservazione e il restauro come risposta all'industrializzazione e per trovare un nuovo contesto con un criterio di lettura, diverso dal precedente, a quelle opere.

Nel Ottocento, grazie alla diffusione di nuovi mezzi di trasporto che riducono i tempi di percorrenza, si incrementano il numero dei viaggiatori e delle mete scelte. Si consolidarono gli scopi educativi trasmessi dall'Illuminismo e si formò il museo ottocentesco, legato al mercato e alla sistematizzazione.

È a partire della seconda metà dell'Ottocento che la casa d'artista inizia ad essere concepita come *Gesamtkunstwerk*¹². La casa secondo Walter Benjamin viene associata ad un astuccio, «concepita come custodia dell'uomo, collocato lì dentro con tutto ciò che gli appartiene, come in un astuccio per compassi dove ogni strumento ha il suo posto entro scanalature profonde» (Benjamin, Walter, 1986, p.290). Il concetto della metafora benjaminiana è fondamentale quando la casa viene musealizzata. Il processo di musealizzazione deve tenere conto di cosa va mantenuto di quell'astuccio.

In quest'epoca ottocentesca l'artista, raggiunta una certa fama, costruisce il proprio atelier, spinto a creare dimore e studi che prima non esistevano. Gli spazi per la vita quotidiana erano integrati a grandi atelier, ubicati in piccoli centri abitati, per allontanarsi dalla città industriale. Le case degli artisti sono allora ancora realtà isolate e indipendenti, non legate a singole istituzioni museali.

Le case museo dell'Ottocento tendevano già a ricostruire, con oggetti minori, la vita del tempo passato, come succede spesso al giorno d'oggi. In seguito si è evoluto un modello che non ha solo la visione del passato ma anche del culto individuale.

Con l'affermarsi dell'individualità superiore dell'artista, la dimora viene intesa come una manifestazione di una cultura dell'apparire come espressione di creatività (De Poli et al.,

¹¹ Il museo aprì al pubblico nel 1759.

¹² *Gesamtkunstwerk* traducibile in italiano con l'espressione 'opera d'arte totale. Il termine viene associato alla figura del compositore Richard Wagner nel saggio *Arte e rivoluzione* (1849), ma si diffonde durante il movimento artistico della Secessione Viennese.

2006). La casa si configura grazie al valore che viene attribuito agli oggetti e ai beni al suo interno e alla volontà degli uomini che l'hanno abitata. Viene così definita come un'opera d'arte che riflette una determinata cultura del tempo. La casa quindi è un luogo complesso spesso nato per autopromozione e spettacolarizzazione della vita privata, un esempio il Vittoriale di D'Annunzio.

Un altro esempio di culto dell'artista e dell'arte nell'Ottocento è la Casa natale di Antonio Canova, la Gypsotheca e il Museo Antonio Canova a Possagno (Hüttinger & Settis, 1992). Qui si trova la casa natale dello scultore adibita a museo e la Gypsotheca, costruita tra il 1834 e il 1836, per custodire il lascito dell'artista.

Durante il Novecento si affermano altri modelli abitativi sotto lo stile di vita simile a quello *dell'upper class americana*. Infatti nei primi decenni del XX secolo si concretizza, a partire dalla scena americana, l'affermazione di uno status sociale, tramite la teatralizzazione dell'esistenza artistica.

Il nuovo uso pubblico richiede molti adattamenti, il cambiamento da casa a museo prevede il cessare dell'utilizzo residenziale. La visita diretta della casa, un tempo privata, diventata un rituale diffuso e di massa, che coinvolge interessi turistici. Ma l'allestimento di una casa museo si prefigge, come obiettivo, il rispetto dell'originario ordinamento della collezione e della volontà dell'artista. Il museo, originariamente destinato ad esporre i risultati artistici, diventa oggi un grande archivio didattico che documenta l'evoluzione della civiltà (De Poli et al., 2006).

Nell'organizzare il museo moderno si rischia la *disneyzzazione* di alcuni luoghi della cultura, nella quale vengono ricreate copie e si rischia di cadere nella spettacolarizzazione. Bisogna quindi ricordarsi la visione della casa museo come luogo di memoria con un ruolo culturale.

1.3 La casa d'artista come spazio simbolico, luogo di memoria e dispositivo culturale

Vi è una interrelazione stretta tra la dimora dell'uomo e la sua personalità; innanzitutto la conformazione della casa, e ancor più il suo contenuto, i suoi spazi, i suoi mobili, i suoi libri e i suoi oggetti, rappresentano la personalità umana di coloro cui sono appartenuti (Forte & Mantovani, 2004). Come un autoritratto o autobiografia, la casa è uno dei luoghi dove l'artista si propone espressamente come osservatore di sé stesso. In effetti, l'artista è committente di sé stesso e proietta sulla forma e la decorazione della casa un'immagine di sé, che corrisponde al proprio successo e alle proprie ambizioni. Nella casa museo l'artista e il committente infatti coincidono e tutti i conflitti si raccolgono in una sola persona e, come già osservato, la casa è considerata come il prolungamento della personalità, oltre che il luogo in cui decidiamo di vivere¹³.

Le case museo si configurano come luoghi abitativi e come elemento identitario che stabilisce empatia tra l'aura del *genius loci* e il fruitore. In questo gioco di specchi la quotidianità si riflette tra quella del proprietario della casa e il visitatore, rendendoglielo familiare e più vicino attraverso la narrazione della sua vita vissuta (Collina, Claudia, 2024).

Dal Rinascimento in poi l'artista, effettivamente, inizia ad essere riconosciuto per la sua creatività, e considerato come espressione di una diversità basata sul merito intellettuale. L'immagine sociale dell'artista è rafforzata dalla visibilità della sua casa (De Poli et al., 2006), la quale diviene uno spazio che ne riflette il suo gusto e desiderio, trasmettendo in contemporanea indirettamente lo spirito del suo tempo. Concluso il tempo di una vita, la casa, considerata dimora, diventa dimora di altri abitanti che la modificano e la trasformano secondo nuovi principi (De Poli et al., 2006).

Questi luoghi possono diventare uno strumento di interesse pubblico, attraverso processi di musealizzazione e ricoprono il ruolo culturale di mostrare la visione del mondo come l'artista stesso lo concepiva. Queste dimore sono luoghi che trasudano tracce della memoria e che fanno parte del processo di identità culturale della città.

¹³ (Hüttinger & Settis, 1992).

Non sempre è necessario la musealizzazione di questi spazi; esistono infatti case-atelier concepiti come luoghi di vita, di lavoro dei creativi, artisti, architetti, designer che rispecchiano una personalità, un progetto espressivo che li rende “spazi eloquenti” dell’abitare (Mazzanti, 2019).

Come rilevato dagli autori Forte e Mantovani (2014), ridurre una dimora storica a semplice contenitore di un museo con opere di rilevanti dimensioni, che ne occupano le pareti, può costituire una violazione dei valori per cui essa è considerata bene culturale. In questo caso, nelle stanze adibite al museo ospitato, non è facile conservare l’arredo originario. Se esso è disponibile, bisognerebbe fare un compromesso, adibendo al museo ospitato solo una parte dei locali. Anche quando l’arredo originario non sia più disponibile, si dovrebbe cercare di salvaguardare l’identità originaria della dimora storica, provvedendo a ricostruzioni di arredi e a documentazioni del loro stato originario. Rendere una casa un museo significa aiutare la loro conservazione; un atto necessario soprattutto per i piccoli artisti. Aumentando l’accessibilità e togliendo il carattere residenziale le case vengono considerate un bene culturale storico a disposizione di tutti e in grado di esprimere valori storici collettivi. I cambiamenti che trasformano la casa in museo sono principalmente due, prima un cambiamento di tipo istituzionale, con una nuova organizzazione e gestione del bene; poi un cambiamento spaziale per allestire al meglio la casa.

Il processo esperienziale in questi spazi è quello di portare il visitatore a sentirsi nelle vesti dell’artista stesso. Ogni casa e studio può diventare un romanzo biografico, che si interroga sulle relazioni tra realtà e narrazione, tra oggetto d’uso e oggetto artistico. (Collina, Claudia, 2024).

La musealizzazione di una casa d’artista non costituisce dunque esclusivamente un processo di conservazione della memoria, ma è un processo complesso che richiede una trasformazione gestionale, spaziale ed economica del bene.

La trasformazione gestionale permette di valutare la casa come bene culturale che diventa un’istituzione di accesso al pubblico. Viene instaurata una nuova governance con nuove responsabilità; si tratta di nuovo personale e nuove risorse che vanno gestite.

La trasformazione spaziale ricrea lo spazio museale tramite percorsi di visita, maggiore accessibilità e sicurezza ed infine nuovi impianti e allestimenti.

L'ultimo elemento è quello della trasformazione economica. Rendere una casa aperta al pubblico significa avere necessità di nuove risorse che richiedono nuovi costi. C'è bisogno di una gestione economico-finanziaria mirata e precisa, per saper coordinare costi e ricavi, entrate ed uscite con efficacia.

La continuità di queste realtà richiede la capacità di saper individuare differenti modalità di finanziamento. Nel capitolo successivo analizzo il tema del finanziamento e della sostenibilità delle case museo, tramite fonti e pratiche di funding. Viene analizzato il concetto di *funding e fundraising* applicati all'arte e alla cultura e gli strumenti attraverso cui le istituzioni culturali possono reperire risorse nel lungo periodo.

CAPITOLO 2

SOSTENIBILITA' ECONOMICA E MODELLI DI FUNDING APPLICATI ALLE ARTI

2.1. Sostenibilità economica delle istituzioni culturali

Nel mondo culturale, e più specificatamente in quello delle case museo, è necessario organizzare un piano economico-finanziario che permette all'istituzione di mantenersi. In questo capitolo verranno analizzate quelle che, partendo dalla cultura in generale, sono le condizioni economiche e i modelli di finanziamento utilizzati per garantire questa sostenibilità nel lungo periodo.

La cultura ha acquisito negli anni uno spazio sempre più importante nei percorsi di responsabilità sociale delle imprese, sotto forma di sponsorizzazioni, partnership o erogazioni liberali. Si è quindi sviluppata la nascita e diffusione di nuove forme gestionali della cultura e del territorio, e una conseguente crescita professionale del fundraising nel settore culturale (Sacco, 2006).

Il finanziamento pubblico delle arti è una pratica comune nelle società liberali del dopoguerra; molti paesi, tra cui Regno Unito, Canada, Australia, Germania, Francia e Stati Uniti, destinano ingenti fondi pubblici a istituzioni che sostengono le arti visive, letterarie e dello spettacolo. Così le istituzioni finanziate nell'ambito di queste misure hanno ampliato l'accesso ai musei d'arte e agli spettacoli artistici dal vivo (Hume, 2024).

I musei e gli istituti culturali svolgono un ruolo strategico presso le comunità del territorio, essi rappresentano i luoghi che aiutano nella costruzione di identità e sono in grado di avviare forme di partecipazione attiva da parte della cittadinanza. Grazie alla rilevanza del patrimonio culturale, i musei rappresentano punti di riferimento per la comunità ed essi possono godere di credibilità e autorevolezza se assolvono correttamente la loro funzione educativa, assumendo il ruolo di educatori sociali (Granato & Picilli, 2020).

Il benessere artistico e culturale collettivo non può essere espresso tutto in termini economici, perché sfugge ai valori di mercato. Ciò nonostante il valore aggiunto del prodotto del settore artistico e culturale può dare importanti indicazioni circa

l'importanza di questo settore, anche nel Prodotto Nazionale Lordo (PIL) (Forte & Mantovani, 2004).

Importante è il concetto di efficienza¹⁴, legata all'ottimizzazione dell'impiego dei fattori nel processo produttivo in modo da conseguire un equilibrio finanziario ed economico nel breve e nel medio/lungo termine.

Nel mantenere la figura dei musei e delle istituzioni culturali, nel lungo periodo, è necessario avvalersi della materia del funding, sia per ricercare risorse in maniera efficace, sia in maniera duratura. Al fine di rendere efficace la gestione e di migliorare la situazione produttiva è necessario agire sui costi di produzione cercando di minimizzarli, ottimizzando anche le convenzioni con gli enti pubblici o organizzare adeguate campagne di raccolta fondi (Propersi, 2001).

Nel settore culturale si parla spesso di sostenibilità economica e di come raggiungerla nel lungo periodo e mantenere le istituzioni culturali nonostante gli elevati costi di gestione è la sfida che chi si occupa di funding deve affrontare. Per garantire la conservazione e la valorizzazione ed avere le risorse per programmare attività future è necessario costruire una struttura economico-finanziaria sufficientemente resiliente. In questa prospettiva il sostenimento delle case museo si verifica nel momento in cui il suo modello economico permette di garantire continuità alla conservazione della casa, della collezione e della memoria dell'artista. D'altra parte bisogna essere in grado di mantenere nel tempo la propria missione e gli obiettivi culturali, senza dipendere eccessivamente da un'unica fonte.

Nell'analizzare la criticità maggiore delle organizzazioni culturali, si nota come spesso ci si ritrovi ad operare in condizioni di equilibrio economico fragili, a causa degli elevati costi e dei ricavi incerti. Il prezzo del biglietto di un museo o casa museo solitamente non copre i costi di produzione, che devono essere colmati da finanziamenti pubblici, anch'essi spesso non sufficienti.

¹⁴ Consideriamo l'efficienza come il rapporto fra mezzi impiegati, espressi in unità fisiche o moneta, e i prodotti realizzati (Forte & Mantovani, 2004).

La discussione è volta ad evidenziare come queste organizzazioni condividano esperienze di lavoro basato su un portafoglio di attività e di precarietà, necessitando quindi di ricercare fondi in modi alternativi.

Ashton parla di “precarietà organizzativa del portafoglio” (*organisational portfolio precarity*), come uno strumento per riconoscere e discutere le circostanze specifiche e le sfide legate alla diversificazione delle entrate che le organizzazioni artistiche e culturali si trovano ad affrontare. Bisogna aumentare il numero di possibili fonti di reddito che creano opportunità di incrementare le entrate complessive, e quindi continuare ed estendere il lavoro di un'organizzazione (Ashton, 2023).

Alla luce di quanto esposto le organizzazioni culturali e del terzo settore si adoperano utilizzando la tecnica del *funding mix*, che predilige la diversificazione delle varie fonti di finanziamento di un'organizzazione stessa.

Gli enti del terzo settore e le istituzioni culturali orientati al fundraising devono disporre al loro interno, un fundraiser collegato con l'area comunicazione, ufficio stampa e coordinatore dei volontari. Poiché la comunicazione rimane un elemento cruciale che aiuta a determinare il successo di queste attività, viene installato un sistema di registrazione dati che è in continua comunicazione con i donatori. Dialogare infatti con i donatori permette di arrivare alla fase successiva di fidelizzazione, consentendo la conoscenza dell'ambiente economico sociale e culturale degli individui (Granato & Picilli, 2020).

Dati come entrate, contributi pubblici, ricavi commerciali, donazioni e sponsorizzazioni di un ente, sono inclusi nella gestione dell'organizzazione stessa all'interno dei prospetti economico-finanziari. Queste grandezze misurano la capacità di sostenere le attività all'interno delle aziende e il loro livello di autonomia finanziaria raggiunta.

Non va trascurato come l'attività di ricerca fondi debba essere integrata ad una strategia di gestione per progetti: nella fase di ideazione collaborano la direzione generale e i responsabili dei singoli progetti (in questa fase si individuano le caratteristiche che definiscono contenuti, modalità, destinatari, tempi e costi di un progetto). Una volta delineato questo quadro, l'acquisizione delle risorse è interrelata ad ogni fase del processo di sviluppo di un programma e dallo studio della sua fattibilità economica. L'esito dell'attività di ricerca fondi definisce dunque il bacino di risorse disponibili e segna l'inizio della fase di progettazione esecutiva.

2.2 Funding e fundraising

2.2.1 Definizioni e funzioni

Quello che conosciamo oggi come funding è un concetto moderno, ma se si parla di pratiche di finanziamento si scoprono origini più antiche. Si pensi, ad esempio, al Medioevo, quando già nascevano le prime raccolte collettive di risorse per finanziare le grandi cattedrali medievali, tramite contributi diffusi della comunità. Il finanziamento diffuso anticipa il ruolo futuro delle comunità finanziatrice, che si costituiscono quando un determinato numero di persone unisce piccole somme di denaro online per sostenere un progetto, un'azienda o una causa benefica. Da qui nascerà e si svilupperà lo strumento del *crowdfunding* e le sue varie tipologie. Ma il finanziamento collettivo costruisce capitale simbolico, non solo economico; grazie all'atto partecipativo viene creata una vera e propria *community*, che produce prestigio sociale.

Andando ancora più indietro nel tempo, i ricchi dell'epoca romana praticavano spesso il mecenatismo, consistente nel sovvenzionare gli artisti, i poeti, gli scrittori, i musicisti e nel promuovere iniziative per farli conoscere e per premiarli. I re e i principi, un tempo, usavano tenere alla propria corte artisti delle arti figurative e musicali stipendiati, così come letterati, filosofi, storici e intere compagnie teatrali. In Italia oggi, spesso, l'artista, il poeta, il musicista invece trova modo di insegnare in una scuola, così da avere uno stipendio fisso, che gli consente di correre i rischi di insuccesso economico dell'artista e del letterato. Anche lo sviluppo di non profit può aiutare a dare nuovi spazi ad artisti ed autori culturali e può attrarre i flussi turistici e qualificare l'offerta turistica (Forte & Mantovani, 2004).

Il fundraising moderno nasce negli Stati Uniti nel XX secolo grazie alle università e agli ospedali, che hanno sviluppato strutture dedicate alla raccolta fondi. Tramite la raccolta fondi il *donor* diventa lo stakeholder principale dell'organizzazione. Raccogliere denaro e gestirlo necessita di figure professionali che si dedicano a questo ruolo. Ne consegue la nascita di figure che si occupano di fundraising all'interno della pianificazione strategica di un'azienda stessa.

Il funding, come definizione, rappresenta l'insieme di operazioni con cui una impresa reperisce i fondi necessari al finanziamento delle attività aziendali¹⁵. Si tratta quindi delle risorse finanziarie disponibili per l'organizzazione ed indica il capitale acquisito in un determinato periodo, indipendentemente dal processo che lo ha generato.

Con la parola "fundraising" si evidenzia invece l'insieme delle attività e dei processi messi in atto da un'organizzazione per recuperare o generare i fondi¹⁶. Il fundraising, infatti, costituisce le attività di ricerca dei fondi necessari al funzionamento di enti non profit; questi fondi provengono da enti pubblici, imprese, fondazioni e persone fisiche. In merito a ciò la gestione di queste attività comporta la stima del fabbisogno necessario per mantenere l'organizzazione e raggiungerne gli obiettivi, la ricerca dei donatori e la scelta della tecnica idonea alla raccolta.¹⁷

Con il termine raccolta fondi viene fatto riferimento al recupero di finanziamenti per attività di interesse generale, e per la realizzazione di una possibile campagna si possono utilizzare volontariato o personale interno. Gli strumenti più comuni per recuperare le donazioni (art.7 Codice Terzo Settore) sono organizzare campagne, *welcome package*, eventi e auguri ai donatori per più ricorrenza e più generosità.

Nello specifico i termini funding e fundraising esprimono concetti analoghi ma con delle differenze: il funding rappresenta il risultato e la disponibilità finanziaria di un ente, mentre il fundraising il processo, questo perché il fundraising oltre al capitale finanziario produce capitale sociale e genera reputazione, comunità e partecipazione (Tempel et al., 2016). Il fundraising in aggiunta modifica la struttura delle entrate e permette di ridurre la dipendenza da una sola fonte finanziaria.

È possibile dunque affermare che la raccolta fondi non riguarda solo il recupero del denaro ma anche la pianificazione, la segmentazione dei donatori e la progettazione delle campagne. Precisamente con il termine pianificazione si intende il processo di determinazione degli obiettivi dell'ente, processo la cui natura è di tipo strategico e mira a stabilire obiettivi, politiche e strategie con cui provvedere all'allocazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi stessi. La pianificazione sollecita una

¹⁵ Banco PBM glossario.

¹⁶ Da derivazione inglese: *fund* = "fondi" e *to raise* = "accrescere, aumentare, raccogliere.

¹⁷ Definizione Fundraising da Treccani.

notevole interazione fra vari soggetti e l'orizzonte temporale preso in considerazione è abbastanza esteso, per cui i piani sono generalmente a medio-lungo termine. In sostanza programmare significa definire in anticipo una linea di azione per il raggiungimento di determinate finalità entro limiti di tempo stabili e con l'utilizzo di mezzi prefissati (Propersi, 2001).

L'interesse per il fundraising è in continua espansione, poiché rimane come il punto di arrivo di una catena di relazioni e interazioni sociali. Appare quindi la figura del fundraiser che da un lato si impegna nella massima trasparenza e dall'altro accetta il dialogo con terzi (Sacco, 2006).

Il settore culturale appare caratterizzato da una pluralità di agenti che, da diverse posizioni ed a diversi livelli, prendono parte ad un processo di scambio circolare. In questo scambio troviamo soggetti e istituzioni del settore pubblico e privato che creano, producono o distribuiscono beni e servizi culturali e artistici che si interfacciano con le imprese private e singoli individui che, a loro volta, contribuiscono volontariamente al finanziamento di dette istituzioni, e, infine, singoli consumatori che acquistano unità di tali beni e servizi.

Anche la collettività nel suo complesso è interessata a queste attività. Il funding quindi produce una rete degli scambi fra gli agenti e le istituzioni del settore culturale come illustrata nella seguente tabella (Trimarchi & Peacock, 2002).

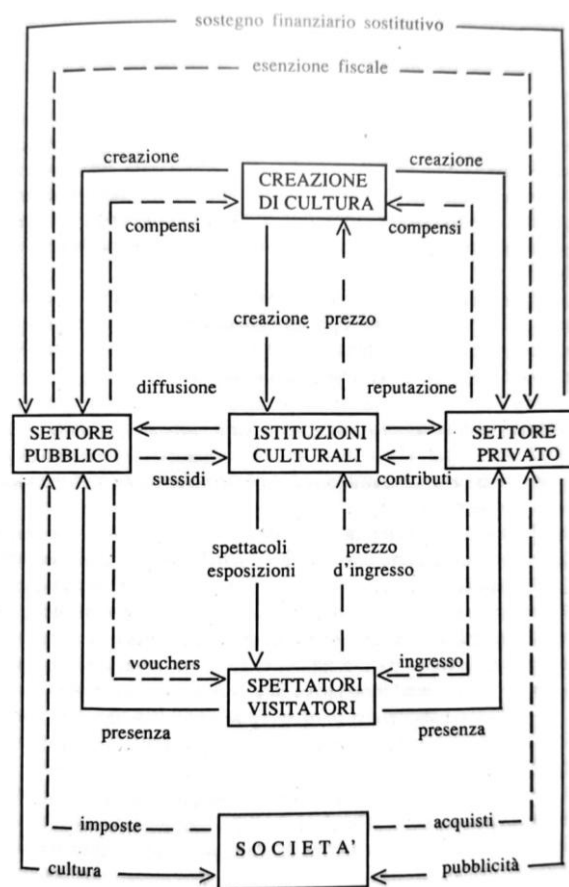


Tabella 1: Circuito di scambio culturale e artistico. Ripresa dal libro "Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali" di Michele Trimarchi; prefazione di Alan Peacock.

2.2.2 Il fundraising come funzione strategica

Sotto questo profilo le case museo presentano caratteristiche organizzative peculiari alle classiche istituzioni culturali, e la materia del funding in questo contesto può essere usata strategicamente per un loro funzionamento più efficace. D'altro canto sussistono delle difficoltà da affrontare dovute alla scarsità di fondi, rischio e rendimento. La minore propensione dei cittadini ad investire in cause legate alla cultura, rispetto ad altri settori come quello della ricerca medica, si può ricondurre alla poca appetibilità del mercato dell'arte e della cultura. Tra i motivi principali delle difficoltà del settore artistico è quella di essere un mercato poco liquido; gli investitori potrebbero avere difficoltà a vendere in tempi brevi perché vendere rapidamente un'opera e trasformarla in denaro è un processo

lungo e incerto che richiede anche anni per vedere guadagni effettivi. Questo meccanismo viene influenzato dal valore di un'opera d'arte o un bene culturale, che varia significativamente a seconda della sua popolarità e altri fattori.

Un'altra difficoltà sono i costi di ristrutturazione e restauro; i beni culturali e artistici richiedono spesso cure speciali, che possono ridurre il rendimento complessivo. Ecco quindi che il settore artistico presenta rischi alti e rendimenti che richiedono un lungo periodo per fruttare. Un esempio di potenziale rendimento è il valore delle opere d'arte che aumenta nel tempo, specialmente se l'artista guadagna notorietà. Quando il sostegno avviene tramite acquisizione di opere, prestiti o partecipazione a produzioni artistiche, emerge anche una remunerazione patrimoniale. Le opere d'arte possono, oltre che rivalutarsi nel tempo, essere concesse in prestito remunerato ed aumentare il valore della collezione del proprietario. Una possibile conseguenza positiva di questo sostegno è anche il rendimento sociale: la riqualificazione culturale di un'area urbana aumenta il valore degli immobili circostanti e il sostenitore proprietario di beni immobili nel territorio beneficia di una crescita del capitale immobiliare derivante dall'attrattività culturale generata.

Altre misure di un possibile rendimento futuro sono i fondi d'investimento nell'arte. Questi fondi sono offerti da alcune società di gestione patrimoniale, che consentono agli investitori di partecipare a un portafoglio diversificato di opere d'arte. Infine anche investire in progetti culturali, come produzioni teatrali, film o eventi, può portare beneficio culturale.

Analogamente non sono solo gli individui che possono aiutare e incentivare questo settore ma anche le aziende possono avere un ruolo di mecenatismo, utilizzando la *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Questa è una strategia aziendale volta a integrare i principi etici, sociali e ambientali nell'operato dell'impresa con il fine di migliorare l'impatto aziendale, concentrandosi sulla responsabilità delle aziende nei confronti della società; può comprendere pratiche come la protezione dell'ambiente, la promozione dei diritti umani, la lotta alla corruzione e la creazione di posti di lavoro sostenibili. La filantropia si può considerare come una forma di implementazione della CSR da parte delle aziende. Essa consiste nel donare denaro, tempo o risorse per sostenere cause benefiche o a scopo di beneficenza. Posta tale premessa, le aziende possono decidere di effettuare donazioni ad organizzazioni non profit o di sostenere progetti che hanno un

impatto sociale o ambientale positivo. Una azienda può applicare la CSR promuovendo l'arte e la cultura sostenendo la produzione artistica e costruendo relazioni positive con la comunità, producendo un impatto positivo a lungo termine. Investire in opere d'arte potrebbe inoltre arricchire i propri ambienti di lavoro e offrire ai propri dipendenti e clienti un'esperienza artistica.

Perché utilizzare il fundraising come una funzione strategica per la propria organizzazione? Attualmente si può affermare come la materia del funding possa portare molteplici benefici e vantaggi sia interni all'azienda/organizzazione stessa, sia esterni alla comunità e agli individui. Sono perciò stati elencati questi vantaggi come:

1. Maggiore accessibilità: accesso a più persone di godere dell'arte e della cultura, rendendola disponibile in luoghi pubblici e in mostre.
2. Sostegno agli artisti: permette loro di dedicare più tempo alla creazione di nuove opere d'arte e di sviluppare la loro carriera.
3. Promozione dell'arte e della cultura: la promozione dell'arte e della cultura attira attenzione su artisti emergenti e su opere d'arte importanti.
4. Conservazione del patrimonio: conservazione e restauro di opere d'arte esistenti, assicurando che saranno godute dalle generazioni future.
5. Miglioramento della visibilità: le attività di funding possono aumentare la visibilità dell'organizzazione, attirando l'attenzione della comunità, dei media e di potenziali sostenitori. Il processo di acquisizione delle risorse genera relazioni durature con sostenitori e comunità, trasformando il pubblico in stakeholder della missione.
6. Sostenibilità economica e riduzione della dipendenza da specifici ricavi: consente di coprire spese operative, organizzative e progettuali senza dipendere esclusivamente una sola fonte di finanziamento. L'integrazione tra contributi pubblici, ricavi di mercato e apporti privati riduce l'esposizione a shock finanziari e stabilizza la continuità operativa dell'istituzione culturale.
7. Innovazione e digitalizzazione: supporta la creazione di progetti multimediali, esperienze immersive (AR/VR), piattaforme digitali per la fruizione dell'arte e strumenti educativi innovativi.
8. Maggiore programmazione: la prevedibilità delle entrate derivanti da sostenitori fidelizzati favorisce la pianificazione strategica la progettazione di iniziative culturali di lungo periodo (Tempel et al., 2016).

Dopo aver analizzato il concetto di CSR, è doveroso soffermarsi sulla modalità in cui le aziende private, impegnate nell'arte, possano essere appoggiate tramite iniziative in termini di funding.

Queste iniziative si potrebbero riflettere sia su un impegno sociale e interno all'organizzazione, che su un impegno esterno, ampliando la visibilità e il brand dell'azienda.

Se si approfondiscono le iniziative di funding con focus interno, un'azienda può investire in una collezione d'arte permanente e creare collezioni d'arte aziendali. Questo porterebbe ad un impatto positivo sulla cultura interna dell'azienda, creando un ambiente stimolante per i dipendenti, rafforzando l'identità aziendale e favorendo la creatività e l'innovazione tra i dipendenti. Inoltre si potrebbe investire anche nella creazione di un museo aziendale dedicato all'arte, che possa raccogliere opere che raccontano la storia e la missione dell'azienda, o sponsorizzare artisti locali. Questa iniziativa favorirebbe il legame tra l'azienda e la cultura, creando un luogo in cui dipendenti e la comunità possono interagire con in modo tangibile e continue.

Mantenendo sempre un focus interno ma nel breve periodo, le organizzazioni programmano *Art-Based Training* e workshop tra dipendenti che partecipano a corsi o attività artistiche, laboratori di pittura, scultura o design, per incentivare il *team-building*. I workshop non solo migliorano il benessere e l'impegno dei dipendenti, ma stimolano anche la creatività, l'innovazione commitment all'interno dell'azienda. Anche le residenze d'artista, tramite gli artisti che trascorrono del tempo all'interno dell'azienda, possono favorire collaborazione con il personale portando un valore creativo che può superare il semplice finanziamento.

Per quanto concerne le iniziative di funding con un focus esterno, le aziende possono sponsorizzare mostre e eventi culturali, contribuendo alla diffusione della cultura associando il proprio brand a valori come innovazione, creatività e impegno sociale. Altresì si possono instaurare anche Partnership con musei e organizzazioni culturali oppure premi d'arte e impresa, che incoraggino gli artisti emergenti e si promuova la cultura attraverso la riconoscenza pubblica. Le aziende che scelgono di investire nel settore culturale non solo ottengono visibilità, ma contribuiscono a rafforzare l'immagine del loro brand.

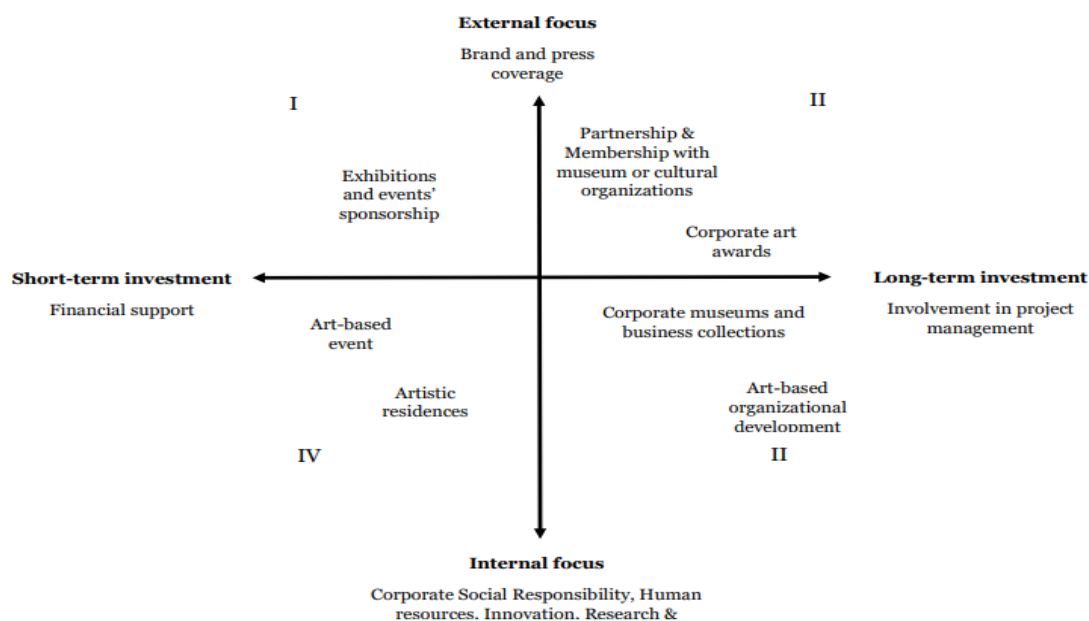


Figura 2: Elaborazione dal modello Comunian (2010) dall'articolo Cacciatore, S., & Panozzo, F. (2022). *Models for Art & Business Cooperation*, p. 20

2.2.3 Il ruolo degli Enti del Terzo Settore nel finanziamento della cultura

In Italia, lo Stato finanzia la cultura attraverso il Ministero della Cultura, che ha il compito di promuovere e tutelare il patrimonio culturale italiano e sostenere lo sviluppo di attività culturali nel Paese; le regioni sostengono le attività culturali ed artistiche sul territorio anche mediante finanziamenti a progetti e iniziative culturali e/o attraverso fondi speciali per il finanziamento di iniziative culturali specifiche.

A questo proposito è utile analizzare la figura degli ETS, ovvero Enti del Terzo Settore¹⁸, che utilizzano il funding come metodo per sostenersi. Il terzo settore nasce dalla

¹⁸ Il primo settore: mercato composto dalle proprie organizzazioni di profitto, conseguente allo scambio economico utilitaristico. Il settore produce e scambia beni privati individualistici.

Il secondo settore: Stato e apparato della Pubblica Amministrazione (leggi e provvedimenti amministrativi). Il settore produce beni pubblici.

Il terzo settore: il valore di riferimento è la solidarietà. Il settore produce beni relazionali collettivi (beni che si producono e fruiscono insieme).

Il quarto settore: famiglia, parentela, gruppi amicali e informali. Il settore produce beni relazionali primari (Propersi, 2001).

distinzione tra Stato e Mercato e comprende organizzazioni orientate alla produzione di utilità collettiva, anziché alla distribuzione di profitto. Le amministrazioni pubbliche affidano funzioni sociali a soggetti privati organizzati, regolati dal Codice del terzo settore¹⁹ che è il testo normativo di riferimento. Il ruolo degli ETS si inserisce nel quadro del principio di sussidiarietà orizzontale²⁰, in quanto i cittadini partecipano direttamente alla realizzazione di attività e alla produzione di beni e servizi a beneficio della collettività. La forma organizzativa generalmente adottata dalle istituzioni culturali è quella caratterizzata dall'assenza dello scopo di lucro, tale forma implica il vincolo di non distribuzione del residuo. La funzione primaria e gli obiettivi perseguiti delle non profit variano in base alle caratteristiche qualitative dei prodotti e alle dimensioni dell'organizzazione, definite dai costi di fundraising, con il vincolo di *break-even point*²¹ nel lungo periodo. Le non profit appaiono come la forma organizzativa preferibile per alcuni beni e servizi in cui l'impresa di tipo tradizionale, *profit oriented*, non riuscirebbe a fornire un'offerta adeguata quantitativamente o qualitativamente (Trimarchi & Peacock, 2002). Il sistema degli ETS introduce il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore²². Il Codice ha riordinato e rivisto la disciplina civilistica e fiscale e ha definito i confini del terzo settore, introducendo una nuova definizione degli ETS portando all'istituzione di un Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) che è un registro telematico funzionante dal 2021 con l'obbligo di iscrizione, per poter accedere ai benefici fiscali previsti e ai finanziamenti pubblici. Questo sistema riconosce l'importanza del fundraising e delle donazioni per gli ETS, grazie anche alla pubblicazione delle linee guida sulla raccolta fondi²³. Prendono altro spazio rilevante i concetti di rendicontazione e

¹⁹ emanato con D.Lgs. 117/2017.

²⁰ Il principio di sussidiarietà è regolato dall'articolo 118 della Costituzione italiana. Stabilisce che i poteri pubblici e le attività di interesse generale devono essere gestiti dal livello più vicino possibile ai cittadini. Si divide in due forme: verticale (tra enti pubblici di diverso livello territoriale) e orizzontale (tra Stato e cittadini/privati).

²¹ *Il break even point*, in italiano il punto di pareggio, raffigura il valore in cui i ricavi totali di un'azienda eguagliano i costi totali, il profitto è quindi pari a zero. Se le vendite superano questo punto, l'azienda ottiene un utile; se scendono sotto, subisce una perdita.

²² Dispositivo dell'art. 5 Codice del terzo settore: Gli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

²³ (Decreto Ministeriale del 9 giugno 2022¹⁴, in GU n. 170 del 22 luglio 2022).

trasparenza, pertanto gli ETS sono obbligati a pubblicare il loro bilancio e la rendicontazione sociale.

I soggetti giuridici interessati allo svolgimento di attività non commerciale, classificabili quindi come enti non profit, sono:

1. associazioni riconosciute;
2. fondazioni riconosciute;
3. associazioni e fondazioni non riconosciute;
4. comitati;
5. fondazioni e associazioni bancarie;
6. organizzazioni di volontariato;
7. cooperative sociali;
8. Ipab (Istituzioni di pubblica assistenza e beneficenza) pubbliche e privatizzate;
9. associazioni sportive;
10. associazioni senza fine di lucro e pro-loco;
11. enti ecclesiastici cattolici;
12. enti religiosi di altre confessioni;
13. organizzazioni non governative (Ong);
14. enti di promozione sociale;
15. enti lirici;
16. imprese cooperative;
17. società di mutuo soccorso;
18. centri di formazione professionale;
19. istituti di patronato;
20. Onlus (organizzazioni non lucrative di utilità sociale)²⁴.

Sono riconosciuti invece Enti del Terzo Settore:

- le organizzazioni di volontariato (ODV): sono operanti sulla base delle attività gratuite dei soci con prevalenti finalità solidaristiche e con una struttura partecipativa

²⁴ (Propersi, 2001).

- le associazioni di promozione sociale (APS): operano a favore di associati e comunità tramite attività culturali diffuse e si finanziano tramite quote e contributi
- gli enti filantropici: erogano contributi a favore di terzi, che gestiscono patrimoni destinati al sostegno sociale, operando come intermediari con funzione redistribuiva
- le imprese sociali (incluse le cooperative sociali)
- le reti associative
- le società di mutuo soccorso
- fondazioni: basate su patrimoni destinati ad uno scopo e la cui gestione viene affidata ad un organo amministrativo, che mira a stabilità nel tempo tramite una programmazione pluriennale
- tutte le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società, senza scopo di lucro e con finalità sociali

L'ambito degli ETS non è disciplinato solo dal Codice del Terzo Settore ma anche da altre molteplici normative che regolamentano questo ambito, tra cui la normativa della privacy, normative fiscali, regolamenti locali, autorizzazioni pubbliche e il Codice Etico²⁵. Il Codice Etico è un documento costituito da un insieme di norme di comportamento che una organizzazione decide di adottare e a cui decide di conformarsi nella sua attività; sono dei principi generali che definiscono l'insieme bilanciato degli interessi nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder (Sacco, 2006). Esso prevede e disciplina la "Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società". Mediante il codice, l'azienda individua la condotta da tenere per evitare di incappare nella responsabilità penale configurata dalla norma.

2.2.4 La diversificazione delle risorse: il *funding mix*

Negli ultimi decenni per le amministrazioni pubbliche è nota una scarsità di fondi legati alla cultura, quindi ci si è rivolti a tecniche di fundraising come quelle americane,

²⁵ D.Lgs. 231/01 (successivamente aggiornato dalla Legge 125/08).

<https://www.dlgs231.eu/it/web/modello-231-il-codice-etico-3/>.

prediligendo la figura degli sponsor (Mottola Molfino, 1998, p.193/195). Il modello americano delle organizzazioni non profit si basa sulla ricerca di tre principali fonti per reperire le risorse: reddito proprio, contributi da fonti private e finanziamenti pubblici (Sacco, 2006).

A questo proposito si sviluppa la tecnica della diversificazione delle fonti di finanziamento, per non finire a dipendere da un solo unico sponsor. La teoria dell'*Income Diversification* ha l'obiettivo di ridurre i finanziamenti pubblici, per prediligere quelli privati (Rex et al., 2019). Questa strategia può però produrre una nuova forma di precarietà organizzativa, come la *organisational portfolio precarity* analizzata da Ashton (Ashton, 2023). Il concetto di *portfolio-working* e di *precarity* si fondono in una precarietà strutturale, che nasce quando un'organizzazione deve sopravvivere costruendo continuamente un portafoglio di finanziamenti diversi (Rex et al., 2019).

L'attuale priorità della diversificazione delle entrate si colloca lungo una traiettoria consolidata nel finanziamento di arte e cultura, mirata alla riduzione dei costi. La letteratura esistente evidenzia l'importanza di queste modalità operative delle organizzazioni artistiche e culturali, ma permangono lacune nella comprensione degli impatti e delle risposte nella quotidianità (Ashton, 2023).

Risulta quanto mai opportuno elaborare un piano di fundraising con multiple fonti di entrata diversificate per poi organizzare le strategie per ciascuna fonte. Nella diversificazione delle risorse bisogna avere ben chiara la differenza tra le varie fonti, in tal modo si distinguono le fonti di finanziamento dalle fonti di ricavo come nella seguente tabella.

Fonti di finanziamento	Fonti di ricavo
Finanziamento pubblico	Bigliettazione ²⁶
Contributi	Bookshop
Sovvenzioni ²⁷	Merchandising
Donazioni ²⁸	Ristorazione
Sponsorizzazioni ²⁹	Eventi benefici ³⁰
Partnership	Attività educative
Membership	Affitto spazi
Art Bonus	Eventuali servizi accessori
Crowdfunding ³¹	

²⁶ La bigliettazione rientra nelle entrate generate dalle attività, che comprendono oltre alla vendita di biglietti, le vendite di altri prodotti sempre legati all'attività culturale.

²⁷ Domande per ottenere concessioni e sovvenzioni da enti pubblici, come il governo o le amministrazioni locali, per supportare i propri progetti culturali.

²⁸ Campagna di raccolta fondi per sollecitare donazioni da privati cittadini, imprese ed altre organizzazioni.

²⁹ Sponsorizzazioni da parte di aziende e imprese per supportare i propri progetti culturali.

³⁰ Cene di gala, concerti, mostre d'arte, per raccogliere fondi.

³¹ Piattaforme di crowdfunding per raccogliere fondi per progetti specifici, come ad esempio la realizzazione di un'opera d'arte o la produzione di uno spettacolo teatrale.

2.3 Le principali fonti di finanziamento

2.3.1 Finanziamento pubblico

Nelle principali fonti di finanziamento analizzate nel paragrafo precedente possiamo fare un'ulteriore diversificazione tra quelle pubbliche e quelle private. I finanziamenti in base alla loro provenienza sono così classificati tra:

- Enti pubblici: Pubblica Amministrazione, a livello locale, regionale, nazionale europeo. Tra i soggetti pubblici troviamo gli enti locali, gli enti pubblici non territoriali come strutture, scuole, università e le amministrazioni pubbliche centrali (Sacco, 2006).
- Enti privati: individui, imprese, associazioni o fondazioni³².
- Risorse autoprodotte: generate dall'organizzazione stessa, attraverso le proprie attività.

La presente sezione è dedicata all'analisi del supporto pubblico, ripartito in diretto, tramite sovvenzioni, premi, contributi, oppure indiretto, tramite provvedimenti legali (detrazioni fiscali e riduzione IVA).

Negli strumenti diretti a supporto della cultura si collocano:

- Sovvenzioni: somme erogate senza obblighi particolari o obbligo di restituzione.
- Contributi: somme di denaro erogato con l'obbligo di utilizzarle per un determinato progetto o attività e che vanno rendicontate.
- Bandi pubblici
- PNRR: Nel quadro delle più recenti politiche pubbliche a sostegno della cultura, un ruolo di particolare rilievo è assunto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il PNRR rappresenta, pertanto, un esempio significativo dell'evoluzione delle politiche di finanziamento pubblico della cultura. È il piano di investimento

³² Le fondazioni sono entità non profit corporation o fondo fiduciario a scopo di beneficenza con il compito di elargire finanziamenti a organizzazioni, istituzioni o individui coinvolti in attività di tipo culturale, educativo o filantropico, e possono essere pubbliche o private. Nella fondazione privata i fondi derivano da una sola fonte di reddito (azienda, individuo) mentre per quella pubblica il proprio capitale deriva da diversi canali e cercare finanziamenti da diverse fonti (Sacco, 2006).

pubblico che il governo italiano ha elaborato per fronteggiare la crisi economica causata dalla pandemia del Covid-19 e che prevede investimenti in varie aree, tra cui la cultura. Il piano prevede una dotazione finanziaria di 191,5 miliardi di euro che si declina in una serie di bandi ed incentivi, ed intende ristrutturare gli asset chiave del patrimonio culturale italiano e favorire la nascita di nuovi servizi sfruttando la partecipazione sociale come leva di inclusione e rigenerazione. Le misure sono migliorare l'efficienza energetica in cinema, teatri e musei; rigenerare piccoli siti culturali e il patrimonio culturale religioso e rurale; l'industria culturale e creativa.

Per le istituzioni culturali e, più nello specifico, per le case museo (se rispettano i requisiti specifici richiesti dal bando), tali interventi assumono particolare rilevanza in quanto possono contribuire al rafforzamento delle condizioni organizzative ed economiche necessarie alla loro gestione e alla loro apertura al pubblico. Questi interventi possono offrire opportunità per la catalogazione digitale delle opere e degli archivi, nonché per la realizzazione di strumenti di fruizione a distanza e di percorsi digitali accessibili. Tali soluzioni possono risultare particolarmente significative nel caso di case museo caratterizzate da spazi fragili dal punto di vista conservativo.

Nel richiedere un contributo pubblico ci sono delle fasi già delineate di prassi:

1. Verifica requisiti: verificare i requisiti richiesti per poter presentare la domanda di finanziamento (tipologia di progetto che può essere finanziata, i tempi di presentazione delle domande e i requisiti per i soggetti che possono presentare la richiesta).
2. Presentazione domanda con la compilazione dei moduli con gli allegati necessari: la domanda deve essere presentata entro il termine previsto e inviata al MIC secondo le modalità indicate nel bando.
3. Valutazione della domanda: la domanda viene valutata dal MiC sulla base di criteri specifici, come l'importanza del progetto culturale, l'impatto sociale e culturale che può avere, la fattibilità del progetto e la qualità del piano di gestione e di bilancio.
4. Comunicazione risultato: dopo la valutazione della domanda, il MIC comunica ai richiedenti il risultato dell'istruttoria, in caso di esito positivo, viene comunicato

l'importo del contributo assegnato e le modalità di erogazione. In caso di esito negativo, viene motivata la decisione.

5. Erogazione contributo
6. Rendicontazione: rendicontazione delle spese sostenute per il progetto culturale, secondo le modalità previste nel bando.

Nel supporto indiretto:

- Finanziamenti a tasso agevolato³³
- Agevolazioni ed esenzioni fiscali: come la misura dell'Art Bonus. In questo contesto si deve rilevare che un ruolo piuttosto rilevante è rivestito dall'esistenza di esenzioni fiscali mirate ad incentivare la destinazione di contributi sia da parte delle imprese che da parte delle famiglie ad istituzioni filantropiche, assistenziali, educative e culturali (Trimarchi & Peacock, 2002).
- Riduzioni e agevolazioni IVA
- Strumenti formativi come corsi di formazione online su tematiche di interesse per gli ETS (gestione amministrativa, comunicazione e fundraising) e seminari e workshop su tematiche specifiche per il settore culturale.

Inoltre in Italia, con la legge 80 del 14 maggio 2005, chiamata “più dai meno versi”³⁴, viene stabilito che imprese e persone fisiche, enti commerciali e non commerciali, possano dedurre dal proprio reddito imponibile fino al 10% dello stesso – e fino ad un valore massimo di 70.000.00 euro – qualora questo sia stato oggetto di donazione nei confronti di soggetti no-profit riconosciuti. La legge per la defiscalizzazione rende le donazioni deducibili dal reddito, segnando così una grande rivoluzione nel sistema delle agevolazioni fiscali concesse dallo Stato Italiano, riconoscendo allo stesso tempo l'importanza fondamentale degli enti non profit, quali motori di sviluppo e coesione sociale.

³³ Per il sostegno di progetti culturali di particolare importanza. È una forma di finanziamento concessa con un tasso di interesse ridotto, dove il soggetto che riceve la somma si impegna nel restituirla.

³⁴ Ha attuato il decreto legge n°35 del 14 marzo 2005.

2.3.2 Finanziamento privato e filantropico

L'attenzione ora si rivolge ai finanziamenti di tipo privato e filantropico, e come prima sezione si esaminano le donazioni e le erogazioni liberali. Nell'ambito del funding è fondamentale costruire la propria immagine, la propria identità. Grazie a questi elementi i potenziali donatori si interessano alla *mission* dell'azienda e decidono di donare. In questo quadro necessario è affrontare l'argomento della filantropia e il sentimento che spinge gli individui a cercare di migliorare il benessere della comunità³⁵.

Il termine filantropia è usato principalmente negli Stati Uniti per indicare un'azione volontaria, per fini di pubblica utilità: comprende il volontariato, le organizzazioni non profit e le donazioni. Il sostantivo *filantropo* viene usato per indicare, in generale, chiunque faccia una donazione, ma specialmente una persona abbiente, nota per la sua particolare generosità nei confronti delle cause non profit.

Il prestigio non è l'unica motivazione che spinge l'individuo donare, ma anche beneficenza e solidarietà. Il ruolo della filantropia, quindi diventa sempre più necessario, e grazie al contributo volontario vengono compensati i limiti del mercato nei servizi culturali. Se si parla di settore culturale, vengono utilizzati termini, più antichi, come mecenatismo e mecenate, con significati analoghi (Sacco, 2006).

Nelle istituzioni culturali si fa leva sulla *vision* e la *mission* per avvicinarsi a comunità con ideologie analoghe. La *vision* è il traguardo ideale dell'organizzazione mentre la *mission* è ciò che l'organizzazione intende fare per realizzare la *vision*. Questo è necessario perché è la buona causa a spingere il sostenitore alla donazione, in favore di un progetto specifico. A questo proposito il compito di chi si occupa di fundraising è fare diventare il donatore sporadico e *una tantum* un donatore regolare (Granato & Picilli, 2020).

Un alto livello di visibilità e notorietà dell'organizzazione determina maggiore partecipazione dei soggetti privati nel sostegno economico. Per perseguire la missione è importante avere un'ottima reputazione istituzionale e trovare il modo per avvicinare il pubblico ad una sensibilizzazione sull'arte e sulla cultura (Sacco, 2006).

Le motivazioni che spingono ad investire in un'organizzazione culturale sono sicuramente il ritorno economico, l'immagine e la reputazione; indubbiamente questi concetti sono essenziali da comunicare al pubblico.

³⁵ Dal greco antico *phíla* (amore) e *ánthrōpos* (uomo): significa letteralmente "amore per l'uomo".

Quando si parla di donazioni uno degli aspetti più importanti da ricordare è quello del *donor care* e di prendersi cura del donatore. La donazione è il gesto di elargizione di una somma di denaro, di beni o di tempo (fare volontariato) fatta da una persona a favore di un'organizzazione. Ciò che spinge il donatore e l'elemento essenziale della donazione è *l'animus donandi*, cioè il libero convincimento di voler arricchire in qualche modo il beneficiario (Granato & Picilli, 2020).

A seguito di ciò sono state categorizzate le motivazioni che stanno alla base delle donazioni in relazione alle diverse tipologie qui riportate:

- Solidarietà: molte persone donano per aiutare coloro che sono meno fortunati o in difficoltà.
- Beneficenza: il desiderio di fare del bene e di aiutare gli altri.
- Credenze religiose o filosofiche: in Italia, la religione gioca un ruolo importante nella vita delle persone, e molte persone donano come parte della loro pratica religiosa o spirituale.
- Riconoscimento: le persone possono donare per farsi conoscere o per far conoscere la propria attività o la propria azienda.
- Compassione/emergenze: l'emergere di una situazione difficile o tragica può spingere le persone a donare per aiutare coloro che ne sono colpiti.
- Motivazioni fiscali: in alcuni casi, le persone possono donare per ottenere deduzioni fiscali o per altri vantaggi finanziari.

D'altra parte c'è chi non riscontra un particolare interesse nella donazione e decide di non farlo, sia per motivi culturali, quindi per indifferenza rispetto alla società o a quanto accade agli altri, oppure per una scarsa immagine dell'organizzazione no profit. La debolezza della reputazione di un'organizzazione è infatti considerato un valore impattante nella scelta della donazione. Queste ultime vengono percepite come scarsamente efficienti e poco affidabili nell'uso che fanno dei fondi raccolti.

Una modalità di sostegno differente è rappresentata dalle sponsorizzazioni, che si distinguono dalle erogazioni liberali per la presenza di una relazione di natura commerciale tra il soggetto finanziatore e l'organizzazione culturale. Il termine sponsorizzazione è spesso confuso con il termine donazione. Non sono la stessa cosa, specialmente ai fini fiscali: sponsorizzare qualcosa o qualcuno significa sostenere un evento, una persona o un'organizzazione, finanziandola attraverso fondi, servizi o beni.

Le sponsorizzazioni sono una forma di interazione occasionale con durata temporale limitata e tra le sue tipologie ci sono quelle classiche oppure quelle tecniche.

Queste sono il pagamento, da parte di una impresa a una organizzazione non profit, allo scopo di promuovere l'impresa o i suoi prodotti/servizi attraverso l'associazione con il nome, gli obiettivi e i progetti dell'ente non profit.

Si parla di sponsorizzazione tecnica quando l'impresa si propone di promuovere la propria immagine e i propri prodotti e servizi associandosi a un ente non profit fornendo in cambio materiale vario, servizi tecnici o prestazioni professionali (Sacco, 2006).

Per attivare una sponsorizzazione serve sottoscrivere un contratto che può essere definito come accordo con il quale una parte, detta *sponsor*, si obbliga a una prestazione pecuniaria o all'attribuzione di una cosa nei confronti di un'altra parte, detta *sponsee*, la quale si obbliga a esporre il nome o il marchio dello sponsor nelle varie dell'attività. Queste attività promozionali del marchio avvengono unicamente durante un evento. (Granato & Picilli, 2020).

A ciò si aggiungono le partnership che, al contrario delle sponsorizzazioni, permettono di realizzare iniziative durature nel tempo, tramite condivisione ed interscambio progettuale continuo. Anche le partnership si classificano in diverse tipologie che variano in base all'ente con cui si vuole collaborare. Vi sono partnership con aziende e istituzioni che condividono gli stessi valori e obiettivi. A titolo esemplificativo una Onlus che si occupa di protezione ambientale potrebbe sviluppare una partnership con un'azienda che produce energie rinnovabili. Altre partnership si instaurano tra organizzazioni di beneficenza, che hanno una missione simile per raggiungere obiettivi comuni e condividere le risorse; con un'istituzione accademica per condurre ricerche e sviluppare programmi educativi per supportare la sua mission; oppure infine si possono instaurare partnership con organizzazioni di volontariato.

Per tali motivazioni, instaurare rapporti continuativi tra istituzioni culturali è determinante, nondimeno vanno potenziate le relazioni con i sostenitori singoli. Se, come abbiamo già potuto notare, i possibili donatori sono spinti maggiormente da cause sociali piuttosto che culturali, per potenziare gli investitori nel settore culturali le organizzazioni si devono utilizzare differenti tecniche per incentivare le forme di coinvolgimento dei

privati. A questo proposito le organizzazioni si avvalgono di programmi di *membership e amici* dell'istituzione.

Le *membership* sono uno strumento utilizzato che determina uno status, ottenuto dietro il pagamento di una quota annuale, che consente di ottenere alcuni *benefits*. Nell'ambito della pianificazione delle attività annuali di raccolta fondi, la campagna di tesseramento per le *membership* va programmata e inserita nell'offerta ai donatori. La *membership*, che si ottiene con il pagamento di una quota variabile, è innanzitutto un attestato di appartenenza all'organizzazione e di sostegno attivo e concreto (Granato & Picilli, 2020). Si tratta di una sorta di club di imprese amiche e sostenitrici di una data organizzazione con corrispondenti quote associative o categorie di benefit. Nei diversi ambiti del sociale molte organizzazioni operanti offrono la possibilità a volontari, sostenitori o simpatizzanti di aderire alla loro *mission* attraverso il tesseramento. Di solito questa modalità di coinvolgimento costituisce non solo un momento di raccolta fondi (in molti casi ci sono diversi livelli di *membership* da amici, a sostenitori e *golden member*) ma soprattutto una modalità per creare una base di partecipazione e volontariato per l'organizzazione. Tra i possibili benefici ci sono ingressi agevolati o gratuiti, visite ed eventi riservati, attività formative e altri servizi dedicati; tutto ciò che rende il pubblico fidelizzato e consolidato.

Un'altra particolare tipologia è rappresentata dalle fondazioni bancarie, organizzazioni non profit impegnate nei settori di pubblica utilità individuati dalla legge: ricerca scientifica, istruzione, arte, conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, sanità, assistenza alle categorie deboli. Sono fondazioni di origine bancaria, senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. Il perseguimento del loro scopo di pubblica utilità può avvenire sia attraverso la creazione diretta di iniziative e progetti (funzione operativa), sia tramite contributi e bandi, assumendo in questo caso una funzione prevalentemente erogativa. Questa seconda modalità risulta particolarmente significativa nell'ambito culturale (Sacco, 2006).

2.3.3 Strumenti innovativi e agevolazioni per la cultura

Nel contesto della cultura e dell'arte non si possono trascurare tutti quegli elementi innovativi che si sono consolidati negli anni. Tra queste misure troviamo sicuramente l'Art Bonus che consiste in uno strumento agevolativo di finanziamento introdotto per incentivare gli investimenti privati nella salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale italiano, e per supportare tutela e valorizzazione dei beni culturali.

Si tratta di un beneficio fiscale³⁶ con un credito di imposta del 65% dell'importo erogato, ripartito in quote di 3 anni e cumulabile con altre agevolazioni fiscali (19% erogazioni liberali a favore di enti non profit). In particolare il donatore (persona fisica o giuridica) di una erogazione liberale, per interventi a favore della cultura e dello spettacolo, potrà godere di un regime fiscale agevolato nella misura del credito d'imposta. L'erogazione liberale è un contributo in denaro elargito da un benefattore, senza obblighi di controprestazione o riconoscimenti di natura economica e deve essere riferita a determinati interventi applicati a: beni culturali pubblici per interventi di restauro, protezione e manutenzione; istituti e luoghi della cultura pubblica come teatri, fondazioni lirico-sinfoniche, festival e imprese culturali per progetti di sostegno e conservazione; oppure enti o istituzioni pubbliche senza scopo di lucro, che operano nel settore dello spettacolo, per la costruzione di nuove strutture o il restauro di quelle esistenti.

Le erogazioni liberali in esame devono essere effettuate avvalendosi esclusivamente di uno dei seguenti sistemi di pagamento: tramite banca (bonifico) o tramite ufficio postale (versamento su conto corrente intestato al beneficiario). Non possono quindi beneficiare del credito d'imposta le erogazioni liberali effettuate in contanti, in quanto non offrono sufficienti garanzie di "tracciabilità (Granato & Picilli, 2020).

Un ulteriore strumento di sostegno è il contributo 5 per mille dell'IRPEF (5×1000)³⁷, ovvero la possibilità per il contribuente di devolvere il 5 per mille della propria imposta sul reddito delle persone fisiche a soggetti che operano in settori di riconosciuto interesse

³⁶ Introdotto ai sensi dell'art.1 del D.L. 31/5/2014, n. 83, "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014.

³⁷ Introdotto con la legge finanziaria per il 2006 (Legge 23 dicembre 2005, n. 266, articolo 1, commi 337 e ss).

pubblico per finalità di utilità sociale. La riforma del Terzo Settore dispone che potranno accedere al cinque per mille solo gli enti iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, che possono orientare la scelta dei contribuenti, instaurando fedeltà e un rapporto stabile tra organizzazione e comunità. I cittadini, compilando il modello 730 o il modello Redditi, possono indicare il codice fiscale di un ente accreditato il 5 per mille delle imposte (già dovute), che viene destinato a quell'ente. Durante questa procedura non ci sono costi aggiuntivi per il contribuente.

Si è analizzato come la maggiore fonte più utilizzata di raccolta fondi da persone fisiche sia l'erogazione liberale, seguita da una crescente rilevanza del 5x1000. Mentre le fonti di sostegno più comuni dalle aziende sono le erogazioni liberali, seguite da forniture gratuite o scontate di prodotti o servizi e sponsorizzazioni.

Ciononostante l'organizzazione di eventi come cene, concerti e spettacoli hanno un grosso impatto e sono prediletti rispetto all'utilizzo di bandi. Online la donazione viene principalmente erogata su bonifico o con PayPal, e si registra una crescente diffusione dell'utilizzo delle piattaforme di crowdfunding e della carta di credito, soprattutto tramite social media. (Granato & Picilli, 2020).

Relativamente alla donazione online, diffusa come conseguenza dell'utilizzo di tecnologie digitali, si inserisce il crowdfunding, che anch'esso consente di raccogliere risorse. Questa misura si configura come un modello di finanziamento collettivo, fondato sulla raccolta di risorse economiche attraverso il coinvolgimento diretto di una pluralità di individui mediante piattaforme digitali. È un processo di accumulazione di piccoli contributi provenienti da un ampio numero di soggetti tramite internet, finalizzati alla realizzazione di un progetto specifico. Il crowdfunding è un fenomeno giovane, articolato e in costante mutamento ed è un movimento generato dalla rete che nella rete trova ancora la sua forma (Pais, Ivana et al., 2014).

Diversi studi si sono interessati a individuare le pratiche collaborative di finanziamento alla cultura che possano essere considerate degli antecedenti del crowdfunding. Una prima origine potrebbe essere derivata dal meccanismo delle pubblicazioni a sottoscrizione, che prese piede durante il XVII secolo, soprattutto nel Regno Unito. L'editore o l'autore pubblicavano annunci inerenti al progetto o ne distribuivano la presentazione direttamente ai potenziali finanziatori, i quali potevano poi sottoscrivere

l'acquisto di una copia e avere il proprio nome pubblicato all'interno del libro, nell'elenco dei finanziatori. Successivamente nel corso del Novecento diverse forme di finanziamento collettivo "dal basso" sono state sperimentate nell'ambito della produzione culturale indipendente, e nel corso del primo decennio del Duemila emergono le prime piattaforme che sperimentano diverse modalità di crowdfunding, con successo (Cassella & D'Amato, 2024, p.25/26).

Nel 2005 è nata la prima piattaforma italiana di crowdfunding, *Produzioni dal Basso (PDB)*, che ospitava numerosi progetti culturali. Dal 2005 al 2011 PDB è un progetto no-profit, un servizio privo di un modello di revenue e che non svolge alcuna mediazione attiva fra promotori e finanziatori, limitandosi a fornire uno strumento di raccolta fondi diretto, in sostanza come un'autoproduzione al servizio delle autoproduzioni (Cassella & D'Amato, 2024).

Il crowdfunding rappresenta un meccanismo alternativo di finanziamento, capace di integrare capitale economico e capitale relazionale. La ragione risiede nel fatto che il settore culturale utilizza la raccolta fondi come un processo strategico e relazionale, orientato principalmente alla costruzione di una comunità attorno al progetto.

Nel crowdfunding vi è la possibilità per il promotore di trattenere quanto viene raccolto, a prescindere dal raggiungimento dell'obiettivo fissato dalla campagna, che può seguire una modalità di raccolta flessibile, oppure di modalità "tutto e niente" (vengono effettivamente accreditati i finanziamenti qualora l'obiettivo venga raggiunto o superato). Nella modalità "tutto e niente" i versamenti rimangono bloccati fino al raggiungimento dell'obiettivo, tornando nella disponibilità dei finanziatori qualora questo non venga raggiunto, ed è la modalità più utilizzata nel crowdfunding culturale (Cassella & D'Amato, 2024).

Lo strumento del crowdfunding si divide in quattro tipologie che variano in base alla modalità di raccolta dei fondi.

La prima categoria è il *Donation-based crowdfunding*, fondato sulla libera erogazione di contributi economici senza previsione di controprestazione materiale o finanziaria. Ne consegue che il sostenitore aderisce al progetto per motivazioni valoriali, etiche o identitarie, quindi il contributo rappresenta la partecipazione a una causa. Questa tipologia di crowdfunding consente di attivare comunità territoriali e rafforzare il senso di appartenenza attorno all'iniziativa. D'altro canto la ricompensa per i donatori è la

visibilità dovuta all'inclusione del nome del donatore nella lista ufficiale dei mecenati, esposta permanentemente accanto all'opera.

La seconda tipologia è il *Reward-based crowdfunding*, nel quale il sostenitore riceve una ricompensa proporzionata al contributo versato. Questa modalità è quella che solitamente riscontra il maggior successo, poiché la ricompensa si tratta di beni, servizi, esperienze o riconoscimenti simbolici, collegati a quella determinata iniziativa.

Questo modello si colloca tra donazione e prevendita di prodotti non ancora disponibili, introducendo una logica di scambio che consente alle organizzazioni di ottenere i fondi in anticipo, mentre i contribuenti ottengono un beneficio tangibile.

Alcuni esempi di *rewards* tipici possono essere:

- quantità extra del prodotto realizzato, sconti su ulteriori unità o accessi, *merchandise* legato al promotore o al progetto;
- accesso a versioni speciali del prodotto o a particolari modalità di fruizione (ad esempio, versioni premium ed edizioni limitate, contenuti personalizzati o autografati, posti speciali riservati in occasione di eventi);
- contenuti ed eventi in grado di approfondire la conoscenza del promotore e dei processi creativi e produttivi (ad esempio, tutorial o lezioni da parte del promotore o anteprime);
- opportunità di contatto e d'interazione diretta con il promotore, che alimentano un senso di connessione privilegiata di intimità con esso (accesso al backstage, house performance);
- opportunità di collaborazione, come la possibilità di votare alcune scelte di progetto (Cassella & D'Amato, 2024).

Il terzo tipo di crowdfunding è il *Lending-based*, una forma di finanziamento basata sull'erogazione di prestiti da parte di una pluralità di soggetti, con previsione di restituzione del capitale e corresponsione di un interesse. In questo caso vi è un rapporto di natura finanziaria e contrattuale, nel quale i sostenitori operano come creditori e valutano il progetto in termini di rischi e rendimento. Il prestatore riceve quindi indietro il capitale iniziale insieme al tasso di interesse (cedola) entro un tempo prestabilito. Si tratta di un prestito diretto (contratto di mutuo) tra privati o tra privati e un'impresa/ente ed avviene sempre tramite una piattaforma online (es. Cripitalia, Ener2Crowd, October). Infine l'ultima modalità, meno diffusa, è quella dell'*Equity crowdfunding*, attraverso la quale i sostenitori acquisiscono una partecipazione e quota di capitale della società o del

progetto. Questo modello è particolarmente adatto alle startup e imprese innovative che intendono crescere attraverso capitale diffuso. L'*equity* rappresenta il capitale dei soci, cioè di coloro che possiedono una parte dell'impresa e il contributo versato si configura come un investimento; il ritorno economico dipenderà dalla performance futura dell'organizzazione. In tale prospettiva l'investitore partecipa sia ai rischi sia ai possibili guadagni futuri e non ha diritto alla restituzione del capitale, ma solo a eventuali guadagni legati all'andamento del progetto.

Il crowdfunding, oltre ad essere un metodo di raccolta fondi, può essere utilizzato come una strategia di marketing da parte delle imprese che possono utilizzarlo prima del lancio di un nuovo prodotto. In questo modo si può incrementare l'*awareness* verso il nuovo prodotto e creare attesa per il suo rilascio (Pais, Ivana et al., 2014).

Nella maggior parte delle campagne di crowdfunding culturale i promotori spesso sono soggetti agli inizi della propria attività o che non godono di grande notorietà. L'autonomia prevista costituisce una cruciale attrattiva del crowdfunding, che non necessita di dover soddisfare adempimenti rispetto ai finanziamenti da parte di enti pubblici. Ne consegue che l'utilizzo di questo metodo sia una conseguenza rispetto alle difficoltà nel reperire fondi tramite canali e interlocutori tradizionali, rimanendo una delle poche opzioni per finanziare soprattutto alcuni tipi di progetti, di nicchia o di creativi alle prime esperienze. I contributi nelle fasi iniziali della campagna assumono un ruolo rilevante per quanto riguarda l'andamento e il possibile successo della raccolta fondi. La tempistica delle donazioni può quindi risultare cruciale per la visibilità, l'*appeal* e le *chance* di successo delle campagne (Cassella & D'Amato, 2024, p.67).

Nella definizione degli obiettivi di finanziamento di una campagna non si guardano solo i costi di realizzazione del progetto, ma anche la scelta del tipo di crowdfunding (*all-or-nothing* o *all-you-can-get*). Obiettivi troppo bassi possono penalizzare la raccolta fondi, in quanto il loro raggiungimento in anticipo rispetto alla chiusura della campagna può disincentivare sia ulteriori contributi che altre forme di soste.

2.4 Le principali fonti di ricavo

2.4.1 Modelli di ricavo dei musei

In continuità di quanto esposto, si rende necessario approfondire ora le fonti di ricavo possibili per quanto riguarda le istituzioni culturali. Tra i più significativi troviamo i ricavi da attività proprie: sono il risultato di tutto ciò che viene prodotto dall'organizzazione stessa grazie alle proprie risorse. Tra questi ricavi sicuramente troviamo il valore riferito alla bigliettazione. Oltre alla vendita dei biglietti (*ticketing*) si usufruisce anche dei ricavi derivanti da visite, visite guidate, eventi, possibili attività educative, ed infine oltre ai servizi anche i beni venduti.

Il bookshop del museo contemporaneo può essere un ulteriore strumento di coinvolgimento del pubblico. Per definizione è lo spazio commerciale di un museo, però non è solo un negozio, ma il continuo di un'esperienza appena vissuta che contribuirà a soddisfare i visitatori ed entrerà a far parte anch'esso del ricordo positivo della giornata al museo.

Se in origine il bookshop era destinato solamente alla vendita dei libri, oggi offre sempre più prodotti e souvenir e la sua collocazione può diventare una strategia per attirare il visitatore sia in entrata che in uscita, posizionato accanto alla caffetteria per esempio.

Il bookshop deve rappresentare il culmine di un'esperienza memorabile e diventare un elemento di attrazione a sé, indipendentemente dalla visita (Granato & Picilli, 2020).

In relazione al bookshop, la produzione e la commercializzazione, al suo interno, fanno parte del merchandising museale: l'ideazione e la progettazione di oggetti e prodotti ispirati alle opere esposte in un museo (Granato & Picilli, 2020).

Tendenzialmente le organizzazioni culturali non si limitano a bookshop e merchandising ma si servono anche di servizi complementari e attività commerciali come caffetteria, ristorazione, affitto spazi ed eventuali servizi accessori.

Un esempio di diversificazione è, quindi, l'unione museale con la ristorazione e il ristoro. Ad oggi ormai molti musei sono forniti di shop, di caffè, di ristoranti e di aree per lo svago e la lettura. In questo modo il museo diventa un luogo polifunzionale e tutto questo aiuta il fundraising nella misura in cui il visitatore è invogliato a ritornare in visita. Il cibo è

sicuramente un legante da prendere in considerazione per far tornare i visitatori. Questi ultimi potrebbero essere i possibili futuri donatori, contatti utili per gli sponsor, possibili acquirenti nello shop oppure anche qualcuno che con il passaparola porti altri a visitare il museo (Granato & Picilli, 2020)

In questa sezione verranno approfonditi alcuni strumenti di supporto alla raccolta fondi e alla diversificazione delle entrate, che però non costituiscono una fonte di ricavo economica. Le organizzazioni nell'ottica di un futuro ricavo, devono riuscire a sviluppare e mantenere un rapporto fedele con la comunità di riferimento. Alla luce di questo, trasparenza, rendicontazione e una buona comunicazione sono essenziali.

Appare evidente come nell'era quotidiana digitale la comunicazione digitale sia sempre più utilizzata ed inevitabile da sfruttare. Per quanto riguarda i social media, si fa riferimento a tutti quei mezzi di comunicazione che rendono possibile creazione, condivisione e scambio di contenuti generati dagli utenti attraverso l'uso di piattaforme. I social media privilegiano il dialogo con il pubblico rispetto alla comunicazione standard, utilizzarli nei musei come strumenti di marketing e promozione culturale potrebbe essere cruciale per rendere il museo un punto di riferimento per la comunità. I social media offrono l'opportunità di coinvolgere nuove tipologie di *audience* e di posizionarsi nell'offerta di competenza. Grazie ai social media è anche possibile mostrare agli utenti online quello che avviene dietro le quinte di un museo, presentare loro in anteprima collezioni e depositi, sollecitarli a prender parte alle mostre concepite in forma partecipativa (Granato & Picilli, 2020).

Vi è anche un sistema di sostegno alla raccolta che permette di gestire le interazioni di un'azienda con clienti acquisiti e potenziali, ovvero il CRM o *Customer Relationship Management*. Il CRM è un sistema che aiuta a rimanere in contatto con i clienti, semplificando i processi. Lo scopo è quello di migliorare la redditività, attraverso l'utilizzo di dati e informazioni sui clienti, per gestire le relazioni di medio-lungo periodo tra organizzazione e utenti in maniera efficace, proponendo offerte dedicate alle specifiche esigenze del cliente.

Il CRM non è uno strumento ma un processo di gestione delle interazioni con i clienti, dove si analizzano ed individuano gli obiettivi e le priorità, si identificano le risorse e si delinea in maniera chiara la visione del CRM dell'istituzione (Granato & Picilli, 2020).

Nel caso in cui si effettui l'attività di raccolta fondi, bisogna innanzitutto garantire la trasparenza ed inoltre per rendere veritiera e completa l'informazione, onde tutelare i donatori attuali e potenziali circa il corretto uso dei mezzi raccolti, secondo le indicazioni fornite pubblicamente.

Le fasi di monitoraggio e rendicontazione sono fondamentali nell'attività di funding per garantire l'efficacia e mantenere il controllo sul processo di raccolta fondi e sull'uso delle risorse.

Il rendiconto delle imprese si pone l'obiettivo di misurare il reddito di esercizio prodotto, cioè l'incremento o il decremento che subisce il patrimonio per effetto della gestione.

Negli enti non profit, dunque, si determinano avanzi o disavanzi di gestione, che hanno natura innanzitutto finanziaria³⁸ (Propersi, 2001). Fornisce chiarezza su come sono stati utilizzati i fondi, secondo le finalità dichiarate, aumentando la fiducia dei finanziatori e dei sostenitori, dimostrando responsabilità dell'organizzazione. In caso di finanziamenti pubblici o di donazioni vincolate, la rendicontazione è spesso un requisito legale che garantisce che i fondi siano stati utilizzati correttamente.

Il monitoraggio è essenziale per garantire che i progressi siano regolari e che gli obiettivi siano realizzati secondo il piano iniziale, in modo da avere una coerenza tra i fondi raccolti e l'utilizzo previsto, consentendo correzioni tempestive.

Grazie al monitoraggio si può adattare il piano di raccolta fondi, in base ai risultati ottenuti, modificando la strategia, per massimizzare l'efficacia del funding. I principali strumenti da monitorare includono il budget (confronto tra le risorse finanziarie disponibili e quelle effettivamente spese); il bilancio ricavi-costi (valutazione continua delle entrate e delle uscite per mantenere l'equilibrio tra entrate e costi) e il piano finanziario (analisi delle entrate e uscite a lungo termine per assicurare che il progetto possa essere autosufficiente nel tempo).

³⁸ Il codice civile non prevede particolari obblighi contabili in capo alle fondazioni, associazioni e altre istituzioni di carattere privato, se non uno generico per le associazioni (art. 20), ove l'assemblea è chiamata ad approvare il bilancio al termine di ogni esercizio. Inoltre più in generale laddove l'art. 18 del codice civile stabilisce che per gli amministratori tornano applicabili le regole del mandato (art. 1710 e segg. c.c.) si fa un indiretto rinvio anche all'art. 1713, che è intitolato "Obbligo di rendiconto" e impone agli amministratori di rendere conto del proprio operato (Propersi, 2001).

2.4.2 Verso un modello economico per la casa museo

Analizzando i musei e le case museo, si può affermare come essi siano considerati in maniera diversa a seconda dei vari attori coinvolti: per l'artista sono la vetrina delle sue opere; per lo storico dell'arte sono i custodi essenziali della materia su cui si basa la sua professione, per il museologo hanno una funzione vitale nel trasmettere informazioni sull'arte e la cultura alla comunità; per l'economista sono delle aziende non profit soggette ad una serie di vincoli economici e non.

Tale dinamica dei musei comporta che il valore economico di un museo d'arte dipenda sia dal valore patrimoniale dell'edificio, compreso ciò che contiene, ma anche dal flusso di servizi che questo bene capitale fornisce (Throsby & LEGO, 2010).

Quanto al valore capitale non ci sono grandi difficoltà nel definire e misurare il valore dell'edificio di un museo; per quanto riguarda il valore economico delle opere contenute nel museo, nascono molti più problemi di interpretazione e si cerca di applicare metodi di valutazione standard delle procedure alle opere d'arte. Oltre a queste valutazioni si deve tenere maggior attenzione anche su esperienze, conoscenze della gente del luogo, istituzioni locali e tradizioni, incoraggiando l'interazione culturale all'interno e tra le comunità.

La cultura, in un contesto di sviluppo, viene infatti considerata come elemento che contribuisce a creare nuove opportunità affinché le comunità povere possano ricavare delle entrate dalla loro conoscenza e produzione culturale, liberandosi gradualmente dalla povertà, oppure aiutare lo sviluppo locale. Instaurare una nuova realtà come la casa museo può inoltre avere una funzione di conservazione di beni culturali già esistenti, generando reddito dai beni attraverso lo sfruttamento sostenibile delle risorse turistiche (Throsby & LEGO, 2010).

Il primo passo da fare in ogni valutazione è identificare chi siano gli stakeholders, cioè chi beneficia del progetto. Ad esempio, se il progetto comporta la promozione e lo sviluppo di un luogo d'importanza storica visitato dai turisti, questi visitatori costituirebbero chiaramente uno dei principali gruppi direttamente interessati dal progetto.

Una volta stabilito quale sia il gruppo di beneficiari diretti, è possibile valutare il valore economico dei loro benefici d'uso. Quando i beni e i servizi del progetto sono venduti, il loro valore d'uso può essere misurato come il ricavo totale netto atteso dalle vendite, nonostante il prezzo sia un indice di valore economico limitato. Il biglietto d'ingresso

pagato dai visitatori di un sito storico, al netto dei costi di amministrazione e di gestione, potrebbe essere considerato come uno dei fattori dei valori d'uso derivanti da un progetto di restauro o di promozione del sito (Throsby & LEGO, 2010).

Per una casa museo la capacità di generare ricavi tramite *ticketing* può essere condizionata da molteplici variabili. Tra queste le dimensioni dell'edificio, poiché in base alla grandezza si può fare entrare un numero limitato di visitatori e conseguentemente un numero limitato di biglietti d'ingresso venduti. I pochi visitatori però possono essere accompagnati tramite visite guidate mirate che costituiscono una fonte di ricavo utile, benché si necessita di personale specializzato. Altri parametri influenti sono sicuramente la localizzazione dell'edificio, eventuali vincoli conservativi e l'apertura limitata dell'edificio dovuta ad esigenze specifiche.

Partire da zero in vista di un modello economico relativo ad una casa museo significa affrontare alti costi fissi iniziali e difficoltà nel reperire i fondi e le risorse adatte.

Le case museo non presentano un solo modello di gestione ma possono essere amministrate da diversi soggetti, ad esempio può essere gestita da un Comune; da una fondazione; da un'associazione; da un soggetto privato; oppure alcune case museo possono assumere una forma riconducibile al Terzo Settore.

Se si guarda la panoramica generale dei musei, questi possono essere classificati come:

A) Organismi autonomi, dotati di propria personalità giuridica configurano allora come enti "non profit" che svolgono servizi di pubblica utilità.

B) Aziende autonome, dotate di proprio bilancio e autonomia finanziaria, ma non di propria personalità giuridica; fanno capo a una Regione, Provincia, Comune, a un Ente pubblico, una Fondazione, un Ente Ecclesiastico, una società per azioni, un individuo privato.

C) Unità operative, dotate di proprio bilancio, ma prive di autonomia finanziaria, facenti capo a un altro soggetto.

D) Divisioni, prive di proprio bilancio, facenti parte di un soggetto pubblico o di una Fondazione o Associazione non profit, di una impresa, di una istituzione scolastica o di ricerca, di un organismo ecclesiastico.

E) Sale di una dimora privata, parte principale o secondaria di un palazzo, di un castello, etc. adibito ad usi privati³⁹.

Avere un piano economico-finanziario è necessario, poiché determina le entità delle entrate e delle uscite e ci fa capire l'equilibrio tra esse, permettendo di capire i flussi di cassa (quando entrano ed escono i proventi effettivamente). Tutto ciò è utile poiché permette di scandire i flussi finanziari nel tempo, pianificare entrate e uscite, l'equilibrio finanziario dell'ente, facendo attenzione al timing.

In base al tipo di ente, l'organizzazione sarà orientata a individuare le modalità attraverso cui le diverse case museo strutturano le proprie entrate, sostengono i costi di gestione e combinano differenti fonti di finanziamento. Tra i documenti di bilancio utilizzati per rappresentare le risultanze della gestione a tutti i soggetti ad essa interessati, appare utile che il bilancio sia formato da un insieme di documenti tra cui:

1. Stato patrimoniale;
2. Rendiconto gestionale;
3. Relazione della gestione;
4. Allegati esplicativi e indicatori.

Accanto alla redazione del tradizionale bilancio di esercizio, da cui poter ritrarre le informazioni necessarie alla comprensione della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda alla fine dell'esercizio, è utile che le aziende non profit procedano alla redazione di un altro documento: il bilancio sociale. Per bilancio sociale si intende “un modello di rendicontazione sulla quantità e sulla qualità di relazione tra l'istituto (impresa, ente della pubblica amministrazione, istituto non profit) e gli stakeholder (portatori di interessi)” (Propersi, 2001).

Il quadro rappresentato in questo secondo capitolo diventa il punto di partenza per l'analisi successiva sul caso studio di alcuni modelli gestionali di case museo.

Nel concludere è necessario affermare come la sostenibilità economica delle case museo non dipenda solo dal soggetto che la dirige e governa, ma anche dalla capacità di reperire finanziamenti adatti con riferimento a quanto riportato in questo capitolo.

³⁹ Classificazione ripresa dal libro: Forte, F., & Mantovani, M. (2004). *Manuale di economia e politica dei beni culturali* (Fascicolo v. 1). Rubbettino, p. 522.

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DELLE CASE MUSEO

3.1 Modelli di gestione

In questo capitolo vengono analizzati alcuni modelli di gestione e amministrazione delle case museo sul territorio italiano nazionale. Ogni casa museo ha la sua peculiarità e non vi è una divisione ufficiale di gestione di queste tipologie di istituzioni. Sono state quindi solamente divise in macro-aree per comprendere meglio le differenze maggiori e più rilevanti. Queste tipologie di gestione sono il risultato di una elaborazione dell'autrice facendo riferimento alle diverse gestioni di case museo sul territorio italiano.

In questo capitolo sono poi esposti alcuni di questi casi studio sul territorio nord-italiano, più specificatamente nelle Regioni del Veneto, Emilia Romagna e Trentino Alto Adige. Questi casi studio mirano ad essere utilizzati come esempio e parametro approssimativo, per la proposta progettuale del caso studio di Casa Bonazza nel capitolo successivo. Le informazioni reperite non sono sempre complete, vista la difficoltà nel trovare informazioni, alcune volte sensibili e private delle istituzioni stesse. Ogni casa museo analizzata è stata utile per comprendere la panoramica generale della materia analizzata in questione, declinata in base a diversi fattori.

In particolare, l'esempio di Casa Giorgione non dispone di informazioni necessarie per comprendere la gestione economica, ma offre uno spunto rilevante riguardo al fattore sociale. La casa museo in questione, infatti, risulta un'ottima offerta culturale importante per il territorio locale e per la sua comunità, diventando un punto di riferimento della città di Castelfranco Veneto. In questo senso le informazioni analizzate anche per le rispettive altre case museo sono utili per comprendere non solo l'aspetto economico-finanziario ma anche sociale e artistico.

Le case museo possono essere gestite in diversi modi, tra cui:

1. Gestione pubblica e proprietà pubblica: all'interno di questa categoria troviamo le case museo gestite da Comuni, Musei Civici e istituzioni pubbliche, come, ad

esempio, la casa museo di Giorgione a Castelfranco Veneto o la casa museo di Giorgio Morandi a Bologna⁴⁰.

2. Gestione privata e proprietà privata oppure in comodato ad una Fondazione: in questo caso il proprietario o gli eredi hanno trasferito la proprietà legale della casa e della collezione direttamente alla Fondazione al momento della sua nascita. Oltre alle Fondazioni troviamo tutti gli enti non profit, quindi gli ETS analizzati nel Capitolo 2.

Casi esemplificativi: Casa Canova a Possagno o Fondazione Poldi Pezzoli a Milano. Qui la Fondazione è sia proprietaria del bene, sia gestore del museo. Altro esempio è Casa Mollino⁴¹ a Torino, gestita da padre e figlio, Fulvio e Napoleone Ferrari, che hanno acquistato l'immobile e si sostengono prevalentemente dai ricavi della visita guidata (50€ di biglietto per la visita)⁴².

⁴⁰ La Casa Museo fa parte del Settore Musei Civici del Comune di Bologna attraverso la Carta dei servizi vengono individuati gli standard qualitativi della propria prestazione, dichiarando finalità, modi, criteri e strutture attraverso cui il servizio viene attuato, nonché diritti e doveri del personale e degli utenti. Dal 2022 i Musei Civici sono accreditati al Sistema Museale Nazionale. La Carta dei Servizi del Settore Musei Civici del Comune di Bologna è stata approvata con Delibera di Giunta P.G. n. 332543/2026 in data 22 aprile 2026.

⁴¹ Il Museo Casa Mollino conserva l'appartamento che Carlo Mollino progettò per sé al primo piano di Villa Avondo del 1888, affacciata sul Po nel centro di Torino. L'arredamento dell'appartamento, progettato da Mollino, risale al periodo compreso tra il 1960 e il 1968; non era destinato a essere la sua abitazione, ma rappresenta un progetto privato concepito con un forte valore simbolico. Il Museo conserva quasi tutti gli arredi originali progettati o scelti da Mollino e accuratamente disposti nell'ambiente circostante. Casa Mollino è arricchita da archivi di documenti, pubblicazioni e fotografie riguardanti ogni aspetto e periodo dell'opera di Mollino.

⁴² Dopo la morte di Mollino nel 1973, l'appartamento fu salvato dall'ingegnere Aldo Vandoni e servì da studio fino al 1999, quando Fulvio Ferrari e Napoleone Ferrari ne fondarono il Museo. Grazie a un attento lavoro di ricerca e restauro, l'appartamento è stato gradualmente riportato il più possibile alle sue condizioni originali, e oggi offre un'esperienza privilegiata per comprendere la complessità del carattere e dell'opera di Mollino.

Padre e figlio non hanno un metodo di funding che si rifà a mezzi pubblici o sponsorizzazioni; riescono a pagare le spese varie e le spese dell'affitto dei due piani su tre della villa puramente tramite le visite. Il costo del biglietto di ingresso per la visita al Museo Casa Mollino è di 50€ a persona, 20€ per gli studenti, prenotabile solo su appuntamento. Agli esordi l'entrata era gratuita ad accesso libero, dopo i primi successi hanno deciso di sostenersi principalmente con il ricavo biglietteria.

3. Pubblico e Privato, tramite gestione in concessione a terzi: la proprietà dell'immobile rimane pubblica, ma l'ente non gestisce direttamente il museo, che lo affida a enti terzi mediante bando di gara o concessione. La casa museo viene lasciata in concessione ad una Fondazione⁴³, quindi, sebbene l'immobile resti di proprietà pubblica (statale, regionale o comunale), l'ente cede la gestione del bene alla Fondazione, la quale si impegna a garantirne la corretta conservazione e l'apertura al pubblico affinché lo gestisca e lo valorizzi.

Un esempio celebre è il Vittoriale degli Italiani, un complesso monumentale di proprietà dello Stato italiano, che viene però gestito e conservato dalla Fondazione “Il Vittoriale degli Italiani”, a cui fanno capo l'incasso dei biglietti.

Analizzando un modello ibrido tra gestione comunale e privata troviamo anche, come esempio, la casa museo Remo Brindisi al Lido di Spina, nel ferrarese.

In questa gestione viene collocata pure la Casa Museo di Alcide De Gasperi, gestita dalla Fondazione Trentina De Gasperi, un ente strumentale della Provincia.

4. Gestione all'interno di sistemi museali, reti d'ateneo, o case museo ecclesiastiche, di proprietà di diocesi, ordini religiosi o parrocchie, gestite direttamente o tramite uffici diocesani dei beni culturali.

In questa categoria viene individuata Casa Depero che è di proprietà pubblica ed è gestita all'interno di un sistema museale come il MART (ente pubblico funzionale della Provincia Autonoma di Trento) con cui condivide il personale scientifico, il bilancio e la programmazione.

Nel prossimo paragrafo intendo analizzare più a fondo alcuni modelli di casa museo sopra citati, utilizzando alcuni di questi dati utili nel capitolo successivo, per la proposta

Un altro metodo, meno utilizzato, di fundraising è quello di prestare la Casa per servizi di moda dalle varie aziende. Fulvio però sottolinea come loro siano molto selettivi a riguardo e rifiutano invece servizi per quanto riguarda aziende di mobili e oggettistica, per evitare la concorrenza e preservare il valore artistico e culturale degli arredi di Mollino stesso (informazioni reperite da un'intervista realizzata da me con Fulvio Ferrari).

⁴³ La concessione è gratuita, mentre in cambio, la Fondazione si fa carico di pagare le utenze, della manutenzione ordinaria, e dei servizi di custodia, biglietteria, pulizia e assicurazione delle opere, oltre che della promozione e organizzazione delle mostre. Viene quindi firmato un contratto di comodato (regolato dal Codice Civile) in cui l'ente pubblico cede la disponibilità del bene alla Fondazione esplicitando il vincolo di una corretta conservazione dell'immobile e l'apertura al pubblico.

progettuale di Casa Bonazza a Trento. Talvolta i dati non sono completi a causa della difficoltà di reperire tutte le informazioni utili per il mio studio.

3.2 Casi studio nel territorio nord-italiano

I modelli di gestione qui analizzati si rivolgono a piccole realtà museali nel territorio veneto, emiliano e trentino.

Per approfondire un'analisi completa del loro modello economico e gestionale, sono state svolte delle ricerche qualitative, attraverso interviste dirette con i responsabili e i direttori del museo, e ricerche quantitative, misurando questi fenomeni tramite dati, ingressi, entrate e uscite. Sono state poste delle domande sia inerenti all'importanza del ruolo che svolge il museo all'interno del territorio locale, sia in merito al modello di funding attuato. Tutto questo è servito per approfondire e comprendere come queste realtà possano riuscire a sopravvivere, sostenersi e in alcuni casi autofinanziarsi economicamente.

I vari casi studio qui riportati presentano discrepanze e disuguaglianze delle informazioni, sia per una differenza di gestione, sia poiché sono stati trascritti i dati esaminati in base alle informazioni ricevute e trovate all'interno dell'Amministrazione Trasparente dei musei stessi.

Non va quindi fatta una comparazione di informazioni, in quanto rappresentano un esempio da prendere in considerazione in vista dei prossimi capitoli.

3.2.1 Casa Museo Giorgione

Il primo caso analizzato riguarda la casa museo Giorgione a Castelfranco Veneto. È stata condotta un'intervista al direttore Matteo Melchiorre, che dirige il museo, la biblioteca e l'archivio comunale, e a Marta Favaron, segretaria e assistente del direttore. Durante l'intervista il dirigente ha offerto una panoramica generale della *mission* del museo e ha evidenziato il suo modello di gestione.

Il museo rappresenta un valore aggiunto per la comunità di Castelfranco Veneto e ha come obiettivo quello di valorizzare la figura di Giorgio Barbarella, detto Giorgione, esponente della scuola veneta. Giorgione nasce a Castelfranco Veneto intorno al 1477-78. Ancora

oggi è considerato un importante pittore noto per aver introdotto la novità della pittura tonale⁴⁴.

Giorgione è spesso ricordato per le sue opere definite “poesie”, che sono quadri di tipo paesaggistico con figure della sua formazione, e in particolare per la Pala di Castelfranco, destinata ad una cappella del duomo di Castelfranco Veneto.

Il museo si trova poco distante dal Duomo cittadino che accoglie invece la splendida Pala di Castelfranco. Le due opere d'arte sono considerate patrimonio della città, e si conservano nel contesto storico e ambientale originario.

Proprio nel cuore di Castelfranco si trova il Museo Casa Giorgione, inaugurata il 9 maggio 2009, in occasione dell'apertura delle celebrazioni per il V centenario della morte di Giorgione. Secondo una notizia seicentesca mai confermata, la struttura fu la dimora dell'artista Giorgione tra XV secolo e XVI secolo. Più verosimilmente fu la casa della famiglia Pellizzari, dove Giorgione lavorò in gioventù. All'interno dell'allestimento della casa si trovano oggetti dello stesso periodo del Giorgione e di provenienza dell'area veneta, raccolti dalla collezione civica e acquisiti sul mercato antiquario, oltre che ottenuti per mezzo di ricostruzioni architettoniche che richiamano la cultura dell'epoca⁴⁵.

La *mission* del museo è quella di porsi come istituzione di riferimento per quel che riguarda gli studi sulla figura di Giorgione e sulle sue opere, grazie anche alla posizione strategica della casa museo, accanto al Duomo.

Matteo Melchiorre racconta la natura del museo come particolare, con una combinazione tra museo di ente locale e museo civico. Il Museo Casa Giorgione è un museo civico nella istituzione ma non nella configurazione, perché Castelfranco non ha un museo civico nel senso classico del termine visibile al pubblico.

⁴⁴ Tonalismo: tecnica pittorica dei primi anni del 1500, che consiste nella stesura del colore direttamente su tela, per creare forme e profondità, attraverso variazioni d'intensità del colore su quelle della luce.

⁴⁵ Sito ufficiale del Museo Casa Giorgione: <https://www.museocasagiorgione.it/?area=1&menu=1>.

Le collezioni, la pinacoteca, i reperti antichi, il lapidario, le armi, i burattini di Pastrello⁴⁶, gli strumenti musicali la collezione Cosulich⁴⁷ e tutti i beni delle civiche collezioni sono in deposito e non sono visibili al pubblico.

Il museo fino al 2011 non ha avuto un vero e proprio direttore, chi si occupava e ha fondato il museo era il dottor Giacinto Cecchetto, direttore della biblioteca, mentre allo stato attuale in funzione di direzione si occupa Matteo Melchiorre, che è anche conservatore delle collezioni.

Marta Favaron è una dipendente comunale che esegue un'attività di coordinamento del museo, insieme ad altri tre colleghi di cooperativa che si occupano di guardiana, didattica e attività front-line. La situazione di governance della casa museo è molto sottodimensionata dal punto di vista organico, e segue come ente locale le procedure amministrative di un comune.

L'analisi del modello di funding e sostentamento della casa museo consente di osservare come non ci sia un bilancio annuo indipendente, ma come il museo ripone le proprie voci di spesa all'interno del bilancio comunale, che è un bilancio triennale.

Le voci di spesa sono somme a disposizione del museo che coprono i costi di condizionamento, di manutenzione e del personale. Come evidenziato da Melchiorre, queste voci non sono completamente conosciute nemmeno dalla direzione, che invece viene informata solo del budget erogato dal Comune.

Come museo di ente locali, non vi è una sostenibilità economica, ma un flusso costante di voci di spesa che il Comune sostiene all'interno dei propri doveri legati al codice dei beni culturali. I ricavi tuttavia non riescono a soddisfare le spese totali del museo, considerando anche la scarsità dei proventi legati ai biglietti, infatti il museo predilige la visita gratuita per i cittadini del Comune e fornisce agevolazioni con biglietto ridotto per le mostre temporali. Per queste ragioni si evince che il criterio della sostenibilità non è quello principale, che invece risulta quello di favorire la fruibilità del museo a tutti i cittadini nella maniera più agile e agevole possibile.

⁴⁶ I burattini di Pastrello sono opere artigianali realizzate con materiali poveri dal celebre burattinaio di Castelfranco Bepe Pastrello (1906-1965).

⁴⁷ La Collezione Cosulich è una collezione di strumenti raccolti dall'armatore Alberto Cosulich. Collezione situata a Villa Barbarella, oggi sede del Conservatorio Statale di Musica "Agostino Steffani", riconosciuta come la probabile casa natale del pittore Giorgione.

I costi del museo sono coperti dal fondo del Comune, il quale copre i costi del personale, del riscaldamento del museo, così come il funzionamento e la manutenzione e sono i rispettivi uffici del Comune a gestire queste spese.

Il lavoro di direzione di Melchiorre è quello di presentare progetti alla Regione rispetto all’organizzazione di mostre o rispetto alla valorizzazione e restauro di un bene. A quel punto è a discapito della Regione la decisione del finanziamento. Il museo gestisce unicamente le somme a disposizione per il funzionamento del museo e la creazione delle iniziative.

Questo ente museale crea un quadro economico-finanziario per una specifica mostra, mettendo in riga tutte le voci di spesa, dalle assicurazioni ai costi di trasporto, ai costi di autorizzazione della sovrintendenza, agli allestimenti, alla grafica, alla comunicazione, riuscendo a combinare tutte le spese all’interno del budget.

Dal 2018 il budget a disposizione dal Comune è aumentato, così come sono aumentati i costi relativi alla cooperativa per pagare il personale, che attualmente costa 30 euro l’ora, rispetto ai 19 degli anni precedenti.

Il museo gestisce però il costo del restauro, come il trattamento anossico sui beni fragili, come la collezione di burattini in deposito e gli strumenti musicali; trattamento che va effettuato ogni due anni.

Missione 5 - Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali

Riguarda: amministrazione e funzionamento delle attività di tutela e sostegno, di ristrutturazione e manutenzione dei beni di interesse storico, artistico e culturale e del patrimonio archeologico e architettonico; erogazione di servizi culturali e di sostegno alle strutture e alle attività culturali non finalizzate al turismo, incluse le attività di supporto alla programmazione, al coordinamento e al monitoraggio delle relative politiche.

Interventi che rientrano nell'ambito della politica regionale unitaria in materia di tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali.

Programma	St. definitivi	Impegni	% Imp.	Pagamenti	% Pag.
1 - Valorizzazione dei beni di interesse storico	2.747.028,13	1.266.177,67	46,09%	1.019.284,00	80,50%
2 - Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale	1.626.888,09	1.498.829,30	92,13%	1.155.184,39	77,07%
Totali	4.373.916,22	2.765.006,97	63,22%	2.174.468,39	78,64%

Figura 3: Estratti dalla Relazione della Giunta Integrativa nel Rendiconto dell'anno 2024, p.146

All’interno del bilancio del Comune si possono individuare e analizzare le voci, nelle quali sono concentrati gli importi riferibili alla cultura.

I dati riportati sono stati trovati all'interno della sezione dell'Amministrazione Trasparente del Comune di Castelfranco Veneto, analizzando la Missione 5, quella relativa alla tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali.

All'interno della Missione 5, il bilancio distingue due programmi principali: il primo è il Programma 5.01, che riguarda la valorizzazione dei beni di interesse storico, mentre il secondo è il Programma 5.02, relativo alle attività culturali e interventi diversi nel settore culturale.

Nella struttura ufficiale del bilancio le spese correnti si dividono in macro-aggregati, che comprendono redditi da lavoro dipendente, acquisto beni e servizi, trasferimenti correnti, imposte e tasse e altre spese. La voce "acquisto di beni e servizi" precipuamente definisce i servizi di sorveglianza (guardiania), le pulizie, le utenze (luce, acqua, gas), la gestione musei affidata a terzi e le manutenzioni ordinarie. Quindi nel bilancio analizzato le spese correnti per quanto riguarda il Museo Giorgione le possiamo trovare raggruppate in questo senso. Nei rendiconti 2024 e 2025 e nel conto del Bilancio con allegati sono classificate e organizzate per missioni, le spese relative.

Le spese principali analizzate sono le spese correnti (PC) che riguardano i costi, il funzionamento ordinario e la gestione dei servizi culturali e museali e dunque il personale, l'acquisto di beni e servizi e i trasferimenti. Le spese in conto capitale (TP) che rappresentano gli investimenti straordinari. Infine, le spese per incremento di attività finanziarie (PR) si riferiscono invece a concessioni di crediti e a movimenti estranei alla gestione ordinaria.

Le tabelle mostrate analizzano la Missione 5, quella inerente alla cultura, che comprende però tutto il settore culturale del Comune e non l'analisi dettagliata del Museo Casa Giorgione.

MISSIONE, PROGRAMMA, TITOLO	DENOMINAZIONE	RESIDUI PASSIVI AL 1/1/2024 (RS)		PAGAMENTI IN C/RESIDUI (PR)		RIACCERTAMENTO RESIDUI (R)			RESIDUI PASSIVI DA ESERCIZI PRECEDENTI (EP=RS-PR+R-P)		
		PREVISIONI DEFINITIVE DI COMPETENZA (CP)		PAGAMENTI IN C/COMPETENZA (PC)		IMPEGNI (I)		ECONOMIE DI COMPETENZA (ECP=CP-I-FPV)	RESIDUI PASSIVI DA ESERCIZIO DI COMPETENZA		
		PREVISIONI DEFINITIVE DI CASSA (CS)		TOTALE PAGAMENTI (TP=PR+PC)		FONDO PLURIENNALE VINCOLATO (FPV)			TOTALE RESIDUI PASSIVI DA RIPORTARE (TR=EP+EC)		
Missione 5 Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali											
5.01 Programma 1		Valorizzazione dei beni di interesse storico.									
Titolo 1	Spese correnti	RS	5.197,92	PR	0,00	R	0,00			EP	5.197,92
		CP	105.754,85	PC	81.102,05	I	103.450,07	ECP	2.304,78	EC	22.348,02
		CS	108.952,77	TP	81.102,05	FPV	0,00			TR	27.545,94
Titolo 2	Spese in conto capitale	RS	408.679,68	PR	408.679,68	R	0,00			EP	0,00
		CP	2.641.273,28	PC	938.181,95	I	1.162.727,60	ECP	196.941,23	EC	224.545,65
		CS	1.668.348,51	TP	1.346.861,63	FPV	1.281.604,45			TR	224.545,65
Titolo 3	Spese per incremento di attività finanziarie	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Totale Programma 1		RS	413.877,60	PR	408.679,68	R	0,00			EP	5.197,92
		CP	2.747.028,13	PC	1.019.284,00	I	1.266.177,67	ECP	199.248,01	EC	246.893,67
		CS	1.777.301,28	TP	1.427.963,68	FPV	1.281.604,45			TR	252.091,59
5.02 Programma 2 Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale											
Titolo 1	Spese correnti	RS	302.425,78	PR	244.907,29	R	-13.795,86			EP	43.722,63
		CP	1.613.748,75	PC	1.149.045,06	I	1.489.688,77	ECP	124.059,98	EC	340.643,71
		CS	1.868.674,53	TP	1.393.952,35	FPV	0,00			TR	384.366,34
Titolo 2	Spese in conto capitale	RS	3.824,70	PR	3.824,70	R	0,00			EP	0,00
		CP	13.139,34	PC	6.139,33	I	9.140,53	ECP	3.998,81	EC	3.001,20
		CS	16.964,04	TP	9.964,03	FPV	0,00			TR	3.001,20
Titolo 3	Spese per incremento di attività finanziarie	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Totale Programma 2		RS	306.250,48	PR	248.731,99	R	-13.795,86			EP	43.722,63
		CP	1.626.888,09	PC	1.155.184,39	I	1.498.829,30	ECP	128.058,79	EC	343.644,91
		CS	1.885.638,57	TP	1.403.916,38	FPV	0,00			TR	387.367,54
5.03 Programma 3 Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e delle attività culturali (solo per le Regioni)											

Figura 4: Estratti dal Conto del Bilancio con allegati nel Rendiconto dell'anno 2024, p.26

MISSIONE, PROGRAMMA, TITOLO	DENOMINAZIONE	RESIDUI PASSIVI AL 1/1/2024 (RS)		PAGAMENTI IN C/RESIDUI (PR)		RIACCERTAMENTO RESIDUI (R)			RESIDUI PASSIVI DA ESERCIZI PRECEDENTI (EP=RS-PR-R-P)		
		PREVISIONI DEFINITIVE DI COMPETENZA (CP)		PAGAMENTI IN C/COMPETENZA (PC)		IMPEGNI (I)		ECONOMIE DI COMPETENZA (ECP=CP-I-FPV)		RESIDUI PASSIVI DA ESERCIZIO DI COMPETENZA	
		PREVISIONI DEFINITIVE DI CASSA (CS)		TOTALE PAGAMENTI (TP=PR+PC)		FONDO PLURIENNALE VINCOLATO (FPV)			TOTALE RESIDUI PASSIVI DA RIPORTARE (TR=EP+EC)		
Titolo 1	Spese correnti	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Titolo 2	Spese in conto capitale	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Titolo 3	Spese per incremento di attività finanziarie	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Totale Programma 3	Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e delle attività culturali (solo per le Regioni)	RS	0,00	PR	0,00	R	0,00			EP	0,00
		CP	0,00	PC	0,00	I	0,00	ECP	0,00	EC	0,00
		CS	0,00	TP	0,00	FPV	0,00			TR	0,00
Totale Missione 5	Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	RS	720.128,08	PR	657.411,67	R	-13.795,86			EP	48.920,55
		CP	4.373.916,22	PC	2.174.468,39	I	2.765.006,97	ECP	327.304,80	EC	590.538,58
		CS	3.662.939,85	TP	2.831.880,06	FPV	1.281.604,45			TR	639.459,13

Figura 5: Estratti dal Conto del Bilancio con allegati nel Rendiconto dell'anno 2024, p.27

2024	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
TOTALI di cui	354	225	381	764	523	676	418	476	479	416	434	334
PAGANTI	166	146	187	486	271	280	193	257	359	237	205	233
NON PAGANTI	188	79	194	278	252	396	225	219	120	179	229	101

Figura 6: Estratti dalla Relazione della Giunta e Nota Integrativa nel Rendiconto dell'anno 2024, p.58

Il Museo Casa Giorgione ha registrato complessivamente nel 2024 l'ingresso di 5480 visitatori, di cui 3020 a pagamento e 2460 gratuiti. Il dato dei visitatori paganti e degli ingressi gratuiti va considerato alla luce dei nuovi indirizzi di Giunta relativi alla gratuità generalizzata per tutti i cittadini di Castelfranco Veneto, quando nelle strutture non siano presenti mostre a tariffa maggiorata rispetto al biglietto ordinario. Il dato degli ingressi paganti, pertanto, non risponde più compiutamente al dato dell'effettiva fruizione dell'offerta museale, bensì agli ingressi da parte della popolazione non residente.

Riguardo la misura dell'Art Bonus, nell'elenco analitico delle risorse vincolate nel risultato di amministrazione per l'anno 2024, sono state analizzate le entrate vincolate accertate nell'esercizio 2024, per il contributo agli investimenti da famiglie da destinare al rifunzionamento dell'ultimo piano dell'edificio del Museo Casa Giorgione, ovvero la destinazione vincolata per la misura dell'Art Bonus, per un importo di 1.500,00 euro⁴⁸.

Oltre alla gestione ibrida comunale, il museo si avvale di aiuti da parte di collaborazioni e sponsorizzazioni. Le sponsorizzazioni di privati, ad esempio, sono legate a iniziative particolari, come banche, attività o imprese che danno dei contributi. Tra le sponsorizzazioni più fedeli durante il corso degli ultimi anni, troviamo la Banca delle Terre Venete.

Altro dato curioso è come nel 2025 sia stata realizzata una mostra grazie a un bando del Ministero della Cultura, vinto l'anno precedente, di 79 mila Euro. Con questo bando sono stati finanziati sia un progetto fotografico al fotografo Olivo Barbieri, con la realizzazione

⁴⁸ <https://amministrazionetrasparente.comune.castelfrancoveneto.tv.it/home/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo/>. Rendiconto 2024 – Conto del Bilancio 2024 con allegati p.89

di 30 sue fotografie, entrate a far parte delle collezioni civiche, sia altre pubblicazioni e mostre.

Sono inoltre presenti una serie di partnership che collaborano e supportano la dimensione scientifico-culturale, come quelle con Università di Padova, grazie ad un progetto didattico importante con la Scuola di Specializzazione di Storia dell'Arte, e con l'Università di Bologna, per quel che riguarda i progetti fotografici. Altro rapporto stabile e di collaborazione è quello con le gallerie dell'Accademia a Venezia e con gli Uffizi per i prestiti.

Matteo Melchiorre sottolinea come all'interno della casa museo ci sia un ciclo continuo di stagisti delle università e anche dei PCTO delle scuole superiori. Solitamente per periodi brevi stagisti universitari aiutano a collaborare in momenti attivi di mostre, lavorando nel concreto.

Nel 2026 ci sarà inoltre una collaborazione stabile con il Rotary di Asolo da Pedemontana con una mostra d'arte contemporanea con artisti under 40 in un'ala nell'ultimo piano del museo.

Il modello gestionale della casa museo Giorgione propone una valorizzazione dell'artista e del territorio ma presenta alcune criticità. È un modello funzionante all'interno del sistema in cui è inserito, tuttavia non risulta un modello possibilmente replicabile in maniera efficace in altri contesti. Infatti, in primis, essendo un museo di ente locale, è sottoposto alla variabilità politica ed a una variabilità frequente tra i soggetti che si muovono meglio nelle dinamiche gestionali e chi meno. Inoltre, la natura del museo presuppone che ci sia l'aspettativa anche da parte politica che il museo produca, crei denaro e ricchezza, ma senza un dettagliato piano di azione.

Ed è proprio questa una delle maggiori criticità, la mancanza di un piano d'azione del Comune rispetto al museo, che permetterebbe di garantire una gestione più efficace rispetto alle tempistiche dei flussi. In gioco ci sono impegni presi con professionisti, con scuole per progetti di formazione tirocini, e con altri musei o con prestatori, che hanno delle tempistiche da rispettare. Ci si trova di fronte quindi a difficoltà di creare mostre temporanee di un certo livello a causa dell'arrivo di fondi pochi mesi prima la mostra.

3.2.2 Casa Museo Canova

Il caso studio preso qui in considerazione è il complesso canoviano che comprende la Casa Canova situato a Possagno.

Antonio Canova nacque a Possagno il 1° novembre 1757 e si avvicinò al mondo della scultura fin da piccolo, prima nella scuola a Pagnano d'Asolo e poi nella scuola di Venezia.

Nella città lagunare, il giovane artista compì i primi studi all'Accademia. Tra le sue sculture con influenza veneta si ricordano, in particolare, *Orfeo ed Euridice* (1776) e *Dedalo e Icaro* (1779). Canova oggi è diventato il più grande artista neoclassico della sua epoca e il cui lavoro è celebrato a Possagno. L'esempio del Canova influenzerà anche un altro scultore, il danese Bertel Thorvaldsen, che nel 1837, all'età di sessantasette anni, decide di lasciare la totalità delle opere ancora in suo possesso alla città di Copenhagen, affinché venga eretto un museo in suo ricordo⁴⁹.

Il museo di Canova è situato a Possagno, nella provincia di Treviso, ed è un complesso museale composto dalla casa natale e dalla Gypsotheca. La Gypsotheca, ampliata da Carlo Scarpa, raccoglie i modelli originali in gesso dai quali sono stati tradotti i marmi che oggi si trovano nei più importanti musei del mondo. Nella casa natale sono custodite le opere pittoriche, i disegni, e incisioni e gli effetti personali dell'artista⁵⁰. Sono presenti all'interno del complesso inoltre l'Ala Gemin⁵¹, la biblioteca, il giardino e il brolo⁵².

La nascita della costruzione del museo risale agli anni '30 del 1800, quando sono state spostate le opere di Canova all'interno della Gypsotheca realizzata da Francesco Lazzari. Grazie al fratellastro ed erede di Canova, Giovanni Battista Sartori (1775-1858) oggi si custodiscono e conservano queste opere⁵³.

⁴⁹ Il Museo Thorvaldsen, nel centro storico di Copenhagen, custodisce ed espone le opere e la collezione privata dello scultore neoclassico danese. Inaugurato il 18 settembre 1848, fu il primo museo costruito in Danimarca.

⁵⁰ Sito ufficiale Museo Canova: <https://www.museocanova.it/museo/il-complesso/>.

⁵¹ Ampliamento del Museo risalente al 1992, dedicato a mostre temporanee ed eventi.

⁵² Spazio originariamente dedicato agli alberi da frutto e agli animali domestici.

⁵³ Nel 1853 Sartori volle costituire il Lascito Fondazione Canova (IPAB), ente che ancora oggi gestisce e conserva tutti i beni storico-artistici lasciati dal Sartori stesso in eredità alla Comunità di Possagno.

Il modello di gestione del complesso canoviano è quello di fondazione⁵⁴, che si occupa di gestire sia la Gypsotheca che il Museo, con la *mission* improntata ad una mirata conservazione delle opere e divulgazione della conoscenza dell’artista.

La fondazione si impegna nella conservazione, valorizzazione, restauro e custodia di: Casa Canova, Archivio Storico, Biblioteca, Gypsotheca, Ala Gemin, Giardino, Brolo e Parco Canoviano, oltre che gestire e amministrare le raccolte d’arte conservate nel Complesso Canoviano.

Il presidente della fondazione è Massimo Zanetti, aiutato dal vice presidente Valerio Favero, mentre la direttrice è Moira Mascotto.

ORGANI GOVERNANCE E AMMINISTRAZIONE	COMPONENTI IN CARICA
Consiglio di Amministrazione Nominato con delibera del 27.02.2024	ZANETTI Massimo, Presidente VALERIO Favero, Vicepresidente BASSO Elisa, consigliere COMELLINI Marco, consigliere FINATO Isabella, consigliere TRAMET Gianantonio, consigliere VARDANEGA Alessandro, consigliere
Presidente	ZANETTI Massimo
Direttore	MASCOTTO Moira
Segretario Generale	TAMBURRINO Eugenio
Revisore dei conti	VISENTIN Graziano

Figura 7: Estratti dalla Relazione di missione 2024 nel Bilancio di esercizio dell’anno 2024 p.21

All’interno dello Statuto dell’ente fondazione, in vigore dal 2006, vengono dettate le norme relative alle entrate (art.5) e al divieto di distribuzione degli utili e all’obbligo di utilizzo del Patrimonio (art.6). Eventuali ricavi, rendite, proventi ed entrate comunque dovranno essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento delle attività connesse alle finalità della fondazione, oltre che per le spese del proprio funzionamento.

Pertanto le entrate della fondazione sono costituite da rendite e proventi derivanti dal patrimonio, dai diritti di ingresso alla Casa Canova e alla Gipsoteca, dai contributi, elargizioni di privati e di Enti Pubblici, da donazioni, liberalità e dai ricavi delle attività secondarie e strumentali.

⁵⁴ Fondazione Canova ONLUS è stata costituita su iniziativa del Comune di Possagno, in conformità alle volontà testamentarie di Mons. Giovanni Battista Sartori Canova, erede universale di Antonio Canova (Relazione di missione 2024 p.21).

I dati forniti di seguito, relativi al bilancio del 2024⁵⁵, hanno valore esemplificativo per comprendere l'iter economico-finanziario di una casa museo, come parametro per il mio studio successivo su Casa Bonazza. Si tenga conto che il riferimento alla casa museo Canova si estende su una scala più ampia, poiché comprende più realtà; è un complesso di dimensioni più ampie e l'artista stesso è maggiormente riconosciuto nel contesto artistico e culturale italiano.

Il conto economico all'interno della relazione di missione è diviso nel modo che segue nelle seguenti voci⁵⁶:

CONTO ECONOMICO			
VALORE DELLA PRODUZIONE			966.689
Ricavi delle vendite e delle prestazioni			738.227
Prestazioni di servizi	738.071,65	A	
Affitti spazi esterni/interni	9.279,00	A	
Arti-bonus			
Contributi comune/altri enti	117.152,97	A	
Contributi da privati	59.648,62	A	
Eventi in museo	11.384,54	A	
Ingresso Museo	439.889,50	A	
Laboratori didattici	9.540,00	A	
Membership	200,00	A	
Serate Museo	13.894,00	A	
Vendite libri, merchandising, varie	56.789,02	A	
Visite guidate	20.294,00	A	
Sop.at.non imp./non ril.IRAP ricav.es.pr	155,00	A	
Altri ricavi e proventi			228.462
Ricavi e proventi diversi			228.462
Proventi per royalties, brevetti, marchi			
Sopravv.attive da gestione ordin.non imp	3.239,48	A	
Arrotondamenti attivi diversi	3,66	A	
Canoni di locazione	32.951,67	A	
Canone di locazione abitativi	17.385,96	A	
Canone di locazione fondi rustici	15.565,71	A	
Altri ricavi e proventi imponibili	59.090,20	A	
Altri ricavi e proventi imponibili	0,20	A	
Diritti d'immagine	59.090,00	A	
Utilizzo fondo Art-Bonus/Erog.liberali	1,00	A	
Utilizzo fondo ris. minori introiti 2024	50.000,00	A	
Utilizzo fondo restauro opere	46.967,94	A	
Omaggi da fornitori	118,28	A	
Plusv. da alienazione cespiti impon.	36.090,20	A	
COSTI DELLA PRODUZIONE			941.104
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			64.943

Figura 8-9-10: Estratti dalla Situazione Contabile 2024 nel Bilancio di esercizio dell'anno 2024 p.6-9

⁵⁵ Il bilancio è redatto ai sensi degli articoli 13 e 87 del D. Lgs. n. 117/2017 e delle relative norme di attuazione.

⁵⁶ [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Situazione-contabile-2024-1.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.museocanova.it/2022/wp-content/uploads/2025/04/FC-Situazione-contabile-2024-1.pdf). Sono state analizzate i ricavi e i costi principali utili per la mia analisi, non sono dunque presenti tutte le voci del conto economico.

Spese promozione eventi	5.699,53	D	
Acquisti materiali di consumo			
Acquisti libri, merchandising, varie	47.238,15	D	
Acq.materiali di consumo (att.servizi)	8.416,73	D	
Acquisto beni strument.inf.516,46 ded.	965,86	D	
Acq.beni strum.inf.516,46 tel.fissa/mob.	258,99	D	
Materiale vario di consumo	2.363,62	D	
Materiale pubblicitario deducibile			
Costi per servizi			536.157
Acq.servizi diversi (attiv.di servizi)	103.617,24	D	
Acq.servizi diversi (attiv.di servizi)	1.215,00	D	
Servizio allestimento mostre	13.936,24	D	
Servizio guardia sala museo	51.707,00	D	
Servizio guide museo	36.759,00	D	
Trasporti su vendite	208,82	D	
Trasporti su acquisti			
Commissioni gestione biglietti	2.489,16	D	
Spese telefoniche ordinarie	3.403,42	D	
Energia elettrica	29.745,68	D	
Riscaldamento	38.418,32	D	
Acqua potabile	4.097,75	D	
Pulizia locali	34.565,83	D	
Spese manut.impianti e macchin.propri	12.137,46	D	
Spese manutenzione opere	46.967,94	D	

Figura 9

Costi per il personale			214.256
Salari e stipendi			159.843
Retribuzioni lorde dipendenti ordinari	159.842,66	D	
Compenso collaboratore co.co.co			
Oneri sociali			42.905
Contributi INPS dipendenti ordinari	40.529,68	D	
Contri.previd.collaboratore co.co.co			
Contrib.altri enti previd/ass.dip.ordin.	504,00	D	
Premi INAIL	1.870,83	D	
INAIL collaboratore co.co.co			
Trattamento di fine rapporto			11.508
Quote TFR dipend.ordinari (in azienda)	7.651,86	D	
Quote TFR dipend.ordin.(previd.complem.)	3.855,75	D	

Figura 10

Nell'esercizio 2024⁵⁷ vengono riportate le informazioni relative alla provenienza delle risorse economiche beneficate, quali contributi pubblici per supportare le mostre e le iniziative culturali, per un totale dei contributi pubblici di € 117.153.

- 20.707€, contributi erogati dal Ministero della Cultura
- 57.446€, contributi erogati dalla Regione Veneto
- 15.000€, contributi erogati dalla CCIAA di Treviso-Belluno
- 24.000€, contributi erogati Confindustria Veneto Est

In conclusione, date le informazioni del Bilancio d'esercizio e della Relazione di Missione, emerge che la situazione economica e finanziaria della Fondazione è positiva⁵⁸.

Per quanto riguarda il modello di gestione del complesso canoviano risulta curioso fare un'analisi generale della fondazione che risulta avere ricavi molto elevati, ma altrettanti costi di gestione alti. I ricavi principalmente sono il risultato dell'attività di biglietteria, e quindi bisogna porre attenzione su come la fondazione si impegni a focalizzarsi principalmente sulle entrate autoprodotte. La biglietteria, pari a €439.889,50, infatti, se rapportata al valore totale della produzione (€966.689) rappresenta circa il 45,5%.

Analizzando meglio i contributi pubblici si può notare come il finanziamento pubblico non abbia un ruolo dominante nel bilancio, rappresentando solo il 12,1% del valore totale della produzione. Anche le donazioni non sono una cifra prevalente, quindi la non dipendenza dal finanziamento pubblico e privato è un dato significativo per quanto riguarda la materia del funding che predilige una diversificazione delle fonti.

I costi elevati totali della produzione sono complessivi di €941.104, di cui, i costi del personale sono €214.256, pari al 22,8% dei costi della produzione, rappresentando quindi costi di servizi come una quantità considerevole che la Fondazione deve sostenere; tra questi sono comprese le pulizie, la manutenzione, le utenze, guardasala, personale guida, i trasporti e ad altri costi minori.

Per sostenere il museo sono presenti delle iniziative come "Canova, Cultura e Impresa", un progetto di Corporate Partnership, ovvero un'alleanza con le imprese che condividono

⁵⁷ Estratti dalla Relazione di missione 2024 nel Bilancio di esercizio dell'anno 2024 (Atti e disposizioni generali) p.14-16

⁵⁸ Dati ricavati dal sito ufficiale della Fondazione: Estratti dal Bilancio Sociale nel Bilancio di Esercizio dell'anno 2024 (Atti e disposizioni generali) p.11.

gli stessi valori, unite nell'impegno di valorizzare e preservare il patrimonio culturale per trasmetterlo alle generazioni future. Questo progetto mira a rafforzare il senso di responsabilità sociale dell'impresa. L'adesione al progetto offre una varietà di opportunità che permetteranno ai partner di ottenere una connessione profonda con il museo: dall'ingresso gratuito e pass per gli ospiti, agli inviti alle anteprime delle nuove mostre, a iniziative di welfare aziendale, a possibilità di visibilità, comunicazione e networking.

Per quanto riguarda lo strumento dell'Art Bonus⁵⁹ attualmente Canova propone un progetto con raccolta aperta sul portale ufficiale dell'Art Bonus:

01.11.2023

Canova, Cultura e Impresa. Sostegno Museo Gypsotheca Antonio Canova - anni 2023/2024

RACCOLTA FONDI



Raccolta aperta

FASE ATTUATIVA



Raccolta fondi

PREVISIONE COSTO TOTALE DELL'INTERVENTO

500.000,00 €

EROGAZIONI LIBERALI

Stefano Pagnutti

5.000,00 €

BANCA DELLE TERRE VENETE CREDITO COOPERATIVO

15.000,00 €

BANCA DELLE TERRE VENETE SOC COOP CREDITO COOPERATIVO

15.000,00 €

REPORT UTILIZZO MENSILE DELLE EROGAZIONI

Uscite 11.2023

1.610,40 €

Uscite 11.2023

14.119,00 €

TOTALE

500.000,00 €

35.000,00 €

15.729,40 €

TOTALE

500.000,00 €

+35.000,00 €

-15.729,40 €

Figura 11: <https://artbonus.gov.it/2052-museo-gypsotheca-antonio-canova.html>

⁵⁹ Una Fondazione privata che gestisce un "Istituto e Luogo della cultura pubblico", le cui collezioni siano di proprietà pubblica, può ricevere erogazioni liberali Art Bonus per il sostegno dell'attività svolta solo quando sia costituita per iniziativa di soggetti pubblici (e mantenga una maggioranza pubblica dei soci e partecipanti) e possieda indici rivelatori della natura sostanzialmente pubblica. Gli Istituti e i luoghi della cultura sono individuati dall'art. 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42).

Altra misura agevolativa per sostenere la fondazione è destinare la quota del 5×1000 dell'imposta sul reddito delle persone fisiche (Irpef), sui modelli di dichiarazione.

3.2.3 Casa Museo Alcide De Gasperi

Alcide De Gasperi nasce a Pieve Tesino il 3 aprile 1881, suddito dell'Impero austro-ungarico fino all'annessione del Trentino all'Italia nel 1918. Dopo la laurea in filologia moderna, viene eletto consigliere comunale di Trento nel 1909 e sostiene l'autonomia delle popolazioni italiane del Trentino. De Gasperi è tra i fondatori del Partito Popolare Italiano e successivamente deputato al Parlamento italiano nel 1921, maturando una posizione decisamente antifascista, e contribuirà alla riorganizzazione di un partito di ispirazione cristiana che prende forma nel 1942 come la Democrazia Cristiana.

Nel 1944 è Ministro degli Esteri nei governi Bonomi e Parri e dal dicembre 1945 Presidente del consiglio alla guida di un governo di unità nazionale, svolgendo un ruolo importante per la riconciliazione e riorganizzazione politica dello Stato italiano.

Il museo in suo ricordo è stato aperto al pubblico nel 2006, ed ospita la casa natale di De Gasperi.

La Fondazione Trentina Alcide De Gasperi è stata istituita nel 2007 e svolge attività di ricerca, formazione e divulgazione culturale, volte ad approfondire e valorizzare la figura del grande statista trentino. Promuovendo in chiave moderna la cultura politica, l'autonomia e l'identità storica e culturale trentina, la partecipazione civile, la conoscenza delle istituzioni internazionali e comunitarie, collaborando con il sistema museale provinciale e con varie istituzioni scientifiche e culturali trentine e nazionali per sviluppare nuovi approcci e nuove forme di comunicazione e formazione, diretti in particolare ai giovani.

L'impegno responsabile assunto dalla Fondazione si rivolge al territorio locale e anche attraverso una dimensione europea⁶⁰. La fondazione è regolata dall'Accordo di Programma e affida la gestione della casa museo all'APT⁶¹ Valsugana Lagorai, tramite un

⁶⁰ Sito ufficiale della Fondazione: <https://www.degasperitn.it/it/fondazione/>.

⁶¹ L'azienda per il Turismo Valsugana Lagorai – Terme – Laghi ha come *mission* la promozione dell'offerta turistica dell'ambiente.

contratto di convenzione. In capo all'APT vi sono la gestione degli incassi, dei costi e dei ricavi (biglietteria, utenze, e tutte le voci di gestione della struttura).

Analizzando lo Statuto della Fondazione⁶² nell'Art. 3 si trovano le informazioni relative alla *mission*, tra cui la mancanza di scopo di lucro. Il museo si impegna nella promozione e nella conoscenza delle istituzioni internazionali e comunitarie, anche tramite lo sviluppo di relazioni e interscambi con le istituzioni comunitarie e di altri Stati, oltre che con istituti universitari, di ricerca e culturali.⁶³

L'organizzazione interna della Fondazione è composta dal presidente Giuseppe Tognon; dal direttore Marco Odorizzi; dal Consiglio di Amministrazione ed infine dal Collegio dei Revisori dei Conti.

Si rende noto che la Fondazione Trentina Alcide De Gasperi ha percepito, nel corso dell'anno 2024, contributi ed incarichi retribuiti da parte di pubbliche amministrazioni ed enti di diritto privato in controllo pubblico⁶⁴, tra cui:

- 15.300,00€, contributi erogati dall'Istituto comprensivo Trento per il progetto "Stra.Bene - Cittadinanza europea" 2023-2024
- 150.000,00€ e 200.000,00 €, contributi erogati dalla Provincia autonoma di Trento ai sensi dell'Accordo di programma
- 18.000,00€, contributi erogati dal Comune di Trento per l'ideazione e la promozione di iniziative congiunte di educazione alla cittadinanza attiva
- 35.998,00€, contributi erogati dal Ministero della Cultura
- 15.000,00€, contributi erogati dal Ministero della Cultura - Direzione generale Archivio a sostegno del progetto "Le radici di carta della Repubblica"⁶⁵.

⁶² La Fondazione Trentina Alcide De Gasperi è un ente senza scopo di lucro con personalità giuridica privata, ai sensi del libro primo del Codice Civile. È stata fondata con atto del notaio Paolo Piccoli il 5 settembre 2007 dalla Provincia autonoma di Trento e dall'Istituto Luigi Sturzo di Roma, con lo scopo di "valorizzare il patrimonio storico e politico costituito dalla figura di Alcide De Gasperi, in relazione anche alle fondamenta dell'autonomia del Trentino-Alto Adige e delle istituzioni europee" (delibera Giunta provinciale n. 1626 dd. 1 agosto 2007).

⁶³ Estratti dallo Statuto della Fondazione negli Atti Generali dell'Amministrazione trasparente <https://www.degasperitn.it/it/trasparenza/atti-general/atti-general>.

⁶⁴ Ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 1, co. 125 e 127 della legge 124/2017.

⁶⁵ <https://www.degasperitn.it/it/trasparenza/contributi/anno-2024>.

Sono in seguito riportati alcuni dati riferiti al Conto Economico relativo all'anno 2024 per avere un paragone con le altre case museo e un quadro generale di analisi:

CONTO ECONOMICO				
		31 Dicembre 2024	31 Dicembre 2023	
A VALORE DELLA PRODUZIONE				
1. RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI		0	0	0
2. VARIAZIONI RIMANENZE DI PRODOTTI FINITI		0	0	0
3. VARIAZIONE LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE		0	0	0
4. INCREMENTI DI IMMOB.PER LAVORI INTERNI		0	0	0
5. ALTRI RICAVI E PROVENTI				
- contributi per Accordo di Programma		371.154	331.023	
- altri contributi in conto esercizio		121.220	175.906	
- altri ricavi e proventi		558	910	507.839
<i>Totale valore della produzione</i>		492.931	507.839	
B COSTI DELLA PRODUZIONE				
6. PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI		8.009	18.906	
7. PER SERVIZI				
a) compensi organi istituzionali		19.430	19.516	
b) direzione della Fondazione		0	0	
c) consulenze amministrative		12.125	11.256	
d) collaborazioni Fondazione e Museo		116.528	111.146	
d1 stagisti e borsisti		0	2.273	
e) altri servizi		138.532	162.391	
		286.614	306.581	
8. PER GODIMENTO BENI DI TERZI				
a) noleggi beni mobili		1.454	1.565	
b) locazioni immobili		0	0	1.565
9. PER IL PERSONALE				
a) salari e stipendi		124.476	108.787	
b) oneri sociali		38.183	36.795	
c) trattamento di fine rapporto		9.063	8.404	153.986
10. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI				
a) ammortamento delle immobil.immateriali		0	0	
b) ammortamento delle immobil.materiali		0	0	
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni		0	0	
d) svalutazione dei crediti		0	0	0

Figura 12-13-14: Estratti dalla Nota Integrativa nel Bilancio di esercizio dell'anno 2024

11. VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME	0	0
12. ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0
13. ALTRI ACCANTONAMENTI	0	0
14. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	22.456	24.526
<i>Totale costi della produzione</i>	490.256	505.564
<i>Differenza tra valore e costi della produzione</i>	2.676	2.275
C PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
15. PROVENTI DA PARTECIPAZIONI		
16. ALTRI PROVENTI FINANZIARI	4.221	4.623

Figura 13

17. INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	0	0
<i>Totale proventi e oneri finanziari</i>	4.221	4.623
E PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		
20. PROVENTI STRAORDINARI	0	0
21. ONERI STRAORDINARI	0	0
<i>Totale delle partite straordinarie</i>	0	0
<i>Risultato prima delle imposte</i>	6.897	6.898
22. IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO		
- correnti	0	0
- IRAP	6.897	6.898
<i>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio</i>	6.897	6.898
23. UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	(0)	0

Figura 14

COSTI DI FUNZIONAMENTO	2019	2024
Totale costi di produzione (B)	441.229	490.256
- Costo complessivo del personale (B9)	93.013	171.722
- Costo complessivo delle collaborazioni	101.256	116.528
- ammortamenti e svalutazioni (B10)		
- accantonamenti (B12+B13)		
- costi di produzione afferenti l'attività core (*) costi afferenti l'attività specifica dell'ente coerentemente con i propri scopi statutari come previsto da Accordo di programma (costi degli organi istituzionali, corsi di formazione obbligatori, attività culturali convegnistiche, museali, didattiche, di promozione, editoriali, di internazionalizzazione)	207.288	171.869
- spese una tantum (**)		
- maggiori oneri per i consumi energetici (***)		
-maggiori oneri derivanti dal rinnovo di contratti per spese di funzionamento (pulizie, vigilanza...)		
- Spese afferenti ai progetti PNRR		
COSTI DI FUNZIONAMENTO TOTALI	39.672	30.137
Limite 2024: VOLUME COMPLESSIVO COSTI 2019		39.672

Figura 15: Estratto rispetto direttive provinciali (Allegato 3) relativo all'anno 2024 p.2

Il valore della produzione per l'esercizio in esame corrisponde ad un totale di 492.931€, e comprende il contributo sull'Accordo di Programma del 2024, secondo il principio della competenza economica, per 371.154€. Un importo, pari a 96.879€, deriva dai contributi istituzionali da parte di sostenitori, bandi o da commissioni su progetti specifici, oltre che il contributo previsto dalla convenzione con il Comune di Trento per la comune attuazione di attività educative. Inoltre sono presenti progetti promossi in collaborazione con la Fondazione Valtes e dai fondi del Ministero della Cultura. Altri 24.340€ derivano principalmente da contributi di enti e istituti scolastici su progetti e iniziative didattico formativi e di educazione alla cittadinanza, mentre i restanti 558 € derivano da residuali altri ricavi e proventi. I ricavi delle vendite e delle prestazioni non sono specificati, né reperibili, poiché sono a capo dell'APT Valsugana Lagorai.

Analizzando i costi di produzione, sono suddivisi in costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci. L'ammontare di 8.009€ riguarda il materiale di consumo, nel quale rientrano il materiale di cancelleria utilizzato nella gestione ordinaria della Fondazione, così come il materiale di consumo impiegato in occasione delle attività e progetti organizzati dalla Fondazione. Nei costi di servizio, che ammontano a 286.214€, sono presenti i compensi degli organi istituzionali (19.430€), i servizi amministrativi

(12.125€), le collaborazioni coordinate e continuative (116.528€) ed altri servizi (138.532€). Infine, il personale, composto da cinque dipendenti, compone il totale dei relativi costi pari a 171.722€ divisi in: 124.476 € per la voce stipendi; 38.183€ per oneri sociali e 9.063€ per accantonamento al TFR.

In conclusione date le informazioni del Bilancio d'esercizio, emerge che il modello di gestione della casa museo De Gasperi risulta mantenere un buon pareggio, grazie all'ammontare simile tra costi e ricavi. I ricavi principalmente sono il risultato di contributi, infatti troviamo che il contributo sull'Accordo di Programma rappresenta una grossa risorsa pari al 75% del valore della produzione. La principale fonte di ricavo, è rappresentata dai finanziamenti e i contributi pubblici, essendo infatti la Fondazione un ente strumentale della Provincia. Da qui, si può constatare l'impegno della fondazione nel focalizzarsi e mantenere rapporti stabili con terzi per il proprio sostenimento.

Se si analizzano i costi di produzione, invece, si può definire che il costo maggiore è quello riferito ai servizi, che rappresenta il 58% dei costi complessivi. Tra questi anche i salari per il personale sono rilevanti e ammontano al 35% dei costi di produzione.

Nella relazione attività annua del 2024, sono inoltre presenti i progetti che sono stati finanziati dal PNRR, ottenuti dal Comune tramite l'apposito bando, che li ha erogati a favore della Fondazione. I progetti finanziati quindi indirettamente dal PNRR hanno perseguito diversi obiettivi, come valorizzare la peculiare propensione europea della storia del Tesino; rafforzare e migliorare l'offerta culturale e formativa promossa dalla Fondazione, ponendola al centro di un progetto di turismo scolastico aperto ad accogliere un'utenza non solo trentina; e contribuire alla complessiva strategia di sviluppo del territorio culturale.

I fondi PNRR sono stati utilizzati da terzi per implementare l'offerta promossa dalla Fondazione e rivolta al turismo didattico, realizzando una guida virtuale che, attraverso una app liberamente scaricabile su ogni device mobile, consenta di vivere un'esperienza immersiva nella Pieve Tesino di fine Ottocento. È stato creato anche un laboratorio interattivo, dedicato alla simulazione dei processi decisionali europei e democratici in genere, oltre che workshop e corsi di formazione per mediatori museali.

Relativamente alla comunicazione e promozione delle attività della Fondazione, le iniziative in questo ambito si sono suddivise in attività di comunicazione vera a propria e in quella invece relativa al *networking*.

La comunicazione classica si riferisce alla promozione delle pagine della Fondazione sui principali social media; canali digitali; materiali informativi cartacei, come dépliant e brochure, comunicati stampa e di campagne promozionali. Per quanto riguarda il *networking*, è stata promossa la partecipazione del personale interno della Fondazione a tavoli, meeting ed incontri di settore a livello europeo. Per questa attività sono stati investiti nel 2024 5.800€ provenienti dal fondo provinciale.⁶⁶

Anche la casa museo di De Gasperi ha utilizzato la misura dell'Art Bonus per differenti interventi che sono stati finanziati tramite erogazioni liberali dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, per i progetti relativi alla rassegna "Agosto degasperiano".

BILANCIO DEL BENE

Aggiornato il **24.03.2026**

DATA	INTERVENTI	COSTO PREVISTO	EROGAZIONI RICEVUTE	EROGAZIONI FONDI SPESE	STATO
Interventi con raccolta chiusa					
23.03.2026	Agosto degasperiano 2025	16.000,00 €	+16.000,00 €	-0,00 €	✓ >>>> +
10.04.2024	Agosto degasperiano 2023 - Inquietudini	15.000,00 €	+15.000,00 €	-15.000,00 €	✓ >>>> +
18.04.2023	Agosto degasperiano 2022	Non definito	+10.500,00 €	-10.500,00 €	✓ >>>> +
01.02.2023	Rassegna	Non definito	+10.000,00 €	-10.000,00 €	✓ >>>> +
03.12.2019	Agosto degasperiano 2019 - Lotta contro il tempo	Non definito	+17.000,00 €	-17.000,00 €	✓ >>>> +
TOTALE		31.000,00 €	+68.500,00 €	-52.500,00 €	

Figura 16: <https://artbonus.gov.it/2198-museo-casa-de-gasperi.html>

⁶⁶ Relazione attività anno 2024.

Altri soci sostenitori generali che contribuiscono e collaborano con la casa museo sono i Comuni di Pieve Tesino, Valsugana, Altopiano della Vigolana, Arco, Borgo Valsugana, Castel Ivano, Civezzano, Predazzo, Riva del Garda, Rovereto e Trento. Oltre che l'APT Valsugana-Lagorai, la Cassa Centrale Banca, la Federazione Trentina della Cooperazione e la Mediocredito Trentino Alto Adige.

Bisogna specificare che la Fondazione Trentina Alice De Gasperi non risulta beneficiaria del contributo 5x1000 e nel sito ufficiale non è presente una sezione dedicata o un invito a questo tipo di sostegno. Non vanno confuse le altre Fondazioni italiane dedicate alla figura di De Gasperi, che rappresentano realtà diverse e presentano la possibilità di destinare a loro il proprio 5x1000.

3.2.4 Casa Museo Remo Brindisi

La casa museo di Remo Brindisi è ubicata al Lido di Spina, nella provincia di Ferrara, progettato in collaborazione con l'architetto milanese Nanda Vigo. Immersa nel verde della pineta del Lido di Spina, è stata realizzata, tra il 1971 ed il 1973, come sede del lavoro artistico e come luogo del soggiorno estivo di Remo Brindisi. L'edificio è caratterizzato da un grande cilindro cavo centrale che collega i diversi piani, con gli spazi abitativi, quelli dello studio e quelli espositivi.

Brindisi e Nanda Vigo sono due personalità tra loro differenti, per formazione ed esperienze creative, ma con una visione comune dell'arte nella realtà contemporanea.

Nanda Vigo, costruisce infatti un ambiente, nel quale la luce e i materiali trasparenti hanno un ruolo fondamentale. Il museo, viene soprannominato come "Museo Alternativo", poiché è caratterizzato da una luce simbolo di libertà di conoscenza e superamento della quarta dimensione, il tempo.

Remo Brindisi nasce a Roma nel 1918 da famiglia abruzzese, ed è uno dei maestri della pittura italiana del secondo Novecento. Viene accostato dalla critica al movimento espressionista europeo e la sua poetica si è espressa sui temi del mondo contadino e pastorale, come luoghi di una perduta coesione sociale. L'esperienza della guerra e delle dittature del Novecento ha segnato la sua sensibilità, e il suo interesse per l'Esistenzialismo francese. Lo stile della sua pittura è infatti caratterizzato dalle influenze del post cubismo picassiano e poi dell'espressionismo astratto e dell'Informale.

La raccolta conservata comprende circa duemila disegni, quadri e sculture, e documenta tutte le principali correnti pittoriche dell'arte internazionale del Novecento, da Segantini, Medardo Rosso e Modigliani a Giacometti, Moore, Melotti e Ceroli. Dopo la scomparsa dell'artista nel 1996, la casa, con l'intero patrimonio conservato, è amministrata dal Comune di Comacchio.

Per quel che riguarda la gestione del museo Brindisi, quest'ultimo non presenta un bilancio unitario. Le funzioni e le conseguenti spese sono suddivise tra quelle svolte dal Comune di Comacchio (e quindi presenti nel bilancio complessivo del Comune) e quelle di un concessionario privato che gestisce tutti i musei comacchiesi. I musei interessati alla concessione sono il Museo Delta Antico, la Casa Museo Remo Brindisi e il Museo delle Valli⁶⁷.

Per i musei, il Comune di Comacchio ha stipulato una concessione di servizi museali a un consorzio privato per nove anni, a seguito di gara ad evidenza europea. È previsto il pagamento di un canone annuale da parte del concessionario al Comune, commutabile per sei anni con investimenti a favore del circuito museale.

I servizi oggetto di concessione sono quelli di apertura e chiusura al pubblico, accoglienza, sorveglianza, pulizie, visite guidate, attività didattica, bookshop e ristorazione (bar e ristorante in valle). In capo al Comune vi sono la direzione, la conservazione, la ricerca, le manutenzioni, allestimenti, riordini e prestiti. Quanto alle attività di valorizzazione, comunicazione, pubblicità, esse sono condotte dall'uno o dall'altro ente in collaborazione. Per quanto riguarda l'ente privato, il contratto prevede che gli introiti della gestione siano costituiti dagli incassi dei biglietti d'ingresso per musei, gite e attività varie, come bar e ristorante. In questa organizzazione le economie di scala per i servizi consentono la sostenibilità delle spese (soprattutto le spese di personale), compensando le strutture in perdita (Museo Brindisi) con quelle in attivo (ristorante).

Il Comune è sgravato dalle spese di apertura e di attività nei musei e inoltre l'aspetto imprenditoriale che il privato può mettere in campo va a vantaggio della valorizzazione. Il privato infatti ha una economicità più spinta con obiettivo lucrativo, ma è vincolato dal contratto di concessione.

⁶⁷ Previsto un percorso storico-naturalistico ai casoni storici, con visita in barca.

In questo modello ibrido, si può capire come le logiche di un privato operano di fronte ad una struttura museale per una copertura dei costi, e quali sono gli obblighi e le regole da rispettare, come per esempio il vincolo di gestione culturale.

Attraverso il Contratto di concessione pubblicato online si determina che l'Amministrazione ha stabilito di procedere alla esternalizzazione dei servizi museali della rete civica mediante ricorso allo schema giuridico della concessione di cui agli artt. 164 e segg. del Dlgs. 50/2016, per una durata di nove anni. La concessione riguarda i servizi integrati, cioè i "servizi aggiuntivi" di accoglienza, assistenza alla visita, animazione didattica, vendita e ristorazione ecc. identificati dall'art.117 del Codice dei beni culturali, i quali possono essere gestiti in forma integrata con i servizi definiti strumentali quali biglietteria, pulizia, vigilanza.

In cambio il concessionario verserà al Comune un canone di concessione dell'importo che risulti dall'offerta in sede di gara dal rialzo sulla base d'asta di €25.000,00 più IVA annui. Il concessionario è la Società Consortile Gestione Turistica delta del Po (CoGeTour) di Comacchio (FE), che ha offerto un rialzo del 5,00% sul canone annuale di € 25.000,00. Dall'offerta economica risulta inoltre che gli oneri per la sicurezza vengono stimati in € 78.960,00 ed il costo per la manodopera viene stimato in € 3.442.668,00⁶⁸.

Preso atto che, in base all'offerta della Società Consortile Gestione Turistica delta del Po, il valore della concessione è pari a 9.933.477,50€ e il canone annuo ammonta a 26.250,00€ (più IVA).

⁶⁸ SETTORE I Servizi Politiche Sociali, Turismo, Sport, Istituti Culturali, Politiche Educative, Attività Produttive e Commercio Servizio Istituti Culturali: REGISTRO DELLE DETERMINAZIONI DETERMINAZIONE N. 174 DEL 14/02/2023.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://comacchio.trasparenza-valutazione-merito.it/web/trasparenza/papca-g?p_p_id=jcitygovalbopubblicazioni_WAR_jcitygovalbiportlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=downloadAllegato&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&jcitygovalbopubblicazioni_WAR_jcitygovalbiportlet_downloadSigned=true&jcitygovalbopubblicazioni_WAR_jcitygovalbiportlet_id=5079341&jcitygovalbopubblicazioni_WAR_jcitygovalbiportlet_action=mostraDettaglio&jcitygovalbopubblicazioni_WAR_jcitygovalbiportlet_fromAction=recuperaDettaglio.

3.2.5 Casa Depero

La Casa d'Arte Futurista Depero è la seconda sede del Mart a Rovereto, nato da un progetto di ampliamento e restauro del Museo Depero, fondato dall'artista stesso nel 1959⁶⁹.

La casa di Fortunato Depero, situata a Rovereto, nel Trentino, rappresenta un laboratorio privato di sperimentazione grafica e di ricerca artistica futurista, che viene aperta dall'artista stesso, alla fine degli anni Cinquanta. È l'artista stesso che progetta l'allestimento della sua casa museo, curandolo nei minimi particolari secondo una sua particolare concezione museografica: con le decorazioni a mosaico dei pavimenti, con i pannelli dipinti che rivestono le pareti e gli arredi originali eseguiti con raffinatezza e grande capacità tecnica.

Fortunato Depero, dopo aver concluso i suoi studi a Rovereto, scopre l'avanguardia futurista a Roma nel 1913, dove si mette a creare i contatti per quello che sarà successivamente il gruppo degli artisti futuristi. A Roma insieme a Giacomo Balla, pubblica il manifesto "Ricostruzione futurista dell'Universo", che afferma la volontà di operare una totale re-invenzione della vita quotidiana, nel segno della nuova estetica futurista. A seguito di queste convinzioni negli anni Cinquanta Depero progettò e realizzò, grazie anche alla collaborazione del Comune di Rovereto, il primo museo del Futurismo italiano, una curiosa e intelligente consacrazione della sua opera.

Nel 1957 Fortunato Depero firma una convenzione con il Comune di Rovereto che prevede l'utilizzo di uno spazio pubblico per esporre le opere e i materiali d'archivio ancora in suo possesso. In cambio della possibilità di utilizzare i tre piani di questo antico edificio, già ospizio e poi Banco dei pegni, Depero si impegna a lasciare alla comunità un fondo composto da circa 3.000 oggetti. Il museo viene inaugurato dall'artista solo un anno prima della sua morte, nel 1960, e gestito poi dalla moglie Rosetta, prima di passare definitivamente sotto il controllo della municipalità. Il 17 gennaio 2009, in occasione del centenario del Futurismo, il Mart ha ridefinito le potenzialità del museo, restituendo una seconda vita a Casa Depero, restaurata.

Ad oggi la Casa d'Arte Futurista Depero, con una superficie di 945 m², è l'unico museo fondato da un futurista, nel quale ogni dettaglio è curato personalmente dall'artista, come

⁶⁹ Sito ufficiale del Museo. <https://www.mart.tn.it/mart/casa-d-arte-futurista-depero-118228>.

mosaici, mobili e pannelli dipinti. L'idea di Fortunato Depero, infatti, non si limitava solo nella creazione di un museo generico ma di un museo monografico.

Tra le funzioni e finalità del Mart⁷⁰ sicuramente vi sono quello di essere un ente pubblico non economico, senza fini di lucro, istituito allo scopo di custodire, conservare, valorizzare e promuovere lo studio e la conoscenza dell'arte moderna e contemporanea.

L'organizzazione interna segue la suddivisione di vari organi del museo, tra cui il presidente Vittorio Sgarbi; il vicepresidente Silvio Cattani; il consiglio di amministrazione; il comitato scientifico; il collegio dei revisori dei conti; il direttore Micol Forti.

Al fine di realizzare il sistema museale integrato, spettano alla Provincia i compiti e le attività preordinati all'attività contrattuale, la gestione contabile, la manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili messi a disposizione del museo dalla Provincia, la gestione amministrativa del personale messo a disposizione dalla Provincia e gli altri compiti e attività comuni ai musei, individuati con deliberazione della Giunta provinciale. All'interno dell'*Annual Report* per l'anno 2024 si possono analizzare le informazioni relative al museo e alla Casa Depero. Per esempio è stata monitorata la provenienza dei visitatori al Mart e alla Casa d'Arte Futurista Depero, distinguendoli in tre principali categorie: visitatori individuali, gruppi e scuole. Dai dati storici emerge che la maggioranza dei visitatori proviene da fuori regione (61%), consolidando questa fascia come la componente più significativa. La quota di visitatori dal Trentino Alto Adige/Südtirol resta stabile al 31%. Infine, la partecipazione internazionale cresce: gli arrivi dall'estero rappresentano ora l'8%,⁷¹ mentre per quel che riguarda le visite guidate eseguite all'interno della Casa d'Arte Futurista Depero, esse ammontano a 137 annuali⁷².

Il bilancio del museo di Casa Depero è ingrato a quello generale del museo Mart di Rovereto, quindi complessivo di tutte le sedi del museo. Le cifre alte infatti non rappresentano i ricavi e i costi effettivi singoli della casa museo, ma dell'intero complesso. Il modello di funding che utilizza il Mart è molto diversificato, ma con una forte componente pubblica; le entrate del museo sono costituite dall'assegnazione disposta dalla Provincia per le attività di rilevanza provinciale, da contributi di altri enti pubblici o

⁷⁰ Fondato nel 1987 come ente funzionale della Provincia autonoma di Trento.

⁷¹ Annual Report 2024, p.124

⁷² Annual Report 2024, p.75

privati e di organismi comunitari, dal reddito della gestione del patrimonio proprio e di terzi, da trasferimenti in denaro o titoli di credito per donazioni, lasciti o legati, da sponsorizzazioni e contributi liberali, da altre entrate inerenti le finalità dell'ente⁷³.

Alla luce di quanto riferito, si dimostra nelle tabelle riportate qui sotto, che nel 2024 il finanziamento è stato garantito da entrate derivate per il 57,08% da trasferimenti della Provincia autonoma di Trento e contributi da parte di altri enti pubblici e privati. Solo il 14,20% deriva da entrate proprie, e il 19,89% rappresenta l'utilizzo dell'avanzo di amministrazione 2023 (aggiungendo l'8,83% da fondi pluriennali vincolati).

⁷³ Estratti dal Regolamento concernente "Disciplina del Museo d'arte moderna e contemporanea - MART" - Disposizioni Generali nell'Amministrazione Trasparente.

	2022 Consuntivo	2023 Consuntivo	2024 Consuntivo
Avanzo d'amministrazione esercizio precedente	1.654.437,24	1.504.583,79	2.730.630,61
Fondo pluriennale vincolato	20.047,39	249.792,85	1.212.595,71
Contributi di parte corrente			
Da parte della Provincia	6.945.000,00	7.960.000,00	7.560.000,00
Da parte della Regione	-	-	-
Da parte dell'Unione Europea	-	48.000,00	7.000,00
Da parte di altri Enti	168.031,53	157.699,36	109.624,85
Totale	7.113.031,53	8.165.699	7.676.624,8
Entrate Proprie			
Vendita biglietti	938.065,62	1.097.976,41	812.208,51
Vendita pubblicazioni, merchandising	214.809,80	145.734,66	158.704,08
Sponsor	98.210,00	86.010,00	118.950,00
Proventi altri servizi	497.806,90	570.500,38	454.041,24
Rimborsi e proventi vari	301.127,75	688.929,19	351.470,58
Interessi attivi	621,31	8.697,36	54.412,03
Totale	2.050.641,38	2.597.848,00	1.949.786,44
Contributi per investimenti			
Da parte della Provincia	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Da parte di altri Enti	8.732,17	39.556,92	16.870,16
Da parte di privati	142.800,00	644.700,00	42.500,00
Totale	251.532,17	784.256,92	159.370,16
Totale entrate	11.089.599,71	13.302.180,92	13.729.007,77

Figura 17: Annual Report 2024, entrate p.141

	2022 Consuntivo	2023 Consuntivo	2024 Consuntivo
Spese di funzionamento			
Costi personale dipendente	41.092,56	794.150,79	808.598,69
Compensi organi sociali	37.431,52	32.986,66	28.615,42
Vigilanza, custodia e biglietteria	1.318.801,18	1.348.194,60	1.361.811,40
Spese di promozione e di rappresentanza	155.789,09	159.408,55	144.405,69
Utenze	229.403,56	379.031,34	536.965,19
Pulizie	161.393,79	155.456,99	150.551,19
Postali	8.836,41	12.647,51	8.927,64
Spese per consulenze tecnico-amministrative	5.258,69	5.279,57	6.495,33
Spese mezzi di trasporto	7.969,55	14.377,84	3.944,48
Locazione beni di terzi	98.640,28	97.009,03	99.778,47
Manutenzione immobili	1.147.174,61	822.620,43	365.134,15
Spese gestione collezioni	106.837,38	119.706,99	133.424,95
Spese gestione sistema informativo	50.680,05	60.064,17	80.085,96
Altre spese correnti	862.976,82	623.102,45	770.603,18
Interessi passivi	0,00	0,00	0,00
Imposte e tasse	58.427,72	128.747,71	80.580,63
Spese direttamente imputabili all'organizzazione di manifestazioni ed iniziative			
Didattica	172.140,69	229.077,44	249.406,07
Catalogazione	-	-	-
Mostre / Eventi / Editoria	3.070.906,77	3.023.813,75	2.832.566,89
Spese per investimenti			
Acquisto attrezzature	65.200,41	301.119,22	295.577,39
Restauri / riallestimenti	15.435,50	16.347,84	11.056,00
Manutenzione straordinaria immobili	34.621,86	87.110,06	115.025,85
Incremento raccolte / collezioni	173.138,96	996.709,14	163.057,18
Aggiornamento biblioteca	12.667,68	12.977,00	4.865,80
Altre spese in conto capitale	1.500.000,00	16.486,50	4.156,42
Totale spese	9.334.825,08	9.436.425,58	8.255.633,97

Figure 18: Annual Report 2024, spese p.143

Per quanto riguarda lo strumento dell'Art Bonus, attualmente, il Museo Mart propone due progetti di raccolta aperta sul portale ufficiale dell'Art Bonus. Il primo progetto per l'intervento Hi-Mart⁷⁴ non presenta ancora erogazioni, mentre quello a sostegno delle attività istituzionale del Museo, volta alla conservazione e valorizzazione del patrimonio storico artistico, dispone di 7.800€ da erogazioni liberali provenienti da imprese.

BILANCIO DEL BENE

Aggiornato il **23.01.2025**

DATA ↕	INTERVENTI	COSTO ↕ PREVISTO	EROGAZIONI ↕ RICEVUTE	EROGAZIONI FONDI ↕ SPESE	STATO
Interventi con raccolta aperta					
20.01.2025	Hi-Mart	71.000,00 €	+0,00 €	-0,00 €	🔄 >>> ⬆️
01.12.2023	Sostegno dell'attività istituzionale del Museo volta alla conservazione e valorizzazione del patrimonio storico artistico del Museo	50.000,00 €	+7.800,00 €	-7.800,00 €	🔄 >>> ⬆️

Figure 19-20: <https://artbonus.gov.it/1324-mart-museo-di-arte-moderna-e-contemporanea-di-trento-e-rovereto.html>

01.12.2023	Sostegno dell'attività istituzionale del Museo volta alla conservazione e valorizzazione del patrimonio storico artistico del Museo
RACCOLTA FONDI	🔄 Raccolta aperta
FASE ATTUATIVA	>>> Raccolta fondi
PREVISIONE COSTO TOTALE DELL'INTERVENTO	
50.000,00 €	
EROGAZIONI LIBERALI	
Impresa	4.800,00 €
Impresa	3.000,00 €
REPORT UTILIZZO MENSILE DELLE EROGAZIONI	
Uscite 12.2023	7.800,00 €
TOTALE	50.000,00 € 7.800,00 € 7.800,00 €

Figura 20

⁷⁴ Intervento: mappare gli spazi del Museo, utilizzando la tecnologia *iBeacon* per monitorare i flussi dei visitatori. Per raccogliere dati qualitativi, come il tempo trascorso davanti a un'opera o a un pannello didascalico, fornendo informazioni utili sui comportamenti e le preferenze del pubblico, per adattare l'offerta alle reali esigenze e aspettative dei visitatori.

3.3 Conclusioni e tabella riassuntiva

In questa tabella viene analizzata il formato giuridico della gestione, il suo modello di funding prevalente, la sua autonomia economica e la possibilità di replicare il modello per Casa Bonazza.

Le varianti sono state indicate con livello che va da basso-medio-alto rispettivamente alla probabilità di essere auto-sostenibile economicamente e replicabile.

Casa Museo Giorgione	Gestione pubblica, proprietà pubblica	Bilancio comunale	Bassa	Bassa replicabilità
Casa Museo Canova	Fondazione ETS	Biglietteria (ricavi propri)	Alta	Media replicabilità, se si rafforzasse il nome dell'artista e conseguente Fondazione
Casa Museo Alcide De Gasperi	Fondazione partecipata	Accordi di programma (contributo pubblico provincia)	Bassa	Alta replicabilità se Casa Bonazza venisse sostenuta dalla Provincia
Casa Museo Remo Brindisi	Proprietà comunale con concessione a Consorzio (privato)	Ricavi dal concessionario	Media	Bassa replicabilità
Casa d'arte Futurista Depero	Sede integrata MART (Ente della provincia)	Contributo pubblico (provincia)	Bassa	Alta replicabilità se Casa Bonazza venisse ipotizzata come sede integrata

CAPITOLO 4

CASO STUDIO: VILLA DI LUIGI BONAZZA A TRENTO

4.1 Luigi Bonazza: la vita

Luigi Bonazza è stato un artista trentino, nato ad Arco (TN) il 1° febbraio del 1877. Successivamente l'artista si sposterà nella cittadina di Rovereto dove frequenterà la Scuola Reale Elisabetтина dal 1890 al 1893. A Rovereto non prende la strada di Depero, che sarà protagonista dell'avanguardia, ma prosegue per la *Kunstgewerbeschule* (Quintavalle, 1985). Luigi Bonazza è infatti noto per aver stretto amicizie con esponenti importanti del panorama della Secessione Viennese, grazie al suo trasferimento a Vienna, appunto presso la *Kunstgewerbeschule des KK. Österreich Museums für Kunst und Industrie*⁷⁵, dove segue le lezioni di Felician von Myrbach, raffinato illustratore che gli insegna a disegnare e che lo avvicina alle tecniche dell'incisione e dell'acquerello⁷⁶. Per comprendere la figura artistica di Bonazza occorre comprendere l'ambiente viennese, dove ha la fortuna di studiare il panorama delle esposizioni, come la mostra del 1898 di Gustav Klimt, Max Klinger, Franz von Stuck e Giovanni Segantini⁷⁷. A Vienna, infatti, lancia la sua carriera artistica e riceve le prime commissioni. È proprio nel 1904 che inizia a comporre la sua grande tela *La leggenda di Orfeo*, presentata all'Esposizione internazionale di Milano l'anno successivo, e intraprende la realizzazione del ciclo *Jovis Amores*, una serie di incisioni a tema mitologico esposte con successo alla mostra della Secessione e pubblicate nella rivista tedesca "*Die Kunstwelt*" e nelle inglesi "*The Studio*" e "*The Graphic*". *La leggenda di Orfeo* viene lasciata da Luigi Bonazza, con precisa volontà testamentaria, alla SOSAT⁷⁸ e portato a Trento nel 1912, una volta rientrato in città. Il

⁷⁵ Nel 1897.

⁷⁶ Tra gli altri, frequenta i corsi di disegno, pittura e illustrazione e quello di pittura del nudo diretto da Franz von Matsch.

⁷⁷ Ulteriori influenze sono i lavori nel 1900 di Paul Signac, che espone i suoi capolavori puntinisti e nel 1903 le opere di Denis, Redon, Manet, Monet, Cezanne, Degas, Lautrec, van Gogh e Gauguin.

⁷⁸ Con lascito testamentario, l'artista decreta che alla sua morte l'Orfeo venga donato alla SOSAT, che dispone di una sala sufficientemente grande per ospitarlo e renderlo fruibile a quante più persone possibile. La SOSAT, o Sezione Operaia della SAT, è nata il 7 gennaio 1921 e organizza per i propri soci escursioni in montagna. La Società degli Alpinisti Tridentini (SAT) promuove dal 1872 la conoscenza delle montagne

trattico è accolto con entusiasmo dalla critica del tempo e rappresenta l'opera che lo consacra all'arte internazionale. Questa resterà inizialmente nella sua casa in Bolghera come ricordo del suo esordio viennese. Oltre alla *Leggenda di Orfeo*, un'altra sua opera riconosciuta è il ciclo delle *Allegorie del giorno* che inizia nel 1911, ma terminerà solo dopo la prima guerra mondiale.

Dopo un breve periodo nella città artistica di Vienna Bonazza decide di ritornare a Trento, con il ruolo di professore ordinario presso l'Istituto tecnico e contestualmente diventa primo presidente della fondazione del Circolo artistico trentino; proprio in questi anni inizia a lavorare al ciclo allegorico-mitologico della villa: la casa nel quartiere di Bolghera. L'abitazione ha rappresentato per il pittore, che lì si ritirò negli ultimi anni della sua vita, una specie di immersione nell'idea di bellezza, mostrata in chiave secessionista, apprezzabile sulle pareti delle diverse stanze⁷⁹.

Con l'arrivo della guerra mondiale l'artista è costretto a fuggire e rifugiarsi a Milano, dove trova lavoro come disegnatore presso le Officine Caproni⁸⁰ a Vizzola Ticino, ed esegue delle acqueforti. Al termine della guerra Bonazza torna a Trento e onora, con una serie di incisioni, i volti dei martiri della guerra, testimoniando una partecipazione accorata alle vicende dolorose dell'annessione del Trentino all'Italia. Finita la guerra ed il conseguente ritorno nella città natale, riceve incarichi e commissioni come la decorazione del Palazzo delle Poste di Trento e alcuni affreschi di soggetto sacro per alcune chiese. Tra il 1927-1929 l'artista si vede impegnato in altre importanti commissioni per la realizzazione dei graffiti del camposanto di Cortina (1928) e per la decorazione parietale delle chiese di Sant'Antonio da Padova a Tezze e Santa Giuliana a Levico (1929).

Analizzando il contesto di vissuto di Luigi Bonazza si può delineare un'educazione familiare aperta alle relazioni e coraggiosa nel portare avanti le proprie idee, anche in una situazione geopolitica sfavorevole. Il cambiamento repentino del clima culturale e geopolitico del Trentino si intreccia con la vicenda artistica di Luigi Bonazza. A questo

trentine, lo sviluppo turistico delle vallate e "l'italianità" del Trentino. Luigi Bonazza nasce solo cinque anni dopo la fondazione della Sat, nel 1877, respirando tra le mura domestiche il clima culturale di quella borghesia filoitaliana colta e di ampie visioni.

⁷⁹ (Tiddia, Alessandra, s.d.).

⁸⁰ Viene assunto dall'ingegner Gianni Caproni, conterraneo, nato come lui a Arco. Trova da lavorare come disegnatore presso la fabbrica aeronautica Caproni, in provincia di Varese, e produce una serie di acqueforti sull'iconografia (Antolini, 2026).

proposito, la guerra e il tema del confine attraversano la vita dell'artista in modo evidente, considerando che la città dove ha vissuto le più importanti esperienze formative è stata Vienna, capitale dell'impero austroungarico quando il Trentino era ancora Tirolo meridionale.

Nonostante l'età ormai avanzata, Bonazza continua operosamente a dipingere ed esegue un numero sorprendente di opere di paesaggio e alcuni interessanti ritratti.

Trento, la città dove decide di costruire la sua casa, rappresenta una zona immersa nel verde: il tema del paesaggio trentino è una presenza costante nella sua produzione artistica, per cui molti luoghi raffigurati sono ritratti *en plein air* servendosi di un cavalletto e osservando la natura con sensibile partecipazione. Tra le sue opere minori realizzerà anche capolavori che testimoniano il suo rapporto stretto con la natura e il paesaggio. Infatti tra il 1935-1938, durante i periodi estivi, Bonazza soggiorna di frequente a Torbole, sul lago di Garda, dove esegue numerosi dipinti ispirati al tema lacustre⁸¹.

Raggiunta la soglia degli ottant'anni, l'artista comincia ad accusare gravi disturbi alla vista, che, nonostante l'operazione, gli impediscono di continuare a dipingere. Muore il 4 novembre 1965 nella sua dimora, circondato dall'abbraccio della nipote Luigina (Bonazza, Roberta & Tamanini, Nicoletta, s.d.)⁸².

⁸¹ I quadri di paesaggio degli anni Venti e Trenta sono caratterizzati da un forte dinamismo del colore e della luce, in opere ove permane evidente l'influsso klimtiano (Rizzioli, 2026).

⁸² Biografia ripresa dal catalogo della mostra "Luigi Bonazza: Trento, la montagna, il circolo degli artisti", inaugurata a Palazzo Trentini e alla Cappella Avantini di palazzo Thun.

4.2 Villa Bonazza: un possibile valore culturale futuro

4.2.1 La Villa fino ad oggi

A Trento, in località Bolghera, vi è la casa del pittore Luigi Bonazza: un edificio in stile ottocentesco, esternamente poco appariscente, ma che all'interno custodisce un'esplosione di forme e colori. Bonazza, costruttore e proprietario di questa casa, acquistò un terreno in località Bolghera ed iniziò la sua costruzione nel 1914. La decorazione parietale della casa infatti, ottimamente conservata dai nuovi proprietari, fu iniziata da Luigi Bonazza nel 1914⁸³ e ultimata nel 1951, data apposta sul graffito, ubicato lungo il corridoio del primo piano.

L'artista dopo la guerra ritornò a Trento e riprese il posto d'insegnante; in questo periodo iniziò a decorare la casa che diventò il suo rifugio dove chiudersi per sognare e per ornare di splendide pitture echeggianti dello *Jugendstil*⁸⁴.

All'interno della dimora si trovano muri e stanze completamente decorate di pittura a calce e graffiti: Bonazza aveva progettato ogni dettaglio, come lo specchio di una vita eclettica.

La casa di Trento ancora oggi racchiude le opere più iconiche e importanti dell'artista e non solo, perché all'interno, passando nelle varie stanze, si possono notare i dettagli realizzati da Bonazza, fatti costruire appositamente da mobiliere su suo disegno, quadri, rifiniture di sedie, tende e termosifoni (fig.37-38). Ancora, all'interno, sono presenti influenze del Déco e della Secessione che formano un linguaggio artistico e decorativo unico nel suo genere. Bonazza rimane sempre fedele al concetto unitario di arte e di *Gesamtkunstwerk*, ideale stilistico che informa ogni aspetto della produzione creativa⁸⁵.

⁸³ (il decreto di abitabilità dell'edificio data al 18 maggio, Archivio Comunale di Trento, Racc. lic. ed. n. 30/1914).

⁸⁴ Lo stile *Jugendstil* rappresenta le espressioni artistiche dell'Art Nouveau, dal nome di una rivista di Monaco (*Jugend*, "Giovinezza", fondata nel 1886). L'Art Nouveau (stile florale o liberty) è un movimento artistico e filosofico che si sviluppò tra la fine dell'800 e il primo decennio del 1900. Il movimento artistico ebbe massima diffusione durante l'ultimo periodo della cosiddetta Belle Époque.

⁸⁵ Attraverso il rinnovamento dell'arte austriaca, intesa come modello estetico nella convinzione che il bello, integrato nella formazione della vita quotidiana, nell'arredamento, nell'illustrazione libraria, nel vestiario, anzi in definitiva nella vita in tutta la sua interezza, potesse prodursi come strategia contro la storia del mondo industriale in via di formazione (Rizzioli, 2026).

Bonazza costruirà, nella villa in Bolghera, un museo privato del suo passato secessionista, facendo di tutta la sua casa un atelier, progettando l'arredo e ricoprendone le pareti con immagini che riprendono in continuazione i modelli di Klimt (Antolini, 2026).

Nella sua casa, le scritte sono ispirate a un pessimismo decadente che rappresentano come questa casa diventerà il rifugio silenzioso dell'artista: «Chiudo dietro di me la porta della mia casa solitaria e la mia storia è finita» (Bonazza & Museo Provinciale d'Arte, 1985). La villa a Bolghera, come si legge sulla inferriata di una finestrella accanto alla porta di entrata: *Ipse sibi*⁸⁶ (fig.3), rispondeva perfettamente ai bisogni dell'artista (Wolf & Benigni, 1968)⁸⁷.

L'artista trentino abiterà nella sua dimora fino alla sua morte, successivamente lascerà poi l'abitazione in eredità alla nipote Luigina Staffieri. Luigina riuscì ad affittare la casa per i successivi tre anni fino alla decisione di vendere, dovuta alla mancanza di accuratezza nella conduzione degli affittuari e la difficoltà nel gestire questo patrimonio. È così che la villa venne acquistata nel 1969 da Bruno Pizzinini, attuale padre del proprietario, che decise di dedicarci attenzione e cura. A seguito di ciò Bruno Pizzinini avviò una serie di ristrutturazioni necessarie per poi abitarci in via definitiva insieme alla sua famiglia nell'aprile del 1972.

In continuità delle premesse precedentemente sviluppate, l'analisi ora si concentra sul valore culturale della casa attualmente e della sua storia dalla morte dell'artista ad oggi. Le informazioni relative alla dimora sono state reperite grazie al contatto con l'attuale proprietario della casa, il Dott. Michele Pizzinini⁸⁸, con cui si è instaurata una collaborazione per questa ricerca e studio. Tramite l'intervista con il proprietario sono

⁸⁶ L'espressione unisce il pronome determinativo *ipse* ("stesso", "in persona") al pronome riflessivo *sibi* (dativo di sé, "a sé stesso" / "per sé"). Viene usata in latino per enfatizzare che un'azione, un sentimento o una condizione ha come soggetto e come destinatario la medesima persona.

⁸⁷ Dalle parole di Dario Wolf in (1968) *Luigi Bonazza*, p.24: Mi volle bene; divenni il suo alunno prediletto. Ho sempre vivo il ricordo di quando seduti accanto al fuoco crepitante nel caminetto della sua biblioteca, in certe sere buie, profonde, fredde d'inverno, si parlava d'arte e del mondo di bellezza nel quale vivono gli artisti eletti. Armonie d'incanto avvolgevano i nostri spiriti, ed io lo seguivo per quei regni che egli sapeva evocare. Meravigliose erano le visioni che sorgevano in me durante le nostre escursioni in montagna, e gioiosa festa ci avvolgeva quando ci recavamo a Venezia a visitare le Esposizioni Internazionali d'Arte.

⁸⁸ Il dottor Michele Pizzinini è medico e specialista in Scienze dell'Alimentazione e Diabetologia.

stati esaminati i dati necessari per analizzare la fattibilità del progetto nel rendere la dimora una vera casa museo, che verrà analizzato nel capitolo successivo. Il progetto si propone come una un'opportunità di valorizzazione, conservazione e divulgazione di un patrimonio nascosto e prezioso per il territorio locale e per la comunità.

Durante l'intervista Michele Pizzinini ha raccontato la difficoltà nel mantenere la casa intatta nel suo periodo dell'infanzia, insieme ai fratelli, quando i bambini correvano e disegnavano ovunque. Il padre, tuttavia, è riuscito a mantenere la dimora impeccabile. *“Ci abbiamo abitato per circa 50 anni, la ristrutturazione non è stata facile, mio padre fu molto attento a preservare tutto. Certo, per noi bambini era una situazione insolita, in una casa di questa bellezza non si poteva certo giocare a palla o manovrare un triciclo. Sarebbe stato un delitto rovinare una di queste pareti”*⁸⁹.

La casa, dopo la scomparsa di Bruno Pizzinini e l'entrata in casa di riposo della moglie, madre di Michele, rimase e tutt'ora rimane disabitata.

Nonostante l'inabitazione, la dimora continua a godere di visite e interesse di organizzazioni o privati. In più anche il Comune di Trento, con la visita del sindaco Franco Ianeselli, si è interessato alla ricchezza culturale del luogo, organizzando a sua volta visite guidate. Un esempio sono stati due weekend di apertura e visita a settembre 2025, che hanno totalizzato un enorme successo con 24 gruppi di 12-15 persone alla volta.

Bisogna sottolineare che la casa attualmente non è accessibile facilmente al pubblico, infatti essa viene sporadicamente resa visitabile grazie alla disponibilità del proprietario, che dà possibilità di visita ad associazioni e persone interessate. Michele Pizzinini, seguendo l'affetto trasmesso dal padre per la casa, vorrebbe creare un luogo dove viene valorizzato il suo interno. *“Trasformare la casa in un museo sarebbe la massima aspirazione, nonostante bisogna fare i conti con le difficoltà dei costi di ristrutturazione, eccessivi per un privato”*⁹⁰. Gli impianti come quello idraulico ed elettrico sono datati e c'è bisogno di una ristrutturazione, ma senza apportare grandi modifiche ai muri, che sono

⁸⁹ <https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2023/04/bonazza-arte-klimt-casa-trento-bolghera-simbolismo-pizzinini-d92b3230-0e3c-45a1-a938-c1b5787307f6.html>.
<https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2025/12/dopo-40-anni-al-mart-una-mostra-dedicata-allartista-trentino-luigi-bonazza-a8a1ec05-ebc9-43da-8c43-6440fa26ad8c.html>
<https://www.finestresullarte.info/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-mostra-mart-rovereto>

⁹⁰ Dall'intervista con Michele Pizzinini.

vincolati dalla presenza degli affreschi. Oltre a questi lavori, anche i pavimenti sono complicati per un eventuale intervento di modifica, per non parlare dei soffitti che, se necessitano di manutenzione, presentano cassettoni dipinti difficilmente gestibili da ristrutturazioni ordinarie. Qualsiasi assistenza si voglia apportare alla casa, sono necessari restauratori esperti e professionisti nel settore, dovuta alla condizione delicata della Villetta.

“Il mio auspicio sarebbe quello di far diventare la casa un museo, come Casa Depero e numerosi altri esempi di case di artisti in tutta Italia o ancora meglio la sede di qualche prestigiosa istituzione Provinciale quale l'Euregio o la Soprintendenza alle belle arti” ci testimonia Michele Pizzinini, che confida nella creazione del progetto di ricerca, con il fine di dimostrare il valore aggiunto che rappresenta la casa alla comunità trentina e non solo.

4.2.2 La Villa in un'ottica non più residenziale

Dopo un breve *excursus* della 'vita' della casa fino ad oggi, questa sezione è dedicata all'analisi del luogo da un punto di vista più pratico.

La residenza è una Villetta indipendente, che presenta un giardinetto esterno, il garage con la cantina (con lavanderia) e un portico esterno che funge da entrata principale. La casa poi si ramifica in tre piani principali, il piano terra con soggiorno e cucina; il primo piano, dove si trovava lo studio dell'artista, che diventerà successivamente la camera matrimoniale dei proprietari attuali; infine, il secondo piano, meno rilevante, dove sono presenti le ulteriori stanze di quando il Michele Pizzinini era bambino, e dove il lavoro dell'artista non è più visibile.

Bisogna sottolineare come l'edificio non sia accessibile agli individui che presentano difficoltà motorie a causa delle scale d'entrata e della stretta scalinata che divide il primo piano con il piano terra. Per un possibile adattamento futuro, per rendere la dimora accessibile e sbarriata, le scalinate di entrata potrebbero essere accessoriate di un facilitatore motorio, come un montascale, mentre per quelle interne la situazione risulta più difficile a causa dell'intero ciclo di affreschi che sono raffigurati su tutte le pareti di entrata e che accompagnano l'intera scalinata.

Se si dovesse adibire la casa a museo, il secondo piano sarebbe utilizzabile come uffici o possibile spazio per laboratori didattici. Sempre in vista di una possibile apertura, gli altri

due piani potrebbero essere accessibili, dato che per ogni piano è presente un bagno utilizzabile.

Il ciclo a soggetto mitologico-allegorico, occupa una superficie di circa 80 m² e si sviluppa lungo l'intero percorso interno dell'abitazione, fatta esclusione delle stanze di soggiorno, della cucina e dello studio, locali per i quali Bonazza realizzò una serie di pannelli a soffitto, nonché l'intero arredo.

I restanti metri quadri della Casa Bonazza sono stati calcolati approssimativamente seguendo le planimetrie qui sotto esposte. Si è calcolata una superficie di 305,84 m² (escluso il giardino), mentre la superficie utile è pari a 274,4 m², comprendente del piano sotterraneo (utilizzato come magazzino, deposito), il piano terra, primo piano ed infine il secondo piano (togliendo lo spazio impraticabile e lasciando solo la parte utilizzabile come spazio per uffici o per lavoratori didattici).

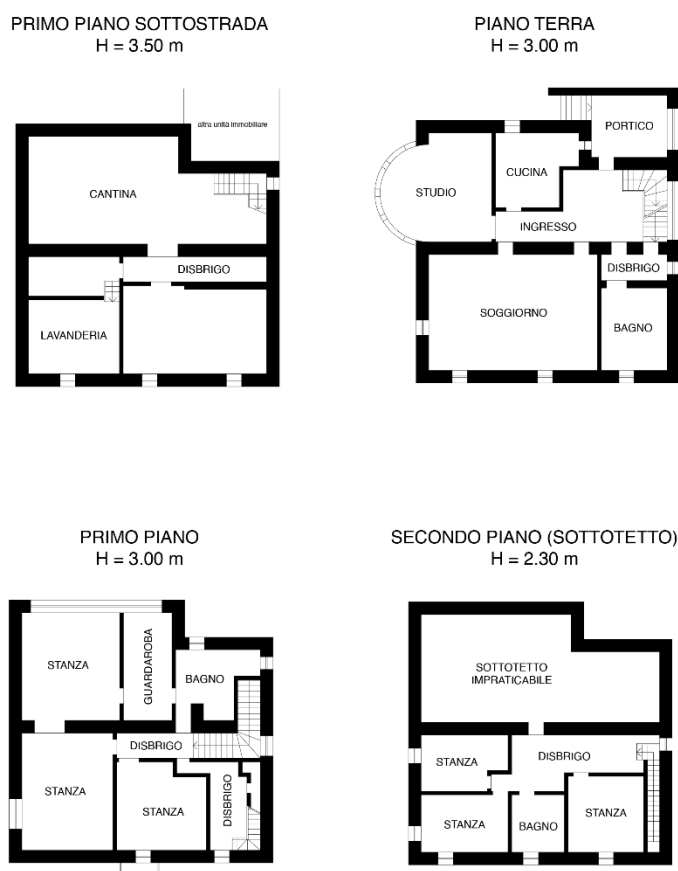


Figura 21: Planimetria della casa riprese e risistemate da quelle del catasto (fig.2), 2026.

REGIONE AUTONOMA TRENINO-ALTO ADIGE
(D.P.R. 31 luglio 1978, n. 569)

NUOVO CATASTO EDILIZIO URBANO
(R. Decreto Legge 13 aprile 1939, n. 652)

Mod. Am (C.E.U.)
N. d'ord. _____
N. fogli _____

L. 1.000

Planimetria (*) dell'immobile situato nel Comune di Trento Via Bolghera N. 16
allegata alla dichiarazione presentata all'Ufficio catasto di Trento Ufficio tavolare di Trento
C.C. Trento F.M. 56 P.Ed. 2184 Sub. 1 P.T. 1734 P.M. _____

Rilievo (*) in conformità allo stato reale
Compilato dall'architetto Fabio Pavanelli
(Titolo, Nome e Cognome del Tecnico)
Iscritto all'Albo degli architetti _____ della Prov. di Trento
Data 31 ottobre 1989 Timbro e firma _____

SPAZIO RISERVATO ALL'UFFICIO CATASTO	
Subalterni controllati in data _____	
Il Tecnico Catastale _____	
Mod. 97 n. <u>3574/89</u>	P.C. imp. _____ Cat. _____ Cl. _____

Figura 22: Planimetria dal catasto edilizio urbano, 1989.

Oltre all'analisi più tecnica del luogo, importante è affrontare le caratteristiche artistico-culturali del luogo attraverso l'analisi del valore culturale. La casa rappresenta non solo una testimonianza della carriera artistica del pittore ma anche il valore simbolico dell'edificio, che rappresenta un legame con il territorio, la città di Trento e i suoi abitanti. Nei capitoli successivi vengono quindi esaminati, attraverso l'analisi *SWOT*, i benefici culturali e sociali che la Villa porterebbe all'intera comunità locale trentina, e non solo.

4.3 Le opere in Villa – documentazione fotografica

Nel suo insieme il ciclo delle opere, all'interno della casa, non nasce da un programma di decorazione unitario. Nonostante ciò, in ogni lettura dei singoli riquadri, è possibile riconoscere la presenza della simbologia del mito di Orfeo⁹¹, il dio maggiormente rappresentato da Bonazza nelle sue opere. Nel ciclo infatti la sua figura compare in sei diverse scene, ispirate ad episodi tratti dalla mitografia classica, ed è riconoscibile per i suoi particolari attributi simbolici, primo tra tutti la lira da braccio (Bonazza & Museo Provinciale d'Arte, 1985).

Varcata la soglia della casa appare Orfeo con la lira tra le mani in una composizione adattata all'irregolare superficie della parete sotto la scala. Salendo poi la scala, s'incontrano tre figure femminili sovrapposte, la prima di fronte, la seconda di fianco e la terza di schiena, secondo un usuale schema di Gustav Klimt. Poco oltre appare una ninfa tra zampillanti getti d'acqua di una fontana con piedistallo decorato da due teste di montoni. Sulle pareti della casa si possono inoltre ammirare una "Deposizione", la "Notte d'estate", "La nascita del Giorno", "Notturmo", "Acqua zampillante", "Cavalli del sole", le "Sirene" e tutte le altre opere realizzate dall'artista.

Motivo di godimento estetico per l'artista è creare disegni per ferri battuti, come i copriradiatori e i candelabri, che, eseguiti magistralmente da Cesare Fedrizzi, costituiscono un bell'ornamento dell'atrio della casa. Infatti si possono incontrare dei particolari geniali, come il copriradiatore di ferro battuto all'ingresso rappresentante un volto di Medusa (fig.10). Così la ringhiera delle scale e tutti i lampadari delle stanze denotano la sua mano genialmente operosa.

Altre peculiarità della casa sono i soffitti, tutti a cassettoni, che offrono una singolare visione armonica decorativa moderna. Nel complesso le opere all'interno della dimora sono state realizzate con la tecnica della pittura a calce, rifinita a secco, e con quella del graffito. La decorazione a motivi geometrici e floreali stilizzati dei soffitti lignei (fig. 15-

⁹¹ Orfeo, dal greco 'solitudine', è un personaggio della mitologia greca, un cantore che piega al suono della sua lira gli animali e tutta la natura. I due miti legati alla sua figura sono quello della *katàbasis* (discesa agli inferi) che egli compie per riportare in vita Euridice, la sua sposa morta, e quello della morte avvenuta per sbranamento da parte delle Menadi (Treccani).

17), forma un'opera d'arte con l'intero edificio, anch'esso progettato da Bonazza (Wolf & Benigni, 1968).

Nel completamento di questa breve introduzione all'analisi delle opere in villa e del suo patrimonio artistico, si propone di seguito una documentazione fotografica dei capolavori accolti all'interno della dimora⁹².

⁹² Le presenti fotografie nel paragrafo successivo sono scatti personali dell'autrice, 2026.



FIG. 1-2
Villa Bonazza a Trento



FIG. 3
Grata della finestra di Villa Bonazza



FIG.4

Ingresso Villa Bonazza
A dx: *Notte d'estate*, (1929)
Affresco, 155x115 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.5

Le muse, (1920)
Affresco, 197 x 166,5 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.6

La sfinge, (1930)
 Affresco, 196 x 150 cm
 Trento, Villa Bonazza



FIG.7

I cavalli del sole, (1930-1935)
 Affresco, 189 x 195 cm
 Trento, Villa Bonazza



FIG.8

Perseo, (1931)
Affresco, 84,5 x 111 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.9

Aloisius Bonazza edificavit anno 1913
Mosaico nel pavimento dell'ingresso
della villa
Trento, Villa Bonazza



FIG.10

Copriradiatore (1930)
ferro battuto, 100 x 70 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.11

Figura orfica, (1930-1935)
Affresco, 123,5 x 48 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.12-14

Tinello con *bow window*
Trento, Villa Bonazza



FIG.15-17
 Dettaglio soffitto



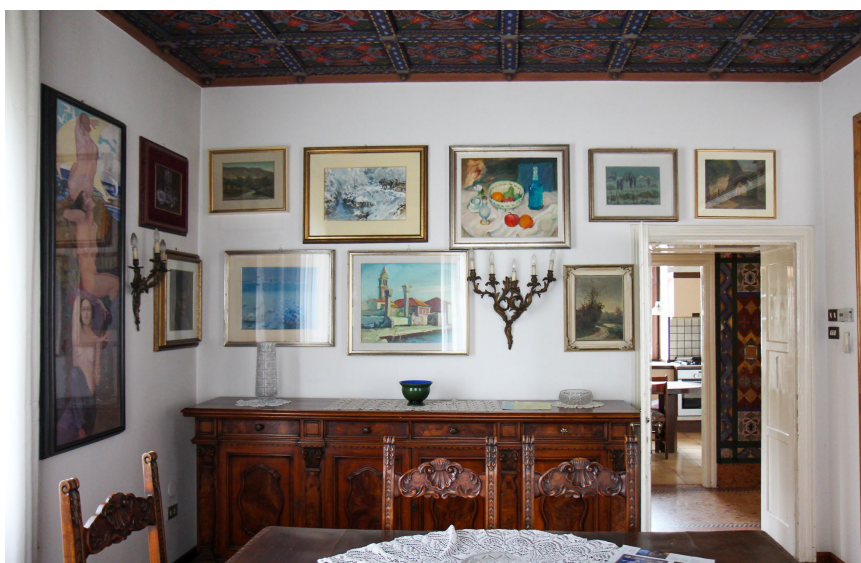
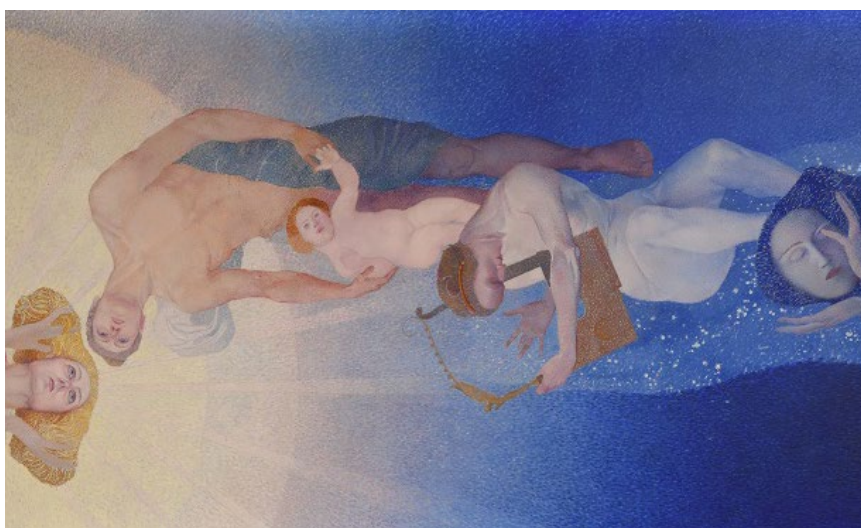


FIG.19

Collezione Bruno Pizzinini

FIG.20

La nascita del giorno (Allegoria della vita), (1921-1932)

Olio su tela, 220 x 120 cm

Collezione Bruno Pizzinini

foto: <https://www.mart.tn.it/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-159391>



FIG.21

Soggiorno della villa, nella proposta progettuale presentata nel Capitolo 5 viene pensato come spazio destinato all'accoglienza dei visitatori nell'ambito delle visite guidate.

FIG.22

Attualmente l'ambiente è adibito a cucina; nella proposta progettuale illustrata nel Capitolo 5, questo spazio verrà reinterpretato come possibile area destinata a bookshop.



FIG.23

Orfeo musagete, (1920-1930)
Tempera, 173 x 172,5 cm
Trento, Villa Bonazza

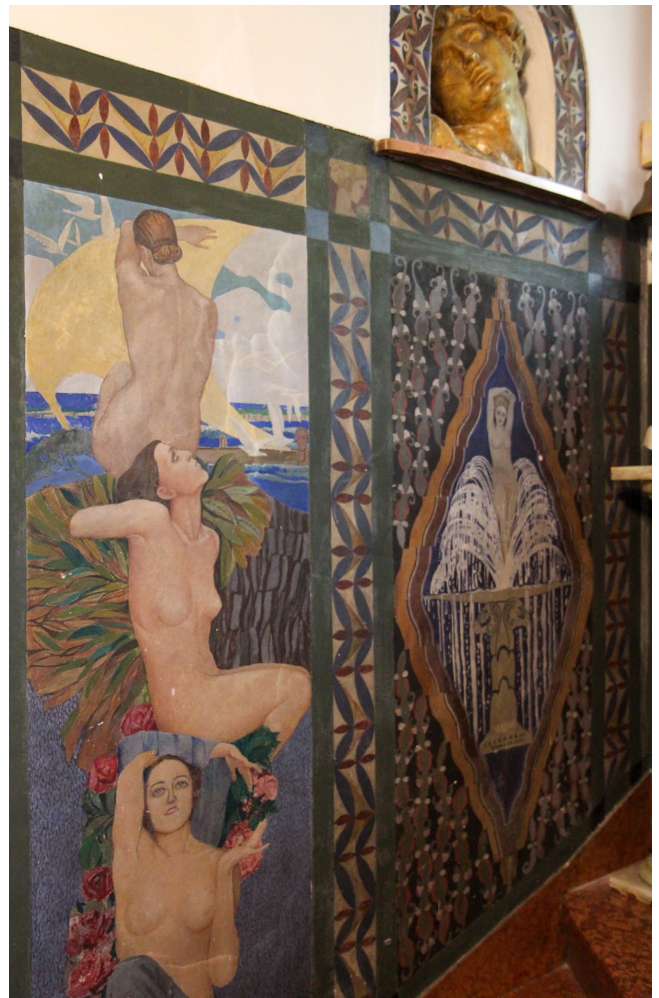


FIG.24

A sx: *Sirene*, (1932)
Affresco, 75,5 x 91,5 cm
A dx: *Fonte*, (1930)
Graffito, 130 x 62,5 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.25

Scultura
Trento, Villa Bonazza



FIG.26-27

Ars/Critica, (1930-1932)
Affresco, 119 x 304 cm
Trento, Villa Bonazza

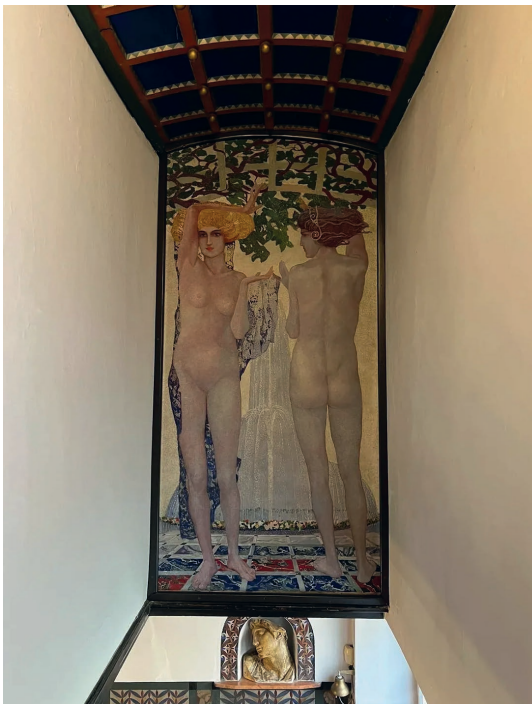


FIG.28

Acqua zampillante, (1924)
Olio su tela, 219 x 105 cm
Collezione Bruno Pizzinini

foto: <https://franzmagazine.com/2025/12/09/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco>



FIG.29

Iniziazione alla vita,
(1930-1935)
Affresco, 269 x 262,5 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.30

Allegoria floreale / Autunno, (1920-1930)
Affresco, 144 x 142 cm
Trento, Villa Bonazza

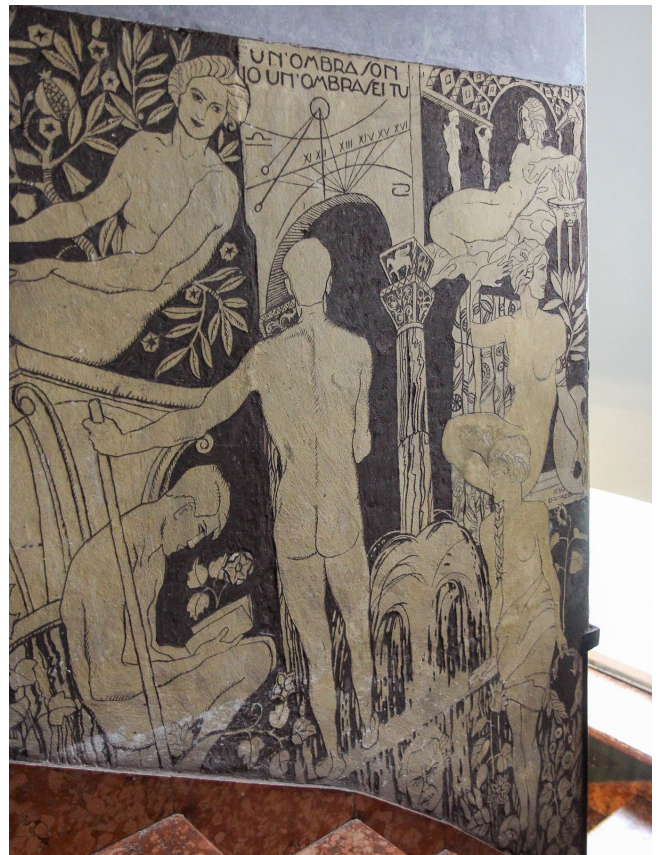


FIG.31

Un'ombra son io, un'ombra sei tu, (1939)
Graffito, 164 x 123 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.32

Illusione, (1930-1939)
Affresco, 290,5 x 164,5 cm
Trento, Villa Bonazza

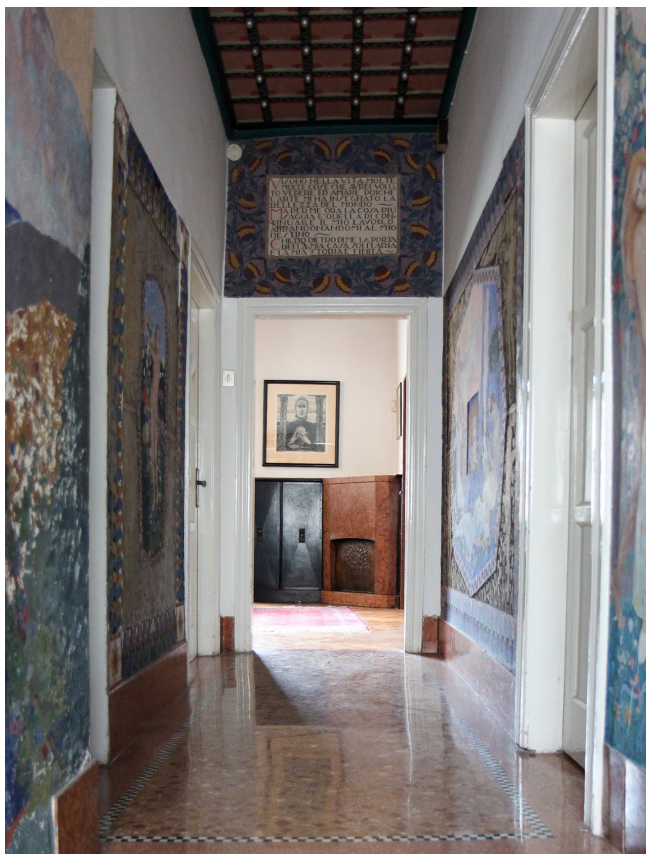
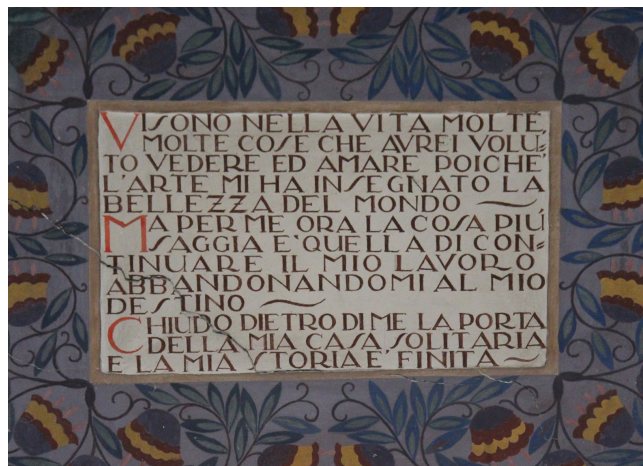


FIG.34

Iscrizione all'entrata della Biblioteca e Studio
Trento, Villa Bonazza

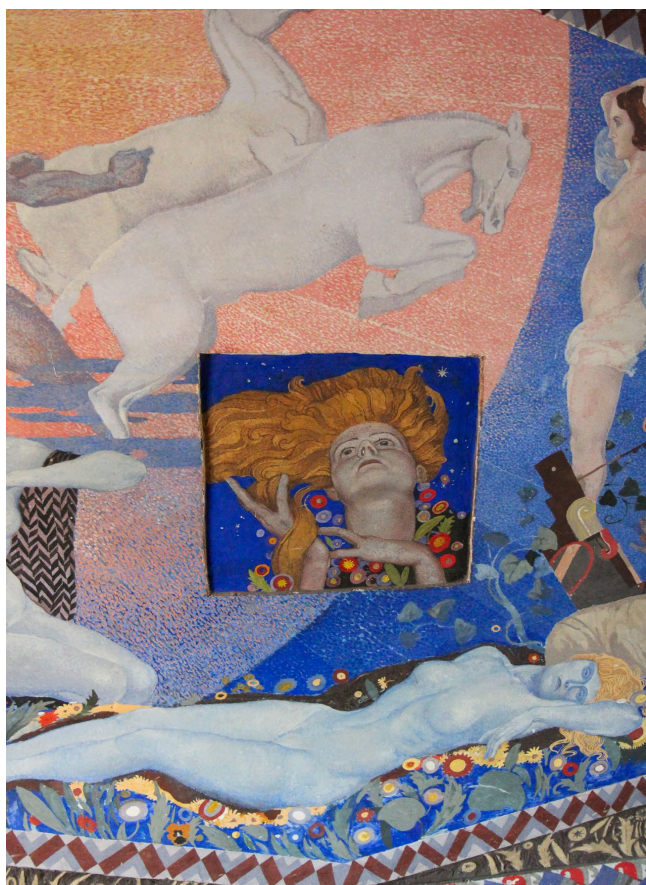


FIG.35

Allegoria apollinea, (1920-1930)
Affresco, 150 x 155 cm
Trento, Villa Bonazza

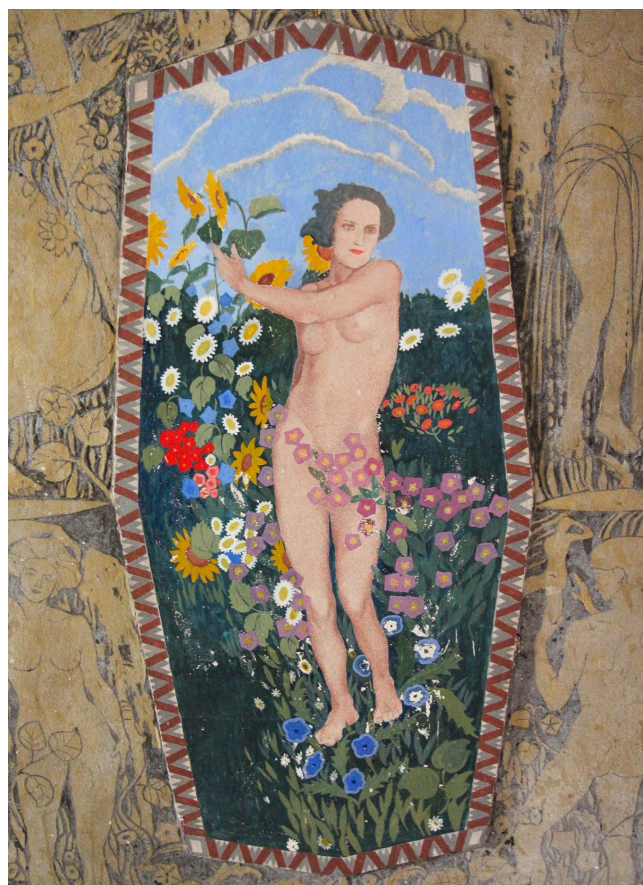


FIG.36

Primavera, (1950)
Affresco e graffito, 145 x 95 cm
Trento, Villa Bonazza



FIG.37

A dx: *Ritratto di Gabriele d'Annunzio*, (1926)
Acquafornte, 280 × 270 mm
Collezione Bruno Pizzinini

A sx: *Ritratto di Dante Alighieri*, (1926)
Acquafornte, 591 × 498 mm
Rovereto, Mart

in basso:
Copricaminetto, (1920)
Trento, Villa Bonazza

FIG.38

Dettaglio tenda
Trento, Villa Bonazza



FIG.39

La Biblioteca e lo Studio con il dipinto *Notturmo*
A suo tempo la parete ospitava *La leggenda di Orfeo*
Trento, Villa Bonazza

foto: <https://franzmagazine.com/2025/12/09/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco>



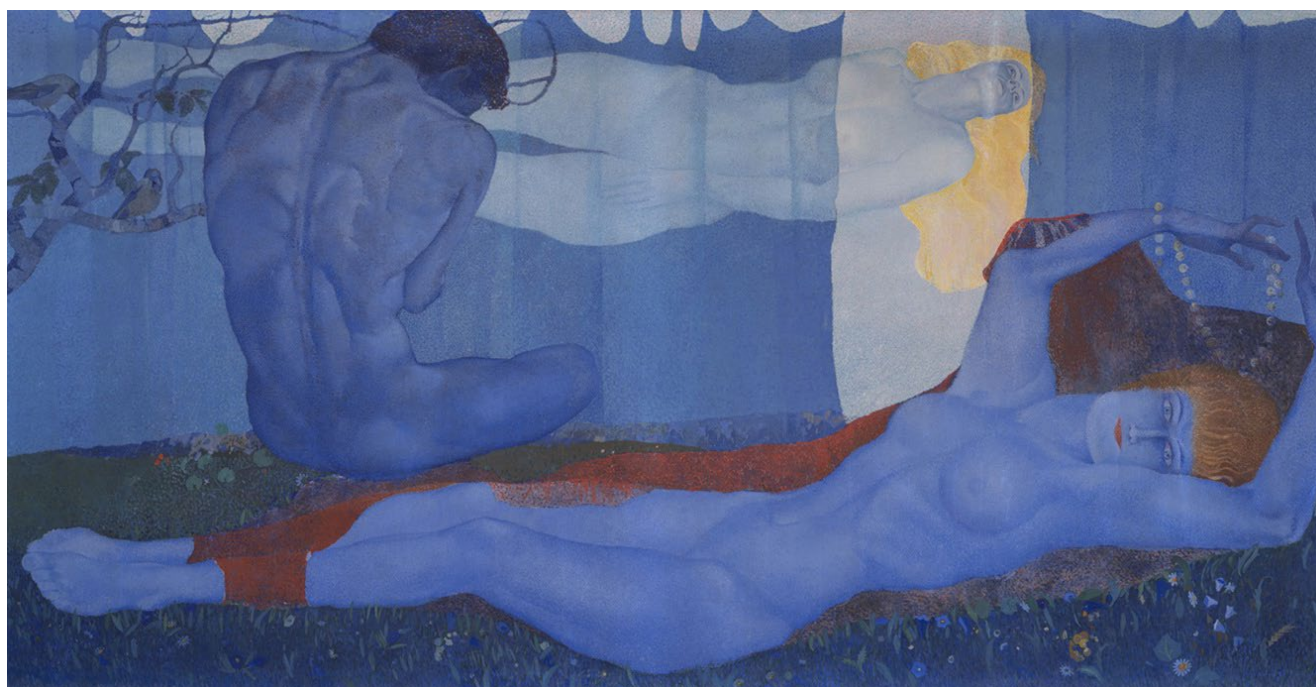


FIG.40

La leggenda di Orfeo, Rinascita d'Euridice, Morte d'Orfeo (1905)
Rovereto, Mart, Deposito SOSAT

foto: <https://www.mart.tn.it/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-159391>

FIG.41

Notturmo (1926)
Olio su tela, 139 x 271,5 cm
Collezione Bruno Pizzinini

foto: <https://www.mart.tn.it/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-159391>



FIG.42-44

Deposizione, (1920)

Tempera su carta, 82 x 176 mm

Collezione Bruno Pizzinini

Nella camera al primo piano è conservato il cavalletto originale di Bonazza, elemento che testimonia come questo ambiente fosse utilizzato dall'artista come studio.

CAPITOLO 5

PROGETTO CASA MUSEO DI LUIGI BONAZZA

Questo capitolo è volto a capire quale sia il modello di funding che maggiormente può sostenere la trasformazione della casa privata dell'artista Luigi Bonazza, in una casa museo, e quali condizioni economiche e gestionali devono essere verificate affinché il progetto possa essere realizzabile. Il budget redatto in questa sezione è uno strumento per quantificare approssimativamente il fabbisogno e verificare la coerenza del modello di finanziamento, ma non risulta valido come effettiva previsione economica della futura casa museo. In questo modo vengono realizzate un'analisi del contesto, un confronto con altre case museo, dei criteri museologici e strumenti di funding.

5.1 La proposta progettuale: da spazio privato a fruizione pubblica

Seguendo il modello di pianificazione strategica per le iniziative di investimento della cultura, viene proposto il seguente progetto di ricerca:

Progetto	Casa Museo Luigi Bonazza
Bene	Villa Bonazza nella città e Provincia Autonoma di Trento
Operazione	Adeguare l'edificio a casa museo con una possibile ristrutturazione e acquisto della dimora da parte della Provincia
Finalità	Conservare e valorizzare il patrimonio artistico di Luigi Bonazza

Per realizzare un progetto culturale si richiede la creazione di una pianificazione strategica: il successo di tale progetto dipende dalla capacità di strutturare un piano di funding efficace, capace di attrarre risorse economiche e garantire la sostenibilità del progetto.

È necessario redigere un piano d'azione che prevede sei passaggi fondamentali per organizzare e definire questo progetto. Le fasi sottostanti determinano il piano di azione per valutare la fattibilità e sostenibilità, tenendo a mente che nella proposta progettuale

non conta il profitto ma il valore sociale e il BEP (tramite il *cash-flow* e *time-table* delle entrate e uscite):

1. Descrizione dell'intervento e analisi del bisogno;
2. Analisi *SWOT* - *PEST* e analisi del contesto istituzionale, territoriale e culturale;
3. Piano economico;
4. Misure di funding (Stakeholders, Partnership strategiche, Raccolta fondi, Campagna di crowdfunding);
5. Comunicazione e promozione;
6. Monitoraggio.

Prima di redigere il piano, come primo passo si decidono le caratteristiche generali della futura casa museo, come l'orario di visita e i giorni di apertura. Si è provato a calcolare i giorni di apertura indicativamente su base analoga del museo di Castelfranco Veneto.

INFORMAZIONI GENERALI CASA MUSEO

ORARI

da martedì al giovedì:

10:30 alle 12:00

da venerdì alla domenica:

10:30 alle 12:00

14:30 alle 17:30

lunedì: giorno di chiusura

In questa maniera si prevede l'organizzazione di un gruppo composto mediamente da cinque persone per ogni sessione di visita composta da un'ora e mezza. La mattina (10:30-12:00) si prevede un gruppo, mentre due il pomeriggio, dopo la pausa pranzo (14:30-16:00/16:00-17:30). L'ultima mezz'ora è calcolata al fine delle attività di chiusura dell'edificio da parte del personale.

Dal martedì al giovedì si farebbero un gruppo di visite la mattina per un totale di 15 persone, mentre per venerdì, sabato e domenica si stimano 45 persone, per un totale di 60 visitatori settimanali.

Per quanto riguarda la visita alla casa è necessaria la prenotazione anticipata o seguendo gli orari di visita presenti sul sito. Accedervi liberamente al di fuori delle fasce orarie pre-impostate non è possibile, vanno quindi rispettate le sessioni di visita. Questa scelta è dovuta a un maggiore controllo dei visitatori durante l'orario di visita, in modo sia da prediligere le visite guidate, sia per mantenere la casa con più cura e attenzione, viste le opere e gli affreschi in essa contenuti.

L'apertura della casa museo è programmata per gennaio 2028, calcolando 270 giorni di apertura (circa 38 settimane), per un totale di 2.280 di visitatori annuali alla Villa⁹³. I 2.280 visitatori annui calcolati, non sono una previsione certa, ma una previsione prudenziale data dalla capienza e dalle modalità di apertura della casa.

Il calcolo successivo è quello relativo al prezzo del biglietto; prendendo come riferimento la casa museo di Canova e i loro prezzi per il museo/gypsotheca.

Il modello e le tariffe sono stati ripresi da quest'ultimo museo, nonostante codesto goda di più prestigio e fama su scala nazionale. Per questa ragione, non sono stati considerati bassi i prezzi iniziali di bigliettazione, per poter riuscire a sostenere la casa museo che ha costi elevati di iniziazione.

Analizzando le tariffe, si considerano anche quelle relative al bookshop, poiché è noto che acquistare il merchandising diventa il ricordo della visita, un oggetto curato che il visitatore è disposto a portarsi a casa come valore aggiunto. È dimostrato che i bambini sono ben disposti verso l'acquisto di matite e gadget per avere un ricordo, mentre l'adulto predilige un manuale o il libro⁹⁴. Il bookshop risulta rilevante nella misura in cui un visitatore, successivamente alla visita, se soddisfatto, spende di più. Dunque bisogna proporre un'esperienza ricca e memorabile, soprattutto con l'aiuto di eventi culturali e visite coinvolgenti, per fare interagire maggiormente il visitatore⁹⁵.

⁹³ Si calcolano i giorni di apertura della casa museo per il 2028, togliendo i giorni festivi, i lunedì ed eventuali chiusure per manutenzioni, allestimenti, ferie del personale. Approssimativamente si avranno 270 giorni di apertura della casa museo in un anno (38 settimane).

⁹⁴ <https://www.sistemamuseoshop.it/ita/2/blog/3/e-guerra-dei-gadget-nel-bookshop-dei-musei/>.

⁹⁵ <https://www.absoluteproduct.com/article/how-visitor-experience-boosts-museum-revenue?siteregion=IT>.

TARIFFARIO:

- intero: 15,00 €
- ridotto: 10,00 € (studenti fino a 25 anni, over 65, forze dell'ordine, insegnanti convenzionati, realtà e istituzioni convenzionate)
 - famiglia: 30,00 € (due genitori e figli fino a 18 anni)
- gratuito: residenti, possessori di *membership card*, bambini fino ai 6 anni, giornalisti annunciati e incaricati, soci ICOM, residenti, persona con disabilità, accompagnatori di persone con disabilità
- scolaresche per laboratorio didattico (prenotazione obbligatoria): 30,00 € ogni 10 bambini

LISTINO PREZZI MERCH:

- Borsa di tela: 10 €
- Maglietta: 20 €
- Matita: 5 €
- Cartoline, segnalibri, adesivi: 3 €
- Poster: 10 €
- Catalogo MART – libro della casa museo: 25 €

5.1.1 Descrizione dell'intervento e analisi del bisogno

In questa fase, in primo luogo, vanno definiti il valore prodotto dall'iniziativa e, dal momento che ogni progetto culturale risponde d'un bisogno collettivo, i bisogni culturali a cui il progetto intende rispondere. In tal modo verranno dimostrate eventuali carenze, come la perdita della memoria storica o un ridotto accesso culturale, che andranno colmate dal progetto. Oltre ai bisogni culturali vanno rintracciate le comunità beneficiarie, per poi descrivere il cambiamento generato dalla realizzazione del progetto. Parlando di cambiamenti, quelli più comuni sono l'aumento di partecipazione degli individui, di crescita educativa e maggiore integrazione sociale.

Analizzando ora il progetto proposto per la dimora dell'artista Luigi Bonazza, si presuppone la creazione di un modello di gestione di una possibile casa museo per rendere la casa accessibile e visitabile al pubblico, non più solo considerata come dimora privata.

L'intervento prevede un possibile acquisto della dimora e/o la creazione di una forma giuridica come associazione culturale o fondazione, che permette la vendita di biglietti e merchandising. L'obiettivo principale del progetto è destinare la dimora ad attività culturali come eventi, o diventando un punto di riferimento per attività educative per le scuole e università, attraverso visite guidate o piccoli laboratori.

Trasformare l'immobile in casa museo significherebbe tutelare un bene storico e le testimonianze legate alla storia dell'artista ed aggiungere un'offerta culturale nel territorio. La casa necessita di una ristrutturazione di alcune zone dell'edificio e la manutenzione delle opere affrescate. L'immobile in vista di una possibile apertura verrebbe tutelato anche da un punto di vista artistico.

Analogamente, viste le numerose richieste di visita all'attuale proprietario, l'apertura della casa provocherebbe una forte attrazione turistica, soprattutto conseguentemente alla mostra dell'artista al Mart di Rovereto, che lo ha valorizzato e fatto conoscere.

In conclusione un ultimo beneficio collettivo che potrebbe emergere, sarebbe quello relativo alla creazione di nuovi posti di lavoro, tra chi si occuperebbe del bookshop e chi delle visite guidate.

5.1.2 Analisi SWOT - PEST e analisi del contesto istituzionale, territoriale e culturale

L'analisi SWOT⁹⁶ è una tecnica di pianificazione strategica utilizzata dalle aziende o organizzazioni per analizzare il contesto, sia interno che esterno, dell'azienda stessa, per prendere decisioni concrete e consapevoli. È una fase di analisi importante di definizione nei dettagli del parametro d'azione. Essa consiste nell'individuare e valutare i punti di forza (*strengths*), punti di debolezza (*weakness*), le opportunità (*opportunities*) e minacce (*threats*). Questa analisi è stata realizzata per valutare il progetto di Casa Bonazza.

STRENGTHS <ul style="list-style-type: none">- Autenticità del luogo e il suo valore artistico (rilevanza storica)- Legame emotivo con la comunità locale- Posizione strategica- Attrattività turistica potenziale- Luogo didattico ed educativo	WEAKNESS <ul style="list-style-type: none">- Incertezza sulle stime dei costi- Complessità amministrativa- Dimensioni ridotte- Costi elevati- Bassa notorietà
OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none">- Collaborazioni con altre realtà della città (<i>city pass</i>)- Attivazione di partnership- Possibili sponsorizzazioni- Comunità sensibile all'arte- Art Bonus (se proprietà pubblica)- Turismo culturale	THREATS <ul style="list-style-type: none">- Sostenibilità economica- Restauro e manutenzione affreschi- Mancato interesse per una possibile gestione futura- Vincoli/ritardi

⁹⁶ Sviluppata negli anni Sessanta da Albert Humphrey presso lo *Stanford Research Institute*.

- Punti di Forza: sono tutte quelle iniziative interne che portano a buoni risultati, come l'autenticità del luogo e il suo valore artistico. Bonazza infatti lascia la casa come testimonianza non solo della sua carriera artistica, ma anche del suo tempo. L'identità dell'edificio è capace di generare un legame emotivo con la comunità locale, grazie alla sua posizione strategica vicino al centro città, che favorisce il coinvolgimento diretto di cittadini, associazioni e scuole.

Villa Bonazza gode di una forte attrattività turistica potenziale che consente l'attivazione di imprese locali nello sponsorizzare e sostenere la casa, interessate al ritorno reputazionale territoriale.

La casa potrebbe essere un luogo didattico, educativo e di conoscenza per i cittadini, i quali non sono a conoscenza di questo patrimonio.

- Punti di Debolezza: quelli interni forniscono un punto di partenza per capire cosa migliorare e quali sono le risorse mancanti. Villa Bonazza, nonostante il prestigio, è un edificio di dimensioni ridotte e quindi vincolato ad un basso numero di visitatori quotidiani, in modo da garantirne la conservazione.

Altra incertezza è nei costi di restauro, essendo elevati, trattandosi pure di un edificio vincolato dalla Soprintendenza. La difficoltà maggiore è quella della complessità amministrativa e autorizzativa nella gestione del bene culturale, attualmente di natura privata, che richiede competenze tecniche specifiche e tempi lunghi di realizzazione. Un'altra opzione potrebbe essere quella di lasciare in gestione la casa ad una associazione o fondazione, ma vanno considerate le complicazioni dovute agli alti costi e la bassa notorietà, sia della dimora che dell'artista. La struttura economica futura infatti dipende da contributi esterni, ma con una limitata capacità iniziale di generare ricavi autonomi. Per ciò, risulta necessario garantire una governance preparata per garantire affidabilità verso fondazioni e grandi donatori istituzionali.

- Opportunità: per opportunità si intendono le iniziative esterne che vanno considerate, sia per fortificare i punti di forza, sia per individuare come migliorare i punti di debolezza. Villa Bonazza si trova nella città di Trento, capoluogo di regione e punto di riferimento per un turismo culturale *slow*. Trento, e la regione in generale, gode di diversi punti di riferimento di realtà artistiche e reti museali, che potrebbero creare biglietti cumulativi o city pass, collaborando con Casa Bonazza. Troviamo infatti tra i principali il MUSE-Museo delle Scienze, il Castello

del Buonconsiglio, il Mart-Museo di arte moderna e contemporanea, la casa museo di Fortunato Depero.

Sia la città di Trento che di Rovereto, sviluppano diverse iniziative e programmi educativi e sociali in città, favorendo una comunità interessata e sensibilizzata all'arte e alla cultura. Non solo i cittadini ma anche le aziende e le organizzazioni potrebbero essere interessate all'attivazione di partnership con imprese locali per progetti di responsabilità sociale.

Casa Bonazza potrebbe avere possibilità di accesso a contributi pubblici dedicati alla tutela del patrimonio se in un futuro diventasse un bene pubblico e non più privato.

- Minacce: si riferiscono a possibili concorrenze, oppure a situazioni esterne, che potrebbero creare problemi. La principale minaccia nella creazione di un futuro modello di gestione di casa museo è la sostenibilità economica. I costi di gestione iniziali risultano elevati e vi è una forte dipendenza da fondi pubblici o da donazioni. Le variazioni normative nella tutela dei beni culturali possono allungare tempi e costi di eventuali interventi, sia di restauro e conservazione degli affreschi, sia di manutenzione per gli impianti come riscaldamento, sia per la creazione di un bookshop e garantire i bagni e l'accessibilità dell'intero immobile.

Le aspettative del proprietario potrebbero non si allinearsi momentaneamente con la sfiducia del progetto di possibili finanziatori e gestori dell'ente, che quindi non prendono in considerazione di incentivare questa iniziativa.

Successivamente all'analisi *SWOT*, viene ricreata la seconda analisi, ovvero la *STEEPLE*⁹⁷: una metodologia con la quale è possibile tratteggiare lo scenario del contesto in cui si opera, per individuare le variabili rilevanti nel processo decisionale. La *Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal and Ethical factors Analysis* individua queste variabili, tramite fattori esterni, che influenzano sull'impatto del progetto. Vengono divisi i fattori in sociali, tecnologici, economici, politici, legali ed etici:

- Sociali: il territorio della provincia di Trento presenta una forte componente anziana, rispetto a quella giovane che decide di migrare per motivi di studio e

⁹⁷ L'analisi PEST è l'acronimo di politica, economica, sociale, tecnologica, nota anche come Analisi Quantitativa, STEER, STEEP, DESTEP, STEP, Peste o PESTEL.

lavoro. Altresì Trento è una città universitaria e meta del programma Erasmus. Trento, e più nello specifico l'intera Provincia, è caratterizzata da un grande interesse per la cultura, grazie alle numerose mostre e ai musei importanti che si ritrovano sul territorio. Da qui si potrebbe creare esperienze culturali diversificate e accessibili, attrattive per i potenziali visitatori e al contempo orientate alla creazione di posti di lavoro per i giovani del territorio.

- Tecnologici: essendo la tecnologia, soprattutto nel periodo post-pandemia, uno strumento sempre più utilizzato e di innovazione, si instaurano tutti quei processi per cui l'integrazione della tecnologia viene inserita anche all'interno dei percorsi espositivi tradizionali tramite audioguide, *virtual tour*, installazioni sensoriali. Questo potrebbe aiutare anche ad aumentare l'accessibilità del museo verso persone non vedenti o sorde.
- Economici: la casa museo può inserirsi come generatrice di opportunità lavorative, oltre che come capacità di generare ricadute positive sui servizi locali. Il turismo nella Regione del Trentino Alto Adige è curato e già ben consolidato, ma solitamente si focalizza nelle aree sciistiche e nel turismo montano⁹⁸. La casa museo potrebbe essere un'ottima opportunità per aumentare il turismo cittadino tutto l'anno, oltre al periodo invernale.
- Ambientale: il bene in questo caso dovrà rispettare la sostenibilità ambientale, facendo attenzione alla gestione dei rifiuti, riciclo ed all'utilizzo di fonti rinnovabili.
- Politici: la Provincia di Trento e la PAT negli anni hanno consolidato una forte attenzione verso le politiche culturali, e potrebbero continuare in questa direzione anche inserendo la casa museo in questione sotto la sua tutela e proprietà.
- Legali: nel Capitolo 2 sono state rappresentate in breve le normative in ambito culturale alle quali un'istituzione deve attenersi, come la normativa sulla privacy e le normative per le agevolazioni fiscali per gli enti culturali. In più si aggiungono l'attenzione sulla sicurezza sul lavoro, sulla redazione dei bilanci e sulle norme a cui chi si occupa di funding e gestione deve curare.

⁹⁸ Nel 2024, Trentino-Alto Adige ha registrato 13,7M arrivi e 56,7M presenze turistiche, con una variazione del +3.2% rispetto al 2023. Il soggiorno medio è di 4.1 notti.

Gli arrivi internazionali rappresentano il 59% del totale, con 8,1M visitatori stranieri che hanno generato 35,2M presenze <https://www.kwhospitality.it/osservatorio/trentino-alto-adige/>.

- Etici: anche il Codice Etico è necessario in questa proposta progettuale per garantire inclusione e accessibilità⁹⁹.

Dopo aver analizzato questi fattori, risulta doveroso fare una piccola parentesi sul contesto territoriale ove è ubicata la casa dell'artista Luigi Bonazza, ovvero in Via Bolghera, nel Comune di Trento e nella provincia autonoma della Regione Trentino Alto-Adige. Bolghera è un quartiere nella parte meridionale della città di Trento, nel quale si trova l'ospedale di Santa Chiara, la Chiesa dedicata a Sant'Antonio da Padova e il parco urbano di Gocciadoro. Il quartiere è attivo e immerso nel verde della natura, delimitato dalla sponda sinistra del torrente Fersina.

Per quanto riguarda invece le realtà museali trentine, è noto il museo MART, *Museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto*¹⁰⁰, che ha realizzato una mostra interamente sulla figura di Luigi Bonazza, da sabato 06 dicembre 2025 a domenica 03 maggio 2026¹⁰¹.

Il percorso artistico di Bonazza, formatosi nel clima della Secessione viennese, è costituito da un ricco e prezioso patrimonio trentino, in parte conservato dalla Provincia di Trento, tramite il Mart e la Soprintendenza per i Beni Culturali, e in parte diffuso tra edifici pubblici, privati, chiese e collezioni. Tra le opere esposte alla mostra del Mart alcune sono provenienti da importanti istituzioni del territorio, come il Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto, il Museo Alto Garda, il Castello del Buonconsiglio, il Museo Diocesano Tridentino, la Fondazione Museo Storico del Trentino e la Biblioteca Comunale di Trento. Questa retrospettiva ha riscosso successo e la curiosità dei cittadini, sia riguardo l'artista, sia riguardo alla casa. Michele Pizzinini, proprietario, afferma che *“la mostra ha avuto un*

⁹⁹ Informazioni e il modello dell'analisi *Steeple* sono stati ripresi dall'articolo *Il Parco della musica di Villa Battistini: Un possibile scenario di pianificazione della casa-museo di Mattia Battistini*. BTA - Bollettino Telematico dell'Arte (Santarelli Giada, 2026).

¹⁰⁰ Dal sito ufficiale: Fondato nel 1987 come ente funzionale della Provincia autonoma di Trento. Il Mart opera in tre luoghi distinti: a Rovereto la sede principale del Museo, un ampio complesso architettonico inaugurato nel 2002 su progetto di Mario Botta e Giulio Andreoli; la Casa d'Arte Futurista Depero; a Trento la Galleria Civica, entrata a far parte del Mart nell'ottobre del 2013. <https://www.mart.tn.it/ilmart>.

¹⁰¹ A cura di Alessandra Tiddia, in un allestimento disegnato da Ruffo Wolf, la retrospettiva *Luigi Bonazza. Tra Secessione e Déco* presenta al pubblico 300 opere, tra dipinti, disegni, incisioni, oggetti e documenti d'archivio.

grande successo di pubblico. Da qui anche le numerose richieste di poter visitare la casa". "In passato Vittorio Sgarbi con i suoi collaboratori ha già visitato la casa una decina di volte, e pure la nuova Direttrice del MART l'ha visitata". Infatti, in un'intervista passata, il presidente del MART, Vittorio Sgarbi afferma: "È un artista grande, Bonazza, miglior interprete di Gustav Klimt. Una pittura che non è né realistica né futurista. Bonazza segue una strada parallela, dalla visione delle cose alla psiche. Questo si vede nei dipinti, ma anche nella sua casa. La casa di Bonazza è stata per me un tempio artistico, un luogo incantato che potrebbe essere acquistato dalla Provincia e diventare parte di un percorso museale di Trento, che parte dal Buonconsiglio e arriva fino a casa Bonazza, la casa della vita. Il luogo della vita"¹⁰².

Analizzando il territorio locale, si possono instaurare collaborazioni con varie istituzioni e favorire ulteriori agevolazioni come biglietti cumulativi e combinati. Questi titoli di ingresso includono l'accesso a più sedi o a un circuito di musei, che si potrebbero realizzare anche per la casa museo di Luigi Bonazza, col fine di instaurare reti collaborative territoriali. Un esempio di questo tipo di offerta è il Museo Remo Brindisi che aderisce tramite il *Comacchio Museum Pass*: un ticket unico per visitare tutti i musei di Comacchio, tra cui la Casa Museo Remo Brindisi, l'escursione in barca nelle Valli, il Museo Delta Antico e la Manifattura dei Marinati.

Anche in Trentino sono già presenti abbonamenti estesi definiti *museum pass*, che comprendono vantaggi, quali l'accesso in tutti i musei e castelli di Trento, Rovereto e dintorni, e l'utilizzo illimitato a tutti i trasporti in Trentino per 48 ore, con possibilità di prenotare gratuitamente l'accesso sui siti dei musei. Il museum pass ha una validità di durata di 48 ore e si può acquistare a 22,00€ in tutti i musei partner, nelle Aziende per il Turismo delle due città, oppure online al sito: [museumpass.it](https://www.museumpass.it)¹⁰³.

La Casa Museo Luigi Bonazza, qualora potesse essere inclusa nel circuito del museum pass trentino, dovrebbe essere verificata e presentata, tramite una formale richiesta di

¹⁰² <https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2023/04/bonazza-arte-klimt-casa-trento-bolghera-simbolismo-pizzinini-d92b3230-0e3c-45a1-a938-c1b5787307f6.html>.

¹⁰³ museum_pass_2019 PDF (www.visittrentino.info). Promotori del sistema: L'iniziativa coinvolge l'Assessorato alla Cultura della Provincia Autonoma di Trento, i Comuni di Trento e Rovereto, le Aziende per il Turismo (come l'Apt Trento e l'Apt Rovereto) e Trentino Marketing.

convenzionamento, direttamente agli enti gestori del progetto o a Trentino Marketing, che coordinano le reti territoriali e le integrazioni con i sistemi di biglietteria e mobilità. Un altro aspetto da considerare è il biglietto unico del Museo Mart (15,00 € intero e 10,00 € ridotto), che permette di visitare tutte le tre sedi del Museo come il Mart, la Casa d'Arte Futurista Depero (Rovereto) e la Galleria Civica (Trento)¹⁰⁴.

Se fosse possibile instaurare una collaborazione tra Casa Bonazza e Casa Depero, si potrebbe creare un biglietto unico e combinato con il Mart e facilitare l'affluenza di visitatori interessati culturalmente e artisticamente, potendo puntare anche non solo a un turismo locale e trentino ma anche internazionale. Vista l'affluenza straniera a Casa Depero analizzata nel capitolo precedente, i visitatori di provenienza estera potrebbero cogliere l'occasione di visitare la nuova Casa Museo Bonazza e anche il centro di Trento¹⁰⁵.

Oltre alla realtà museale locale appena citata, nel contesto del territorio trentino, sono presenti numerosi stakeholders che potrebbero prendere parte a questo progetto, come associazioni culturali oppure sponsor potenziali.

Nel territorio trentino si instaura anche un sistema in cui più attori interagiscono, per un'offerta culturale di qualità, ovvero Trentino Cultura¹⁰⁶. Il portale ufficiale di Trentino Cultura della Provincia Autonoma di Trento è dedicato alla promozione, alla gestione e alla scoperta del patrimonio storico, artistico, scientifico e culturale del territorio provinciale. Il sistema raccoglie e valorizza un'ampia rete di siti espositivi diffusi in tutta la regione, tra questi il Museo delle Scienze (MUSE)¹⁰⁷; il Museo di arte moderna e contemporanea (MART); il Museo Castello del Buonconsiglio; il Museo Storico Italiano della Guerra; il Museo degli Usi e Costumi della Gente Trentina (San Michele all'Adige); Arte Sella (Borgo Valsugana) e il Museo Alto Garda (MAG).

¹⁰⁴ È valido per un ingresso in ogni sede anche in giorni non consecutivi, entro due mesi dall'emissione.

¹⁰⁵ La Casa Fortunato Depero ha totalizzato 5.938 di visitatori provenienti dal Trentino-Alto Adige (21%), 2.164 visitatori esteri (8%) 20.115 provenienti da altre regioni italiane (71%) per un totale complessivo 28.623 visitatori nel 2024. Mart annual report 2024, p.127 <https://www.mart.tn.it/annualreport>.

¹⁰⁶ <https://tcu-test.infotn.it/>.

¹⁰⁷ Incentrato su natura, montagna e sostenibilità, progettato da Renzo Piano.

5.1.3 Piano economico

La terza fase, la più corposa, è relativa alla quantificazione del fabbisogno finanziario. Quest'ultimo indica il passaggio decisivo, da cui dipenderanno i risultati successivi di fattibilità del progetto.

Il progetto segue una logica generale tipica di *capital budgeting*, dove le entrate iniziali finanziano l'investimento, le entrate ricorrenti coprono i costi operativi e il progetto è sostenibile se i ricavi annui superano-pareggiano i costi annui. Inoltre, si tratta di un modello di finanziamento misto, basato su risorse pubbliche, private e ricavi da attività autoprodotte.

L'organizzazione che applica un modello di capital budgeting deve mostrare particolare attenzione alla *time-table*, poiché in un'operazione di ristrutturazione di un immobile, ad esempio, le uscite di cassa non avvengono tutte subito, ma sono distribuite nel tempo.

Gestire il funding significa occuparsi della pianificazione di questi flussi monetari e conoscere la scansione temporale degli eventi, che permette di pianificare e bilanciare le entrate con le uscite. Un esempio sono gli enti erogatori (come ad esempio la Regione o le strutture di gestione del PNRR), che non si limitano a erogare il finanziamento, ma impongono all'organizzazione l'obbligo di documentare con precisione ogni spesa effettuata. L'ente deve quindi rendere conto dell'impiego delle risorse monitorando costantemente le uscite, caricando la documentazione fiscale sui portali dedicati e predisponendo prospetti analitici dei costi.

In questa fase, l'ente deve considerare anche il rapporto con eventuali finanziatori che hanno prestato dei capitali e che si aspettano un riconoscimento. Tale riconoscimento non è necessariamente monetario, ma può consistere in diverse tipologie di reward (riconoscimenti o benefici non finanziari) che devono essere pianificati preventivamente. Una volta avviato il progetto, diventa fondamentale il monitoraggio dei risultati, ovvero l'analisi a consuntivo, mentre *il business plan* (piano economico) ha una natura previsionale, il monitoraggio dei risultati avviene a consuntivo e si basa sull'analisi degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente accaduto.

Il costo standard è una configurazione di costo ideata a fini di controllo, è dunque un costo ipotetico. In sede previsionale, si hanno i costi standard, frutto di una stima verificabile solo a posteriori e/o determinati sulla base di congetture assunte a priori. In sede consuntiva invece si hanno i costi effettivi (Maraschi, 2012).

Per il caso-studio di Casa Bonazza sono stati suddivisi e stimati possibili ricavi e i possibili costi futuri per comprendere la sua sostenibilità economica. Le stime economiche riportate sono state formulate sulla base di dati disponibili, relativi al contesto territoriale e al confronto con istituzioni museali aventi caratteristiche analoghe.

Dopo aver analizzato il quadro generale di avvio per la creazione del piano finanziario, si possono analizzare quelle che sono le entrate. Le entrate sono divise in due categorie principali, quelle *una tantum* ed entrate ricorrenti. Le entrate una tantum sono quelle che si verificano una sola volta, nella fase iniziale del progetto e servono a finanziare l'investimento iniziale, cioè il possibile acquisto e la ristrutturazione della Villa. Tra queste rientrano contributi pubblici, fondazioni, investimenti privati, campagna di crowdfunding, prestiti bancari e altre fonti straordinarie. Le entrate ricorrenti sono invece quelle che si ripetono ogni anno e servono a coprire i costi di gestione; tra queste rientrano i ricavi da biglietteria, l'affitto degli spazi per eventi, i laboratori e le attività educative, le vendite di merchandising, le sponsorizzazioni e le donazioni.

Per comprendere come finanziare questo progetto l'approccio utilizzato è quello di dividerlo in due fasi. La prima fase dell'investimento iniziale, sarà finanziata prevalentemente con il contributo statale, un possibile acquisto da parte della Provincia dell'edificio; la messa in sicurezza; donazioni e somme devolute da investitori privati e la ristrutturazione. Dopo questi costi iniziali, finanziati attraverso il funding straordinario, si analizzano quelli di avviamento, quindi i costi pre-apertura al pubblico quando il progetto esiste ma non genera entrate, e la gestione operativa, come stipendi, utenze, manutenzione e attività. Tutto il processo di fundraising può essere rafforzato da una campagna Art Bonus mirata, una campagna di crowdfunding tematico e un evento fundraising dedicato.

Nella fase di avviamento considerando il primo anno di apertura (nell'anno 2028), la casa museo si farà conoscere, ma non avrà ancora un pubblico ed una community forte, che si starà costruendo. In questa fase ci sarà necessità di funding esterno, per coprire i costi dell'investimento iniziale, successivamente i ricavi annuali autogenerati raggiungeranno il punto di pareggio con i costi. Mentre negli anni successivi l'obiettivo della casa museo sarà progressivamente quello di ridurre la dipendenza dal funding esterno, e mantenere i ricavi e i costi stabili e costanti.

Sulla base di quanto considerato, si avanza con l'esaminazione di quattro possibili alternative di modello gestionale rispetto al progetto proposto.

Per la prima alternativa si prevede l'acquisto dell'immobile da parte della pubblica amministrazione (Provincia) e una gestione pubblica. Secondo una valutazione immobiliare di compravendita per la città di Trento in zona Bolghera, è stato valutato il costo dell'immobile partendo dall'euro al mq. La Villa è composta da 305,80 m² (escluso il giardino) ed è da risanare e ristrutturare. Complessivamente si è stimato un prezzo di 460.000€¹⁰⁸, approssimato a 500.00€.

Secondo questo modello non si ragionerebbe in termini di profitto, ma di ritorno sociale indiretto per la comunità. La Provincia acquisterebbe la casa per motivi di tutela del patrimonio, causa l'impossibilità di gestione da parte dell'attuale proprietario, onde evitare il degrado e la perdita di valore storico artistico e architettonico. Se la gestione della casa museo diventasse pubblica, si genererebbe ulteriore ricchezza sul territorio, grazie a visitatori che esplorerebbero non solo la casa museo, ma anche la città e il territorio, usufruendo di servizi come bar, ristoranti, possibili alberghi. Il guadagno, in questo senso, sarebbe indiretto.

Il vantaggio della gestione e della proprietà del museo direttamente dall'amministrazione pubblica sarebbe la possibilità di accedere a strumenti come Art Bonus, purché siano rispettati i requisiti previsti dalla normativa.

D'altro canto l'investimento pubblico iniziale e i costi della gestione, potrebbero limitare un possibile interesse della Provincia all'acquisto dell'immobile. La casa potrebbe infine anche essere inserita potenzialmente all'interno del circuito delle sedi museali del Mart o dei musei di Trento, aggiungendo un'offerta culturale curata da professionisti del settore.

La seconda alternativa sarebbe l'acquisto dell'immobile da parte della Provincia, ma affidata ad una Fondazione o ETS che la gestisce. Questo modello risulta il più interessante e funzionale, in quanto l'immobile rimarrebbe tutelato e gestito dal pubblico, mentre la fondazione si impegnerebbe in un'offerta culturale e museale mirata. La fondazione si occuperebbe di raccogliere i ricavi e incassi da biglietteria, bookshop, costi di personale,

¹⁰⁸ €/m² da risanare: minimo 1.440€, massimo 1.800; da ristrutturare: minimo 1.100€, massimo 1.300€.

comunicazione, eventuali eventi; mentre la Provincia si impegnerebbe nella fase di avviamento, tramite contributi pubblici.

Per il terzo modello si prevede che la casa rimanga di proprietà privata di Michele Pizzinini, proprietario della Villa.

- La gestione sarebbe affidata a una fondazione o altro ente non profit. In questo modo il proprietario privato stipula una convenzione con la fondazione o un'associazione non profit, la quale si occuperebbe dei servizi museali, dell'allestimento e della promozione.

Questa alternativa risulta vantaggiosa nella misura in cui l'Ente si occuperebbe dei ricavi, dei costi e allestimento museale, ma vista la proprietà privata, alcuni strumenti, come l'Art Bonus, non sarebbero disponibili. In aggiunta questa opzione non risulterebbe quella più ottimale, poiché i costi di ristrutturazione rimarrebbero a carico del privato, risultando così insostenibili. La casa museo potrebbe offrire un'ottima esperienza culturale, ma l'immobile sarebbe gestito meglio e tutelato se fosse di proprietà pubblica.

- Il proprietario potrebbe anche firmare un contratto di comodato d'uso gratuito a favore, ad esempio, del Comune, che inserirebbe la casa all'interno del circuito dei musei civici cittadini. Facendo così, la gestione sarebbe pubblica, ma i costi andrebbero ripartiti in modo che il proprietario non debba sostenere il restauro e la ristrutturazione iniziali.

Infine, la casa museo potrebbe essere donata e concessa dal proprietario al FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano¹⁰⁹, che si assumerebbe tutti i costi di ristrutturazione e manutenzione. Il FAI per esempio in Trentino, si occupa del Castello di Avio a Sabbionara. Il FAI finanzierebbe l'investimento iniziale utilizzando i fondi raccolti tramite le quote degli iscritti, le grandi donazioni di aziende partner, i lasciti e le raccolte fondi nazionali. Questa opzione però non prevede remunerazione e guadagno del proprietario, che donerebbe la casa museo gratuitamente, quindi questa opzione non risulta l'alternativa migliore.

¹⁰⁹ Il FAI è una fondazione nazionale senza scopo di lucro per la tutela e la valorizzazione dell'arte, della natura e del paesaggio italiani. Riconosciuta con DPR 941 del 3.12.1975 - Iscritta al RUNTS rep. n. 2092.

Alla luce delle quattro alternative appena esaminate, si ipotizza come scelta più ideale ed efficace, quella di affidare la gestione del museo a una Fondazione ETS, iscritta al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), con finalità la tutela, valorizzazione e divulgazione del patrimonio culturale legato a Luigi Bonazza, attraverso la gestione della casa museo, attività espositive, educative, culturali e di ricerca.

La fondazione sarebbe guidata da un consiglio di amministrazione, bisognerebbe rintracciare le figure professionali. Nello specifico, per garantire una sostenibilità economica iniziale molte funzioni sarebbero accorpate: il direttore del museo, punto di riferimento della struttura si occuperebbe della parte amministrativa, svolgerebbe le normali attività associate a funzioni di fundraising, per le attività di membership, sponsorship, partecipazione a bandi e gare, ricorso ad altri finanziamenti di carattere regionale e nazionale, partecipazione a progetti di cooperazione in collaborazione con Università, enti di ricerca e altri soggetti di natura pubblica e privata.

Inoltre chi si farebbe carico dei servizi di accoglienza si occuperebbe anche dei servizi educativi per i laboratori didattici, visite guidate e guardasala.

Dopo queste considerazioni, vengono ora analizzate, nello specifico, le voci in uno scenario economico possibile. Le cifre che vengono rappresentate nel paragrafo sottostante sono il risultato di un'analisi comparativa con altre case museo e casi studio analoghi, analizzati nel capitolo terzo. Tra questi troviamo il complesso canoviano, la Casa Remo Brindisi e Casa Giorgione, che sono stati utili nel reperire le informazioni generali, di costo di biglietto, di personale e di apertura alle visite, mentre la Casa Museo Alcide De Gasperi e Depero sono state prese come modello per possibili sponsorizzazioni, partnership e vista l'ubicazione nel territorio trentino.

Nelle stime non è stata presa in considerazione l'IVA, in quanto il criterio elaborato è esclusivamente economico, considerando solo costi e ricavi. La logica adottata per tanto non è finanziaria per cassa, ma riferita a un modello di scenario ipotetico di gestione della struttura.

Dopo aver ipotizzato il gestore della casa museo a capo di una Fondazione del Terzo Settore, si prevede il raggiungimento del pareggio tra costi e ricavi, individuato come BEP. Nell'eventualità di un risultato di utile, questo sarebbe reinvestito all'interno dell'attività, destinato al perseguimento della *mission* dell'ente, come da normativa.

Specificando come in questa sezione lo scenario finale simulato è quello del pareggio economico, non sono state stimate le imposte sul reddito. Per quanto riguarda la tassa IMU¹¹⁰, ipotizzando che l'immobile sia acquisito e rimanga proprietà della Provincia Autonoma, non è stata inserita l'imposta, considerando le specifiche disposizioni di esenzione.

5.1.3.1 Investimento iniziale

1. Ristrutturazione

La ristrutturazione complessiva è di 336.380€¹¹¹.

2. Restauro e manutenzione affreschi e opere

Il costo è stato stimato dall'architetto Michelangelo Lupo¹¹² insieme alla Soprintendenza, per un valore di 100.000€.

3. Sicurezza

Si sono considerati 3 rivelatori, funzionanti anche da allarme, che coprono fino a 180 m² per un costo di 700€ per quelli esterni e 350€ per quelli interni¹¹³.

Per due rilevatori interni = 700€

Per un rilevatore esterno = 700€

Totale di 1.400€.

4. Allestimento museale

Considerando sia il lavoro del personale per allestire, sia di stampa per:

- 50 didascalie in forex bianco e nero (formati utilizzato A5)
- 3 pannelli banner a colori (50x150)

¹¹⁰ L'IMU, Imposta Municipale Propria, è il tributo istituito dal governo Monti nella manovra Salva-Italia del 2011 e si paga a livello comunale sul possesso dei beni immobiliari. <https://www.cafacli.it/it/servizi-fiscali/iuc/imu/>. La Provincia Autonoma di Trento ha istituito con Legge Provinciale 30 dicembre 2014, n. 14, l'Imposta Immobiliare Semplice (IMIS), che dal 2015 sostituisce integralmente l'Imposta municipale propria (IMU) e la Tassa per i servizi indivisibili (TASI).

La Provincia Autonoma di Trento non paga l'IMIS (l'imposta che sostituisce l'IMU in Trentino), a patto che vengano rispettate precise condizioni giuridiche e operative legate all'uso del bene.

¹¹¹ 1.100 €/m² x 305.80 m².

¹¹² Michelangelo Lupo è un architetto, storico dell'arte e curatore di musei italiano, che si occupa di Villa Bonazza.

¹¹³ Preventivo richiesto su: <https://prontopro.it/hero-b>.

- Illuminazione mirata per le opere

Totale di 1500€¹¹⁴.

L'investimento iniziale ammonta a 439.280€. Al fine di riuscire a coprire questo investimento, l'importo è stato suddiviso in diversi componenti, ipotizzando differenti modalità di finanziamento. In particolare, si prevedono:

- 70.000€ recuperati da bandi pubblici per il restauro. Un esempio è il contributo, attualmente attivo, per strutture e arredi per attività culturali, per l'acquisto, la costruzione, la ristrutturazione, il risanamento, ampliamento, manutenzione straordinaria¹¹⁵, o il contributo per attività culturali di rilievo provinciale¹¹⁶. Attivo è anche il bando per i contributi per lavori di restauro e impianti di sicurezza su beni culturali immobili e mobili nella Provincia di Trento, per finanziare interventi su beni immobili e mobili di interesse culturale, comprese superfici pittoriche e installazioni di impianti di allarme antifurto/antintrusione¹¹⁷.
- 250.000€ recuperati tramite un finanziamento di 15 anni a tasso agevolato erogato dall'istituto di credito. La Fondazione restituirebbe il capitale e gli interessi secondo il piano concordato. A titolo esemplificativo, assumendo una durata quindicennale e un tasso agevolato del 2%, il finanziamento comporterebbe una rata mensile di circa 1.609 €, pari a circa 19.308€ su base annua. Viene previsto un mutuo ipotecario a tasso fisso per un importo di 250.000 euro. Si è scelta la

¹¹⁴ Se confrontiamo con il Museo Canova e la sua spesa per l'allestimento di 13.936,24€ risulta abbastanza veritiera la stima tramite il costo a mq ($13.936,24€ / 2.400m^2 = 5,8€/m^2$; quindi $270m^2 \times 5,8 = 1.566€$).

¹¹⁵ Il contributo è rivolto alle organizzazioni culturali senza scopo di lucro con personalità giuridica o iscritte a Runtis, o con almeno due anni di attività che in base allo Statuto o atto costitutivo svolgono in via prevalente attività culturali con sede operativa in Trentino, ed è richiesto che l'immobile oggetto dell'intervento sia situato sul territorio trentino e che sia destinato ad attività culturali di rilievo provinciale.
<https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributi-per-strutture-e-arredi-per-attivita-culturali>.

¹¹⁶ <https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributi-per-attivita-culturali-di-rilievo-provinciale>.

¹¹⁷ Le azioni comprendono lavori di conservazione, restauro (anche delle finiture non decorative), adeguamento strutturale, impiantistico e di sicurezza, oltre al restauro e protezione di beni mobili e superfici pittoriche. <https://bandosubito.it/pro/grants/domanda-contributo-per-lavori-su-beni-culturali-provincia-autonoma-di-trento-umst-soprintendenza-per-i-beni-e-le-attivita-culturali-con-il-supporto-del-servizio-tecnico-soprintendenza-per-i-beni-culturali-e-dellufficio-supporto-giuridico-amministrativo-per-le-funzioni-di-tutela/>.

tipologia a tasso fisso per non dover affrontare possibili rischi dei tassi d'interesse di mercato. Il tasso agevolato è stimato attorno al 3,50%, ma al fine di mitigare l'indebitamento, viene contemplata la richiesta di un contributo in conto interessi alla Provincia Autonoma di Trento¹¹⁸. Tale intervento pubblico potrebbe ridurre il tasso effettivo a carico della Fondazione dal 3,50% al 2%¹¹⁹.

- 20.000€ recuperati dalla campagna di crowdfunding.
- 9.280€ funding esterno da sponsorizzazioni.
- 90.000€ da recuperare tramite un'operazione strutturata di funding che prevede mecenati di famiglie nobiliari che si impegnano nella tutela di questo patrimonio artistico. Con tre donazioni importanti da diverse famiglie/mecenati da 30.000€ si riuscirebbe a coprire il costo dell'investimento iniziale per restaurare e ristrutturare Villa Bonazza.

Alcuni esempi di famiglie nobiliari, nella realtà della Regione Trentin Alto Adige, sono l'imprenditore Antonio Dalle Nogare, che ha dato vita alla Fondazione Antonio Dalle Nogare a Bolzano, per promuovere l'arte contemporanea, oppure la Famiglia Lunelli, attiva nel sostegno della cultura e dell'arte, che in passato ha acquisito e restaurato Villa Margon, una residenza cinquecentesca situata a Ravina di Trento¹²⁰.

Il processo si dividerebbe in due fasi:

1. Nella prima fase (*must*) sono previste tutte le azioni necessarie come la richiesta del finanziamento a tasso agevolato e la campagna di crowdfunding.
2. Nella seconda fase (*nice to have*) si prevedono quelle misure a cui la fondazione vorrebbe aspirare, ma che richiedono più impegno e tempo. Un esempio sono i bandi, le donazioni importanti e le sponsorizzazioni.

Anche solo nella prima fase si riuscirebbe a coprire 270.000€ dell'investimento iniziale quindi l'attività potrebbe iniziare a partire.

¹¹⁸ Esempio Bando 2025: Contributo a copertura degli interessi maturati su mutui o prestiti stipulati con istituti di credito convenzionati per gli interventi di recupero o di riqualificazione energetica. https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributo-recupero-e-riqualificazione-energetica-Bando-2025#cos_e.

¹¹⁹ Tasso = IRS + Spread Bancario = 3,5%

¹²⁰ Villa Margon è una delle più importanti residenze signorili costruite nel Cinquecento nelle vicinanze di Trento. La dimora estiva nobiliare e luogo di villeggiatura, attualmente è di proprietà della famiglia Lunelli.

5.1.3.2 Ricavi annuali autogenerati

In questa sezione vengono analizzati i ricavi annali autogenerati, nei quali sono esclusi i ricavi esterni da erogazioni liberali, contributi e sponsorizzazioni.

I ricavi presentano alcuni limiti che ne impattano sulle cifre, tra i principali sicuramente le dimensioni ridotte di Casa Bonazza, che comportano un numero ridotto di visitatori. Anche la localizzazione potrebbe essere un limite, ma nel caso rappresentato non sussiste il problema, essendo vicino al centro di Trento. Altri vincoli sono quello conservativo, che potrebbe impattare e complicare la possibilità di ampliare gli spazi, e la necessità di preservare l'atmosfera domestica.

1. Biglietteria

Alla luce di quanto analizzato precedentemente si considera il calcolo del numero dei visitatori annui (2.280) moltiplicato per il prezzo del biglietto (15€ è il prezzo intero, ma vengono considerati 13€ per una previsione prudentiale) = 29.640€ annuali, come ricavo di sola biglietteria. Tenendo conto che il museo non è ancora conosciuto, l'afflusso di visitatori potrebbe non essere stabile, quindi, per quanto riguarda i ricavi di biglietteria, il calcolo viene considerato partendo da un numero minimo di 5 persone che visitano la casa museo per ogni sessione di visita, in modo da poter tenere un margine nel caso in un primo periodo la casa non godesse di un flusso costante di visite.

2. Visite guidate

Ogni fine settimana e nei giorni festivi il Museo Gypsotheca Antonio Canova propone il servizio di guida alle collezioni, con un massimo di 25 visitatori, della durata di un'ora, per una tariffa di 5€ a persona in aggiunta al biglietto d'ingresso. Anche il Museo De Gasperi prevede le visite guidate per un costo di 20€ (da dividere per l'intero gruppo o singolo) oltre al costo del biglietto.

Seguendo questi esempi, riguardo Casa Bonazza, si ritiene opportuno favorire le visite guidate, affinché si possa valorizzare e trasmettere nel modo più completo il valore della casa. La visita guidata rappresenta un'opportunità per eventuali tirocinanti, che affiancherebbero la guida, per poter apprendere ed imparare. Si presuppone che il 30% dei visitatori annuali decida di usufruire della visita guidata, per un sovrapprezzo di 7€

rispetto al prezzo standard del biglietto. I ricavi da visita guidata finali per il 2028 ammonterebbero a 4.788€¹²¹.

3. Laboratori - attività educative

Si potrebbero organizzare laboratori creativi per bambini e famiglie con attività manuali, uso del colore e lavoretti creativi. Questi laboratori potrebbero essere realizzati in una ala della casa che non è decorata dagli affreschi e dalle opere dell'artista, come il secondo piano completamente inutilizzato, oppure all'esterno nell'area del giardino, nelle stagioni favorevoli. Per ogni laboratorio parteciperebbero un numero di circa 10 bambini, organizzato una volta ogni due settimane, per un totale di 19 laboratori all'anno. I laboratori potrebbero essere organizzati in collaborazione con scuole o parrocchie, proponendo una quota di partecipazione convenzionale di 30€ ogni gruppo di 10 bambini. Se calcoliamo i 19 laboratori moltiplicato per 30€ si avrebbe un ricavo di 570€.

4. Bookshop – merchandising

Per quel che riguarda la vendita del merchandising all'interno del bookshop, si stima una spesa media di 12€ ad acquirente ed una percentuale del 30% di acquisto, come ipotesi sul comportamento dei visitatori: 3 visitatori ogni 10 effettua almeno un acquisto al bookshop¹²².

Totale di 8.208€¹²³.

5. Concessione temporanea degli spazi per eventi culturali

Casa Bonazza è un luogo di cultura e arte che potrebbe accogliere conferenze nella sala espositiva che ospitava lo studio dell'artista. Questo spazio si allestirebbe con delle sedute e una postazione apposita e un proiettore o una tv mobile, per presentare possibile materiale audiovisivo.

Si ipotizzano eventi come presentazione di libri, possibilmente inerenti al mondo culturale-artistico, oppure conferenze Comunali o della Soprintendenza, supponendo che tali eventi sarebbero comunque composti da un numero ridotto di individui.

¹²¹ 2.280 x 0,3 x 7€.

¹²² Secondo uno studio per i musei di piccole dimensioni, la percentuale media di visitatori che effettua un acquisto nel bookshop (noto come *conversion rate* o tasso di conversione dello shop) oscilla tra il 25% e il 30% in base ai musei: *Purchase rate: 35%: Most museums see 30-40% of visitors make a purchase. Average transaction: \$15-25.* <https://www.musa.guide/en/resources/museum-gift-shop-revenue#maximizing-museum-gift-shop-revenue-what-the-best-retailers-do-differently>.

¹²³ 2.280 x 0,3 x 12 €.

L'affitto per questi possibili eventi ammonterebbe tra i 60 e 100€ all'ora in base alla tipologia dell'evento o alla tipologia del libro presentato. Risulta complicato prevedere e stimare un ricavo di questo tipo precedente all'apertura, nonostante questo, se si calcola un evento ogni 3 settimane, per un totale di 12 eventi annuali si arriva ad un ricavo totale di 1.920€¹²⁴.

In questo modo si presenterebbe un contratto di affitto temporaneo per lo spazio: l'autore, l'editore o l'organizzatore pagherebbe all'ente gestore della casa museo un canone per questo utilizzo. I ricavi che il museo incasserebbe sono quelli riguardanti il canone di locazione e la tariffa del biglietto di ingresso alla casa, invece l'organizzatore trarrebbe profitto dalla vendita di eventuali i libri.

6. Eventi culturali

Continuando ad analizzare gli eventi culturali, si suppone un prezzo rialzato del biglietto, sia per la visita al museo che l'evento, complessivo di 25€. Compresi in questo prezzo i visitatori riceverebbero, ad esempio, un calice omaggio. Gli eventi sono organizzati in aperture straordinarie, al di fuori dell'orario quotidiano, e sono stimati per un totale di 12 eventi durante il 2028¹²⁵. Se per ogni evento si presentassero 20 partecipanti, il ricavo annuale sarebbe di 6.000€.

7. Membership

Relativamente alle membership bisogna specificare come soprattutto nell'ambito museale, costruire una *community* possa comportare benefici sia sociali che economici. Si può parlare di amici del museo, di membri o di mecenati. A questo proposito Jean Hunter et al. (2013) esplicano il concetto di amici, ovvero un'organizzazione di beneficenza separata che utilizza il nome e la reputazione di un museo, per fornire benefici ai propri membri e per contribuire al museo. I membri fanno parte di un programma gestito dal museo stesso e generatore di entrate che offre vantaggi ai membri. Adottare un programma di membership non è automaticamente la soluzione migliore, soprattutto per le organizzazioni più piccole, e i costi elevati per la creazione e la gestione di un tale programma. Per queste organizzazioni è più appropriato sviluppare relazioni attraverso meccanismi esistenti, come ad esempio gli abbonamenti. Questi, infatti, non necessitano

¹²⁴ 12 eventi x 2 ore l'uno x 80 € di tariffa media oraria.

¹²⁵ Viene considerato un numero sottostimato per testare il livello di successo del primo anno di apertura.

obbligatoriamente di grandi risorse aggiuntive rispetto a quelle che si userebbero per gestire la propria produzione culturale normalmente.

Quanto al Museo Mart, per esempio, i *member* del museo godono dell'accesso gratuito 365 giorni l'anno, insieme ad una serie di benefit e attività:

- Ingressi liberi: accesso gratuito al museo per 365 giorni l'anno.
- Attività dedicate: inviti a visite in anteprima, inaugurazioni e viaggi culturali.
- Sconti esclusivi: riduzioni al bookshop e al bistrot del museo.
- Reti convenzionate: agevolazioni per l'ingresso in altri importanti musei d'arte contemporanea italiani.

Costi e categorie:

- Ragazzi (15-26 anni): 20€
- Adulti (dai 27 anni in su): 50€

Se Casa Museo Bonazza riprendesse questo esempio si aggiungerebbe una fonte in più di guadagno. Analogamente la casa museo dovrebbe impegnarsi nella creazione di maggiori attività dedicate e eventi culturali, così da poter incentivare più visite durante l'anno alla casa. Viene ipotizzata una *membership card* di 40€ all'anno comprendente la visita alla casa e ai 12 eventi culturali, calcolati precedentemente, escluso il rinfresco. Per il rinfresco si richiedono 5€ in più a persona ad evento.

Su 2.280 visitatori verosimilmente il 5% sarebbe disposto ad acquistare la membership nel primo anno, come prova. I ricavi annuali da *membership card* ammonterebbero a 4.560€¹²⁶.

In aggiunta viene calcolato il ricavo relativo al rinfresco, se ogni pagante membership pagasse almeno una volta delle 12 attività il prezzo del rinfresco (5€), si raggiungerebbe un aumento minimo di 570€.

5.1.3.3 Costi annuali correnti

Anche i costi si dividono in due categorie, quelli iniziali e quelli operativi. I costi iniziali (o investimento) sono sostenuti una sola volta e riguardano la ristrutturazione e allestimento, riportati nell'investimento iniziale. I costi operativi sono invece i costi annuali necessari per il funzionamento del progetto, comprendono i costi del personale; i

¹²⁶ 2.280 x 0,05 x 40€.

costi per attività culturali; i costi per eventi e gestione degli spazi; i costi di comunicazione e promozione; i costi generali di struttura (utenze, manutenzione) e quelli commerciali (merchandising).

1. Personale

Per una casa di 305,08 m² il personale risulta moderatamente ridotto, si considera quindi di una persona addetta al bookshop e alla biglietteria, e una che operi come guardasala e come guida museale. L'operatore che si occupa delle visite guidate all'interno della casa potrebbe essere affiancato da un possibile tirocinante universitario o PCTO.

L'analisi considera esclusivamente i costi direttamente connessi all'apertura e alla gestione ordinaria della struttura, escludendo i costi relativi agli organi istituzionali e alla direzione della fondazione.

Alla luce di quanto analizzato negli orari di apertura del museo, le ore lavorative per il personale sono 18 ore settimanali (684 ore annuali), pagate per un totale di 17€ l'ora.

Nello schema successivo sono stati ipotizzate le retribuzioni annuali per il personale tramite un simulatore online per calcolare il costo dipendente¹²⁷.

1. Addetto bookshop e biglietteria: RAL lorda 11.628€; costo annuo per l'ente 15.885€.

2. Guida e guardasala: RAL lorda 11.628€; costo annuo per l'ente 15.885€.

Il totale per i 2 dipendenti come costo annuo sarebbe di 31.770€.

2. Utenze

Per stimare le utenze di un piccolo museo è stato considerato un consumo di tipo museale, invece che domestico, utilizzando un edificio con funzione analoga come quello del complesso canoviano. Le utenze relative al 2024 per il complesso canoviano sono quantificate come energia elettrica: 29.745,68 €, riscaldamento: 38.418,32€, acqua potabile: 4.097,75€. Nel 2024 il Museo Gypsotheca Antonio Canova di Possagno è stato caratterizzato da 60.000 visitatori¹²⁸ e una stima solo della superficie interna di 2.400

¹²⁷ <https://stipendionettocalcolatore.it/calcolo-costo-dipendente/>. RAL (Retribuzione Annuale Lorda) 11.628,00€, contributi INPS datore di lavoro 3350,03€, TFR (RAL / 13,5) 861,33€, INAIL (premio assicurativo) 46,51€.

¹²⁸ Estratti dal Bilancio sociale del Bilancio d'esercizio relativo all'anno 2024, p.6/7.

m²¹²⁹. Secondo questi dati possiamo calcolare il costo medio annuo per mq grazie al costo annuo dell'utenza ricavato dal bilancio 2024.

- Energia elettrica: 29.745,68€ diviso 2.400 m² = 12,4€/m²
- Riscaldamento: 38.418,32€ diviso 2.400 m² = 16€/m²

Per l'acqua si prendono in considerazione i visitatori medi invece che i metri quadrati, poiché sono il personale e i visitatori che usufruiscono principalmente di questo servizio.

- Acqua potabile: 4.097,75€ diviso 60.000 = 0,07€/visitatore

Avendo ora il costo medio a metro quadrato e il costo medio a visitatore possiamo riproporlo sul modello di Casa Bonazza ipotizzando il costo delle utenze applicato ai 270 m² di Villa Bonazza¹³⁰ e i suoi 2.280 visitatori annuali (aggiungendo il personale museale e di pulizie).

- Energia elettrica: 270 × 12,4€ = 3.348€
- Riscaldamento: 270 × 16€ = 4.320€
- Acqua: 2.283 × 0,07€ = 160€

Totale delle utenze: 7.828€.

Aggiungendo il costo del WIFI, per esempio di Fastweb, che propone un'offerta di 23,95€/mese = 287,4€ annuali; e la manutenzione dei rilevatori di sicurezza di 500€, si presuppone un totale delle utenze annuali complessive di 8.615€.

3. Manutenzione e pulizia

La voce di manutenzione non viene quantificata puntualmente in assenza di un progetto tecnico, ma viene ipotizzata per una spesa di 3.000€ annuali.

4. Servizio eventi culturali

Si prevedono 12 eventi per il 2028 di complessive 20-25 persone. Tra queste alcune potrebbero possedere la *membership card* che non prevede il calice in omaggio, mentre altre dovrebbero pagarlo. Nei costi di servizio per eventi culturali sono considerati due calici di vino a testa per 20 partecipanti (si stimano che gli altri 5 abbiano la *membership card*).

¹²⁹ Considerando che è impreciso utilizzare la dimensione dell'intero complesso canoviano di riferimento poiché non è detto che tutte l'area sia soggetta a riscaldamento, energia e acqua, per non sottostimare le cifre, che sono comunque ipotetiche, si è stimata solo la superficie interna. La superficie è stata calcolata dalla planimetria dell'intero complesso, togliendo il giardino e le aree non soggette a possibili utenze (<https://www.siever.it/portfolio-articoli/museo-canova/>).

¹³⁰ Stima m² della casa della superficie utile (spazi soggetti a utenze).

Durante l'evento oltre al calice di vino è possibile avere un piccolo accompagnamento come tartine, taralli e stuzzichini. Per ciascun calice accompagnato da stuzzichini si ipotizza un costo medio di 5€ a persona (10€ considerando 2 calici a testa) per un totale di 2.400€¹³¹.

Il costo del catering prende in considerazione anche due addetti al servizio che aiutano nel servire: la durata indicativa del servizio è stata stimata per due ore ad evento e il costo del personale come circa 15 €/ora per addetto¹³².

Complessivamente si prevedono i costi di servizio complessivi di 3.120€, pagati all'organizzatore del catering.

5. Merchandising

Per calcolare il costo di acquisto di ogni singolo prodotto per ricavare i costi annuali, ipotizziamo che il costo di acquisto sia il 40% del prezzo di vendita. Basandoci sul listino prezzi del bookshop possiamo quindi affermare i seguenti costi di acquisto:

- Borsa €4
- Maglietta €8
- Matita €2
- Cartolina €1,20
- Poster €4
- Catalogo €10

Se la spesa media di 12€ la effettua il 30% dei visitatori annuali allora si suppongono 648 acquisti così ripartiti:

- 100 prodotti venduti a €5 (matita)
- 300 prodotti venduti a €10 (borsa tela, poster)
- 144 prodotti venduti a €20 (maglietta)
- 40 prodotti venduti a €25 (catalogo-libro)
- 100 prodotti venduti a €3 (cartoline, segnalibri, adesivi)

Quindi il costo di acquisto annuale:

- Matita 200€
- Borsa tela/poster 1.200€
- Maglietta 1.152€

¹³¹ 20 persone × 10€ = 200€ per evento, moltiplicato per 12 eventi.

¹³² 2 addetti × 2 ore × 15€/ora = 60€, moltiplicato per 12 eventi = 720€.

- Cartoline/segnalibri/adhesivi 120€
- Catalogo 400€

Per un totale di 3.072€¹³³.

6. Comunicazione e promozione

Per la casa museo Bonazza sono calcolati i seguenti costi di comunicazione e promozione: un social-media manager addetto alla comunicazione, che si occupa della creazione e gestione dei social media come Instagram (1.000€); e un grafico, che si occuperà delle grafiche, della creazione del sito web (520€) e realizzazione di un logo generico di base (250€¹³⁴).

Inoltre è prevista la promozione degli eventi tramite cartellonistica, volantini e materiale promozionale come:

- Cartelloni 70 x 100 cm a colori
- 100 Locandine A3 (29,7 x 42 cm) a colori
- 2.000 Volantini
- Brochure/dépliant a 2 ante

Per un totale, quantificato in modo ipotetico, di 3.500€ annuali.

Nella decisione del piano economico, si cerca sempre di ridurre le uscite correnti facendo dei *savings*, dimezzando per esempio il numero dei dipendenti, prediligendo il lavoro del personale integrato ad attività di volontariato e tirocinio, dove possibile. Dopo aver individuato i costi, infatti, bisogna capire dove poter risparmiare su questi ultimi, cercando di limitarli. Un esempio per Villa Bonazza è il costo del giardino, che non è stato preso in considerazione, poiché, si potrebbero utilizzare volontari per curarlo.

Il personale rappresenta il maggior costo operativi previsto, rappresentando il principale aspetto, sul quale intervenire per migliorare l'equilibrio economico. Considerando ciò, le visite guidate oppure l'attività di back office potrebbero venire affidare a tirocinanti dell'Università di Beni Culturali di Trento per alcune ore, risparmiando ore sul personale qualificato, che potrebbero ridursi.

Anche prediligere una comunicazione online, su social media o newsletter aiuterebbe a risparmiare sulle brochure e sulle locandine, soprattutto per gli eventi culturali

¹³³ In questo modo l'incidenza del costo sul totale dei ricavi è del 37%. Per un margine lordo del 62,6%.

¹³⁴ <https://e-designer.it/listino-prezzi-grafica/>.

organizzati o sulle presentazioni libro. Una volta che la casa riesce a godere di un pubblico fidelizzato e di notorietà, si potrebbe limitare la comunicazione cartacea.

Un successivo risparmio potrebbe essere prediligere le luci a led per risparmiare sui costi di allestimento e sulle utenze.

5.1.3.4 Conclusioni piano economico

Il risultato economico finale del progetto prevede ricavi annuali autogenerati di 56.256€ e costi annuali correnti di 53.077€, raggiungendo il *Break-Even-Point*, ovvero il punto di pareggio. L'avanzo annuo operativo risulta positivo di 3.179€, che andranno reinvestiti all'interno dell'organizzazione per attività culturali e didattiche.

Dopo aver dedotto come i ricavi annuali autogenerati riescano a coprire i costi annuali, bisogna porre attenzione maggiormente sull'investimento iniziale. Considerando che il patrimonio artistico di Villa Bonazza necessita di un piano di ristrutturazione e restauro adeguato, è importante valutare i ricavi, che serviranno a coprire il costo iniziale.

Si potrebbe attingere a contributi pubblici, sponsorizzazioni, donazioni, crowdfunding ed a un finanziamento presso un istituto di credito, ad esempio a tasso agevolato, per 15 anni. Al fine di verificare la sostenibilità economica dell'intero progetto, si è ipotizzata una gestione privatistica della ristrutturazione. Questa scelta permette di includere costi aggiuntivi e adottare una prospettiva più prudente all'interno dell'operazione. Lo scenario alternativo delega invece l'intervento alla proprietà pubblica, sollevando così la Fondazione da un investimento iniziale particolarmente significativo.

Alla luce di queste considerazioni, l'effettiva sostenibilità del progetto riuscirebbe a sussistere dal momento in cui i ricavi dal funding esterno riescano a raggiungere la cifra per coprire i 439.280€. Così facendo, senza considerare l'acquisto dell'immobile (affidato alla Provincia) e mantenendo i costi e i ricavi stabili come stimato, la casa museo mantiene la sua autonomia economica nel lungo periodo.

Nel 2029 si ipotizza un aumento dei ricavi, in particolare l'aumento del 30 % dal secondo anno, considerando il successo e la maggiore notorietà della casa museo. L'aumento è inoltre guidato dai seguenti fattori:

- Aumento dei visitatori da 2.208 a 2.964 visitatori per effetto delle campagne di comunicazione e promozione. La campagna di crowdfunding e gli eventi di raccolta fondi hanno impattato positivamente la visibilità e immagine della casa museo. (38.532€)

- Aumento del bookshop, dovuto all'aumento dei visitatori. Un particolare successo del bookshop è dovuto a causa dell'incremento di comitive di studenti universitari che guideranno in particolare l'incremento delle visite guidate e dell'acquisto di *tote bag*, accessorio di tendenza nella moda contemporanea. (10.670€)
- Aumento delle visite guidate. Se si presuppone che il 30% dei visitatori annuali usufruisce della visita guidata, per un sovrapprezzo di 7€ rispetto al prezzo standard del biglietto. I ricavi da visita guidata per il 2029 ammonterebbero a 6.224€.
- Aumento degli eventi da 12 a 16. Ci sarà un aumento medio di quattro eventi l'anno che si concentreranno principalmente nel periodo estivo, da giugno a settembre. Nel quadrimestre preso in considerazione, i flussi turistici sono più frequenti, per questo motivo saranno organizzati due eventi al mese invece che uno. (8.000€).
- Aumento delle membership card (40€ all'anno comprendente la visita alla casa e ai 12 eventi culturali), calcolati precedentemente, escluso il rinfresco. Per il rinfresco si richiedono 5€ in più a persona ad evento. Se su 2.964 visitatori il 5% sarebbe disposto ad acquistare la *card*, i ricavi annuali autogenerati dalla *membership card* per il 2029 ammonterebbero a 5.928€. Il ricavo relativo al rinfresco, se ogni pagante membership pagasse almeno una volta durante gli eventi il prezzo del rinfresco (5€), si raggiungerebbe un aumento minimo di 741€.

Aggiungendo a questi ricavi quelli relativi alla concessione temporanea degli spazi per eventi culturali (1920€) e ai laboratori didattici (570€), i ricavi autogenerati annuali per il 2029, rialzati di un approssimativo 30%, ammonterebbero a 72.585€¹³⁵. Questa cifra riuscirebbe per il 2029 a coprire i costi annuali e la rata del finanziamento.

L'utile generato deve essere, secondo la normativa, utilizzato esclusivamente per lo svolgimento delle attività statutarie e per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. L'avanzo di utile non può essere ripartito a fondatori o associati, ma viene utilizzato per restituire e rimborsare la quota capitale di un finanziamento.

¹³⁵ L'incremento previsto del 30% sui ricavi annuali autogenerati non presuppone un proporzionale aumento anche dei costi annuali, poiché parte della crescita deriva da servizi come la biglietteria, privi di costi variabili diretti. Per quanto riguarda l'eventuale ampliamento dell'offerta di eventi (16) o di prodotti nel bookshop, si beneficia di economie di scala, quindi l'aumento dell'acquisto e delle prestazioni richieste consente sia di negoziare sconti con i fornitori, sia di rendere marginale l'impatto sui costi complessivi.

Valutare l'idea di chiedere un prestito bancario tramite il finanziamento iniziale di 250.000€ è la soluzione più ottimale per velocizzare il processo di copertura dei costi nella fase di avvio del progetto, quando l'attività è già partita ma non genera ancora entrate (ad esempio dalla biglietteria).

A differenza di donazioni, sponsorizzazioni o contributi da bandi, il finanziamento costituisce un debito di capitale. Ciò implica che, per tutta la sua durata, sia prevista una remunerazione sotto forma di interessi o ritorni per l'investitore e che, alla scadenza concordata, avvenga la restituzione della quota capitale.

Questo indica che il progetto di Casa Bonazza è autosostenibile attraverso i ricavi autogenerati, ma necessita anche di un modello ibrido caratterizzato anche dal finanziamento pubblico e fundraising privato, per poter avviare l'iniziativa. A lungo termine, quando il finanziamento è saldato, i ricavi genererebbero dell'utile. In questo modo si potrebbe ipotizzare di reinvestire l'utile in nuove campagne di marketing, oppure migliorare l'offerta museale e culturale, attraverso l'introduzione di video interattivi, apparecchi tecnologici, creazione di guide museali in inglese e tedesco. In aggiunta, si potrebbero organizzare un numero maggiore di eventi all'interno della casa museo o nuove attività didattiche. Grazie a queste iniziative mirate verrebbe ottimizzata la fruizione e si aumenterebbero i costi, fino al pareggio con i ricavi.

Scenario	
Valore dell'acquisto dell'immobile	500.000€
Investimento iniziale	- 439.280€
Ricavi annuali autogenerati	+ 56.256€
Costi annuali correnti	- 53.077€
Pareggio costi-ricavi	Raggiunto il BEP con un minimo avanzo operativo annuale di 3.179€

Investimento iniziale 439.280€	2028	Dal 2029 in poi
Finanziamento a tasso agevolato	+ 250.000€	Rata annuale da restituire - 19.308€
Campagna crowdfunding	+ 20.000€	/
Sponsorizzazioni	+ 9.280€	/
Bando pubblico	+ 70.000€	Da considerare le tempistiche del bando
Donazioni importanti	+ 90.000€	/

Scenario base	2028	
Ricavi annuali autogenerati	+ 56.256€	2.280 visitatori 30% bookshop 30% visite guidate 12 eventi
Costi annuali correnti	- 53.077€	
Utile	+3.179€	

Scenario ottimistico	Dal 2029 in poi	
Ricavi annuali autogenerati	+ 72.585€	2.964 visitatori +30% visitatori +30% bookshop + 30% visite guidate + 30% membership 16 eventi
Costi annuali correnti	- 53.077€	
Costo rata finanziamento	- 19.308€	
Disavanzo	200€	

5.1.4 Misure di Funding

5.1.4.1 Stakeholders

Ogni fase del piano economico è caratterizzata dall'utilizzo di strumenti di funding. Nella sezione precedente per quanto riguarda i ricavi propri, non sono stati considerati eventuali ricavi da contributi pubblici, sponsorizzazioni, partnership, e donazioni; né misure agevolative come l'Art Bonus o una possibile campagna di crowdfunding.

Ipotizzando la gestione della casa museo tramite una fondazione (o un'organizzazione che rientra nelle ETS) il museo potrebbe godere e ricercare quelli che sono agevolazioni e contributi pubblici, Art Bonus e 5x1000, qualora fosse in possesso dei requisiti.

Per analizzare le giuste misure di funding da adottare bisogna *in primis* individuare gli stakeholders che sono coinvolti in questa iniziativa. Oltre ai principali, tra cui il proprietario dell'immobile (Provincia) e la società di progetto o fondazione (l'ente che gestirà il museo), sono emerse tre tipologie di stakeholders in base al loro potere (elevato o basso) e al loro interesse nel finanziare l'iniziativa (elevato o basso)¹³⁶:

1. Rappresentato da coloro che posseggono elevato potere ed elevato interesse:

La Provincia e il Comune di Trento, il Comune di Rovereto, il Comune di Arco¹³⁷ e le Fondazioni. La Provincia di Trento potrebbe diventare il proprietario del bene e svolgere il ruolo di tutela e manutenzione del bene. Queste istituzioni insieme alle Fondazioni potrebbero diventare sponsor e diventare una risorsa importante per il mantenimento della struttura della casa.

In materia di finanziamento della cultura, riferendoci a privati, si possono individuare le Fondazioni, soprattutto quelle di origine bancaria che destinano, tramite erogazioni, una quota dell'avanzo di esercizio. Tra queste in Trentino è presente la Fondazione Caritro, finanziatrice più volte degli interventi rispetto al Mart e alla Casa Museo Alcide De Gasperi. La fondazione tramite i suoi bandi, per il co-finanziamento di progetti specifici presentati

¹³⁶ In questa analisi non è stato preso in considerazione il gruppo di stakeholder con basso potere e basso interesse.

¹³⁷ Comune di nascita di Luigi Bonazza, che potrebbe avere piacere di rivalutare la paternità di questo artista.

da soggetti terzi, sostiene iniziative coerenti con i propri settori e programmi di intervento, in grado di favorire la crescita della comunità locale. La Fondazione Caritro, Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, è un ente non profit privato e autonomo nato nel 1992¹³⁸.

Altre Fondazioni private che si potrebbero intercettare per finanziare il restauro e il museo stesso possono essere la Cassa Rurale di Trento e la BTS (Banca Trentino-Sudtirolo).

2. Rappresentato da coloro che posseggono elevato potere ma basso interesse:

La Regione Trentino Alto Adige, il Ministero della Cultura, le Soprintendenze, gli sponsor pubblici e privati, i media, i giornalisti, le agenzie turistiche. Questo soggetti vanno intercettati e potrebbero consentire un grande riconoscimento alla casa museo in vista degli anni successivi all'apertura per aumentarne la visibilità. La partecipazione a finanziamenti e bandi aiuterebbe la sostenibilità della casa, anche grazie all'interesse per eventuali sponsor e partnership.

Un esempio è il Mart, che nel 2024 ha utilizzato i progetti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR – NextGeneration EU¹³⁹), per intraprendere un importante percorso di innovazione e rinnovamento. Per la realizzazione del progetto sono state anche coinvolte cooperative sociali del territorio, per valorizzare la partecipazione attiva delle persone con disabilità. Nel corso del 2024, questo progetto biennale è stato finanziato da un bando di Europa Creativa¹⁴⁰.

Per le misure relative al PNRR (<https://www.italiadomani.gov.it/it/opportunita/bandi-amministrazioni-titolari.html?orderby=%40jcr%3Acontent%2Fstatus&sort=asc>), nella sezione dedicata, è possibile consultare bandi e avvisi pubblici, per cogliere le opportunità

¹³⁸ <https://www.fondazionecaritro.it/bandi-2/>.

¹³⁹ Investimento 1.2 "Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura

¹⁴⁰ Il Mart ha ospitato la seconda delle residenze di scambio con gli altri due musei della rete, il Museum Boijmans Van Beuningen di Rotterdam e il Mumok di Vienna, e ha realizzato la maggior parte delle progettazioni con i suoi due partner locali, l'Accademia LABA e La Foresta, accademia di comunità. Gli eventi realizzati nell'ambito del public program hanno avuto come focus principale i giovani e il loro rapporto con il museo. Il Mart è entrato in *RechargeNext*, l'iniziativa del progetto *Horizon Europe RECHARGE* finanziato dall'Unione Europea, per sviluppare e applicare business model partecipativi in grado di diversificare i propri finanziamenti.

del piano volte a migliorare la vita pubblica, oltre alle iniziative come quelle di Europa creativa¹⁴¹.

Altro esempio sono i ricavi della casa museo Canova nell'esercizio 2024, dove la maggior fonte di contributo esterno erogato è stato dalla Regione Veneto (€57.446,) seguito dal Ministero della Cultura (€20.707).

Se si analizza anche un esempio analogo nella stessa provincia di Trento, si evince che la Casa di Alcide De Gasperi riceve la parte principale del suo sostegno economico da contributi pubblici, erogati dalla Provincia Autonoma di Trento (PAT) e da enti locali come il Comune di Trento. La PAT copre la quota più rilevante del bilancio di gestione e delle spese di funzionamento del museo e delle attività culturali. Complessivamente, nel 2024 la Fondazione ha potuto disporre di 573mila Euro (447.000€ da fondi provinciali e 126000€ da altri enti, reperiti attraverso varie forme di finanziamento come bandi, progetti con finanziamento dedicato, o soci sostenitori, come da accordi per i progetti promossi in collaborazione con la Fondazione Valtres, dai fondi del Ministero della Cultura¹⁴²)¹⁴³.

In vista dell'apertura, anche Casa Bonazza potrebbe recuperare fondi pubblici di questo genere, iscrivendosi a numerosi bandi negli anni successivi all'apertura, come il "fondo di funzionamento piccoli musei" (quello del 2026 concluso da poco, nel quale la Direzione generale Musei del Ministero della Cultura ha disposto una dotazione complessiva di 534.573€¹⁴⁴).

¹⁴¹ <https://www.progettareineuropa.com/ineu23/2025/10/europa-creativa-pubblicato-il-bando-2026-creative-innovation-lab/>.

¹⁴² Fondazione Alcide Degasper, bilancio 2024, p.2 delibera CdA approvazione bilancio consuntivo 2024.

¹⁴³ Fondazione Alcide Degasper, bilancio 2024, p.13 Nota integrativa al bilancio consuntivo 2024.

¹⁴⁴ L'Avviso definisce "piccolo museo" un'istituzione permanente aperta al pubblico, senza scopo di lucro e al servizio della società, che svolga attività di ricerca, conservazione, interpretazione ed esposizione del patrimonio materiale e immateriale e registri entrate annue non superiori a 50 mila euro, escluse quelle destinate alle spese per il personale. Tra i requisiti richiesti figurano inoltre la sede in Italia, uno statuto o regolamento che disciplini organizzazione e missione dell'ente, l'apertura al pubblico per almeno 24 ore settimanali, comprensive del sabato o della domenica, oppure per almeno 100 giorni l'anno nel caso di musei stagionali, lo svolgimento di iniziative rivolte alla comunità locale negli anni 2024 e 2025 e la presenza di almeno una pagina web o di un profilo social dedicato alla promozione del museo.

<https://www.ildenaro.it/cultura-finanziamenti-per-i-piccoli-musei-534mila-euro-e-domande-entro-il-27-luglio/>.

Tra le sponsorizzazioni private vengono ipotizzati possibili contatti tra la casa museo e aziende del territorio, imprese turistiche, aziende vinicole oppure imprese artigiane. Prendendo come esempio i musei analizzati nel capitolo terzo, essi collaborano con vari marchi e realtà produttive in qualità di special sponsor o partner di progetto come Loacker, Dolomiti Energia Holding, Cantina Endrizzi. Altri possibili marchi del territorio ed eccellenze del design e dell'enogastronomia che diventano partner istituzionali vi sono Rotari e Altemasi (Gruppo Mezzacorona). Per Casa Depero in specifico, c'è la Cantina Vivallis, mentre gli sponsor tecnici sono per esempio l'Exquisita¹⁴⁵ e l'azienda Calligaris.

3. Rappresentato da coloro che posseggono basso potere ma un elevato interesse:

Gli artisti, volontari, visitatori, scuole, enti di formazione, università, comunità locale e istituzioni culturali. Per questa tipologia di stakeholders, l'attenzione va mirata sulla comunicazione e la promozione, per mantenere sempre alto l'interesse e far sì che ci sia un'entrata costante di visitatori al museo, in vista di una fidelizzazione con la comunità e una forte attrattività del luogo¹⁴⁶.

5.1.4.2 Partnership strategiche

Nelle ultime fasi per la creazione di un progetto troviamo quelle relative alla richiesta di finanziamenti ad enti governativi e fondazioni e allo sviluppo di partnership strategiche. In questo caso bisogna ricercare quegli enti governativi che supportano iniziative simili, e un ruolo importante lo svolgono i patrocini, non solo in termini di contributo economico ma anche di credibilità.

Nelle misure di funding nel paragrafo precedente sono stati individuati i possibili stakeholders da coinvolgere nell'attività progettuale della Casa Museo Luigi Bonazza. In questa fase risulta cruciale individuare le aziende, che condividono valori ed obiettivi

¹⁴⁵ Azienda di progettazione e produzione di cioccolati storica di Rovereto, nata nel suo primo nucleo nel 1920.

¹⁴⁶ Gruppi di stakeholder ripresi dall'articolo *Il Parco della musica di Villa Battistini: Un possibile scenario di pianificazione della casa-museo di Mattia Battistini*. BTA - Bollettino Telematico dell'Arte (Santarelli Giada, 2026).

simili; organizzazioni di beneficenza, con cui condividere le risorse; istituzioni accademiche, con cui condurre ricerca o sviluppare programmi educativi; e organizzazioni di volontariato, per coinvolgere volontari e per raccogliere fondi.

5.1.4.3 Raccolta fondi

Le considerazioni svolte fin qui, permettono dunque di essere preparati per la fase di raccolta fondi. Ne deriva che, per sensibilizzare la comunità sull'importanza del patrimonio che racchiude Villa Bonazza, occorre organizzare questi tipi di eventi. Nello specifico i classici eventi di raccolta fondi sono cene di gala, tornei e concerti. Per quanto riguarda la dimora presa in considerazione, essendo uno spazio piccolo e complicato, non adatto per grandi eventi, si potrebbe organizzare un evento nella zona del garage e giardino esterno alla casa, tramite un aperitivo benefico, oppure affidarsi a spazi terzi per creare una cena di gala, che sponsorizzi la casa. Un esempio potrebbe essere utilizzare gli spazi del Castello del Buonconsiglio di Trento per programmare questi eventi serali. Gli eventi sarebbero immersi nel contesto ambientale e architettonico del Castello del Buonconsiglio e/o nelle sedi di Beseno, Stenico, Thun e Caldes¹⁴⁷.

Il Castello inoltre richiama l'artista, in quanto è stato di ispirazione per il dipinto celebrativo *L'annessione del Trentino all'Italia*. Al termine della guerra, Luigi Bonazza tornerà a Trento, partecipando nel 1927 al concorso indetto dal *Museo del Risorgimento e della lotta per la libertà di Trento*, per la decorazione della Sala della Vittoria al Castello del Buonconsiglio, con il bozzetto preparatorio *Allegoria dell'annessione del Trentino all'Italia*¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Tariffario per la concezione degli spazi museali agevolato per Amministrazioni pubbliche e associazioni senza scopo di lucro, o aziende di promozione turistica.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.buonconsiglio.it/wp-content/uploads/2023/12/TARIFFARIO-9-febbraio-2024.pdf.

¹⁴⁸ *Allegoria dell'annessione del Trentino all'Italia* (1927-28) che si caratterizza per colonne di corpi, qui di eroi combattenti, di chiara derivazione klimtiana. Bonazza li raffigura in orizzontale, per rendere l'idea di uno slancio di sfondamento, dove lo slancio per la liberazione dei sensi viene sostituito, dallo slancio della sublimazione eroica (Antolini, 2026). Eseguito tra la fine del 1927 e la prima metà del 1928, per il concorso indetto dalla Direzione del Museo del Risorgimento nella seduta dell'8 ottobre 1927 (Trento, Museo del Risorgimento e della Lotta per la Libertà, Archivio Corrispondenza, n. 2095/1) (Bonazza & Museo Provinciale d'Arte, 1985).

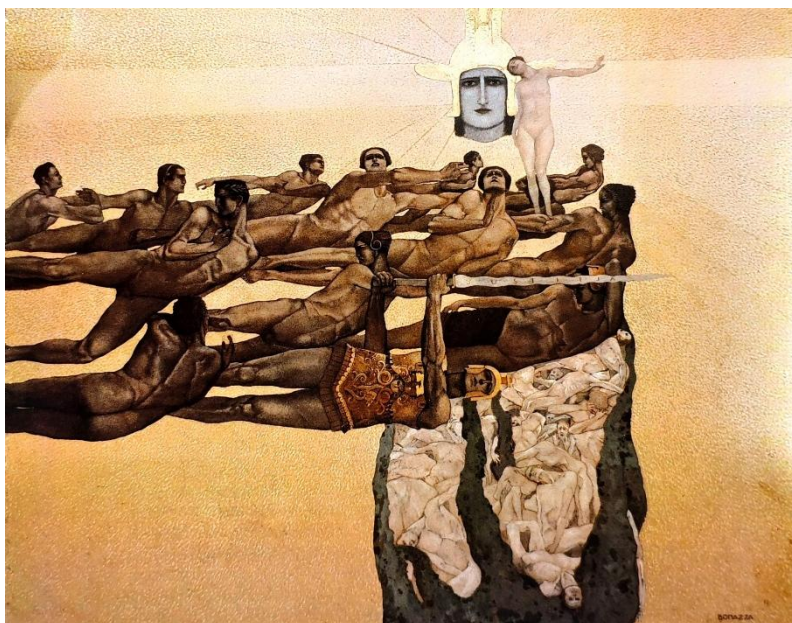


Figura 23: *Annessione del Trentino all'Italia*, 1927 tecnica mista (tempera, olio, matita, pastello) su carta, 126x160 cm - Fondazione Museo Storico, Trento.

5.1.4.4 Campagna di crowdfunding

La prossima fase è quella relativa alla creazione di una campagna di crowdfunding mirata tramite una serie di piattaforme, tra le più gettonate vi sono *Kickstarter* o *GoFundMe*. Prendendo in considerazione la possibilità di lanciare una campagna di crowdfunding, in questo caso ipotizzando che la campagna sia promossa formalmente dall'ETS o dalla fondazione che prenderà in gestione la futura casa museo, si presuppone il progetto di ristrutturazione (investimento iniziale) con un obiettivo di target ipotetico della campagna di 20.000€, come calcolato nella sezione precedente.

Per questa iniziativa si dividono le diverse fasi della campagna, partendo dal *briefing*. In primis si raccolgono le idee per formulare il progetto in modo chiaro e semplice, determinando la *community* da coinvolgere, quindi il gruppo di utenti che potrebbero essere interessati a investire, oltre che la piattaforma.

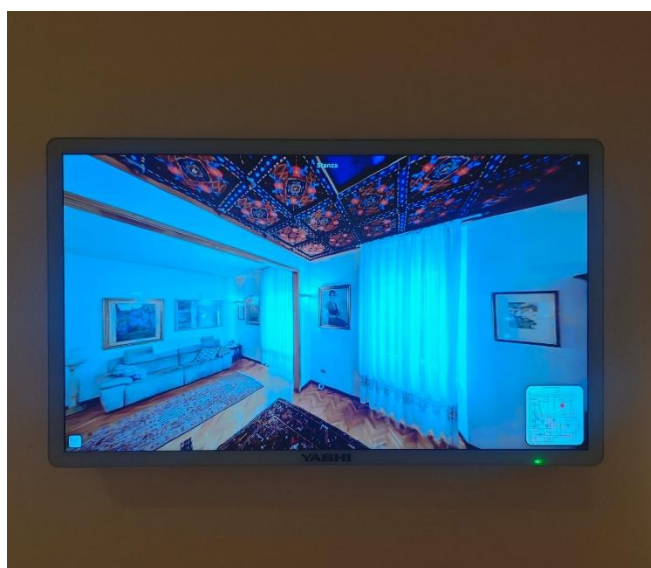
In seguito, si passa alla fase di ideazione e la realizzazione della narrazione del progetto per creare uno *storytelling* efficace, che attiri l'attenzione dei potenziali interessati. Per progetti culturali e sociali, le piattaforme di *donation* o *reward* crowdfunding basate in Italia come *Rete del Dono* o *Produzioni dal Basso* sono le più indicate.

Nella fase successiva bisogna decidere il *timing*, per poi passare alla fase del lancio, in cui il creatore dovrebbe partecipare attivamente e creare una strategia di comunicazione

efficace per raggiungere i potenziali finanziatori. Inizialmente, il lancio dovrebbe essere promosso dalla cerchia ristretta di finanziatori, come la famiglia, gli amici e i fan, noti come le "3-F". È essenziale rendere l'iniziativa virale e coinvolgere il maggior numero di persone possibile.

Per questa iniziativa specifica si prevede la modalità *all or nothing* (tutto o niente), quindi, se i fondi non raggiungono l'obiettivo di 20.000€, essi verranno restituiti. Questa modalità viene utilizzata per dare fiducia ai sostenitori e mirare sull'importanza della loro donazione. Altresì fondamentale in una campagna di crowdfunding è la pubblicazione di contenuti esclusivi sui social, per tenere i sostenitori coinvolti. Questa fase consiste nella comunicazione costante con i sostenitori per condividere foto o video, che mostrino l'andamento dell'iniziativa.

Durante la mostra *Luigi Bonazza. Tra Secessione e Déco* al museo Mart di Rovereto, è stato mostrato in una delle sale d'esposizione un video 3D virtuale della casa. Questo video potrebbe essere utilizzato per fini di promozione, sia sul sito web della casa museo, sia come pubblicità in altri spazi museali.



Con il touch screen puoi visitare gli ambienti in 3D

Progetto realizzato da FBK Trento OMD

Tour virtuale realizzato da Unità 3DOM

- 3D Optical

Metrology Unit

Fondazione Bruno Kessler

Figura 24: Foto realizzata dall'autrice, presso la mostra Luigi Bonazza. Tra Secessione e Déco 2026, MART Rovereto

5.1.5 Comunicazione e promozione

Dopo aver analizzato i dati e le cifre ipotetiche relative alla quantificazione del budget e illustrato le modalità principali per creare una campagna di crowdfunding, risulta evidente, come la fase di creazione di un piano di comunicazione sia fondamentale per raggiungere i potenziali sostenitori a cui presentare la *mission* e le modalità, tramite cui i loro contributi aiuterebbero il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Il Museo Canova ha speso nel 2024, per la comunicazione e la promozione degli eventi, 5.699,53€. Nella loro relazione di bilancio si afferma come la strategia di comunicazione del museo abbia avuto un ruolo fondamentale nel garantire una grande visibilità agli eventi e alle iniziative organizzate, permettendo di raggiungere un vasto pubblico. La presenza del museo su stampa, radio e televisione è stata costante, con articoli e servizi dedicati, che hanno contribuito a rafforzare l'attenzione mediatica sulle attività svolte. Inoltre, sono state sviluppate specifiche campagne pubblicitarie negli aeroporti di Venezia e Treviso, punti strategici per intercettare turisti e visitatori interessati all'arte e alla cultura. Un ruolo chiave è stato svolto anche dai social media, con una programmazione mirata di contenuti su Facebook, Instagram, TikTok e LinkedIn. Questa strategia ha permesso di incrementare il numero di visitatori, con un'affluenza che ha superato le 60.000 presenze nel corso del 2024, dimostrando l'efficacia delle azioni di comunicazione adottate¹⁴⁹. Prendendo questo esempio, si sottolinea l'importanza del progetto, i benefici e il coinvolgimento per la comunità che bisogna far emergere dalla campagna di comunicazione e promozione. Oltre a questi aspetti, anche la trasparenza e l'*accountability* influenzano la *call to action*, per sollecitare a contribuire con modalità di donazione e di condivisione. È importante sapere quali messaggi si vogliono comunicare e tramite cui creare un *commitment* con il donatore.

Tra gli strumenti più utilizzati in un piano di comunicazione si trovano il sito web, i social media, le e-mail marketing per donatori, le comunicazioni stampa per ottenere copertura mediatica ed infine i video.

Particolare attenzione meritano, a questo punto, le questioni e domande a cui la campagna di comunicazione dovrà rispondere. Il discorso è esteso a Villa Bonazza, per una possibile campagna di promozione, che solleverà le seguenti domande:

¹⁴⁹ Relazione di bilancio 2024, p.3.

- *Chi siamo/cosa facciamo*
- *Mission dell'ente*
- *Quali sono i benefici per la comunità e il territorio locale?*
- *Quale è il ruolo della casa museo nell'ambito della cultura?*
- *Quali sono i valori da promuovere?*
- *Quali messaggi possono essere un veicolo per attrarre possibili finanziatori?*

La casa dell'artista Luigi Bonazza attualmente non ha un sito web dedicato, essendo una casa di proprietà privata. È stato creato appositamente un modello di struttura per simulare un possibile sito ufficiale futuro. Dal punto di vista tecnico il sito sarà così strutturato:

- Home: informazioni riferite agli orari e giorni di apertura, informazioni su prezzi, tariffe e sconti. Qui sarà possibile selezionare la lingua desiderata.
 - Contatti: sottosezione in fondo alla pagina dedicata alle informazioni con numeri di telefono, e-mail, link alle pagine sui social network, newsletter.
 - Dove siamo: sottosezione dedicata al contesto in cui si trova il museo, con indicazione dei principali riferimenti e punti di interesse da visitare nelle vicinanze, corredato dalla mappa geolocalizzata.
 - Chi siamo: sottosezione dedicata a descrivere la composizione amministrativa della fondazione/ETS che gestisce e amministra la struttura.
 - Partner e sostenitori: sottosezione dedicata all'indicazione delle varie istituzioni pubbliche e private che sostengono le attività del museo.
- Luigi Bonazza: sezione dedicata alla vita e carriera di Luigi Bonazza con le opere dell'artista e la loro breve descrizione.
- Eventi: sezione dedicata agli eventi culturali che si terranno nella casa museo, come le presentazioni libro o la raccolta fondi, in spazi diversi da quelli della struttura museale.
- Didattica: sezione dedicata alla promozione di laboratori didattici per bambini e scolaresche per promuovere la figura di Luigi Bonazza.
- Bookshop: sezione dedicata ai gadget e merchandising della casa museo, possibile anche aggiungere l'acquisto online.

Altre misure per incentivare e promuovere la visita alla casa e iniziative culturali potrebbero essere la creazione di un account Instagram e l'iscrizione alla newsletter, che tiene sempre aggiornato il pubblico a possibili iniziative e aperture straordinarie. Viene quindi ricreata una possibile pagina sul social media di Instagram, per dimostrare il potenziale di attrazione che potrebbe avere la casa museo tramite questi strumenti.

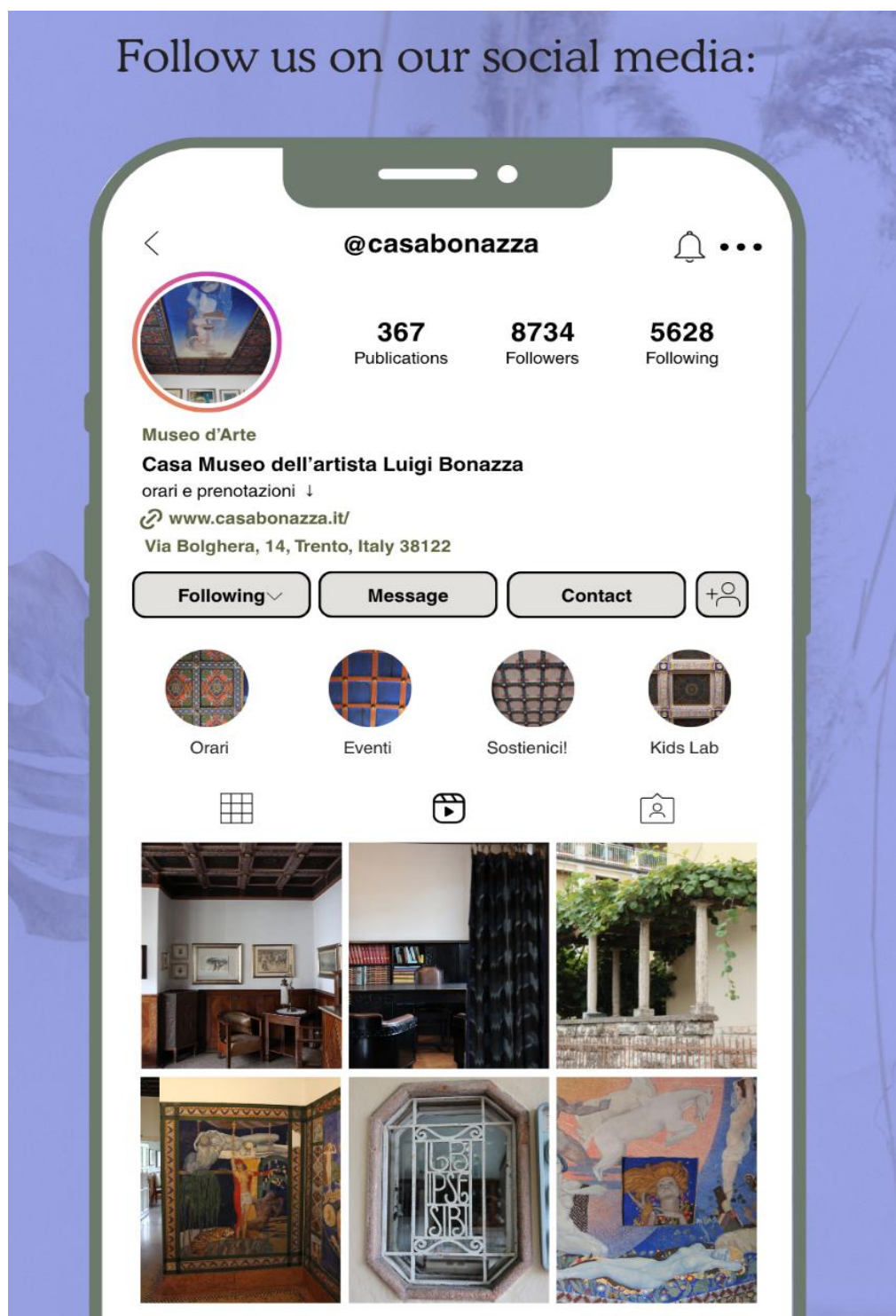


Figura 25: Account ufficiale Instagram per Casa Museo Bonazza creato dall'autrice con Canva

5.1.6 Monitoraggio e conclusione

L'ultima fase di questo processo è quella relativa al monitoraggio, nella quale vengono valutati i progressi e l'adattamento del piano d'azione. L'obiettivo è quello di massimizzare in maniera efficace, rendicontare in maniera trasparente ed evidenziare le differenze tra budget e consuntivo.

In conclusione il progetto relativo a rendere Villa Bonazza una casa museo, non rappresenta un investimento culturale di facilmente sostenibile, essendo caratterizzato da un grosso investimento iniziale, malgrado ciò si possono adottare delle misure per contrastare queste difficoltà.

Nel caso specifico, il progetto potrebbe essere classificato in base alla sua rischiosità come a rischio medio. La presenza di questi rischi influisce sulle decisioni degli investitori. Oltre ai rischi legati all'investimento iniziale, uno dei maggiori rischi riguarda il basso numero di visitatori, che potrebbe essere contrastato da una programmazione eventi più mirata e aggiuntiva, in modo da poter raggiungere il 30% di visitatori in più per l'anno successivo. Per le visite inoltre potrebbe essere un costo elevato aprire la casa museo durante l'inverno, causa dei costi di riscaldamento, si potrebbero quindi incentivare attività educative o visite guidate maggiormente l'estate, prolungando anche l'orario di apertura giornaliera, per mantenere un profitto maggiore e poter limitare le visite invernali. Per contrastare il costo elevato della ristrutturazione e restauro degli affreschi, essendo un limite iniziale, bisogna fare leva sul finanziamento a tasso agevolato e ai contributi pubblici per riuscire a coprire questi costi.

Tra gli indicatori economici, bisognerebbe avere una buona diversificazione delle entrate. Per quanto riguarda gli indicatori culturali invece si avrebbe una qualità dell'esperienza di alta qualità artistica, attraverso un coinvolgimento del pubblico non solo locale.

5.2 Casa Museo Bonazza: ipotesi progettuale di musealizzazione di Villa Bonazza

Nell'ottica di tutelare, conservare e valorizzare Villa Bonazza e alla luce delle analisi precedentemente effettuate, si intende ora tracciare un'ipotesi progettuale di musealizzazione. Occorre rimarcare che l'estensione della casa a museo, non coincide con la sola dimora storica, così come viene lasciata, ma include diverse modifiche che rendono lo spazio fruibile e finalizzato all'apertura al pubblico.

Ogni atto pratico di modifica viene esaminato con cura, diventando un processo collettivo di reinterpretazione. Non basta infatti il possesso della casa e il suo valore intrinseco per renderlo un nuovo museo, ma si prevede una serie di cambiamenti strutturali e museografici, quali visibilità, percorso di visita, segnaletica, dotazione di nuovi locali di servizio e sicurezza. Questo processo dimostra quanto conti, alla fine, l'attuazione di un corretto progetto di allestimento, che sappia valorizzare puntualmente ogni ambito individuale ereditato nella casa esistente (De Poli et al., 2006).

Le case museo sono sicuramente una tipologia attrattiva museale relativamente di nicchia, ciò nonostante vi sono numerose competenze e professionalità che vanno curate per creare queste realtà. L'attenzione in questa sezione non solo dimostra la necessità di un piano dettagliato nel tempo, ma anche di un'adeguata campagna di comunicazione e la creazione di una giusta fruizione espositiva.

Creare un percorso espositivo curato per la musealizzazione del museo, potrebbe aumentare la qualità dell'esperienza dei visitatori, che potrebbero essere più invogliati nel partecipare agli eventi organizzati, visitare nuovamente la casa o acquistare gadget. Questo aumenterebbe la *willingness to pay*, creando anche maggiore attrattività e reputazione della casa museo, favorendo in futuro la creazione di partnership e l'interesse per creare nuove sponsorship.

5.2.1 Cronoprogramma

Dopo quanto affermato precedentemente in questo capitolo, si è ipotizzata l'apertura per la casa museo per l'anno 2028. Nel realizzare questo percorso espositivo museale, bisogna prima creare un cronoprogramma per comprendere le varie fasi, che comportano determinate tempistiche. Si valutano, a partire da gennaio 2027, 12 mesi interi per realizzare il percorso, l'allestimento, il restauro e ristrutturazione, mentre si prendono in

considerazione i due anni successivi all'apertura, per monitorare e in caso modificare la strategia adottata¹⁵⁰.

1° Anno

Il primo anno sarà esclusivamente dedicato alla progettazione, creazione e allestimento della casa museo, all'attivazione, al coinvolgimento degli *stakeholders* necessari per l'apertura e il sostentamento economico, attraverso:

- Ideazione e iniziazione:

Questa fase si svolgerà nell'arco di tre mesi, da gennaio a marzo. Nel mese di gennaio verranno redatti i documenti di *mission* e *vision*, con una guida condivisa per tutti gli attori coinvolti. Il mese di marzo invece sarà dedicato alla pianificazione del progetto espositivo, con particolare *focus* sul taglio museografico, definendo altresì le modalità di fruizione del percorso. Possiamo quindi calcolare inizialmente uno studio preliminare di tre mesi in cui si ricercano professionisti nel mestiere e si crea il piano di lavori e ristrutturazione, richiedendo eventuali permessi e autorizzazioni al Comune e Provincia di Trento.

- Ristrutturazione:

Il secondo passo è quello della ristrutturazione, che comprende approssimativamente otto mesi, da aprile a novembre. Nel mese di aprile verranno condivisi i documenti di *vision*, *mission* ed il progetto ufficiale con gli esperti, i collaboratori, i tecnici ed il personale, che sono stati redatti nella fase di ideazione. Così in questa fase possono essere modificati i vari impianti; creato il bookshop al posto della cucina; rimodernizzati i bagni; sistemato l'intero secondo piano, ad ora inutilizzato, per poter creare uffici o possibili spazi didattici. Questa fase inoltre, è dedicata al restauro degli affreschi e le opere all'interno della casa, che presentano danni. Un esempio è *Orfeo musagete* (fig.23) che attualmente necessita di un mantenimento specifico, a causa di un possibile degrado.

- Predisposizione degli spazi e realizzazione allestimento museale:

Si svolgerà nell'arco di quattro mesi, da settembre a dicembre. Nel mese di settembre, in contemporanea agli ultimi mesi di ristrutturazione, potranno essere realizzati i lavori di manutenzione e completata l'installazione del percorso museale, con tutti i servizi accessori quali pannelli, didascalie e illuminazione mirata per le opere.

¹⁵⁰ Modello di cronoprogramma ripreso dall'articolo *Il Parco della musica di Villa Battistini: Un possibile scenario di pianificazione della casa-museo di Mattia Battistini*. BTA - Bollettino Telematico dell'Arte (Santarelli Giada, 2026).

- Ricerca funding esterno (contributi pubblici, finanziamenti, bandi, sponsorizzazioni, erogazioni):

Un aspetto importante da ricordare è la fase nella quale l'ente, che prenderà in gestione la casa museo, si occuperà della ricerca di bandi e contributi pubblici. Ci si adopererà per raggiungere più collaborazioni possibili, sponsorizzazioni oppure donazioni private. Questa fase richiede almeno sei mesi pre-apertura, considerando che per possibili bandi o contributi l'entrata effettiva potrebbe essere raggiunta a posteriori, nei mesi o anni successivi. Si considerano i mesi di luglio e agosto come mesi principalmente di ferie e chiusura di aziende e delle organizzazioni; importante quindi a settembre e ottobre rimettersi in contatto in vista dell'apertura per il nuovo anno. Per quanto riguarda il finanziamento a tasso agevolato, quest'ultimo va richiesto un anno prima dell'apertura, quindi si dovrà procedere con la richiesta nell'immediato, dopo la fase di ideazione e iniziazione.

- Comunicazione e promozione:

La comunicazione si svolgerà nell'arco dei sei mesi antecedenti all'apertura. La campagna di comunicazione si presenterà sia online tramite social media, sia pubblicitaria tramite cartellonistica. Ad aprile saranno organizzati incontri con enti pubblici, associazioni e scuole per favorire la creazione di reti operative. Nello stesso mese sarà realizzato il sito web e attivati i profili social al fine di promuovere le attività della casa museo e iniziare a coinvolgere il potenziale pubblico. Infine, dal mese di agosto e settembre fino all'apertura, saranno organizzati incontri con i media locali e regionali, per promuovere l'apertura del bene. Questa fase è importante anche per accrescere l'interesse ad eventuali aziende, banche e possibili sponsor che decidono di promuovere questo tipo di iniziativa e la cultura, più in generale.

- Monitoraggio:

Garantire la sostenibilità economica sul breve - medio termine e la gestione del bene, si svolgerà nell'arco di sei mesi, da luglio a dicembre. Entro il mese di ottobre si auspica l'ottenimento di almeno due sponsorizzazioni o contributi di 100.000€ e di aver ottenuto tramite la campagna di crowdfunding o di raccolta fondi almeno 50.000€. Nella fase di monitoraggio si controlla la predisposizione del piano economico con le proiezioni delle entrate e uscite per i primi due anni di apertura.

- Apertura:

Dopo i 12 mesi, la casa museo sarà aperta ed inaugurata nel gennaio 2028, considerandolo come un periodo favorevole dovuto al tempo invernale, che potrebbe favorire l'ingresso al museo. Inoltre in questo periodo vi è un turismo internazionale, grazie anche alla vicinanza agli impianti sciistici della città di Trento.

2° Anno

Il secondo anno sarà dedicato all'apertura della casa museo, che avverrà in concomitanza con le festività natalizie, e alla gestione operativa della casa museo, nonché al consolidamento dei rapporti con i diversi *stakeholder*.

In questo anno ci sarà la promozione di almeno dodici eventi tra conferenze, presentazione libri, laboratori didattici e *workshop*, oltre che la promozione della visibilità del bene, attraverso il sito *web*, canali *social* e la raccolta dei *feedback* dei visitatori.

L'obiettivo dell'anno 2028 mira a comprendere le dinamiche, attraverso le quali garantire l'autonomia del bene sul lungo termine per l'anno successivo. Per realizzare questo obiettivo il gruppo di coordinamento dovrà predisporre un calendario di incontri per definire il piano di sostenibilità economico-gestionale sul lungo periodo. Durante questo anno vanno inoltre ricercati ulteriori, considerare la rata annuale da restituire per il finanziamento di 19.308€ e mantenere fidelizzate le sponsorizzazioni.

Dal 3° Anno in poi

Il terzo anno sarà esclusivamente dedicato al monitoraggio e alla misurazione dei risultati raggiunti. Da questo anno in poi, è stato assunto un aumento del 30% dei ricavi, grazie ad una promozione e comunicazione efficace e all'aumento degli eventi da dodici a sedici. Nell'anno 2029 importante sarà monitorare i costi che dovranno essere costanti, o capire dove mirare per eventuali risparmi, come utilizzare tirocinanti universitari affiancati al personale.

5.2.2 Percorso espositivo

In questo paragrafo viene illustrata una suddivisione del percorso museale, lungo i piani della casa museo. Il percorso è affiancato da una narrazione, che offra al visitatore tutti gli elementi utili alla comprensione dell'operato dell'artista, tramite un sistema comunicativo coordinato comprendente di segnaletica interna, didascalie e pannelli didattici.

Tra le proposte di approccio che il museo decide di offrire al suo pubblico vi sono la creazione di pubblicazioni (cartoline, mappe, cataloghi, guide); la creazione di attività culturali e didattiche (visite guidate, corsi, conferenze, audiovisivi, visite speciali per i soci, per le famiglie, per i bambini); ed infine la creazione di attività ludiche (eventi culturali, eventi di raccolta fondi).

Per quanto riguarda l'allestimento museale, verranno modificate le luci per valorizzare gli affreschi e le opere, aggiungendo led o luci dove necessario.

Per un buon percorso museale di qualità è necessaria la presenza di didascalie che delineino il percorso museale all'interno delle sale espositive. Rispettivamente alle didascalie, queste sono volte ad aggiungere valore alla visita, nonostante per Casa Museo Bonazza si voglia prediligere le visite guidate.

Le didascalie saranno descrittive con il titolo dell'opera, l'anno, la dimensione, il materiale e una breve e minima descrizione, in modo da aumentare la curiosità e invogliare il visitatore a chiedere la visita guidata per maggiori informazioni. Questa fase prevede la stampa e la preparazione delle didascalie, pannelli ed eventuali totem (nella fase di comunicazione di sei mesi). Un esempio di didascalia qui sotto riportata è quella dell'opera *Notte d'estate* (fig.4)¹⁵¹.

¹⁵¹ Informazioni didascalie estratte da *Bonazza & Museo Provinciale d'Arte, 1985*.

Notte d'estate (1929), Luigi Bonazza

Affresco, 155x115 cm

Trento, Villa Bonazza

L'opera è ubicata sulla parete ovest dell'ingresso e chiusa da un'ampia cornice perimetrale, decorata a motivi floreali stilizzati. Rappresenta l'allegoria della Notte, giovane donna bendata, dal corpo flessuoso e sensuale, al centro della composizione. La giovane donna è ricoperta con un velo setoso e trasparente e, ai suoi piedi, due tigri riposano al suono della cetra, affidato al lieve tocco di un giovane ignudo (Orfeo).

Orfeo è assorto nella melanconica atmosfera di questo notturno, dove lecito diventa il rito dell'amore, dato dall'abbraccio degli amanti, raffigurati al colmo della composizione. La presenza della Notte, dea misteriosa e compagna di Orfeo, che con lei canta la melodia dell'abbandono e della dipartita, introduce alla celebrazione dell'amore, sul cui capo primeggia vittoriosa la Nike alata.

Successivamente viene ipotizzato il percorso espositivo con le varie sale, aggiungendo, come da ristrutturazione, il bookshop e lo spazio per l'accoglienza e biglietteria. Le planimetrie sottostanti rappresentano la mappa della casa adibita a museo, creata *ad hoc* per il progetto proposto precedentemente in questo capitolo.

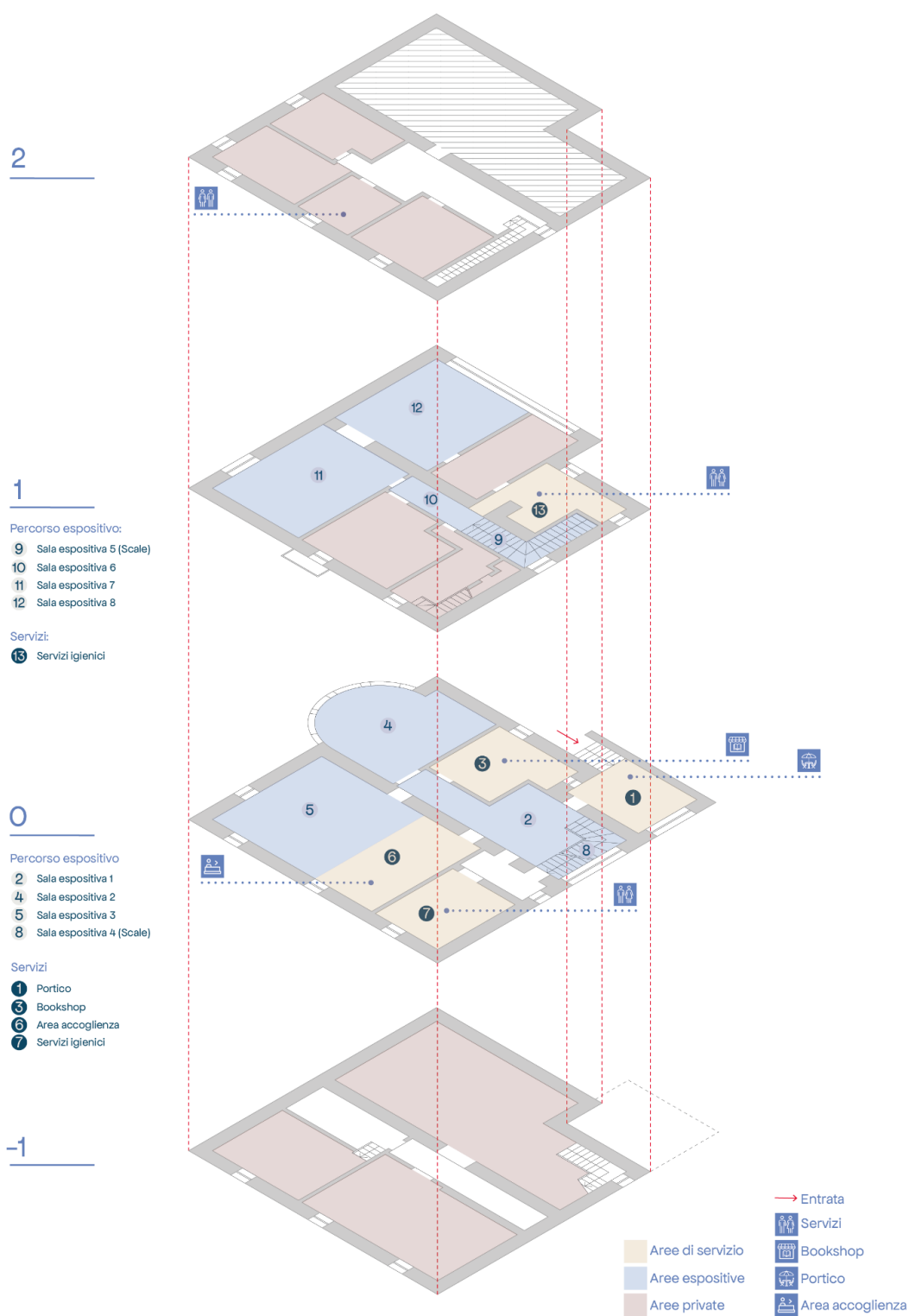


Figura 26: Percorso espositivo per Casa Museo Bonazza realizzato da Carlotta Rudari, 2026.

L'intento del percorso espositivo qui proposto è dunque quello di creare una narrazione parallela all'allestimento già presente all'interno della Villa dall'artista, fornendo un aiuto discorsivo, tramite pannelli e didascalie, volto a trasformare il percorso in racconto. In questo caso specifico, l'allestimento è stato già curato dall'artista, quando era in vita, che ha decorato la casa in ogni dettaglio.

- Ingresso (1): posto all'ingresso del museo si prevede di un pannello (50x150) con la breve presentazione della casa museo con QR code di approfondimento.
- Area Accoglienza (6): l'attuale soggiorno potrebbe essere adibito ad accoglienza con un *front desk*, in modo da avere lo spazio per la biglietteria ed eventuali informazioni. Si presuppone anche in questa area un pannello che avrà la funzione di esporre le informazioni principali al visitatore come orari e tariffe.
- Sala espositiva 1: la prima sezione del percorso vede la presenza degli affreschi principali della produzione dell'artista come *Notte d'estate*, *Le muse*, *La sfinge*, *Cavalli del sole*.
- Sala espositiva 2: la seconda sezione del percorso vede la presenza del tinello.
- Sala espositiva 3: in questo spazio sono presenti le opere della collezione Bruno Pizzinini e la *Nascita del giorno (allegoria della vita)*.
- Bookshop (3): attualmente è la cucina, ma si prevede il restauro per poter adibire la stanza a bookshop e vendita di gadget e merchandising.
- Sala espositiva 4-5-6: nel salire al primo piano sono presenti numerosi affreschi della produzione dell'artista.
- Sala espositiva 7: questo spazio troviamo il *Notturmo* e i dettagli della casa curati dall'artista come le tende.
- Sala espositiva 8: questa ultima sala era il vecchio studio dell'artista e qui si prevede un ulteriore pannello, dove vengono raccontate al visitatore le vicende e i momenti più significativi della vita dell'artista e della storia della casa

5.2.3 Merchandising

Come già analizzato nei capitoli precedenti, l'importanza del merchandising aumenta il valore dell'offerta culturale, alimentando l'interesse dei visitatori nel portarsi a casa un ricordo esperienziale, oltre che generare ricavi autoprodotti. In questa sezione vengono ipotizzati possibili prodotti da vendere all'interno del bookshop, personalizzati su misura

per la Casa Museo Luigi Bonazza, riprendendo graficamente le sue opere e il suo carattere artistico.



Figura 27: Merchandising realizzato con Photoshop da Carlotta Rudari, 2026.

- Borsa di tela: 10 €
- Maglietta: 20 €
- Matita: 5 €
- Cartoline, segnalibri, adesivi: 3 €
- Poster: 10 €
- Catalogo MART – libro della casa museo: 25 €

CONCLUSIONI

La presente tesi ha cercato di sviluppare un possibile modello di gestione e musealizzazione per le future case museo, applicando alcune strategie di finanziamento e misure di funding, in modo da incidere sulla loro sostenibilità economica e sul beneficio culturale del territorio. Si è voluto evidenziare come il valore dell'arte e della cultura siano percepiti dall'uomo non solo nella sua pura componente estetica, ma anche come influenza positiva nel benessere individuale e comunitario.

Ogni casa museo deve essere decifrata attraverso i suoi mille messaggi e dal tempo che scorre, scovando le tracce, che non vengono mai cancellate ma assorbite da quelle degli eredi, dei proprietari successivi e di chi ne usufruisce. Appare evidente, come in questi luoghi la nostra psiche trovi una sorta di comunione con lo spirito artistico presente al suo interno. Questo può essere fonte di ispirazione non solo per gli artisti e gli esperti, ma anche per le persone comuni che possono visitare questi spazi.

La ricerca si è basata sullo studio e l'analisi di alcune case museo, avendo la consapevolezza che queste non siano solo un tema esclusivo in un determinato campo, ma che possono coinvolgere diverse discipline, come l'arte, l'architettura, la storia e l'economia.

Le case museo non rappresentano solo una parte del vissuto dell'individuo che le ha abitate, ma ci proiettano in un tempo passato con emozioni e atmosfere particolari. Questi luoghi non sono semplici musei o semplici dimore, ma trasmettono cultura e sapere, di rilevante valore per il territorio. Le case museo richiedono un impegno più accurato alle organizzazioni o istituzioni che le gestiscono, in quanto necessitano anche di processi di ristrutturazione e di adattamento degli edifici, che nella maggior parte dei casi si presentano in condizioni degradate e da recuperare. Il processo di musealizzazione si presenta quindi più complesso e lungo, rispetto a nuovi musei o luoghi concepiti come *white cube*.

Tenendo a mente questi aspetti, si è scelto di ipotizzare una musealizzazione di Villa Bonazza a Trento, cercando di applicare un sistema in grado di valorizzare e mettere in rilievo il patrimonio artistico di Luigi Bonazza.

In prima istanza si è proceduto a effettuare un'attenta ricognizione della vita e della produzione artistica dell'artista, per poi riprodurre, tappa per tappa, il processo di creazione dell'iniziativa, con un focus sui modelli di funding da poter adottare.

Una volta definito il piano economico e le misure di funding, grazie all'analisi di casi studio di alcune case museo sul territorio nord-italiano, è stato possibile procedere alla realizzazione dell'ipotesi del percorso museale di Villa Bonazza.

Questo studio complessivamente ha permesso l'analisi di una nuova concezione di casa museo, che prevede la valorizzazione degli spazi interni della dimora e delle opere e oggetti dell'artista, e il coinvolgimento della comunità locale.

Dopo aver considerato i benefici dell'intervento, grazie all'analisi *SWOT*, si è giunti alla conclusione che la creazione e la gestione museale di questo edificio richieda di una particolare attenzione, necessaria per la tutela e la valorizzazione di un patrimonio che diversamente andrebbe a degradarsi e perdersi.

L'acquisto della casa da parte della Provincia Autonoma di Trento e la conseguente concessione della gestione ad una Fondazione, con una componente economica derivante anche da donazioni private, aiuterebbe a trovare l'equilibrio tra fattore economico e fattore sociale.

La tesi è sviluppata attraverso l'introduzione della materia del funding e del fundraising: temi attuali e moderni, che stanno prendendo piede sempre più nel contesto nazionale. In quest'ottica può essere importante formare professionisti che siano in grado di controllare la gestione di questi metodi e processi. Oggi si tende maggiormente a coinvolgere il settore privato e la partecipazione diretta della comunità, anziché considerare unicamente fondi pubblici e sovvenzioni statali.

Nasce quindi la necessità di usare queste prassi a favore di nuove proposte museali, con la possibilità di potenziare nuovi servizi, collaborazioni con aziende e istituzioni locali. Questo comporta anche il rafforzamento di rapporti con professionisti e cittadini, grazie alla crescente importanza del *networking* e la possibilità di creare un nuovo sistema di scambi.

La presente ricerca ha cercato di chiarire non solo i modelli di funding, ma anche le criticità e le potenzialità del caso studio di Villa Bonazza. Ad esempio una criticità è riferita agli alti costi dell'investimento iniziale. Tuttavia l'elaborato ha evidenziato la possibilità

di un'iniziativa concreta di ripristino dell'immobile, che potrebbe diventare un riferimento per altre realtà simili, trascurate e non adeguatamente valorizzate.

Lo studio attesta anche come sia possibile presentare un patrimonio alla collettività per 'abitarlo' nuovamente e fruirne in un'ottica di valore condiviso e, dunque, Casa Museo Bonazza rappresenta un'opportunità per il territorio trentino, concreto volano di sviluppo economico e turistico.

Per questi motivi, il tema della consapevolezza culturale risulta necessario, al fine di comprendere come questi spazi possano diventare luoghi che coinvolgono la comunità e, di questa, trasmetterne i valori.

In conclusione, prima di ricreare un equilibrio economico-finanziario, sarebbe opportuno cogliere il patrimonio che ci circonda, sensibilizzando la cittadinanza. In questo modo ogni risorsa del territorio può essere considerata come potenziale opportunità di funding.

In base a tali premesse, in ogni casa museo si manifestano luoghi caratterizzati da un forte rapporto tra cultura e vissuti: un contributo intrinsecamente relazionale da valorizzare.

In ultima analisi, l'intento della presente ricerca è quello di voler restituire un bene, ed insieme una testimonianza, che ci vengono lasciati in eredità e non devono andare perduti.

SITOGRAFIA

<https://www.icom-italia.org/missione-di-icom-italia/>

<https://demhist.mini.icom.museum/about-us/what-is-demhist/>

<https://www.casedellamemoria.it/it/>

<https://www.dlgs231.eu/it/web/modello-231-il-codice-etico-3/>

<https://www.sistemamuseoshop.it/ita/2/blog/3/e-guerra-dei-gadget-nel-bookshop-dei-musei/>.

<https://www.absoluteproduct.com/article/how-visitor-experience-boosts-museum-revenue?siteregion=IT>.

<https://www.kwhospitality.it/osservatorio/trentino-alto-adige/>.

<https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2023/04/bonazza-arte-klimt-casa-trento-bolghera-simbolismo-pizzinini-d92b3230-0e3c-45a1-a938-c1b5787307f6.html>.

<https://www.musa.guide/en/resources/museum-gift-shop-revenue#maximizing-museum-gift-shop-revenue-what-the-best-retailers-do-differently>.

<https://www.job4good.it/simulatore-ccnl-terzo-settore/>.

<https://www.ildenaro.it/cultura-finanziamenti-per-i-piccoli-musei-534mila-euro-e-domande-entro-il-27-luglio/>.

<https://www.italiadomani.gov.it/it/opportunita/bandi-amministrazioni-titolari.html?orderby=%40jcr%3Acontent%2Fstatus&sort=asc>,

<https://www.progettareineuropa.com/ineu23/2025/10/europa-creativa-pubblicato-il-bando-2026-creative-innovation-lab/>.

Luigi Bonazza

<https://labusa.info/villa-bonazza-entra-al-mart-la-casa-atelier-dellartista-arcense-diventa-esperienza-immersiva/>

<https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2023/04/bonazza-arte-klimt-casa-trento-bolghera-simbolismo-pizzinini-d92b3230-0e3c-45a1-a938-c1b5787307f6.html>

<https://www.rainews.it/tgr/trento/video/2025/12/dopo-40-anni-al-mart-una-mostra-dedicata-allartista-trentino-luigi-bonazza-a8a1ec05-ebc9-43da-8c43-6440fa26ad8c.html>

<https://www.finestresullarte.info/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-mostra-mart-rovereto>

Trentino

www.visittrentino.info

<https://tcu-test.infotn.it/>

<https://www.fondazionecaratito.it/bandi-2/>

<https://www.cafacli.it/it/servizi-fiscali/iuc/imu/>

<https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributi-per-strutture-e-arredi-per-attivita-culturali>

<https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributi-per-attivita-culturali-di-rilievo-provinciale>.

<https://bandosubito.it/pro/grants/domanda-contributo-per-lavori-su-beni-culturali-provincia-autonoma-di-trento-umst-soprintendenza-per-i-beni-e-le-attivita-culturali-con-il-supporto-del-servizio-tecnico-soprintendenza-per-i-beni-culturali-e-dellufficio-supporto-giuridico-amministrativo-per-le-funzioni-di-tutela/>

https://www.provincia.tn.it/Servizi/Contributo-recupero-e-riqualificazione-energetica-Bando-2025#cos_e

Museo Casa Giorgione

<https://www.museocasagiorgione.it/?area=1&menu=1>

Fig.3

<https://amministrazionetrasparente.comune.castelfrancoveneto.tv.it/home/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo/>

Fig.4-5-6

<https://amministrazionetrasparente.comune.castelfrancoveneto.tv.it/home/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo/>

Casa Museo Antonio Canova

<https://www.siever.it/portfolio-articoli/museo-canova/>

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

Fig.11 <https://artbonus.gov.it/2052-museo-gypsotheca-antonio-canova.html>

Casa Museo Remo Brindisi

<https://www.casamuseoremobrindisi.it/>

<https://www.ferrarainfo.com/it/pianifica-il-viaggio/comacchio-museum-pass>

<https://www.podeltatourism.it/it/>

Casa Museo Alcide De Gasperi

<https://www.degasperitn.it/it/fondazione/>

<https://www.degasperitn.it/it/trasparenza/atti-general/atti-general>

<https://www.degasperitn.it/it/trasparenza/contributi/anno-2024>

Fig.16 <https://artbonus.gov.it/2198-museo-casa-de-gasperi.html>

MART – Casa Depero

<https://www.mart.tn.it/ilmart>.

<https://www.mart.tn.it/mostre/luigi-bonazza-tra-secessione-e-deco-159391>.

<https://www.mart.tn.it/annualreport>.

<https://www.mart.tn.it/mart/casa-d-arte-futurista-depero-118228>

<https://artbonus.gov.it/1324-mart-museo-di-arte-moderna-e-contemporanea-di-trento-e-rovereto.html>

BIBLIOGRAFIA

Antolini, Roberto. (2026). *Luigi Bonazza nella storia del Trentino*.

Ashton, D. (2023). Funding arts and culture: Everyday experiences and organisational portfolio precarity. *European Journal of Cultural Studies*, 26(3), 388–407.
<https://doi.org/10.1177/13675494221118386>

Benjamin, Walter. (1986). *Parigi, capitale del XIX secolo: I «passages» di Parigi*. Einaudi.

Besana, A. (A c. Di). (2007). *Economia dell'heritage italiano: Da casa a concept museale*. LED.

Bonazza, L. & Museo Provinciale d'Arte (A c. Di). (1985). *Luigi Bonazza <1877-1965>: Trento Museo Provinciale d'Arte: 12 gennaio - 24 marzo 1985; Vienna Museum Moderner Kunst: 3. April - 3. Mai 1985*. Museo Provinciale d'Arte.

Bonazza, Luigi. (2004). *Luigi Bonazza*.

Bonazza, Luigi., Nicoletti, Giovanna., Parisi, Gabriella., Turrini, Romano., & Stella, R. (2004). *Luigi Bonazza: Arco, 1877-Trento, 1965*. Nicolodi.

Bonazza, Roberta & Tamanini, Nicoletta. (s.d.). *Luigi Bonazza: Trento, la montagna, il circolo degli artisti: A sessant'anni dalla morte*. Consiglio della Provincia autonoma di Trento.

Cacciatore, S., & Panozzo, F. (2022). Models for Art & Business Cooperation. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy / Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik*, 7, 169–198. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2021-0207>

Case d'artista. Compenetrare arte e vita: Un ideale diffuso tra fine '800 e inizio '900. (1988). *Ricerche di storia dell'arte*, 94.

Cassella, Milena., & D'Amato, F. (2024). *Il crowdfunding culturale: Storia, teoria e pratiche*. Carocci.

Collina, Claudia. (2024). Le Case Museo: Identità e progetti. *Dialoghi Mediterranei*.
<https://www.istitutoeuroarabo.it/DM/le-case-museo-identita-e-progetti/>

- Colombo, Samantha. (2026, luglio 27). Le 13 case museo più belle d'Italia da visitare almeno una volta nella vita. *AD Italia*.
- De Poli, A., Piccinelli, M., & Poggi, N. (2006). *Dalla casa-atelier al museo: La valorizzazione museografica dei luoghi dell'artista e del collezionista / Aldo De Poli, Marco Piccinelli, Nicola Poggi*. Lybra.
- Forte, F., & Mantovani, M. (2004). *Manuale di economia e politica dei beni culturali* (Fascicolo v. 1). Rubbettino. <https://books.google.it/books?id=q2zAsAodovgC>
- Granato, G., & Picilli, R. (2020). *Fundraising e marketing per i musei*. Rubbettino.
- Hume, J. A. (2024). Neutrality, Cultural Literacy, and Arts Funding. *Ergo an Open Access Journal of Philosophy*, 10(0). <https://doi.org/10.3998/ergo.5192>
- Hüttinger, E., & Settis, S. (1992). *Case d'artista dal Rinascimento a oggi / a cura di Eduard Hüttinger ; introduzione di Salvatore Settis*. Bollati Boringhieri.
- Jean Hunter, Judy Niner, & Lucy Conlan. (2013). *How To...build, extend and develop supporter engagement*. Museums Development Yorkshire.
- Maraschi, Ettore. (2012). *Come redigere un budget*. Gruppo 24 ore.
- Mazzanti. (2019). *D.E.SY, destini di case e atelier del faber. Piano B. Arti E Culture Visive*, 4(1), 150–174. <https://doi.org/10.6092/issn.2531-9876/10324>
- McIntyre, C. (2008). Museum foodservice offers – experience design dimensions. *Journal of Foodservice*, 19, 177–188. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4506.2008.00098.x>
- Mottola Molfino, A. (1998). *Il libro dei musei / Alessandra Mottola Molfino* (Rist.). Umberto Allemandi & C.
- Pais, Ivana, Peretti, Paola, & Spinelli, Chiara. (2014). *Crowdfunding: La via collaborativa all'imprenditorialità*. EGEA.
- Pavoni, R. (con un contributo di Italien). (2009). *Case museo in Italia: Nuovi percorsi di cultura; poesia, storia, arte, architettura, musica, artigianato, gusto, tradizioni*. Gangemi Editore.

- Propersi, A. (2001). *Le aziende non profit: I caratteri, la gestione, il controllo* (A. Propersi & M. Grumo, A c. Di; 2. ed. riv. e ampliata / con la collaborazione di Marco Grumo, Fascicolo 1, p. X, 308 p. : prosp.; 24 cm.).
- Quintavalle, A. Carlo. (1985). *Una vita per una casa: Luigi Bonazza (1877-1965): Palazzo delle Albere, Trento 12 gennaio-24 marzo: Museum moderner Kunst, Vienna 3 aprile-3 maggio.*
- Rex, B., Kaszynska, P., & Kimbell, L. (2019). *Business Models for Arts and Cultural Organisations: Research Findings from Creative Lenses*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11514.31686>
- Rizzioli, Elisabetta. (2026). *Luigi Bonazza: Tra Secessione e Déco.*
- Sacco, P. L. (2006). *Il fundraising per la cultura*. Meltemi. <https://books.google.it/books?id=6Pm8K2dqIUIC>
- Santarelli Giada. (2026). Il Parco della musica di Villa Battistini: Un possibile scenario di pianificazione della casa-museo di Mattia Battistini. *BTA - Bollettino Telematico dell'Arte*.
- Scudiero, Maurizio., Bonazza, Luigi., & La grafica, M. (1999). *Luigi Bonazza: Opere inedite*. Galleria d'arte Dusatti.
- Tempel, E. R., Seiler, T. L., Burlingame, D., & Rosso, H. A. (A c. Di). (2016). *Achieving excellence in fundraising* (Fourth edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Throsby, David., & LEGO, L. (2010). *Economia e cultura*. Il mulino.
- Tiddia, Alessandra. (2025). *Luigi Bonazza. Tra Secessione e Déco*. Moebius.
- Tiddia, Alessandra. (2014). *Orfei moderni, dalla Biennale al Vittoriale: Oskar Zwintscher, Luigi Bonazza, Gabriele d'Annunzio*.
- Trimarchi, M., & Peacock, A. T. (2002). *Economia e cultura: Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali / Michele Trimarchi; prefazione di Alan Peacock. Economia e finanza pubblica*.

Wolf, Dario., & Benigni, T. (1968). *Luigi Bonazza*.