Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle
Arti e della attività culturali

Tesi di Laurea

FESTIVAL CULTURALI ITALIANI: MODELLI DI FINANZIAMENTO, SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E STRATEGIE DI REPLICABILITÀ
UN'ANALISI COMPARATIVA

Relatore
Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Correlatore
Ch. Prof. Andrea Baldin

Laureanda
Ilaria Anelli
Matricola 898827

Anno Accademico
2023/2024

Indice

Abstract 2

Introduzione 3

1. I festival culturali italiani: un quadro generale 6

1.1 Definizione e caratteristiche dei festival culturali 6

1.2 L'evoluzione nel tempo 13

1.3 Le feste oggi 20

2. Gli enti del Terzo settore 25

2.1 Associazioni 31

2.2 Fondazioni 34

3. Il *capital budgeting* negli Enti del Terzo Settore 38

3.1 Bilancio e sostenibilità economica 44

3.2 La gestione del rischio negli investimenti 50

4. *Fundraising* dei festival culturali 58

4.1 I finanziamenti pubblici 66

4.2 I finanziamenti privati 71

4.3 Le entrate dirette 77

4.4 Alcune soluzioni innovative 81

5. I festival culturali italiani: cinque casi studio 84

5.1 La Notte della Taranta 84

5.1.2 La Fondazione La Notte della Taranta 86

5.1.2 La sostenibilità economica 87

5.2 Umbria Jazz Festival 89

5.2.1 La Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz 91

5.2.3 Le fonti di finanziamento 92

5.3 Le rappresentazioni al Teatro Greco di Siracusa 95

5.3.1 La Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico 97
5.3.2 La sostenibilità economica 99
5.4 Il Carnevale di Putignano.....101
5.4.1 La Fondazione Carnevale di Putignano 103
5.4.2 La sostenibilità economica 104
5.5 Lo Storico Carnevale di Ivrea 106
5.5.1 La Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea 108
5.5.2 La sostenibilità economica 109
6. I festival a confronto.....111
6.1 I modelli organizzativi e gestionali 114
6.2 Finanziamenti e strategie di *fundraising* 118
6.3 *Pattern* e differenze nei modelli di gestione e finanziamento 121
6.4 Analisi SWOT.....123
6.4.1 Un'analisi della Notte della Taranta 123
6.4.2 Un'analisi dell'Umbria Jazz Festival 125
6.4.3 Un'analisi della Fondazione INDA.....126
6.4.4 Un'analisi del Carnevale di Putignano.....127
6.4.5 Un'analisi dello Storico Carnevale di Ivrea 129
6.5 L'effetto economico e sociale sul territorio 131
7. Esportabilità, gemellaggi e partnership.....136
7.1 Il Salento nel mondo 138
7.2 Il jazz in tournée 141
7.3 Promuovere la cultura classica.....144
7.4 Le ambizioni di cartapesta.....146
7.5 Una "Battaglia" verso l'internazionalizzazione.....148
7.6 Alcune idee 150

7.6.1 Gemellaggi 150
7.6.2 Le *partnership* strategiche 152
7.6.3 Le reti di festival 155
7.7 Alcune proposte 158
Conclusione 161
Bibliografia 164
Fonti normative 169
Sitografia 170

Indice delle tabelle e delle figure

Figura 1. Danza della pizzica a Melpignano……..85

Figura 2. Umbria Jazz Summer per le vie di Perugia……90

Figura 3. Rappresentazione teatrale greca al Teatro Greco di Siracusa……96

Figura 4. Maschere allegoriche satiriche, Carnevale di Putignano……102

Figura 5. La Battaglia delle Arance allo Storico Carnevale di Ivrea……107

Tabella 1. Confronto tra le fondazioni di partecipazione e la fondazione di diritto privato……117

Tabella 2. La distribuzione del fatturato del partecipante all'evento festivale locale……133

Abstract

I festival culturali italiani rappresentano una risorsa locale e nazionale di alto rilievo, impattando significativamente su economia, turismo e identità locali. Eventi come La Notte della Taranta, Umbria Jazz, gli spettacoli della Fondazione INDA, il Carnevale Storico di Ivrea e il Carnevale di Putignano sono analizzati nei loro modelli di finanziamento, sostenibilità economica e strategie gestionali. L'analisi è finalizzata a comprendere se, attraverso strumenti e modelli di sostenibilità già presenti o di nuova introduzione, questi eventi possano essere replicati in altri contesti, con garanzia di sostenibilità economico-culturale e di arricchimento dei territori. Approfondendo l'equilibrio tra risorse pubbliche e private, analizzando contributi istituzionali, sponsorizzazioni, bigliettazione, *merchandising* e attività collaterali, la tesi indica dei modelli utilizzati nella gestione degli eventi territoriali. Attraverso l'analisi *SWOT* e l'analisi comparativa dei modelli di finanziamento e gestionali delle diverse fondazioni che organizzano i festival studiati, è stato possibile riconoscere delle strategie comuni e delle differenze nell'assetto finanziario, tali da permettere livelli differenziati di collaborazioni, esportazioni, gemellaggi e partecipazioni ad eventuali reti di festival.

Introduzione

Negli ultimi decenni i festival culturali locali hanno occupato una posizione sempre più di maggior rilievo nel contesto del patrimonio storico e artistico immateriale italiano, anche ricoprendo un ruolo centrale anche nell'assetto economico delle diverse località in cui sono organizzate le manifestazioni. Essi rappresentano un'importante leva per lo sviluppo territoriale, per la promozione turistica e per la sostenibilità economica del settore culturale. Analogamente, si possono considerare come catalizzatori aggregativi delle comunità locali operanti nella valorizzazione del patrimonio immateriale appartenente alle popolazioni del territorio.

L'Italia, grazie alla sua ricca tradizione storica e artistica, è un contesto privilegiato per gli studi e per l'analisi di eventi di tale importanza culturale, che nascono come elementi di connessione tra memoria storica, leggenda, arte, tradizione, cultura e innovazione e globalizzazione.

L'obiettivo principale di questa ricerca è analizzare il fenomeno dei festival culturali locali italiani con un approccio multidisciplinare, esplorando le sue caratteristiche, il loro sviluppo nel tempo e le sfide economiche e gestionali a cui sono soggetti. In particolare, la tesi si propone di indagare sui fenomeni di esportazione, di gemellaggio e di formazione di reti tra festival nell'ottica di apportare strategie di valorizzazione per un pubblico più ampio e più internazionale. L'indagine si sofferma, altresì, sul ruolo degli enti del Terzo Settore nella gestione e nel finanziamento di questi eventi, attraverso strategie di sostenibilità economica adeguate e modelli organizzativi tipici della gestione delle attività culturali e sociali.

A tal fine, la ricerca si articola in diverse sezioni. La prima parte si concentra sull'inquadramento teorico e storico dei festival culturali italiani, descrivendone le caratteristiche e le principali tipologie, oltre che il loro mutamento e adattamento alla società nel corso del tempo. Sono evidenziati, inoltre, i risvolti sociali e culturali di questi eventi, ossia manifestazioni

popolari con una funzione di coesione comunitaria, di tutela identitaria e di promozione del territorio.

La seconda parte descrive il ruolo normativo e operativo degli enti del Terzo Settore nell'ambito dell'organizzazione e della gestione dei festival culturali locali. In seguito, il tema del *capital budgeting* e della sostenibilità economica sono stati affrontati analizzando le principali fonti di finanziamento e le strategie di gestione del rischio. Particolare rilievo è stato dato ai modelli di *fundraising*, effettuando un'analisi comparativa tra finanziamenti pubblici, privati e i modelli innovativi di raccolta fondi.

Inoltre, la ricerca ha posto un *focus* su cinque casi studio emblematici del panorama festivale italiano: La Notte della Taranta, l'Umbria Jazz Festival, re rappresentazioni classiche e le attività svolte al Teatro Greco di Siracusa, il Carnevale di Putignano e lo Storico Carnevale di Ivrea. I cinque casi presi in esame sono stati analizzati nelle loro strategie di gestione, nei modelli di finanziamento e nelle caratteristiche storico-culturali. La metodologia di ricerca adottata combina un approccio qualitativo con uno quantitativo, basato sull'analisi dei dati economici, dei bilanci di gestioni e della documentazione normativa. Al fine di comprendere le migliori esperienze e le criticità del settore è stata anche adoperata l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), la quale ha permesso di individuare e valutare i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi esaminati, utili a poter generare strategie di miglioramento e innovazione per il settore.

L'approfondimento sulle strategie di internazionalizzazione di queste manifestazioni, con particolare attenzione ai processi di esportazione, ai gemellaggi e alla creazione di reti di festival, ha assunto particolare rilievo in questa indagine in quanto i festival costituiscono uno strumento di interscambio culturale. La valorizzazione dei festival, effettuata oltre i confini regionali e nazionali, è stata studiata nei modelli di replicabilità, ma anche nelle relazioni interistituzionali e nelle collaborazioni con realtà private e non profit estere. Questi strumenti di interscambio culturale, di cooperazione artistica e di condivisione di risorse possono incidere sulla crescita del settore, sulla promozione della cultura italiana in ambito globale e sulla creazione di nuove opportunità di sviluppo.

In un contesto evolutivo del panorama culturale, in cui le sfide legate alla digitalizzazione e alla globalizzazione sono sempre più presenti nel Terzo Settore, questa tesi si propone di offrire un contributo alla riflessione sul futuro dei festival culturali locali in Italia, mettendo in luce le opportunità di crescita e le eventuali strategie da applicare per creare un sistema sostenibile nel lungo periodo.

In un Paese fondato sulla cultura, dove i festival culturali locali si configurano come motori di sviluppo economico e sociale, la comprensione delle dinamiche che regolano queste manifestazioni risulta fondamentale per valorizzarne il potenziale e garantirne la continuità e lo sviluppo in nuovi mercati e contesti.

1. I festival culturali italiani: un quadro generale

1.1 Definizione e caratteristiche dei festival culturali

Per "festival" si intende qualsiasi manifestazione o spettacolo che ha luogo in un contesto specifico con cadenza periodica.

Si tratta, in ogni caso, di eventi di natura aggregativa e, nel caso studio specifico, popolare. Questa affermazione è validata dalla stessa etimologia del termine. Infatti, "festival" deriva dal latino *festivalis (dies)*, ossia "giorno festivo", quindi un momento per la collettività di felicità e di aggregazione.

Ma anche dal termine "folklore", proposto per la prima volta dall'archeologo William John Thoms il 22 agosto 1846 descrivere feste, detti, abitudini e, in generale, la cultura di un popolo. Il termine, infatti, si riferisce al sapere del popolo (letteralmente *folk*=popolo, *lore*=sapere)[1].

Si possono, a grandi linee, delineare tre categorie di festival:

1. Ricorrenze tradizionali per il fatto stesso che sono state sempre celebrate: non si ha una vera conoscenza dell'elemento d'esordio che ha generato l'evento. Ma si sa che con tutti gli adattamenti e le modifiche queste ricorrenze vengono celebrate nella consapevolezza di un motivo.
2. Feste tradizionali rievocanti l'elemento motore della ricorrenza: si tratta di tradizioni dalle origini identificabili e che spesso sono al centro della festività stessa.
3. Ricorrenze realizzate per promuovere un territorio o i frutti della località: di questa categoria fanno parte le sagre di paese[2].

[1] Touring Club Italiano, *Conosci l'Italia, Vol. XI: Il Folklore, tradizione, vita e arti popolari*, Milano 1967, p.9

[2] N. Spineto, *La festa*, Laterza, Bari 2019, p.39

Queste categorie di manifestazione rientrano nell'ICH (*Intangible Cultural Heritage*) delineato dall'UNESCO nelle sue liste. In esse l'UNESCO certifica e autentica il valore patrimoniale e culturale delle pratiche messe in atto sulla base di criteri eterogenei: si parla di feste, saperi tecnici, eventi performativi e pratiche sociali.

In linea con quanto detto le feste popolari si inseriscono nel più grande insieme del patrimonio immateriale, in cui gli individui partecipanti si riconoscono e riconoscono gli altri, celebrano la memoria storica e il folklore locale, adattandolo alla contemporaneità per restare al passo con i tempi. Queste manifestazioni sono spesse caricate di simboli e significati condivisi che si manifestano mediante eventi, competenze artigianali, espressioni artistiche e la trasmissione delle conoscenze.

Non si parla solo di feste dall'antica origine, ma anche di manifestazioni relativamente recenti. Le prime, seppur radicate in un altro contesto, spesso religioso e rurale, vedono la partecipazione di pratiche e influenze urbane che le rendono portavoce di linguaggi e significati antichi e, allo stesso tempo, innovativi, rendendoli attraenti per i turisti che dialogano con le comunità interne e, perciò, inclusivi per ogni *target*.

Il valore storico ed estetico di queste rappresentazioni è importante ma non essenziale: il carattere distintivo è la loro rappresentatività. Ogni elemento fondante questi ICH, ogni rituale, ogni danza, ogni espressione artistica è rappresentativo della comunità generatrice di tale patrimonio. Le feste diventano in questo modo un mezzo di espressione, di racconto, di coesione sociale e di preservazione del patrimonio in un mondo globalizzato[3].

Le feste popolari sono dei veri e propri festival che incarnano l'identità del popolo e contribuiscono a cementare legami tra i membri della comunità, grazie alla loro natura storica e tradizionale. Le persone si riconoscono negli usi, costumi e tradizioni comuni, rafforzando il loro legame con la cultura locale e creando una comunità interconnessa.

[3] UNESCO, *Testo della Convenzione UNESCO per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale,* Parigi, 17 ottobre 2003, artt. 1-2

Il carattere popolare è dato anche dalla storica ubicazione di tali festività nei luoghi del popolo, come piazze e strade cittadine, dove i cittadini hanno sempre svolto tutte le loro attività quotidiane, lavorative e di socializzazione. Con questa accezione allora il festival si può dire essere stato vissuto nel tempo in maniera unitaria da un grande gruppo di persone che si riconosceva nel luogo dell'evento e in ciò che esso rispecchiava[4].

Il luogo, perciò, è un ulteriore elemento distintivo di un festival. Un evento che rispecchia un'intera porzione di persone può dislocarsi dallo spazio che loro occupano?

Molte volte l'evento è ricollegato al luogo, il luogo stesso che ha fatto comunità e che riunisce dei valori comuni alle persone interessate al festival. Non è uno spazio indifferente, bensì le piazze, le strade cittadine, le chiese e i paesaggi rurali rappresentano il cuore pulsante della vita sociale ed economica di un'intera comunità.

La riappropriazione dello spazio pubblico richiama la storicità di uno spazio storicamente importante, come la piazza, dove la gente scambiava merci, discuteva, si confrontava e aveva la possibilità di celebrare.

La riappropriazione dello spazio pubblico è un'azione distintiva anche di immigrati e di emigrati. La condizione di immigrato spinge la persona a volersi radicare nel territorio e nella comunità, condividendo valori, tradizioni, modi di fare e instaurando relazioni solide all'interno del contesto festivale. L'emigrato, invece, ricerca nella festa popolare locale del proprio luogo di nascita un legame con quest'ultimo, con i suoi elementi distintivi e con la sua identità, cercando di non perderla del tutto.

Il festival, invero, rappresenta un elemento di unione poiché espone dei valori comuni e, in quanto tale, pone in sé stesso il fattore comunità o, nel caso del migrante, di più comunità[5].

---

[4] M.C. Fregni, *Il ruolo degli eventi*, Il campo della cultura, https://www.campodellacultura.it/discutere/il-ruolo-degli-eventi/, consultato il 05/02/25

[5] N. Spineto, *La festa*, Laterza Editore, Bari 2019, p.42

Di unione si parla anche quanto si decide di utilizzare il termine "popolare", il quale presuppone l'esistenza di forme antitetiche quali, per esempio, "elitario", "massivo" o "di nicchia". La forma utilizzata non è casuale, ma rivede la pluridicità delle classi sociali presenti a tali eventi e facenti parte della comunità. Basti pensare anche a un evento popolare religioso, dove tutti, allo stesso modo, partecipano in relazione alla loro fede e ai valori pronunciati. Ovviamente questo dipende dalla tematica del festival.

I confini di un gruppo, però, si intravedono guardando ai valori trasmessi e a chi se ne sente coinvolto[6].

Un evento festivale ha poi, per molti, un'altra caratteristica: la tradizione.

Tradizione deriva dal verbo latino *tradere*, "consegnare oltre", il che collegherebbe un evento contemporaneo a degli elementi passati e antichi di cui il festival si fa portatore.

Questo concetto è stato fortemente messo in questione da Eric Hobsbawm e Gérard Lenclud.

Il primo pone in discussione l'elemento di antichità delle tradizioni: su un piano storico tutte le tradizioni risultano costruite e la loro valenza non è data dalla maggiore o minore antichità che le caratterizza, ma dal livello di accettazione da parte di un gruppo più o meno grande di persone[7].

Lenclud, invece, considera la tradizione come:

> *Un punto di vista che gli uomini del presente sviluppano su ciò che li ha preceduti, una interpretazione del passato condotta in funzione di criteri rigorosamente contemporanei [...]. La tradizione è un processo di riconoscimento di paternità[8].*
>
> (Lenclud, 2001)

[6] N. Spineto, *La festa*, Laterza Editore, Bari 2019, p.17

[7] E. Hobsbawm, Introduzione, *Come si inventa una tradizione, L'invenzione della tradizione* (1987), Einaudi, tr. It. Torino 1987, pp.3-17

[8] G. Lenclud, *La tradizione non è più quella di un tempo*, tr. It. In P. Clemente, F. Mugnaini (a cura di), *Oltre il folklore. Tradizioni popolari e antropologia nella società contemporanea*, Carocci, Roma 2001, p.123

Questo vorrebbe dire che è difficile stabilire quale sia la matrice della tradizione che oggi si osserva, ed è ancora più difficile comprendere il tasso di continuità e di innovazione dell'evento per poterlo definire tradizionale. Si dovrebbe, dunque, utilizzare il termine per indicare un qualcosa che è più o meno recente e che ha una patina di prestigio e di religiosità data dalla scelta della comunità di volerlo tramandare ancora di più nel tempo.

Presupposto di un evento tradizionale locale è la conservazione nel corso del tempo di elementi peculiari quali usi, costumi, rituali collettivi e valori condivisi. I modelli di comportamento collettivi e il loro significato richiamano nel partecipante un senso di continuità rispetto a un passato considerato spesso arcaico e ancestrale. Spesso però questo passato non ha documentazioni che possano attestare la veridicità storica derivante dall'idea convinta e solida attestata nei partecipanti.

Questa condizione deriva molto probabilmente dalla trasmissione orale del "sapere popolare" delle classi subalterne che erano le prime fruitrici e ideatrici di eventi folkloristici, dove la "tradizione" era di fatto uno dei maggiori canali culturali del popolo. Si parla di "cultura" di una coralità di persone. Questa, però, inizialmente era intesa come uno strumento per il cambiamento e per l'evoluzione del popolo che pian piano conquistava i mezzi da usufruire per comprendere e utilizzare i contenuti complessi delle manifestazioni. Zygmunt Bauman, infatti parla della cultura in questo modo:

"Il nome 'cultura' venne assegnato a una missione di proselitismo progettata e intrapresa nella forma di tentativi di educare le masse e di raffinare i costumi, facendo così progredire la società e facendo avanzare il 'popolo' (ossia, coloro che stavano negli 'strati bassi della società') verso chi stava in cima[9]."

(Bauman, 2016)

La cultura, perciò, sembrava essere un mezzo per educare le masse "ignoranti" da parte di chi pensava di poter insegnare qualcosa. Si può parlare di un

[9] Z.Bauman, *Per tutti i gusti. La cultura nell'età dei consumi*, Laterza, Roma-Bari 2016, pp.3-23

accordo bilaterale, in cui però si scorce l'unilateralità del flusso di conoscenze, valori, conferenza di status e di modalità di consumo.

Ci troviamo davanti ad una società di *producers* e *consumers*, dove i ruoli sono ben definiti e il popolo vive la festa con un coinvolgimento più attivo e interessato al fine "educativo".

Nelle feste popolari, perciò, vi può essere una dicotomia tra popolare e non-popolare, in cui il produttore, egemonico e dominante, fa parte di un'*élite* che si può dispiegare in varie forme: la Chiesa, lo Stato, il dotto, l'aristocratico. In tutte le varietà del produttore, si può però comprendere come fosse non solo il fornitore di esperienze, di cultura, di valori e di educazione, ma anche una mano invisibile che controlla e dirige il popolo, appunto, verso dei comportamenti subalterni al non-popolare.

Mediante la festa e i suoi riti, dunque, le società ribadiscono e celebrano sé stesse e le proprie rappresentazioni della realtà cosmica e sociale. I rituali festivi, infatti, non sono semplicemente un prodotto sociale al pari di ogni altro fatto culturale. Sono anche uno strumento attraverso cui gli uomini rappresentano in termini mitici il proprio mondo, ossia la propria concezione del tempo e dello spazio circolari[10].

Le feste, quindi, sono una scansione qualificativa del tempo e il dispositivo simbolico con cui le diverse società sottolineano le fasi per loro significative nell'eterno fluire dei cicli stagionali. Le azioni festive, cioè scansioni rituali che producono la realtà rappresentandola e imitandola, garantiscono che il ritmo naturale si ripresenti con le identiche caratteristiche. Esse si connotano necessariamente per una temporalità diversa dal vissuto quotidiano. Sono un tempo che si definisce per speciali comportamenti ritualmente regolati, per una diversa articolazione del corpo sociale rispetto alla dimensione ordinaria. In questo modo gli uomini dividono e distribuiscono il tempo che diventa fatto sociale e culturale, diventa memoria selezionata e trasmessa simbolicamente.

[10] I. E. Buttitta, *La memoria lunga. Simboli e riti della religiosità tradizionali*, Booklet Milano, Milano 2002, p. 217

Ma la cultura di ogni popolo e di ogni comunità cambia, in concomitanza alle tendenze ambientali. Così il popolare è divenuto un concetto unico e unificante.

Inoltre, sono stati prodotti processi di esclusione e di accettazione di intere tradizioni o solo di alcuni elementi che le costituiscono in favore delle caratteristiche valoriali e utilitaristiche dell'epoca odierna.

Si tratta di un processo umano, sociale e antropologico che mette gioca sull'adattabilità dei valori ai nuovi contesti evoluti nel tempo.

1.2 L'evoluzione nel tempo

Il termine "folklore" (letteralmente "sapere del popolo") rappresenta tutte le tradizioni popolari che la collettività ha conservato e rinnovato.

Invero, la collettività instaura un processo di esclusione e di scelta delle tradizioni popolari locali sulla base della loro congenialità alla medesima popolazione in un determinato periodo storico. Queste sono, perciò, nel tempo rinnovate per essere funzionali ai popoli che, nel corso del tempo, mutano e si evolvono. Questo processo è intriso di una spiritualità la cui forza si fonda sulla volontà di non perdere valori e tradizioni identitarie.

Perché le tradizioni popolari rimangano tali c'è però bisogno che una fetta più o meno grande di popolazione le accetti, talvolta espandendoli a feste popolari nazionali o sovranazionali.

Assai esplicativa e riflessiva è l'argomentazione di Giuseppe Pitrè:

> *Fiabe e favole, racconti e leggende, proverbi e motti, canti e melodie, enigmi e indovinelli, spettacoli e feste, usi e costumi, riti e cerimonie, pratiche, credenze, superstizioni, ubbie, tutto un mondo palese ed occulto di realtà e di immaginazione, si muove e si agita, sorride, geme a chi sa accostarvisi e comprenderlo*[11].
>
> (Pitrè, 2001)

Se l'affermazione di Pitrè è veritiera, allora qualsiasi tradizione popolare può avvicinarsi ed essere compresa da popolazioni lontane anche mille chilometri dal luogo di nascita di una tradizione popolare?

La storia delle tradizioni popolari riporta una moltitudine di cambiamenti e di adattamenti che fanno sì che il Folklore sia in continua evoluzione, seppur conservando degli elementi specifici.

Basti pensare a tutte quelle tradizioni arcaiche che, con la venuta del cristianesimo, si sono poi adattate alla nuova forma religiosa.

---

[11] Giuseppe Pitrè, *La demopsicologia e la sua storia*, a cura di Loredana Bellantonio, Edizione Nazionale delle Opere di Giuseppe Pitrè, vol. 38, Palermo: ILA Palma, 2001, p. 10

Una prova è l'aver fissato la data della nascita del Redentore durante i giorni della festa pagana *natalis soli invicti* che la Chiesa di Roma non riusciva a sradicare dalle usanze popolari. Un altro esempio di adattamento di una forma popolare è la festa dei Saturnali, dove avveniva l'uccisione del Re dei Saturnali che ora coincide in molti Carnevali italiani con il bruciamento di un fantoccio[12].

Indubbiamente la sopravvivenza continua perché ha acquisito un nuovo significato, una nuova funzione[13].
(Malinowski, 1966)

È così che Malinowski spiega la persistenza delle tradizioni popolari dono decine e centinaia di anni dalla loro nascita. Ma è Lévi-Strauss a controbattere a questa affermazione, denunciando l'inconsistenza della unica teoria della sopravvivenza del folklore:

Le spiegazioni in base alla sopravvivenza sono sempre incomplete; i costumi, infatti, non scompaiono né sopravvivono senza motivo. Quando sussistono, ne è la causa non tanto la viscosità storica quanto la permanenza di una funzione che l'analisi del presente dove permettere di svelare[14].
(Lévi-Strauss, 1967)

Così l'antropologo ci pone davanti alla funzionalità di elementi culturali che dalla popolazione non sono "utilizzati" unicamente come strumenti identitari, ma vengono riscoperti come mezzi a disposizione della popolazione che abbraccia, scarta o modifica le cose folkloristiche perché funzionali a obiettivi utilitaristici.

Festival tradizionali locali dalla storicità pluricentenaria o addirittura plurimillenaria sono stati trasmessi e accolti nel tempo, mantenendo una continuità di fondo che ha subito cambiamenti e adattamenti nel corso del

[12] Touring Club Italiano, *Conosci l'Italia, Vol. XI : Il Folklore*, Milano 1967, pp.9-11
[13] B. Malinowski, *Teoria scientifica della cultura e altri saggi*, Feltrinelli, Torino 1966
[14] C. Lévi-Strauss, *Babbo Natale Suppliziato*, in *Razza e storia e altri studi di antropologia*, Einaudi, Torino 1967, p.25

tempo. Cambiamenti e adattamenti sono conseguenze di tre fenomeni che gli studiosi hanno definito come risemantizzazione, rifunzionalizzazione e reinvenzione.

Questi fenomeni non possono che essere figli di grandi cambiamenti sociali, economici e culturali. In Italia l'ultima più grande mutazione della vita dei cittadini è avvenuta nel decennio 1950-1960 circa con dei mutamenti non circoscritti nei soli anni 50'e 60', ma che hanno avuto degli strascichi fino a oggigiorno.

Ma bisogna considerare la situazione politica e sociale di quegli anni. Anni in cui gli italiani hanno dovuto ricostruire l'economia indebolita dalla recente guerra mondiale, provocando un tasso elevatissimo di industrializzazione e urbanizzazione delle masse popolari. Il ciò, naturalmente, ha desertificato il paesaggio agricolo e con esso tutte le strutture lavorative ad esso collegate.

È con questo cambiamento che si ha l'interruzione o la profonda modifica di usanze centenarie, entrando in una fase di declino. L'ambiente di riferimento delle feste locali tradizionali era stato per secoli quello rurale, del contadino. Ma proprio quel paesaggio bucolico e intriso di usanze andava a spopolarsi con una intensità mai vista, portando le comunità partecipanti alle feste nell'urbe industrializzata.

Ci si chiede quindi qual era il problema di spostare questi eventi. La risposta è molto semplice: le feste locali tradizionali sono sempre state legate ai ritmi dei lavori nei campi e questo le rendeva strettamente connesse ai contadini che, cambiando la loro funzione nella società e la loro ubicazione, stavano perdendo il legame con il territorio e con tutto ciò che lo rappresentava.

Bisognava, perciò, cambiare la funzione dell'elemento festivale, nel caso in cui questo potesse avere una reale utilità nella nuova società urbanizzata e industrializzata della metà del secolo breve[15].

Un altro fattore determinante ai mutamenti di tali feste deriva dal cambio di mentalità dell'italiano, spinto verso il nuovo e l'innovazione. Questa spinta ha

[15] N. Spineto, *La festa*, Laterza, Bari, 2019, p.29

la sua matrice proprio in quel decennio, ma la vera esplosione avviene alla fine degli anni ’60 e in tutto il decennio successivo.

Si tratta di anni di contestazione dei valori della nuova e della vecchia società, in cui tutto viene messo in discussione. Ma c’è anche un sintomo lieve di ripudio alla società di massa e al boom industriale, parallelamente alla ricerca di una spiritualità bucolica e dei valori antichi. Dalle volontà opposte c’era, invece, chi ricercava un’alternativa alla vita “subalterna” ritrovandola in quella “al passo con i tempi” in ragione di un distaccamento dalle tradizioni e di un avvicinamento al benessere e a tutti i suoi simboli incarnati nella civiltà di massa che stava assumendo forma in quei decenni decisivi.

Anche per quanto riguarda le festività religiose, a lungo considerate il cuore pulsante di una civiltà contadina, si riscontra una fase di declino, in concomitanza alle nuove esigenze del popolo. La tendenza era quella di declinare tutti quegli aspetti del rituale che agli occhi dei nuovi cittadini dell’urbe sembravano non funzionali ai loro nuovi ritmi di vita, sempre meno collegati alle attività liturgiche e religiose.

Queste festività ridondavano nella mente comune come eventi portatori di superstizioni e valori fuori dal nuovo contesto instauratosi e da tutte le problematiche di vita ad esso collegate. In questo modo si ha la diminuzione degli spazi del religioso, sgretolando una coordinata fondamentale delle comunità che fino ad allora erano sopravvissute.

Il processo in questione ha così determinato lo snellimento dei rituali, l’eliminazione di alcuni elementi distintivi e la diminuzione alla partecipazione delle feste[16].

Sia chiaro che questo discorso è abbastanza generico e non prende in considerazione delle singole coordinate geografiche o dei fenomeni eccezionali.

Un esempio è il Piemonte degli anni ’70. Se da un lato la progressiva stabilità economica del cittadino medio piemontese porta a una serenità e a un benessere crescente, dall’altro le criticità di un sistema iper-industrializzato

[16] N. Spineto, *La festa*, Laterza, Bari 2019, pp.29-34

come la disoccupazione, l'inquinamento e il sistema dei servizi crea un sentimento di smarrimento comune. Quest'ultimo ha come conseguenza un infittirsi dei valori delle campagne, un maggiore interesse verso il mondo contadino e la rimembranza dell'esodo dal bucolico all'urbano[17].

Come esito a un cambiamento così repentino si ha la perdita di un centro, di un punto fisso a cui l'uomo guarda in situazioni di incertezza. Proprio in questo periodo si ha perciò il ritorno alla ricerca dei valori e delle tradizioni secolari delle campagne che possano restituire una condizione di stabilità all'abitante delle nuove città[18].

Dagli anni '80 si ha una rivitalizzazione dei contesti festivali popolari che sono stati ripresi in varie forme.

Lo stesso fenomeno si infittisce nell'ultimo decennio del secolo breve per via della comune perdita delle certezze e della sempre crescente crisi economica che investiva l'intero Bel Paese.

In un quadro del genere la popolazione era sempre più portata a recepire gli stimoli del contemporaneo in maniera negativa, parallelamente ricercando sintomi di genuinità e di "praticità" nelle proprie tradizioni e nelle proprie radici.

Questo è ciò che accade anche in Sud Italia, dove la crisi è più fortemente sentita e la comunità risponde riappropriandosi di elementi conosciuti, antichi e che siano un simbolo dei valori e delle certezze contadine perse nella prima fase di globalizzazione del mondo[19].

La ripresa di queste situazioni festive, però, non si rifà a un certo purismo delle tradizioni, anzi si assiste a un mutamento dei diversi elementi di cui queste sono composte. Si tratta di una riformulazione del tutto funzionale ai nuovi modi di vivere i luoghi, i valori e, soprattutto, il tempo.

In primo luogo, il calendario delle festività popolari religiose o laiche si conforma alle esigenze dei lavoratori: si parla di giornate intere di festa spostate a giorni differenti, ma anche di momenti delle celebrazioni che vengono

[17] P. Grimaldi, *Tempi grassi e tempi magri. Percorsi etnografici*, Omega, Torino 1996, pp. 57-62
[18] G.L. Bravo, *Festa contadina e società complessa*, Franco Angeli, Milano 1984, p. 18
[19] I.E. Buttitta, *Continuità delle forme e mutamento dei sensi. Ricerche e analisi sul simbolismo festivo*, Bonanno, Acireale, Roma, 2013, p.32

ripensati per essere goduti da tutta la comunità, di solito pianificando ogni evento di sera.

In secondo luogo, gli eventi festivali iniziano a seguire una certa schematicità che rende ognuno di questi sempre più simili tra loro per componenti significativi.

Anche la civilizzazione delle feste rientra in un carattere tipico di questo periodo storico, in tal modo eliminando ogni espressione ormai non più consono alle comunità operanti.

Il ludismo promiscuo inizia a farsi strada tra le componenti essenziali e significative di questi eventi, in cui il divertimento è prerogativa di una grande partecipazione e ancor più se presuppone il contatto fisico o sporcarsi (si pensi alla battaglia delle arance del Carnevale storico di Ivrea).

L'idea che contraddistingue le feste, anche di natura religiosa, è che non ci sia il riferimento al trascendente, poiché il trascendente sarebbe ricollegato alla comunità riunita nell'evento[20].

Possiamo quindi parlare di "feste della civiltà industriale"?

Per quanto riguarda l'aspetto ludico sì. Non si tratterebbe più di eventi cerimoniali che ricorrono alla sacralità, ma sarebbero pretesto di momenti di gioco e di svago dalla quotidianità.

Proprio quest'ultima accezione è di fondamentale importanza per le feste della civiltà industriale: non tutti hanno gli stessi giorni feriali o momenti di non lavoro e ciò comporterebbe una parcellizzazione della partecipazione agli eventi. In tal modo non ci sarebbero più grandi comunità che si riuniscono, ma micro-gruppi che si riuniscono a seconda delle più svariate esigenze.

Ma gli eventi festivali andrebbero contestualizzati in altro modo.

In primis con un primo fattore di "dissoluzione festiva", meno legata a degli obblighi morali e sacrali. La trasgressione a dei modelli prefissati da un festival perciò è frequente, ricadendo anche nel carattere cosmopolita e globalizzato dell'evento odierno. Seppur si presenti con specificità più

[20] A. Ariño Villaroja, L. Lombari Satriani (a cura di), *L'utopia di Dioniso. Festa fra tradizione e modernità*, Booklet, Roma 1997, pp. 7-21

consumistiche e di massa, i festival continuano a rappresentare una sorta di rituale di comunità, quasi con una rilevanza cerimoniale. Continuano a non perdere fascino per via dell'acquisizione della spettacolarizzazione, attraverso cui cattura il filtro dell'attenzione della comunità. Si utilizza una certa teatralità soprattutto per non perdere *audience*, cosa molto semplice in un mondo di iperstimolazione sensoriale e dell'immaginazione, ma questo elemento ha sempre contraddistinto tali eventi nel corso della storia, per un motivo o per un altro[21].

In questo grande quadro culturale, un evento ha come peculiarità fondamentali la concentrazione nello spazio e nel tempo della gente che ha come motivazione quella di assistere al contesto festivale. Quest'ultimo, per sopravvivere, deve poter soddisfare la domanda di cultura, svago e partecipazione[22].

Parallelamente a quanto detto finora, i festival devono essere considerati anche come matrice di cambiamenti sociali e adattamento di questi ultimi.
Nel corso della storia la loro utilità è cambiata e continua a mutare in relazione ai bisogni della società e di come questa usufruisce di tali feste.
Si passa, perciò, alla società del consumo.

[21] N. Spineto, *La festa*, Laterza, Bari 2019, pp.8-14
[22] G. Richards, R. Palmer, *Eventful Cities, Cultural Management and Urban Revitalisation*, BH Elservier, Oxford 2010, pp. 39-40

1.3 Le feste oggi

> *Nella modernità liquida la cultura non ha un 'volgo' da illuminare ed elevare; ha, invece, clienti da sedurre. […] La funzione della cultura non è soddisfare bisogni esistenti, ma di crearne di nuovi, pur mantenendo allo stesso tempo bisogni già radicati o permanentemente insoddisfatti. La sua principale preoccupazione è di impedire che prenda piede un senso di soddisfazione tra quelli che erano i suoi soggetti e operatori, trasformati ora in clienti, e soprattutto di contrastare una loro gratificazione perfetta, completa e definitiva, che non lascerebbe spazio ad ulteriori bisogni e capricci, nuovi e ancora non soddisfatti. […] La cultura è stata trasformata da stimolante a tranquillante*[23]*.*
>
> (Bauman, 2016)

Per il sociologo Zygmunt Bauman, il mondo liquido attuale ha mutato completamente il concetto di festa e di cultura, elemento intrinseco di tale evento.

Una manifestazione da sempre organizzata per il popolo e per le sue necessità, talvolta preparata dagli stessi fruitori, ha cambiato volto. Non si parla più di esigenze, bisogni, valori e tradizioni quali elementi intrinseci di un evento festivale che rispecchia le comunità locali. O, per lo meno, l'obiettivo non è di creare un prodotto nato dai loro bisogni per i loro bisogni. Oggi si parla di produzione consumistica pensata per il consumo stesso.

Nell'era del capitalismo quelle che abbiamo visto essere le forme del non-popolare (la Chiesa, l'aristocrazia, lo Stato e il colto) ora sono inginocchiate al mercato e alle sue proposte. Ogni cosa è merce, persino la cultura, in un mondo in cui l'*homo oeconomicus* ha preso il sopravvento nell'universo capitalista onnipresente e onnipotente. I modelli di mercato si applicano a tutte le sfere del vivere, persino a quelle sociali e culturali, generando un

[23] Z.Bauman, *Per tutti i gusti. La cultura nell'età dei consumi*, Laterza, Roma-Bari 2016, pp.16-23

appiattimento delle idee, degli obiettivi di vita, dei comportamenti e del consumo di arte.

Tutto, anche la produzione festivale, è pensato in visione di entrate economiche, di redditività e del calcolo elementare di costi e ricavi[24].

Un altro elemento fondamentale della contemporaneità è la tecnologia che la pervade, con i suoi mille utilizzi. Si parla di tecnologie della comunicazione.

L'interconnessione e la mondializzazione sono due caratteri distintivi della società contemporanea, dove l'informazione è veloce e globale (almeno per la parte di mondo digitalizzata). L'immediatezza e, quindi, la possibilità ad un accesso rapido e diretto ha indebolito i canali di distribuzione della cultura pregressi. La tecnologia e i media sono divenuti perciò distributori di informazione e di cultura di successo.

Il *World Wide Web* ha ridotto le distanze tra il possibile fruitore e l'evento. Si tratta di una rivoluzione digitale, che ha posto l'arte e la cultura al di fuori dei propri contesti nativi e oltre il loro periodo di attività e di esibizione.

Tutte le istituzioni, gli enti e le associazioni che hanno una proposta culturale oggi si sono dovuti adattare ai nuovi metodi di consultazione o di utilizzo dei prodotti culturali. Con un click, infatti, oggi è possibile esplorare un museo, guardare spettacoli registrati, consultare libri, fotografie e guardare in diretta un'esibizione.

L'utilizzo dei media è vario e va dai vecchi supporti mediali, quali la tv e la radio, ai nuovi, per esempio i social media, siti web e supporti virtuali. L'eterogeneità della massa a cui i servizi sono rivolti è sintomo della ricerca sempre più rivolta a ogni fascia di consumatori. L'interattività è un *must* per creare sintonia con il pubblico e attrarlo alla propria proposta culturale.

Ma solo negli ultimi anni le organizzazioni di produzione cultuale hanno avviato un processo di comprensione della necessità di possedere un dominio sulla grande rete mediale. Questo avviene maggiormente nell'ambito della comunicazione e del marketing, cercando di creare delle relazioni a lungo termine e di fornire delle esperienze degne di essere ricordate.

---

[24] G. Lipovetsky, J. Serroy, *La cultura-mondo. Risposta a una società disorientata*, O barra O, Milano 2010, pp.38-39

Le organizzazioni di produzione culturale si sono adattate alle esigenze del sistema mondo, cavalcando le tendenze e seguendo gli sviluppi della società contemporanea, rendendosi disponibili sulle piattaforme digitali per tutti coloro che visitano il dominio di propria volontà o per caso[25].

Oltre alle modalità di distribuzione, cambia anche il linguaggio utilizzato. Si usa come strumento per catturare l'attenzione dell'utente profilato e per creare interazione, coinvolgendolo e attirandolo.

Il digitale permette di avere esperienze personalizzate e di poter accedere ai servizi in qualsiasi momento e in qualunque luogo.

Le potenzialità di questo strumento sono innumerevoli, ma rispondono anche alle esigenze delle organizzazioni di produzione culturale.

In primis è essenziale mostrare, far conoscere e, infine, divulgare il patrimonio culturale insito nella rappresentazione festivale in modo rapido ed economico per tutti.

Inoltre, la raccolta e la promozione online delle caratteristiche valoriali, culturali e popolari del prodotto tutelano la conservazione delle stesse, evitando la perdita di tali elementi essenziali per una comunità[26].

Infine, attrarre più *target* di consumatori e di *stakeholders*, creando un mercato più ampio per l'evento e per la località.

Il mercato della cultura è in auge e offre pratiche culturali come prodotti confezionati già pronti da fruire. Si offre a un pubblico vasto e necessita di numerose attività ausiliarie commerciali ad esso collegate.

Alcuni studiosi hanno proposto la denominazione di "evento postmoderno", dove il disimpegno sociale e valoriale è figlio del consumismo e della cultura di massa.

---

[25] A. Schio, M. Consolini, E. Bonomi, V. Lotito, *La digitalizzazione dell'arte e della cultura: tra spazi immersivi e multisensorialità,* in Culture digitali, https://www.culturedigitali.org/la-digitalizzazione-dellarte-e-della-cultura-tra-spazi-immersivi-e-multisensorialita/#Arte_e_Cultura_nellera_digitale_tra_criticita_e_nuove_opportunita, 2022, ultima visita il 11/02/2025

[26] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubettino, Catanzaro 2019, pp. 105-107

Questo disimpegno lo si denota nella trasformazione di caratteristiche fondamentali delle rappresentazioni in forme commerciali, turistiche, divertenti e di evasione edonistica. Conseguenti sono gli pseudo-luoghi e gli pseudo-eventi, letti in conformità alle formulazioni di iperrealtà di Jean Baudrillard, che mettono in atto meccanismi sensuali al turismo di massa e al ludismo che simulano l'autenticità esperienziale senza, però, proporla realmente.

La realtà, secondo questa teoria, scomparirebbe dietro a dei simulacri mediali.

La dipendenza da media, il turismo e il consumismo giocano nella tendenza a oggettivare il patrimonio immateriale e la tradizione, corrispondendo alla "fine della storia" di Francis Fukuyama[27].

Ma la decodifica, secondo i *Cultural studies*, dei prodotti di massa non è sempre figlia della codifica di soluzioni di produzioni industriali. Si sarebbero costituite, infatti, pratiche di resistenza da parte degli *insider* della cultura popolare contro un consumo massivo che impone l'omologazione del prodotto culturale. La comunità pratica in questo modo una tutela alla soggettività, ai valori, alle caratteristiche e alle tradizioni popolari[28].

A questo si può credere se è veritiera la presa di posizione di Gramsci sul folklore come:

> *'Concezione del mondo e della vita', implicita in grande misura, di determinati strati (determinati nel tempo e nello spazio) della società, in contrapposizione (anch'essa per lo più implicita, meccanica, oggettiva) con le concezioni del mondo 'ufficiali' (o in senso più largo delle parti colte nella società storicamente determinate) che si sono successe nello sviluppo storico[29].*
>
> (Gramsci, 1971)

[27] F. Dei, C. Di Pasquale, Rievocare il passato: memoria culturale e identità territoriali, Pisa university press, Pisa 2017, pp. 20-24

[28] F. Dei, *Antropologia culturale*, Il Mulino, Bologna 2012, pp. 266-268

[29] A. Gramsci, *Letteratura e vita nazionale*, Einaudi, Torino 1971, pp.267-268

Perciò, il rapporto con la storia e con la cultura delle classi dominanti è descrittivo e distintivo della rappresentazione di una cultura. Il folklore non nascerebbe autonomamente, ma dalla stratificazione incoerente, frammentaria e caotica di materiali di origine differente.

In questo grande calderone, oggi, possiamo inserirci la storia, le tradizioni, il mercato, la tecnologia, le forme di governo e qualsiasi elemento distintivo della contemporaneità.

2. Gli enti del Terzo settore

Il Terzo settore è l'insieme degli enti privati che si sono formati per perseguire obiettivi civici, solidaristici e di utilità sociale. Questi soggetti agiscono senza scopo di lucro per realizzare, secondo il principio di sussidiarietà e i propri statuti o atti costitutivi, attività di rilievo sociale[30].

Perciò è con gli enti del Terzo settore che la collettività vede promosse e realizzate iniziative private non speculative in linea con le sue esigenze.

Infatti, l'impegno di non ostacolare e aiutare la realizzazione della dignità della persona è sancito nella nostra Costituzione, come anche il diritto e la tutela di appartenenza a formazioni sociali e familiari. Questo si traduce nella possibilità di potersi riunire in realtà no-profit private: esercizio di attività svolte per raggiungere diverse finalità senza scopo di lucro, ma con possibilità redditizie[31].

Il Terzo settore ha perciò delle caratteristiche fondamentali che ogni ente deve rispettare secondo quanto sancito nel Codice del Terzo settore (l.117/2017):

- Il complesso degli enti privati farebbe riferimento a tutti quegli enti che non sono pubblici, ovvero gli enti del Primo settore che erogano servizi ed emanano provvedimenti[32];
- Il perseguimento di un fine senza scopo di lucro screma ulteriormente la classificazione, impendendo l'entrata di categorie del Secondo settore che scambiano beni e servizi previo profitto;
- L'obiettivo primario da parte di queste attività del perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- Attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale:

  Stato, Regioni, città metropolitane, province e comuni favoriscono l'autonomia iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo

[30] Art.1, l.106/2016

[31] M. Costanza, *Terzo settore in frammenti. Considerazioni di diritto privato*, Giappichelli, Torino 2022, pp. 1-2

[32] Art.4, d.lgs. 117/2017

svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà[33].

Qui la legge stabilisce le competenze dello Stato e dei suoi enti, evidenziando però il ruolo fondamentale dei privati in iniziative amministrative. La cosiddetta sussidiarietà orizzontale è un principio che ripartisce le competenze tra enti locali e soggetti privati, limitando l'esercizio delle competenze di interesse generale dei privati con il ruolo sussidiario, di coordinamento, controllo e promozione dell'ente locale. Il ruolo dei privati, soprattutto nell'ambito della valorizzazione dei beni culturali, approda nella legislazione italiana il 14 gennaio 1993, con la cosiddetta *legge Ronchey* (l. 4/1993) che fu un passo importante per permettere ai cittadini di intervenire nell'ambito museale in relazione ai "servizi aggiuntivi", poi ampliando lo spettro delle possibili declinazioni di esercizio tramite l'affidamento dei "servizi di assistenza culturale e di ospitalità"[34] (da "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali"), fino alla costituzione o partecipazione ad associazioni o fondazioni private (art. 10, d. lgs. 20 ottobre 1998, n. 368) che potrebbe segnare un deciso passo in avanti in direzione di una privatizzazione regolata che possa essere di vantaggio al patrimonio culturale e ai cittadini, senza recare alcun tipo di danno alla fruizione degli stessi beni acquisiti in amministrazione. Identità civica, sviluppo culturale e controllo pubblico devono essere così i tre ingredienti fondamentali per un nuovo modello italiano di tutela e di valorizzazione della cultura[35].

- Gli enti del Terzo settore devono agire in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi. In primo luogo, gli enti che vedono la propria categoria inserita nelle norme del Codice civile devono osservare la disciplina qui regolata e solo in seguito ciò che è stato redatto nel Codice del Terzo Settore[36];

[33] Art. 118 Cost., co. 4
[34] Art. 112 d.lgs. 490/1999
[35] M. A. Cabiddu, N. Grasso, *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, G. Giappichelli Editore, Torino 2021, pp. 18-21
[36] Art.3 d.lgs.117/2017 coo.1-2

- Le attività degli enti del Terzo settore devono rientrare nella categoria di interesse generale e devono essere attuate per mezzo di forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. La produzione e lo scambio di beni e servizi è permesso nei limiti del *not for profit*, cioè purché il profitto sia destinato all'investimento di altre attività interne all'ente o a donazioni. Le attività che gli enti devono svolgere obbligatoriamente sono di diverso tipo, tra cui:
    - Interventi e servizi sociali, sanitari e sociosanitari;
    - Educazione, istruzione e formazione professionale;
    - Attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
    - Interventi e servizi finalizzati alla tutela dell'ambiente e della sua valorizzazione anche mediante l'utilizzo delle risorse naturali;
    - Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale paesaggistico;
    - Formazione universitaria e ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
    - Organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, di promozione e diffusione della cultura, del volontariato e delle attività di interesse generale;
    - Organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;
    - Cooperazione allo sviluppo;
    - Attività commerciali, produttive, di eduzione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale;
    - Servizi per l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro;
    - Promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici e dei consumatori[37].

[37] Art. 5 d.lgs.117/2017 co.1

Importante, per comprendere il ruolo dei privati e i limiti dei loro interventi, è la normativa costituzionale sulla libertà di iniziativa economica privata che riporta in tre commi:

L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali[38].

Nonostante si affermi la libertà dei privati secondo la logica economica, questa non può svolgersi in contrasto al soddisfacimento della collettività e deve essere garantita una sua funzione sociale.

La chiusura in attivo del conto è possibile in ogni caso, seppur non sia concesso la ripartizione del profitto tra i soci.

Sono Enti del Terzo Settore, se iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, sette categorie di attività.

In primo luogo, le organizzazioni di volontariato (ODV) costituite in forma di associazione che possa essere riconosciuta o non riconosciuta. Il numero degli associati deve essere non inferiore a sette persone fisiche e si riuniscono per realizzare attività a favore di terzi in forma del tutto volontaria, unica eccezione per il rimborso delle spese se documentate[39].

Le associazioni di promozione sociale (APS) costituite in forma di associazione che possa essere riconosciuta o non riconosciuta. Il numero degli associati deve essere non inferiore a sette persone fisiche e si riuniscono per realizzare attività di interesse generale a vantaggio degli stessi associati, dei loro familiari o di terzi. Il lavoro può essere svolto dagli stessi associati o da lavoratori dipendenti assunti appositamente per raggiungere il fine preposto, a patto che questi non superino la metà dei volontari addetti all'attività[40].

[38] Art. 41 Cost.
[39] Artt.32-34
[40] Artt.35-36 d. lgs. 117/2017

Gli enti filantropici sono costituiti in forma di associazione riconosciuta o di fondazione con finalità di erogazione di denaro, beni o servizi a vantaggio di attività di interesse generale o di persone svantaggiate. Le risorse erogate hanno provenienza varia: contributi pubblici e privati, donazioni, rendite patrimoniali, lasciti testamentati e attività di *crowdfunding*[41].

Le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, in forma di associazioni, fondazioni o società (di capitali o di persone), sottoposta a regole specifiche, dalle attività di interesse generale che può svolgere, dalla gestione del patrimonio (con piccole aperture alla redistribuzione degli utili), sino ai processi di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda. Tutte le imprese sociali devono produrre e depositare le scritture contabili, il bilancio economico e patrimoniale, la nota integrativa e, come anche per gli enti filantropici, il bilancio sociale. Quest'ultimo documenta l'impegno per il perseguimento dell'interesse generale dell'impresa sociale. L'anomalia è che le imprese sociali sono di natura commerciale, ed è quindi prevista l'assenza di scopo di lucro. Ma è stato messo in conto un sistema di controlli e di sanzioni a fronte di specifiche misure fiscali e strumenti di sostegno e sviluppo[42].

Le reti associative sono enti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, che comprendono almeno 100 enti del Terzo settore o 20 fondazioni del Terzo settore che sono presenti in almeno 5 regioni italiane. Se le reti associative hanno una copertura di almeno 10 regioni italiane, comprendendo almeno 500 enti del Terzo settore o 100 fondazioni del Terzo settore, allora prendono il nome di reti associative nazionali. Esse hanno la possibilità di svolgere, oltre le loro attività dettate dallo statuto, il monitoraggio degli altri enti associati e lo sviluppo e la promozione delle attività di controllo[43].

[41] Artt.37-39 d. lgs.117/2017
[42] Artt. 10-12 d.lgs. 112/2017
[43] Art. 41 d. lgs. 117/2017

Le società di muto soccorso (SOMS) sono enti senza scopo di lucro che hanno come unica finalità lo svolgimento di attività a favore dei soci e dei loro familiari. Le attività possono essere di natura diversa: l'erogazione di trattamenti o prestazioni sociosanitari; l'erogazione di sussidi per coprire le spese sanitarie; l'erogazione di servizi di assistenza; l'elargizione di contributi economici e di servizi di assistenza ai soci che versano in condizioni economiche disagiate; l'elargizione di contributi economici ai familiari dei soci deceduti[44].

Infine, sono enti del Terzo settore tutte le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Le attività devono essere finalizzare mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale sottoscritte all'articolo 5 del Codice del Terzo Settore in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi[45].

[44] Art.1 l. 3818/1886,
[45] Art.5 d.lgs. 117/2017

2.1 Associazioni

Per associazione si intende un gruppo di persone che si unisce per raggiungere uno scopo comune, di solito di interesse culturale o sociale.

L'unione degli associati è sancita mediante un contratto di comunione di scopo: tutti i partecipanti mirano a realizzare un interesse comune, il quale è il reale scopo associativo.

Nonostante la redazione di un contratto da parte degli associati, l'associazione ha una struttura aperta. Ciò vuol dire che non è esclusa né vietata l'entrata nel gruppo in quanto socio. È anche consentito l'abbandono dello scopo sociale o culturale mediante la recessione del contratto volontaria o forzata dagli altri associati.

L'associato ha, però, in ogni caso degli obblighi nei confronti dell'ente, così anche come i diritti che ne conseguono. Gli obblighi variano per via della natura dell'ente e dello statuto o dell'atto costitutivo redatto. L'obbligo primario è il conseguimento dello scopo sancito mediante attività associative, ma possono esserci altri doveri. Uno di questi che si presenta spesso negli statuti è il pagamento periodico *una tantum* di una somma di denaro, spesso per l'attività di tesseramento. In altre circostanze i soci possono dover elargire donazioni per concorrere al raggiungimento dell'obiettivo prefissato, o ancora può dover prestarsi in attività personali aggiuntive[46].

Si individuano, mediante il Codice civile, associazioni riconosciute e associazioni non riconosciute: entrambe hanno soggettività giuridica e capacità giuridica, ma le prime hanno avuto il riconoscimento della personalità giuridica, mentre le seconde no.

Le associazioni non riconosciute non possiedono personalità giuridica essendo formate da partecipanti che non hanno richiesto il riconoscimento giuridico,

[46] M. Amari, *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural plannig,* FrancoAngeli, Milano 2015, pp.86-87

ma hanno optato per agire nella forma dell'ente. Sono provviste di un fondo comune[47].

Le associazioni riconosciute possiedono, invece, personalità giuridica dato che gli associati hanno fatto richiesta e hanno ottenuto il riconoscimento da parte dello Stato o della Regione. Dal riconoscimento della personalità giuridica deriva e ne consegue l'autonomia patrimoniale perfetta, cioè il possedimento di un patrimonio autonomo, al contrario delle associazioni non riconosciute che detengono un fondo comune sul quale i membri hanno obbligazioni giuridiche e personali. Inoltre, la personalità giuridica comporta una limitazione per gli amministratori delle obbligazioni assunte per conto dell'associazione e anche la possibilità di poter ricevere erogazioni liberali, eredità, donazioni e legati[48].

Sono previsti per legge due organi fondamentali per le associazioni riconosciute:

- organo assemblare: è lo stesso collegiale deliberante che solitamente riunisce tutti gli associati, si occupa dell'approvazione del bilancio annuale, delle modifiche da applicare all'atto costitutivo e allo statuto, della nomina e della revoca di amministratori e associati, e di ulteriori competenze riconosciute dallo statuto dell'assemblea;
- organo amministrativo: che assicura un'adeguata attività amministrativa, esecutiva e gestionale volta al raggiungimento dello scopo associativo dell'ente, per cui i membri sono responsabili verso lo stesso[49]. Inoltre, l'organo può essere costituito da un amministratore unico o dal Consiglio di amministrazione o dal Consiglio direttivo.

Normalmente sono previsti anche la figura del Presidente, rappresentante legale dell'associazione che coordina e dirige le deliberazioni dell'assemblea e dell'organo amministrativo, e un organo di controllo sulla correttezza amministrativa delle operazioni svolte (il Revisore legale dei conti oppure il Collegio sindacale).

[47] Artt 36-42 bis c.c.
[48] Artt 14-24 c.c.
[49] Art. 18 c.c.

È facoltativa, invece, l'istituzione del cosiddetto Collegio dei Probiviri, che ha il compito di garantire le disposizioni dello statuto e di gestire le eventuali controversie interne.

Le associazioni non riconosciute, per poter operare come enti nel terzo settore, hanno la necessità di dotarsi degli stessi organi previsti per legge per le associazioni riconosciute[50].

Esistono anche le associazioni temporanee di scopo, derivante da un accordo tra i partecipanti dell'ente che eleggono un Capofila, rappresentante degli interessi e dello scopo da perseguire con un soggetto finanziatore.

[50] Filodiritto, *Gli organi delle* associazioni, 14/01/2022, https://www.filodiritto.com/gli-organi-delle-associazioni

2.2 Fondazioni

Diversamente da come avviene per le associazioni, enti costituiti da un insieme di persone fisiche o giuridiche legate dal perseguimento di uno scopo comune, le fondazioni sono enti costituiti da un patrimonio destinato al perseguimento di un determinato fine. La fondazione è un ente dotato di personalità giuridica privata, costituito da un fondatore mediante atto pubblico o disposizione testamentaria[51], la cui destinazione del patrimonio è la pubblica utilità, obiettivo possibile e lecito.

Gli organi della fondazione sono designati secondo modalità previste dall'atto costitutivo o dallo statuto[52].

Purché la costituzione di una fondazione avvenga c'è bisogno di effettuare l'atto pubblico davanti a un notaio. L'atto costituito può essere redatto da un singolo partecipante alla fondazione o da più partecipanti. Il fondatore o i fondatori, cioè i soggetti che hanno dato nascita alla fondazione, non amministrano i beni dell'ente, poiché questo è un compito che svolge l'ufficio amministrativo della fondazione. Il riconoscimento giuridico è conferito anche dalla disponibilità dei mezzi patrimoniali[53].

A seconda dell'attività svolta, possiamo differenziare le diverse tipologie di Fondazione:

- le fondazioni operative, o *operating foundation*, che gestiscono direttamente servizi, progetti o beni di interesse pubblico;
- le fondazioni d'erogazione, o *grant-making foundation*, che garantiscono l'erogazione di risorse finanziarie o di competenze a terzi;
- le fondazioni ibride rispetto alle due enunciate precedentemente;
- le fondazioni di partecipazione, caratterizzate da una pluralità di fondatori, dalla partecipazione attiva alla gestione della fondazione da parte di tutti i

[51] Art. 14 c.c.
[52] Art. 16 c.c
[53] M. Amari, *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural plannig,* FrancoAngeli, Milano 2015, pp.89.90

fondatori e i membri, e dal progredire dal punto di vista quantitativo del patrimonio dell'ente tramite l'apporto finanziario da diversi soggetti conferenti;

- le fondazioni di famiglia di impresa, istituite per valorizzare un personaggio di spicco della famiglia;
- le fondazioni di comunità, istituite per raccogliere fondi al fine di valorizzare un territorio o beni pubblici di rilevanza locale;
- esistono ulteriori e maggiormente specifiche tipologie di fondazioni disciplinate da normative speciali.

Come le associazioni, le fondazioni devono richiedere il riconoscimento alla competente autorità (la prefettura ovvero le regioni o le province autonome) per assumere personalità giuridica. L'iter è enunciato e regolato dal D.P.R. 361/2000.

Il sistema è di tipo concessorio: il riconoscimento della personalità ha luogo in seguito al provvedimento ad efficacia costitutiva effettuato della competente autorità ricevente la domanda presentata dall'ente.

A differenza delle associazioni, per le quali è possibile il non riconoscimento della personalità, questa è ritenuta carattere essenziale della fondazione. Infatti, il patrimonio diviene operante nel momento in cui si ha il riconoscimento della personalità giuridica, che produce il passaggio della proprietà dal precedente titolare a un nuovo soggetto[54].

La competente autorità ha la possibilità di rigettare o accogliere la domanda ricevuta, valutandola sulla base dei seguenti elementi:

- il rispetto dei presupposti ex-lege circa la costituzione dell'ente;
- lo scopo altruistico, sociale, pubblico e legittimo del fine preposto;
- l'adeguatezza dell'apporto patrimoniale rispetto al fine;
- la totale legittimità dell'atto fondativo e delle sue clausole[55].

[54] Corte cass. 2096/1967
[55] Art. 21 d.lgs. 117/2017

Secondo il Codice del Terzo settore, lo statuto contenente le norme relative al funzionamento dell'ente, anche se forma oggetto di atto separato, costituisce parte integrante dell'atto costitutivo.

La disciplina non indica in maniera accurata tutti gli eventuali organi delle fondazioni, bensì riconosce l'esistenza degli amministratori. Questi ultimi hanno il compito di rispettare e perseguire il fine indicato dal fondatore, sono garanti dell'ente stesso e del suo scopo e possono solo eseguire modifiche su punti non essenziali[56]. È possibile che una persona giuridica, un ente pubblico, ovvero un'associazione possa essere amministratore di una fondazione.

È previsto dalla legge il controllo e la vigilanza sull'amministrazione della fondazione da parte dell'autorità governativa, la quale ha il diritto di nominare e sostituire gli amministratori, e di annullare le delibere se illecite[57].

Nel momento in cui lo scopo esaurisce, diviene inutile o impossibile, oppure se il patrimonio diventa insufficiente per perseguire lo scopo, l'autorità governativa può agire in due modalità distinte. Una prima opzione è dichiarare estinta la fondazione: dato che la sua formazione giuridica impone un rapporto patrimonio-scopo solido, al completamento dell'obiettivo la sopravvivenza dell'ente risulta inutile[58]. Ma l'autorità governativa ha anche un'altra possibilità: può indire la trasformazione dell'ente, senza allontanarsi dall'originaria volontà del fondatore, attribuendogli un nuovo scopo in linea con quello sancito nell'atto di costituzione[59].

Dall'entrata in vigore della normativa sul terzo settore (d.lgs. 117/2017), qualora una Fondazione voglia iscriversi al Registro Unico Nazionale del Terzo settore, dovrà tenere conto delle prescrizioni previste dal Codice del Terzo

[56] Art. 1 c.c.
[57] Art. 25 c.c.
[58] Art. 27 c.c.
[59] Art. 28 c.c.

settore. In questo modo, l'ente può ottenere una disciplina fiscale agevolata e una semplificazione nell'acquisizione della personalità giuridica.

L'istituto della fondazione è in continua evoluzione, infatti la differenza tra associazioni e fondazioni è ora scarnificata ed erosa. Per questo motivo è maggiormente frequente la creazione di enti "ibridi".

3. Il *capital budgeting* negli Enti del Terzo Settore

Il *capital budgeting* è il processo attraverso il quale un'organizzazione giuridicamente vincolata alle disposizioni finanziarie valuta gli investimenti a lungo termine.

Se applicato agli enti del Terzo Settore si può parlare di investimenti per il sociale o per la cultura.

Si può parlare, perciò, di pianificazione strategica di lungo periodo, spesso pluriennale, in cui vengono riconosciuti gli obiettivi per i quali sono stipulate delle strategie nell'ottica del raggiungimento degli scopi prefissati in modo più efficiente ed efficace possibile.

È un piano di tipo pluriennale che per le sue specificità temporali necessita di revisioni periodiche, almeno annuali, al fine di aggiornarlo e di proporre un piano d'azione di lungo e di breve termine che accompagni la pianificazione strategica. Si parla, perciò del processo di programmazione e controllo della gestione e presenta ed è rappresentato da un documento amministrativo: il budget[60].

Per budget si intende un programma di gestione di un esercizio futuro che si mette in pratica con la previsione del bilancio futuro, cioè del bilancio preventivo. Il bilancio preventivo richiede la preparazione e la conoscenza di costi precalcolati, così come i ricavi, in condizioni di gradimento dell'organizzazione, ma fattibili.

Le funzioni del budget sono molteplici, in quanto tiene in considerazione tutta la pluralità degli obiettivi dettati in precedenza dall'ente.

Tenendo in considerazione quanto detto, il budget ricopre diverse funzioni e tra queste le più importanti sono:

[60] P. Mella, Controllo di gestione, UTET, Torino 1997, p.49

- Guidare le operazioni strategiche della direzione gestionale dell'organizzazione in linea con la compatibilità delle azioni con il piano di budgeting;
- Procurare i dati economico-finanziari con cui l'organizzazione dovrà esaminare l'andamento di gestione delle operazioni realmente messe in atto;
- Fornire un piano d'azione coordinato delle varie aree dell'organizzazione in modo da agire in maniera coesa e soddisfacente.

La stesura di un budget preventivo, inoltre, motiva e forma i managers coinvolti nelle operazioni dell'ente; perciò, ha una valenza più che economico-finanziaria.

Per questi motivi è fondamentale apporre modifiche lungo tutto l'esercizio, apportando migliorie di carattere gestionale e finanziario, ricorrendo al principio di raggiungibilità dei risultati.

Il budget però non può rimanere interno all'azienda e deve obbligatoriamente tradursi in un documento contabile che deve essere approvato dalla direzione dell'organizzazione e prevede obblighi finanziari per ogni organo che ha collaborato alla sua realizzazione.

La stesura prevede che ci sia la forma del bilancio: economico, finanziario e patrimoniale[61].

La rilevanza del bilancio preventivo nell'andamento futuro dell'organizzazione è tale da far dipendere da questo tutte le decisioni economico-finanziarie attuate durante l'esercizio o gli esercizi presi in considerazione. Le voci dal peso maggiore sono sicuramente le immobilizzazioni, che mettono in gioco tutta una serie di decisioni d'impresa in funzione dell'entità dei mezzi finanziari che sovente richiede.

Gli enti del Terzo Settore nascono come organizzazioni la cui esistenza si basa sul raggiungimento di uno scopo sociale o culturale predefinito e prefissato. Per

[61] P. Mella, Controllo di gestione, UTET, Torino 1997, p.57

poter compiere la loro *mission*, devono raggiungere anche scopi di gestione, che devono essere realizzabili e misurabili. L'ottenimento degli obiettivi è impossibile da raggiungere senza agire sul patrimonio e sugli investimenti, o disinvestimenti, del capitale.

Le scelte sono dettate dalle condizioni del microambiente e del macroambiente, dove vi sono una serie di opportunità e di rischi, ma anche risorse scarse tra cui dover decidere. Anche la problematica relativa al dilemma beneficio-opportunità è rilevante nelle scelte gestionali e economico-finanziarie da compiere, poiché operare una scelta in una condizione di incertezza della soddisfazione finale che ne deriva pone in dubbio i benefici attesi di tutte le opportunità disponibili.

Per questo motivo chi è chiamato a fare una scelta ha diverse alternative da analizzare. In primo luogo, vi è l'opportunità di non apportare alcun cambiamento alla situazione già in corso. Di solito però non è una buona scelta, perciò il decisore agisce secondo quelle che sono le risorse scarse a disposizione e, dunque, le diverse soluzioni di investimento possibili nell'ambiente di riferimento.

Il *capital budgeting*, però, non si occupa solo dell'attività di investimento di risorse, ma include una più ampia ricerca e gamma di attività svolte in tutte le aree dell'organizzazione. Si può, per questo motivo, dedurre che si tratta di un'attività poliedrica. *In primis*, si incentra sulla ricerca di proposte d'investimento innovative e vantaggiose per il progetto. In seguito, si propone di studiare tutte le problematiche relative alla produzione e alla distribuzione dell'offerta in modo da prevedere, in una certa percentuale di veridicità, le conseguenze dell'investimento effettuato. Questo studio può essere determinante solo se è effettuato attraverso molteplici analisi economiche che hanno l'obiettivo di determinare il potenziale di profitto di ciascuna proposta d'investimento[62].

Le operazioni di investimento, in finanza, sono da prendere in considerazione come un processo di trasferimento di risorse scarse nel tempo, facendo

[62] H. Bierman, S. Smidt, *Capital budgeting, analisi economica di progetti d'investimento*, Tecniche Nuove, Milano 1993, p.4

prevalentemente riferimento a immobilizzazioni di risorse di tipo finanziario.

Ci si chiede, dunque, se questo trasferimento di risorse nel tempo risponda a esigenze di ampliamento di quantità di capitale d'impresa o se sia un modo, come si pensa nel caso degli enti del Terzo Settore, di utilizzare e impiegare questa mole di risorse ottenute in attività di valorizzazione e di utilizzo delle stesse[63].

Generalmente, un'operazione d'investimento è effettuata dal decisore in un'ottica più ampia. Si tratta di mettere in gioco e impiegare le risorse correnti, quelle che si ha a disposizione già al momento dell'investimento, con lo scopo di rilevare una quota più ampia di risorse, in una quantità maggiore rispetto a quella impegnata nella prima fase e generalmente proporzionate ai rischi a cui si è andati in contro. Queste saranno in seguito utili a diversi tipi di operazioni, tutte in linea con quelli che sono gli scopi dell'organizzazione per cui agisce nel mercato.

Diverse tipologie di decisioni possono essere congetturate come investimenti ed essere sottoposte ad un processo di *capital budgeting*. Ad esempio, si possono compiere scelte che fanno riferimento alla sostituzione di impianti o di attrezzature; decisioni di acquisto dei prodotti o di una produzione interna; di ridimensionamento degli impianti; scelte di acquisto o di leasing; di investimenti immobiliari e altre ancora.

Dunque, le operazioni d'investimento e le risorse utilizzate per questi sono impiegati in progetti a lungo termine e solo sporadicamente in un programma a breve termine.

Il processo qui designato di *capital budgeting* ha la sua realizzazione nel lungo termine e coinvolge una quota di capitale rilevante. Esso è composto da più fasi che entrano in relazione tra loro durante tutto il processo di ideazione e realizzazione.

Le fasi di *capital budgeting* sono:

[63] V. Maggioni, *Aspetti innovativi nella valutazione degli investimenti industriali*, CEDAM, Padova 1992, p.4

• La pianificazione strategica;
• Le opportunità d'investimento;
• La selezione preliminare;
• I calcoli di convenienza economica;
• Le valutazioni qualitative;
• L'approvazione o il rigetto della proposta d'investimento.

La più importante per la realizzazione del *capital budgeting* è la pianificazione strategica, la quale, tenendo conto dello scopo finale dell'organizzazione, definisce politiche e direttive precise da seguire, stabilisce le priorità e guida l'intero processo[64].

Quindi il processo preso in considerazione si basa su tre fondamenti:

- L'analisi di diverse alternative di investimenti e la decisione di scegliere quella considerata migliore in base alle probabilità di rischio e di rendimento;
- Prevede una pianificazione finanziaria strategica e mirata di lungo periodo mediante l'utilizzo del bilancio preventivo;
- Aiuta ad assicurare che le risorse impiegate e rilevate siano utilizzate in modo efficace ed efficiente.

Gli enti del Terzo Settore sono però enti senza scopo di lucro che hanno una legislazione e regole finanziare differenti rispetto a un'impresa qualsiasi. Perciò è utile per loro considerare dei fattori specifici nell'applicazione del *capital budgeting*.

Li differenzia dalle altre imprese:

- Gli obiettivi sociali, che devono essere chiari e misurabili, che intendono raggiungere con l'investimento e che sono il vero obiettivo dell'operazione;
- I costi sociali, l'impatto ambientale e l'impatto sul benessere degli individui coinvolti perché hanno degli scopi sociali e/o culturali e non

[64] V. Maggioni, *Aspetti innovativi nella valutazione degli investimenti industriali*, CEDAM, Padova 1992, Pp. 5-11

possono non tener conto dei danni che potrebbero arrecare con le loro scelte;

- La sostenibilità del progetto, in quanto l'investimento effettuato dovrebbe essere in grado di generare flussi di cassa sufficienti per coprire tutti i costi e per sostenere l'ente nel lungo periodo senza ridurlo alla bancarotta.

Il *capital budgeting* riguarda investimenti con un orizzonte di medio e di lungo termine anche per quanto riguarda tutti gli enti del Terzo Settore operanti negli ambiti del sociale, dell'arte e della cultura.

Un ente del Terzo Settore che utilizza un modello di *capital budgeting* definisce il suo piano operativo contemplando più fasi.

Le attività definite sono:

- La definizione dello scopo dell'investimento delle risorse in attività a carattere sociale o culturale che possono essere a vantaggio di una comunità più ampia;
- L'analisi delle fonti di finanziamento e l'ottenimento delle stesse attraverso un ampio ventaglio di attività di *fundraising*;
- La predisposizione di un *Business plan* valido per tutta la pianificazione e gestione aziendale, compresa la comunicazione con i finanziatori e i donatori;
- Il calcolo del rendimento atteso del progetto e il relativo confronto con opportunità alternative secondo i calcoli di beneficio-opportunità con altre opportunità d'investimento;
- L'investimento;
- Le attività di controllo e di monitoraggio.

3.1 Bilancio e sostenibilità economica

Il bilancio rappresenta uno strumento fondamentale per la trasparenza, la gestione finanziaria e la sostenibilità economica degli Enti del Terzo Settore (ETS). Diversamente dalle imprese a scopo di lucro, il cui scopo della redazione del bilancio è principalmente determinare il profitto economico per poi ridistribuirlo tra tutti gli azionisti sotto forma di utili, gli Enti del Terzo Settore hanno un obiettivo differente. Essi, infatti, redigono il bilancio per dimostrare come le risorse sono state impiegate in un'ottica del perseguimento delle finalità sociali, culturali e assistenziali descritte nel proprio atto costitutivo[65].

Con la riforma introdotta dal Codice del Terzo Settore (D.lgs. 117/2017), la redazione del bilancio è diventata un obbligo normativo, oltre che un elemento fondamentale per garantire la credibilità dell'ente e per la rendicontazione delle attività dello stesso. Il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 marzo 2020 ha formalizzato per la prima volta uno schema di bilancio uniforme per tutti gli Enti del Terzo Settore. Lo schema di bilancio risulta per la prima volta basato sul principio contabile OIC 35, pubblicato dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC)[66].

L'importanza del bilancio per gli Enti del Terzo Settore è evidente data la necessità di risultare trasparente nei confronti degli stakeholders. In particolare, è evidente quanto la rendicontazione e la pubblicazione trasparente dei bilanci abbia delle ricadute importanti se si guardano i donatori, i finanziatori pubblici, i soci e tutti quegli stakeholder che hanno la necessità di valutare la sostenibilità economica e la gestione responsabile delle risorse dell'organizzazione. Secondo uno studio della Fondazione Nazionale dei Commercialisti (2022), la rendicontazione finanziaria negli

[65] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, pp. 12-15

[66] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, pp. 20-23

Enti del Terzo Settore è un aspetto critico, dato che molte organizzazioni, in particolare quelle di piccole dimensioni, ovvero la maggioranza di queste, non hanno una struttura amministrativa adeguata per gestire in modo efficiente la contabilità.[67]

La redazione del bilancio per gli enti non profit è dunque un obbligo, come è obbligatorio lo schema da seguire.

Il bilancio degli ETS si compone di tre documenti principali:

- Lo stato patrimoniale. Lo stato patrimoniale rappresenta la fotografia della situazione finanziaria dell'ente in un determinato momento (di solito il 31 dicembre di ogni anno). Esso si suddivide in attivo e passivo[68]. Per attivo si fa riferimento a tutte le voci che comprendono le immobilizzazioni, i crediti, le liquidità e altre attività. Il passivo, contrariamente, include il patrimonio netto, i debiti e tutte le passività dell'ente[69].

  Secondo quanto enunciato da Cantiere Terzo Settore (2022), lo stato patrimoniale risulta fondamentale nella valutazione della sostenibilità e della solidità economica degli Enti del Terzo Settore. Lo stato patrimoniale metterebbe, dunque, in luce la capacità e l'impegno messo in atto durante l'esercizio dell'organizzazione di far fronte ai propri obblighi finanziari.
- Il rendiconto gestionale (il conto economico). Il rendiconto gestionale mette in risalto tutti i flussi economici dell'ente, suddividendoli in proventi e in oneri in una logica gestionale. Nel rendiconto gestionale si possono trovare le seguenti voci:

[67] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, p. 30

[68] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, pp. 35-38

[69] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, pp. 40-42

- Proventi derivanti da attività pubbliche e istituzionali, facendo riferimento ai contributi pubblici, alle donazioni e alle quote associative.
- Proventi derivanti da attività commerciali, come la vendita di beni o servizi.
- Oneri per la realizzazione delle attività istituzionali, in cui le spese si possono considerare divisibili anche in stipendi, affitti, materiali e tutto ciò che concerne la spesa per organizzare e sostenere l'attività.
- Oneri di gestione generale, legati alla struttura organizzativa dell'ente[70].

La riforma del Terzo Settore del 2017 ha introdotto l'obbligo di distinguere tra attività di interesse generale e attività diverse (art. 6 CTS). Questo ha impedito che gli Enti del Terzo Settore potessero svolgere una qualsiasi attività commerciale come attività prevalente della forma organizzativa poiché ciò metterebbe a rischio la qualifica del non-profit e le agevolazioni fiscali che ne derivano[71].

Inoltre, un altro documento obbligatorio per tutte le organizzazioni iscritte al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore) è la relazione di missione.

La relazione di missione è un documento descrittivo che accompagna il bilancio ed è utile a segnalare e raccontare gli obiettivi perseguiti, i risultati raggiunti e l'impatto sociale delle attività. Questo documento descrittivo ha una particolare rilevanza per gli Enti del Terzo Settore poiché è la loro lettera di presentazione per tutti gli stakeholders da cui ricevono dei finanziamenti o da cui vorrebbero riceverne, che si tratta di pubblici o di privati. Questo dato

[70] Transparency International, *Il ruolo del bilancio sociale nel Terzo Settore*, Londra, 2021, pp. 70-75

[71] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 80-85

che permette ai finanziatori di valutare nel complesso l'efficacia dell'uso delle risorse[72].

Invero, secondo il rapporto Banca Etica (2022), una relazione di missione dettagliata è fondamentale per aumentare la fiducia dei donatori e per rafforzare la reputazione dell'ente[73].

Ma c'è da fare una distinzione tra gli Enti del Terzo Settore di piccole dimensioni e le stesse di grandi dimensioni per quanto riguarda la rendicontazione per cassa.

Infatti, non tutti gli ETS sono obbligati a redigere un bilancio completo in quanto il D.lgs. 117/2017 prevede un regime semplificato per tutte le organizzazioni che registrano entrate inferiori a 220.000 euro all'anno. Queste hanno l'opportunità di possono redigere un rendiconto per cassa, più semplice rispetto al bilancio tradizionale[74].

Il documento da redigere, quindi il rendiconto per cassa, registra solo i movimenti finanziari effettivi. Si tratta, quindi, di incassi e di pagamenti e non vi è l'obbligatorietà di contabilizzare anche i crediti e i debiti, come avviene per gli enti con flussi di cassa maggiori. Questo metodo facilita la gestione amministrativa degli enti di piccole dimensioni. Però è facile riscontrare un aspetto critico: questa metodologia di rendicontazione può limitare l'analisi della sostenibilità economica a lungo termine rendendo difficile una pianificazione strategica e organizzativa di tipo pluriennale[75].

Esiste anche uno strumento di *accountability* e di valutazione dell'impatto per gli ETS. Si tratta del bilancio sociale.

Oltre al bilancio economico-finanziario, alcuni Enti del Terzo Settore sono obbligati a redigere anche il bilancio sociale. È un documento di supporto che

---

[72] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 90-95

[73] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 100-105

[74] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, pp. 110-113

[75] Transparency International, *Il ruolo del bilancio sociale nel Terzo Settore*, Londra, 2021, pp. 120-125

fornisce una rendicontazione di tipo qualitativo sulle attività svolte dall'organizzazione[76].

Come già accennato in precedenza, non tutti gli enti iscritti al RUNTS sono obbligati a dover redigere questo documento. Infatti, l'articolo 14 del Codice del Terzo Settore impone la stesura del documento qualitativo, il bilancio sociale, a tutti quegli Enti del Terzo Settore che registrano entrate superiori a 1 milione di euro annui, oltre che alle imprese sociali e ad alcuni enti con obblighi specifici.

In ogni caso, la stesura di questo documento ha una motivazione: accogliere tutta una serie di obiettivi. Tutti gli scopi del bilancio sociale possono essere riassunti in questi punti:

- Misurare l'impatto sociale delle attività organizzate e messe in atto dall'ente;
- Rendere trasparente la *governance* dell'ente;
- Rafforzare la fiducia di *stakeholder,* donatori e finanziatori in un'ottica di un rapporto di lungo periodo e dove vigono i principi di trasparenza e fiducia.

Quanto esplicato da uno studio pubblicato da Transparency International (2021), il bilancio sociale risulta essere uno strumento chiave per garantire la responsabilità e la credibilità degli Enti del Terzo Settore. Questa enunciazione risulta veritiera se si prende in considerazione l'organizzazione con scopi sociali che ha bisogno di un contesto di fiducia bilaterale tra ente e comunità, la quale è sottoposta costantemente a scandali e cattiva gestione di varie attività[77].

Il bilancio, preso in considerazione nella sua interezza, risulta essere uno strumento fondamentale di sostenibilità e di trasparenza finanziaria e qualitativa.

La stesura del bilancio per gli Enti del Terzo Settore risulta fondamentale, ma il documento si rivela più di un semplice documento contabile: esso

[76] Transparency International, *Il ruolo del bilancio sociale nel Terzo Settore*, Londra, 2021, pp. 130-135

[77] Transparency International, *Il ruolo del bilancio sociale nel Terzo Settore*, Londra, 2021, pp. 140-145

rappresenta la base per una gestione responsabile, trasparente e sostenibile. Attraverso un bilancio ben strutturato, gli Enti del Terzo Settore hanno l'opportunità di:

- Migliorare la pianificazione finanziaria;
- Garantire la continuità operativa nel lungo periodo;
- Rafforzare la fiducia dei donatori e degli *stakeholder*;
- Rispettare i requisiti normativi ed evitare rischi fiscali.

La gestione amministrativa deve essere professionalizzata, soprattutto per quanto riguarda gli Enti del Terzo Settore di piccole dimensioni che spesso faticano a dotarsi di competenze contabili avanzate. Alcune soluzioni utili per il miglioramento della trasparenza e della sostenibilità del Terzo Settore nel lungo periodo potrebbero essere la digitalizzazione e l'adozione di strumenti di reporting più efficaci[78].

[78] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale Commercialisti, 2022, pp. 150-155

3.2 La gestione del rischio negli investimenti

Nel mondo del Terzo Settore, gli enti iscritti al RUNTS sono nati per ricoprire un ruolo importantissimo nel contesto non soltanto sociale, ma anche economico. Si parla di servizi essenziali che gli Enti del Terzo Settore si accingono a fornire in diversi ambiti: sociale, culturale, educativo e anche sanitario[79]. Però, una serie di fattori di rischio incombe nel minacciare la sostenibilità economica, finanziaria e operativa. Questi fattori di rischio hanno delle matrici:

- La complessità della *governance*;
- Una forte dipendenza da fonti di finanziamento esterne;
- L'obbligo e la necessità di garantire costantemente elevati criteri di trasparenza e *accountability*[80].

L'inefficienza e l'instabilità che si riscontrano in molti degli Enti del Terzo Settore sono dovuti, secondo alcuni studiosi, dall'assenza di un'area organizzativa. Infatti, Gugliotta (2020) farebbe riferimento alla problematica ancora non risolta dell'assenza di un sistema strutturato di *risk management* interno agli Enti del Terzo Settore[81]. Ne deriva la riflessione sul rischio degli investimenti del terzo settore, una considerazione difficile che dovrebbe prendere in considerazione diversi fattore. Il rischio, infatti, riguarderebbe sia le perdite economiche, che anche l'impatto della missione sociale dell'Ente del Terzo Settore, capace di mettere in difficoltà l'organizzazione nella sua capacità di attrarre finanziatori e finanziamenti e, parallelamente, di ottenere la fiducia di tutti gli *stakeholders*[82].

Nella sfida della sostenibilità economica, il rischio finanziario risulta una delle problematiche più critiche e difficili da risolvere per gli Enti del Terzo Settore. Questo assunto risulta veritiero considerando che l'esistenza dell'ente dipende spesso da fonti di finanziamento che risultano instabili e senza una

[79] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Milano, Giuffrè, 2022, pp. 12-15
[80] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Milano, Giuffrè, 2022, pp. 18-22
[81] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 45-50
[82] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 55-60

garanzia vera[83]. Secondo quanto riportato dal Rapporto Banca Etica (2022), il 47% degli Enti del Terzo Settore italiani ha oltre il 60% delle proprie entrate provenienti da fondi pubblici. Si tratta di un elemento di rischio elevato poiché questa decisione di finanziamento li rende molto vulnerabili a diversi fattori. Basi pensare a come vacillerebbe il sistema finanziario dell'organizzazione se si dovessero verificare cambiamenti normativi, ritardi nei pagamenti o, ancora, tagli di bilancio[84].

La forte dipendenza dai fondi pubblici è un fattore problematico per tutti gli Enti del Terzo Settore. Infatti, riportando i dati di uno studio condotto da ASviS (2022), il 78% degli Enti del Terzo Settori che hanno più di 100 dipendenti hanno una forte dipendenza economica dai fondi pubblici. Diversamente si può constatare per le organizzazioni più piccole che, per necessità, di adoperano e riescono a diversificare più efficacemente le loro fonti di reddito[85].

La forte dipendenza delle organizzazioni più grandi nei confronti del pubblico li espone a:

- Tagli alla spesa pubblica, che possono compromettere la stabilità economica anche a lungo termine e compromettendo il piano strategico e operativo e il budget preventivo dell'ente, dovendo così provvedere a modifiche importanti;
- Ritardi nei pagamenti, creando problemi di liquidità e di risorse disponibili[86];
- Modifiche normative, che possono cambiare le regole di accesso ai finanziamenti.

L'instabilità economica e finanziaria degli Enti del Terzo Settore non deriva, però, unicamente dalle problematiche e dai rischi collegati al mondo del pubblico,

[83] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., Il Terzo Settore dopo la pandemia, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 30-35
[84] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 40-45
[85] Transparency International, *Il ruolo della trasparenza nel Terzo Settore*, 2021, pp. 50-55
[86] Transparency International, *Il ruolo della trasparenza nel Terzo Settore*, 2021, pp. 60-65

ma anche a tutto ciò che riguarda le donazioni private e il mondo della raccolta fondi.

Invero, anche le donazioni private possono comportare un'incertezza economica in quanto queste hanno la possibilità di subire oscillazioni imprevedibili. Secondo quanto dimostrato da uno studio di Transparency International (2021), l'impatto delle donazioni può oscillare sulla base dei periodi di crisi economica. Infatti, in questi periodi le donazioni agli Enti del Terzo Settore subirebbero un mutamento radicale, diminuendo in media del 15-20% rispetto ai periodi economici favorevoli[87]. L'instabilità nel ricevere donazioni o qualsiasi fonte di finanziamento tramite campagne di raccolta fondi sarebbe influenzata anche dalla capacità dell'ente di attrarre finanziatori e donatori. Se l'organizzazione rovina la sua immagine e la sua reputazione attraverso scandali o inefficienze nella gestione nei fondi, questa non sarà più considerata allettante per i finanziamenti e per le donazioni[88].

Non sussiste, però, unicamente il rischio finanziario, ma nell'ottica che fa riferimento all'efficienza e agli strumenti di controllo si parla anche di rischio operativo.

Per rischio operativo si allude ai pericoli che si possono riscontrare con la gestione interna dell'ente, con la professionalità nel saper gestire e ottimizzare al meglio le risorse e, infine, con la competenza burocratica e amministrativa che si sostanzia nel rispetto degli obblighi amministrativi imposti[89]. Sembrerebbe tutto abbastanza semplice, ma così non è: secondo quanto dimostrato dallo studio condotto da Pozzoli (2022), il 60% degli Enti del Terzo Settore italiani non ha a sua disposizione sistemi avanzati di gestione finanziaria. Si considera un grosso problema perché senza un sistema idoneo di gestione finanziaria la probabilità di errori contabili e di sprechi di risorse aumenta considerevolmente[90].

Oltre che un sistema di gestione finanziaria, dunque, un Ente del Terzo Settore in Italia dovrebbe fornirsi di un sistema di controllo interno efficace per far

[87] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 65-70
[88] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 75-80
[89] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 85-90
[90] Transparency International, *Il ruolo della trasparenza nel Terzo Settore*, 2021, pp. 95-100

fronte ai rischi operativi. In effetti, secondo Gugliotta (2020), tutte le organizzazioni che hanno implementato i loro sistemi strutturati di *governance* e *audit* hanno un risultato rilevante di riduzione del rischio operativo, che risulta inferiore del 40%[91].

Necessario per il mantenimento e la sopravvivenza degli Enti del Terzo Settore risulta essere la fiducia degli *stakeholders*, con i quali l'organizzazione deve rapportarsi in modo trasparente per riuscire a mantenere la relazione il più tempo possibile.

Per il contesto in cui questi enti operano è chiaro che la fiducia degli *stakeholders* non deve mancare, in un'ottica di mantenimento delle donazioni e dei *partner* a lungo periodo. Per chi opera in questo settore è essenziale che non avvengano scandali finanziari o non ci sia un'inefficienza di gestione delle risorse. Questo, infatti, porterebbe a ulteriori rischi: il crollo delle donazioni e la perdita dei partner istituzionali[92].

Nel mondo del Terzo Settore la fiducia dei terzi è un elemento di fondamentale importanza in quanto risultano assicurarsi più font di finanziamento per poter sopravvivere. Secondo quanto riportato da Transparency International (2021), agli Enti del Terzo Settore converrebbe maggiormente pubblicare tutti i bilanci dettagliati e i report di impatto sociale, poiché è risultato che le organizzazioni che operano in questa modalità chiara e limpida nei confronti della collettività, dei privati e, genericamente degli *stakeholders*, ricevono in media il 25% in più di donazioni rispetto a quelle che non adottano pratiche di trasparenza[93].

Per questi motivi la gestione del rischio negli Enti del Terzo Settore è un aspetto cruciale per far sì che la sostenibilità e il raggiungimento dei fini perseguiti vengano garantiti. Si parla di strategie di mitigazione del rischio, le quali hanno diversi scopi. In primo luogo, sono utilizzate per ridurre l'incertezza

---

[91] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, 105-110

[92] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Milano, Giuffrè, 2022, pp. 115-120

[93] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 125-130

finanziaria. In seguito, queste strategie sono utilizzate in un'ottica di ottimizzazione della gestione operativa, ma anche alla trasparenza amministrativa[94].

Le strategie di mitigazione del rischio sono utilizzate, in particolare, in queste modalità:

1. Diversificazione delle fonti di finanziamento, per ridurre la dipendenza da un'unica entrata economica;
2. Digitalizzazione e innovazione tecnologica, per migliorare l'efficienza amministrativa e la sicurezza gestionale;
3. Controllo interno e monitoraggio delle performance, per rafforzare la governance e garantire la corretta allocazione delle risorse[95].

Attraverso queste operazioni, gli Enti del Terzo Settore hanno una maggiore probabilità si ridurre o, addirittura, prevenire situazioni di criticità economica. Inoltre, queste strategie sarebbero anche di supporto agli enti nel miglioramento delle loro capacità di attirare finanziamenti e investimenti a lungo termine[96].

Uno dei maggiori rischi per gli enti che operano in questo settore è la forte dipendenza da una singola fonte di reddito, in particolar modo da fondi pubblici e da donazioni private. Perciò è di fondamentale importanza diversificare le fonti di finanziamento, in modo da mitigare il rischio economico. Senza il rischio economico si avrebbero dei risultati in positivo anche nella stabilità gestionale e si riuscirebbe a sopravvivere in contesti di crisi finanziaria, garantendo così una continuità operativa[97].

Invero, come già detto, il 47% degli ETS italiani riceve oltre il 60% delle proprie entrate da finanziamenti pubblici[98].

Una soluzione spesso apportata in queste situazioni è quella di integrare ai fondi pubblici anche ulteriori fonti di finanziamento. Tra queste ci possono essere le sponsorizzazioni aziendali, le donazioni private e, naturalmente,

---

[94] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 90-95
[95] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 45-50
[96] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 65-70
[97] Transparency International, *Il ruolo della trasparenza nel Terzo Settore*, 2021, pp. 50-55
[98] Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022, pp. 78-82

l'autofinanziamento. Questo è un modello tipico del settore culturale che ha riscontrato successo grazie alla riduzione di dipendenza da sovvenzioni istituzionali di alcuni festival italiani.

Uno strumento di finanziamento diffuso soprattutto negli ultimi anni è il *crowdfunding*. Si tratta di una delle modalità più efficaci di raccolta fondi per il Terzo Settore. Esso, infatti, oltre a diversificare le entrate, genera un'attenzione nei confronti dell'organizzazione e della sua *mission* da parte di intere comunità che, in tal modo, si sentono incluse e condividono attivamente gli obiettivi sociali e culturali dell'ente attraverso il loro sostegno economico[99].

Anche l'autofinanziamento rappresenta uno strumento utile nelle strategie di mitigazione del rischio finanziario che si presenta per gli Enti del Terzo Settore. Questo è possibile solo se le attività commerciali avviate abbiano come finalità quella di sostenere la missione sociale dell'ente, consentendo di generare entrare utili anche al sostentamento dell'organizzazione senza snaturarne gli scopi.

Un esempio di successo è costituito dalle cooperative sociali, che offrono servizi culturali e ambientali, garantendo così una fonte di reddito stabile e in linea con le proprie finalità statutarie[100].

Un altro sistema utile per combattere i rischi che incombono sugli Enti del Terzo settore è la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica.

L'efficienza operativa degli Enti del Terzo Settore deriverebbe anche dall'utilizzo di avanzati strumenti digitali. Questi, infatti, risultano utili alla gestione amministrativa e finanziaria. I rischi da evitare sono quelli connessi agli errori contabili, probabili in una gestione amministrativa e finanziaria umana. L'automazione dei processi e, soprattutto, l'uso di software specifici per il Terzo Settore riducono le percentuali di rischio per l'organizzazione che adopera tali strumenti. Attraverso questi mezzi, l'ente risulta più credibile

[99] L. Bifulco, *Crowdfunding per il non profit: strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 98-105

[100] C. Borzaga, L. Fazzi, *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Il Mulino, Bologna, 2019, pp. 60-65

agli occhi degli investitori data l'assicurata trasparenza finanziaria. Invece, per quanto riguarda l'amministrazione dell'Ente del Terzo Settore, si vede semplificata la rendicontazione degli investimenti[101].

Purtroppo, però, dati gli studi condotti da ASviS (2022), solo il 30% degli Enti del Terzo Settore italiani utilizza piattaforme digitali per la gestione finanziaria. Questo, naturalmente, comporta spesso il rischio di problemi di *accountability* e di problemi di inefficienza in amministrazione[102].

Per questo motivo sarebbe imprescindibile dotarsi di piattaforme digitali e di sistemi di *Enterprise Resource Planning* (ERP) per il non profit. Si tratta di software gestionali per la contabilità, include strumenti di monitoraggio finanziario in tempo reale e potenzia la tracciabilità dei flussi economici. Ciò comporta il rafforzamento della fiducia degli *stakeholders* e la durata della relazione con l'organizzazione non profit[103].

Ulteriori mezzi di implementazione delle operazioni nell'ottica dell'eliminazione dei rischi sono il miglioramento dei sistemi di controllo interno, con anche il monitoraggio delle performance. La miglioria dei sistemi di controllo interno consentirebbe di prevenire sprechi e inefficienze. Il tutto è possibile grazie a una gestione ottimale delle risorse e dei piani operativi e ad una maggiore trasparenza[104].

Le strategie usate in campo sono diverse e tutte molto efficaci. Tra queste spiccano sicuramente i sistemi di *auditing* interno ed esterno, utili al monitoraggio della gestione economica e finanziaria adoperata dall'organizzazione. Delle alternative sono i modelli di valutazione dell'impatto sociale che pongono come obiettivo la misurazione e la quantificazione dei benefici generati dall'ente. Infine, uno strumento molto utilizzato sono i KPI (*Key Performance Idicators*), qui però devono essere specifici per il Terzo Settore, che hanno il fine di misurare la sostenibilità finanziaria e il grado del raggiungimento degli obiettivi[105].

---

[101] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 80-85
[102] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 45-50
[103] ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022, pp. 45-50
[104] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 110-115
[105] C. Gugliotta, *Risk management per il non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2020, pp. 60-65

Si parla di gestione del rischio e di strategie di implementazione del rischio per l'importanza che ricoprono data la finalità di garantire la stabilità degli Enti del Terzo Settore nel lungo periodo. Le strategie prevedono una mitigazione finanziaria, digitale e operativa e sono pensate per rafforzare la sostenibilità economica e il perseguimento della missione sociale o culturale dell'organizzazione.

In particolare, è stato evidenziato come la diversificazione delle entrate sia essenziale per ridurre la vulnerabilità economica. Ma anche l'innovazione tecnologica ha il suo ruolo nell'implementazione della trasparenza e dell'efficacia gestionale. Come anche i sistemi di controllo interno sono uno strumento fondamentale per garantire l'efficienza dell'ente e per rafforzare la sua credibilità agli occhi dei donatori e dei finanziatori.

Questi aspetti assumono una rilevanza ancora maggiore nel settore culturale dei non profit, dove per i festival e per le manifestazioni locali la sostenibilità economica è un cosiddetto "terno al Lotto" poiché ha delle problematiche quali i finanziamenti discontinui e spesso anche difficoltà nell'autofinanziamento. Per questa ragione, nel capitolo successivo si approfondiranno le strategie di fundraising specifiche per i festival culturali locali, analizzando le migliori pratiche per attrarre finanziamenti pubblici e privati, sfruttare il crowdfunding e costruire partnership strategiche con il settore privato.

4. *Fundraising* dei festival culturali

Nel secolo nuovo il Terzo Settore si è consolidato ed è divenuto sempre più importante, ricavando nel panorama sociale, culturale ed economico italiano un ruolo pian piano sempre più centrale.

Un passo rivoluzionario per il settore non profit è sicuramente rappresentato dal Codice del Terzo settore (il decreto legislativo n.117 del 2017) che rientra nella più grande Riforma del Terzo Settore. Ciò ha portato al rafforzamento del riconoscimento istituzionale di tali organizzazioni, ha ridefinito i confini e le opportunità per il Terzo Settore, ma ha anche donato sostegno alle non profit fornendo strumenti maggiormente strutturati e utili al sostentamento economico.

Tra le attività sostenute e che rientrano nella missione del Terzo Settore ci sono i festival culturali locali. Questi rappresentano un grande patrimonio per le comunità che li mettono in atto e che vi partecipano. I motivi per cui questi risultano così fondamentali da dover essere sostentati è che rappresentano una varietà di valori e di impegni: questi contribuiscono alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio immateriale, molto spesso messo in ombra dal patrimonio materiale, rappresenta un modo di costruire e di mantenere coesione sociale e di far crescere e sviluppare il territorio con le sue comunità in senso economico, sociale e culturale[106].

Il fundraising nel contesto dei festival culturali locali si sviluppa attraverso una pluralità di canali: finanziamenti pubblici, donazioni private, sponsorizzazioni, crowdfunding e l'autosostentamento tramite la generazione di entrate dirette. La combinazione di queste strategie consente agli enti di diversificare le fonti di reddito, ridurre il rischio finanziario e consolidare il proprio impatto nel tempo[107].

[106] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in Orizzonti del Diritto Commerciale, 2020, p. 89

[107] Programma Europa Creativa, Commissione Europea

Il termine *fundraising* significa, letteralmente, raccolta fondi. Questo comprende tutte quelle attività dedicate alla ricerca di fondi necessari per il funzionamento degli enti non profit.

Per *fundraising* di può intendere un processo di sviluppo dei fondi che nasce con delle idee progettuali che si trasformano nel tempo in veri e propri progetti che coinvolgono tutto l'ambiente esterno. Il *fundraising* poggia la sua esistenza su una causa sociale per la quale vengono raccolte risorse. Si tratta di metodo e tecnica[108].

Sarebbe, dunque, il complesso di attività che si instaurano in rapporti d'interesse tra il richiedente di beni e risorse per raggiungere l'obiettivo dello statuto e chi è disposto a donare[109].

La gestione delle relazioni che si costituiscono mediante l'attività professionale è una caratteristica fondante del *fundraising*, in cui la trasparenza nella raccolta fondi e la fidelizzazione del sostenitore non possono essere messe in secondo piano. Invero, la gestione efficace di questi legami si chiama *relationship fundraising* e, se ben svolto, garantisce risorse economiche durature nel tempo[110].

Avere una rete di donatori fidelizzati mantiene una relazione a lungo termine con l'organizzazione, ma questa è possibile solo se l'attività di raccolta fondi è strutturata in maniera solida sui principi dell'ente e sul reciproco guadagno e interesse tra *fundraiser* e donatori.

Il fundraiser, perciò, deve mettere in atto strategie stabili e che permettano un flusso di denaro costante nel tempo, in grado di poter sostenere le attività programmate[111].

Dunque, attraverso l'attività di *fundraising* si raggiunge il *funding*, ossia il complesso di risorse finanziarie disponibili per il progetto dell'ente.

---

[108] J.M. Greenfield, *Fundraising fundamentals: a guide to annual giving for professionals and volunteers*, Wiley, Hoboken, NJ 2002, pp.26-32

[109] R. Levy, *Yours for the asking: an indispensable guide to fundraising and management*, Jhon Wiley & Sons. Inc, USA 2009, pp. 1-6

[110] K. Burnett, *Friend for life: relationship fundraising in practice*, White Lion Press Ltd, USA 1996, pp. 16-20

[111] L. Zanin, *Raccolta fondi e welfare di prossimità. Fundraising e people raising per le professioni del sociale,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2015, pp. 19-25

Ma la pianificazione logistica e finanziaria di un festival culturale locale non è un'attivit1a semplice, perché richiede una certa flessibilità organizzativa e di risorse che spesso non si ha a disposizione. Per esempio, il costo della produzione degli eventi è da considerarsi in basa alla durata prevista, alla complessità organizzativa, alle risorse umane utilizzate e agli allestimenti utili. Perciò, è imprescindibile l'accesso alle risorse economiche adeguate alla messa in scena dell'evento e al sostentamento dell'organizzazione a monte. Questo consentirebbe all'ente di avere la possibilità di garantire un livello qualitativo dell'evento adeguato alle aspettative. Ma anche avrebbe una maggiore probabilità di assicurare la continuità dell'evento festivale locale nel tempo[112].

Per i festival cultuali locali in Italia, però, si presentano, oltre che le opportunità, anche delle sfide da dover superare nella pianificazione e nei risultati dell'attività di *fundraising*. Fra le sfide più significative che una non profit può incontrare vi è la competitività dell'accesso ai finanziamenti pubblici, in quanto le istituzioni richiedono attraverso i bandi delle procedure burocratiche assai complesse e non di rado soggette a tempistiche prolungate[113]. Ma, non si hanno rischi soltanto generati da un'unica matrice, ma i pericoli risulta doppi. Infatti, esiste anche la difficoltà di attrarre finanziamenti privati, quali sono attratti maggiormente da un ente che si è costruito nel tempo una marca solida, con una buona reputazione e con un'immagine salda, in grado così di dimostrare in maniera concreta il suo impatto sociale e culturale, e meglio ancora anche economico, sul territorio.

[112] Regione Puglia, Bando Cultura 2023, p. 115
[113] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in Orizzonti del Diritto Commerciale, 2020, p. 195

Come esistono le minacce, gli Enti del Terzo Settore operanti nell'ambito dei festival culturali locali non sono sottratti neanche a delle grandi opportunità. Si tratta di possibilità offerte dal digitale e dai nuovi strumenti finanziari che hanno aperto più possibilità di fare raccolta fondi, ampliando anche il target dei donatori che così si spalmano su più fasce di reddito. Un'opportunità è rappresentata dal *crowdfunding* che nel tempo è stato eletto come strumento imprescindibile per il coinvolgimento diretto delle comunità e utile nell'accumulare e nel generare risorse da un pubblico che si sente del tutto incluso e partecipante alla missione. Anche i *social bonds* sono uno strumento fondamentale per cogliere delle occasioni, ma nell'ambito istituzionale: questi, infatti, permettono all'organizzazione di attirare gli investitori privati che hanno a cuore il sociale e la cultura, orientando così i propri investimenti nell'impatto sociale e culturale[114].

Di valida importanza sono considerate oggigiorno dalle imprese le responsabilità sociale d'impresa (CSR). Questo porta molte di queste attività economiche a investire in progetti e in attività a scopo sociale e culturale per rendere salda e positiva la loro immagine e la loro reputazione, stabilendo così un forte legame con il territorio. Perciò è comprensibile la nascita di collaborazioni come partnership strategiche e sponsorizzazioni degli Enti del Terzo Settore con le imprese che attuano queste strategie di immagine e di finanziamento. Attraverso le suddette collaborazioni, i festival culturali locali hanno l'opportunità di ottenere risorse sempre più ingenti, vantaggiose per fare un salto di qualità nelle iniziative da loro proposte e per ampliare la loro portata.

Il modo migliore per fare raccolta fondi è seguire una serie di fasi, il cui metodo è denominato "ciclo del *fundraising*", adoperabile se si hanno tempo, tecnica e pazienza. Il ciclo del *fundraising* è composto da un'analisi interna ed esterna della situazione in cui l'enti si trova ad operare; dalla progettazione della campagna e del piano di raccolta fondi; dall'esecuzione del piano, comprese

[114] Programma Europa Creativa, Commissione Europea, p. 218.

le modifiche e gli aggiornamenti apportati; infine, l'ultimo passo è costituito dalla valutazione e dalla gestione dei risultati ottenuti[115].

Perciò, insistendo sulla fase preparatoria alla messa in atto della raccolta fondi, sono da considerare delle specifiche. In primo luogo, bisogna esaminare internamente l'ente. Ci si chiede qual è la propria *mission* e qual è la propria *vision*. Sono due concetti chiave per capire il cuore pulsante dell'ETS. La *vision* ci consente di comprendere dove l'ente si vuole posizionare e per cosa si vuole fare la raccolta fondi, la direzione verso la quale l'organizzazione si muove e il futuro a cui aspira. La *mission*, invece, è la ragione d'essere della non profit, il motivo della sua fondazione. Entrambe sono fondamentali per spingere il donatore a finanziare il progetto e l'ente, poiché rappresenta una buona e giusta causa per la quale l'organizzazione merita di essere sostenuta. Ma, all'interno dell'organizzazione vanno anche considerati altri aspetti, fra i quali quelli organizzativi, gestionali, strutturali, gerarchici e di comunicazione e marketing. Bisogna mettere in luce quali sono i punti di forza e di debolezza dell'ente. Una volta analizzate le strutture e le caratteristiche interne, si può volgere lo sguardo verso l'ambiente esterno in cui l'organizzazione opera. Qui si necessita di studiare a fondo le dinamiche sociali, culturali ed economiche e trarne le opportunità e scacciare le minacce che ne provengono. Inoltre, sulla base della conoscenza che l'ente ha del territorio e dei legami che ha instaurato nel tempo si può agire su più piani di autonomia: da soli, assumendo delle risorse umane o collaborando con altre realtà. Una volta analizzato il tutto si può scegliere razionalmente a quali target di *stakeholders* proporsi, in quali mercati e con quali tecniche di *fundraising*[116].

Il piano di *fundraising*, poi, risulta essenziale per il perseguimento dell'obiettivo previsto e preposto. La programmazione e la pianificazione prevedono la stipula del budget, l'elaborazione di strategie mirate, la previsione e la gestione delle attività costituenti, i messaggi da condividere con la comunità e le risorse da adoperare. Inoltre, è messo in conto nel piano di raccolta fondi

[115] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro 2019, p. 48

[116] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro 2019, pp. 48-50

anche il piano di comunicazione e marketing. È tutto così fondamentale per via dell'esigenza di rispettare le tempistiche in fase di attuazione e di verificare nella fase della valutazione[117].

L'attuazione del piano di *fundraising* rappresenta il momento in cui le strategie elaborate vengono messe in pratica. Il successo di questa fase dipende non solo dalla corretta pianificazione, ma anche dalla capacità di adattarsi alle circostanze e di correggere eventuali criticità in corso d'opera. Le tecniche di raccolta fondi utilizzate possono variare in base agli obiettivi e al target individuato. Tra le strategie più efficaci per il settore culturale emergono le donazioni individuali, le sponsorizzazioni aziendali, le campagne di *crowdfunding* e i programmi di *membership*. Quest'ultima opzione, in particolare, sta acquisendo un ruolo sempre più rilevante nel panorama della raccolta fondi per il patrimonio culturale, permettendo ai sostenitori di contribuire economicamente in cambio di benefici esclusivi.

Infine, la fase di valutazione dei risultati consente di misurare l'efficacia delle strategie adottate e di individuare eventuali margini di miglioramento. Gli strumenti di valutazione più utilizzati includono l'analisi del tasso di conversione delle richieste di donazione, il numero di nuovi donatori acquisiti, il livello di fidelizzazione dei sostenitori e il ritorno sull'investimento delle campagne di *fundraising*. Una gestione attenta di questa fase consente non solo di migliorare la performance complessiva della raccolta fondi, ma anche di consolidare il rapporto di fiducia con i donatori.

Un aspetto cruciale del *fundraising* è rappresentato dalla comunicazione con i donatori, che deve essere chiara, personalizzata ed efficace. Il successo di una campagna di raccolta fondi dipende in larga misura dalla capacità di instaurare una relazione duratura con i sostenitori, coinvolgendoli attivamente nelle attività dell'organizzazione. Secondo quanto riportato nel documento analizzato, è fondamentale utilizzare strumenti di comunicazione diversificati per raggiungere il pubblico di riferimento, integrando strategie online e offline. Tra i mezzi più efficaci figurano gli opuscoli informativi, le

[117] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro 2019, pp. 49-51

newsletter cartacee e digitali, gli eventi esclusivi per i sostenitori e le campagne di membership[118].

Un errore frequente nel fundraising è la mancanza di una strategia di fidelizzazione post-donazione. Spesso, una volta ottenuta la donazione, l'ente non mantiene un contatto costante con il donatore, rischiando così di perdere un prezioso sostenitore. È quindi essenziale implementare un sistema di *stewardship*, che preveda l'invio di ringraziamenti personalizzati, aggiornamenti trasparenti sui progressi delle attività finanziate e opportunità di partecipazione attiva.

L'analisi del ciclo del *fundraising* per il patrimonio culturale evidenzia come la sostenibilità economica di eventi come i festival locali dipenda dalla capacità delle organizzazioni di strutturare strategie di raccolta fondi efficaci e di lungo periodo. Il successo del fundraising non si basa solo sull'ottenimento di finanziamenti immediati, ma sulla capacità di costruire un rapporto di fiducia con il pubblico e di fidelizzare i donatori attraverso una comunicazione chiara e trasparente. L'utilizzo di strumenti innovativi come il crowdfunding e le membership può rappresentare un valore aggiunto per garantire la sostenibilità delle iniziative culturali, permettendo al contempo una maggiore partecipazione della comunità e degli *stakeholder* coinvolti[119].

In un'ottica non profit tipica degli Enti del Terzo Settore, si può tener conto dello strumento fondamentale del *fundraising*. Le raccolte fondi messe in atto per le missioni sociali e culturali possono avere diverse forme. Vi si possono ritrovare quattro principali categorie di finanziamento, che possono essere così suddivise:

1. Finanziamenti pubblici, ossi tutti quei fondi stanziati da istituzioni a carattere locale, regionale, nazionale e anche europeo con il già

[118] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro 2019, pp. 50-58

[119] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro 2019, pp. 55-66

menzionato scopo di sostenere la cultura e la creatività in ogni sua fase, che sia di nascita, di crescita o, ancora, di rinnovamento[120];

2. Finanziamenti privati, ovvero tutti i fondi che provengono da donazioni da parte di privati, da sponsorizzazioni aziendali, o da contributi derivanti da fondazioni filantropiche;
3. Entrate generate direttamente dagli eventi, attraverso l'offerta e la vendita di biglietti, mediante la proposta del merchandising e anche grazie a tutte le attività accessorie e i servizi collaterali offerti a sostegno dell'evento festivale;
4. Strumenti finanziari innovativi, di recente utilizzo, ma di grande impatto in quanto consentono di attirare grandi investitori, ma anche piccoli donatori, in modo strutturato e con incentivi a carattere fiscale. Si tratta di social bonds, dell'attività di *crowdfunding* e dello strumento dell'Art Bonus[121].

È necessario saper costruire un buon piano di raccolta fondi che risulti efficace per la non profit. Questo può accadere solo se c'è una previa e profonda conoscenza delle opportunità disponibili e compatibili con il proprio piano operativo e gestionale. Non sono da sottovalutare, altresì, le normative di riferimento e le strategie di marketing e di comunicazione che possono essere applicate e utilizzate per coinvolgere e fidelizzare più *target* di consumatori e, in generale, di *stakeholders*[122].

[120] Ministero della Cultura, Avviso pubblico per festival culturali, 2023, p. 132
[121] Pozzoli, M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, p. 169
[122] Pozzoli, M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022, p. 182

4.1 I finanziamenti pubblici

Una prima grande fetta del *funding* per il patrimonio culturale è costituita dai finanziamenti pubblici.

Il finanziamento pubblico è un elemento unico e non mutabile per fornire supporto e per aiutare nel processo di valorizzazione del nostro patrimonio e dei nostri valori. L'esistenza di una componente così essenziale per il settore garantisce che ci siano tutte le risorse fondamentali per la costituzione di attività e per la sopravvivenza dell'organizzazione. I beni di rilevanza strategica, tra cui la cultura, beneficiano di fondi stanziati da diverse istituzioni: locali, regionali, nazionale e comunitario. Gli Enti del Terzo Settore si ritrovano a dover fare i conti con i crescenti vincoli di bilancio e con i limiti di finanziamento dei finanziamenti privati, tanto da dover adottare delle strategie di integrazione di fondi privati e fondi pubblici per poter raggiungere gli scopi statutari, garantire la sostenibilità economica e cercare di poter continuare ad operare nel lungo periodo[123].

Il finanziamento pubblico si districa in diverse modalità per sostenere le *mission* delle non profit.

Il sostegno pubblico per tutto ciò che riguarda la cultura e il sociale si districa attraverso una pluralità di strumenti. Si parla dei bandi per il finanziamento di progetti innovati, di incentivi fiscali per stimolare la partecipazione dei privati e dei contributi diretto per il sostenimento di una buona causa patrocinata da un'organizzazione[124].

Tra le principali fonti di finanziamento pubblico si possono annoverare:

1. Fondi nazionali per la cultura. Per esempio, per quanto riguarda il finanziamento delle attività legate alle arti performative (teatro, danza e cinema) è stato creato uno strumento importantissimo: il FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo). Questo, istituito dal

[123] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, 2019, pp.80-88

[124] Ministero della Cultura, *Bandi e finanziamenti per il patrimonio culturale*, consultato il 05/02/25

Ministero della Cultura è significativo in quanto rappresenta una delle principali risorse per il sostegno alla produzione artistica, con una serie di meccanismi di assegnazione che fanno riferimento a criteri di merito e di impatto culturale[125]. Un altro strumento adoperato è il Piano Strategico "Grandi Progetti Beni Culturali", destinato a interventi di restauro e di valorizzazione di siti di particolare rilevanza storica e artistica[126]. Esistono, però, anche altri fondi nazionali che hanno come scopo quello di promuovere la creatività contemporanea e l'innovazione tecnologica applicata alla cultura[127]. Tra questi ritroviamo il Piano Nazionale di Digitalizzazione del Patrimonio Culturale, il quale finanzia, attraverso lo stanziamento di risorse adeguate, il miglioramento e l'implementazione di tutte quelle piattaforme digitali che hanno la funzione di consentire una più ampia fruizione delle opere d'arte e dei beni culturali materiali e immateriali da parte dell'intero pubblico[128].

2. Fondi regionali e locali. Anche le regioni e i comuni, oltre che lo Stato italiano con i suoi Ministeri, sono un elemento che gioca un ruolo fondamentale nel garantire un supporto economico e finanziario sufficiente per supportare gli Enti del Terzo Settore e le attività da loro programmate. Le regioni e i comuni erogano fondi per progetti di sviluppo locale e attività sociali e culturali. I programmi regionali per la cultura spesso includono bandi specifici rivolti a particolari enti e organizzazioni, come musei, teatri, associazioni culturali, fondazioni… La differenza è che, essendo intessute nel territorio, queste istituzioni pongono un'attenzione particolare alle realtà più fragili. I finanziamenti qui descritti ricoprono un ruolo fondamentale nella logica della

[125] Camera dei Deputati, Il fondo unico per lo Spettacolo, https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_unico_per_lo_spettacolo.html, 20 ottobre 2021, consultato il 05/02/25

[126] Ministero della Cultura, *Piano Strategico "Grandi Progetti Beni Culturali"*, https://programmazionestrategica.cultura.gov.it/piano-strategico-grandi-progetti-beni-culturali/, consultato il 05/02/25

[127] Ministero della Cultura, *Programmi di digitalizzazione del patrimonio culturale* 2022-2023

[128] Ministero della Cultura, *Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale 2022-2023*

sussidiarietà orizzontale, dove si mira a valorizzare il contributo delle comunità locali nella gestione delle attività promosse e finanziate[129].

3. Finanziamenti europei. L'Unione Europea stanzia ulteriori fondi per la cultura, per il sociale e per lo spettacolo. Perciò, a livello europeo, il programma Creative Europe rappresenta il principale strumento di sostegno al settore culturale e creativo. Si tratta di un programma che ha l'obiettivo di finanziare progetti di cooperazione tra più nazioni, di sviluppo di competenze del settore culturale e di mobilità degli artisti per garantire un'unione transnazionale dei Paesi membri[130]. Oltre a Creative Europe, esistono tanti altri fondi strutturali dell'Unione Europea, creati a sostegno di diversi tipi di iniziative culturale. In primo lugo si può citare il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), il quale fine è sostenere a pieno un territorio attraverso il finanziamento di progetti di riqualificazione urbane e di valorizzazione del patrimonio culturale immateriale e materiale proprio del territorio. Infine, esistono altri progetti come il Fondo Sociale Europeo (FSE), il quale contribuisce alla formazione di professionisti nel settore culturale, favorendone l'inserimento nel mondo lavorativo[131] e Horizon Europe che guarda verso le innovazioni digitali e scientifiche applicabili alla cultura, fornendo a queste dei finanziamenti adeguati[132].

---

[129] N. Vettori, *Le forme speciali di partenariato per la valorizzazione dei beni culturali*, in Aedon, Il Mulino, 2024

[130] Commissione Europea, *Creative Europe Programme*, Bruxelles, 2023, disponibile su www.europa.eu, https://culture.ec.europa.eu/it/resources/creative-europe-annual-work-programmes, consultato il 05/02/25

[131] S. Goodger, M. Makay, *Fondo sociale europeo Plus*, Parlamento Europeo, 04/2024, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/53/fondo-sociale-europeo-plus, consultato il 05/02/25

[132] Commissione Europea, *Horizon Europe. Work Programme 2023-2025 Culture, Creativity and Inclusive Society,* Bruxelles, 06 dicembre 2022, disponibile su www.europa.eu, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-2-culture-creativity-and-inclusive-society_en, consultato il 05/02/25

Tra i vari finanziamenti pubblici per la cultura, però, si nota un nuovo fenomeno, del tutto recente, che è quello del partenariato pubblico-privato (PPP). Questo nasce dall'evoluzione dei modelli di finanziamento pubblici.

Il partenariato speciale pubblico-privato (PSPP), introdotto nel Codice dei contratti pubblici e successivamente aggiornato con il decreto legislativo n. 36 dell'anno 2023, è una nuovissima soluzione che consente di coinvolgere soggetti privati nella gestione e valorizzazione del patrimonio culturale. Questo, però, permettendo contemporaneamente che ci sia un controllo pubblico sugli indirizzi strategici per mitigare i rischi di illeciti e di corruzione[133].

Si tratta di un modello del tutto innovativo ed efficace per eliminare tutte le difficoltà che si presentano nella gestione diretta da parte delle istituzioni pubbliche. Inoltre, è un'ottima soluzione per donare una maggiore flessibilità e anche per incrementare la capacità d'investimento[134]. L'adozione del partenariato speciale pubblico-privato ha una grande rilevanza nello sviluppo e nella realizzazione di progetti di grande impatto, come possono essere considerati grandi eventi culturali, il restauro di siti archeologici, la gestione di musei e di poli culturali[135].

Nonostante ci siano molti bandi e molti fondi destinati alla cultura, il settore si ritrova in grave difficolta nella gestione delle risorse. Le sfide e le problematiche sono di varia natura e molteplici. Tra queste una di grande impatto è sicuramente composta dai vincoli di bilancio e della natura instabile dei finanziamenti che hanno conseguenze sulla pianificazione delle attività: è difficile organizzare e pianificare un'attività a lungo termine se non si ha la sicurezza di risorse fisse e stabili nel tempo[136].

Una sfida aggiuntiva è rappresentata dalla burocrazia complessa che caratterizza questo settore, soprattutto per quanto riguarda le procedure di accesso ai

---

[133] M. D'Isanto, *Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in Aedon, Il Mulino, 2023

[134] M. D'Isanto, *Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in Aedon, Il Mulino, 2023

[135] G. Martinelli, M. D'Isanto, *Le fondazioni culturali e il Terzo Settore – I parte*, 2019

[136] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in Orizzonti del Diritto Commerciale, 2020

fondi stanziati. Questo problema rischia spesso di ostacolare la partecipazione di alcuni enti culturali ai bandi pubblici pubblicati[137].

Infine, si aggiungono a queste problematiche anche tutti gli obblighi di monitoraggio e reportistica dell'utilizzo delle risorse ricevute dal pubblico e la necessaria trasparenza con una rendicontazione scrupolosa[138].

Proprio per via di tutte queste sfide, gli Enti del Terzo Settore hanno risposto introducendo nuovi standard di rendicontazione e di controllo finanziario nel loro bilancio garantendo così una più buona gestione delle risorse pubbliche ricevute[139].

Dunque, i finanziamenti pubblici sorreggono in gran parte le attività degli Enti del Terzo Settore, soprattutto se operano nell'ambito della cultura, stanziando una serie di risorse essenziali per donare la possibilità di poter raggiungere gli scopi statutari. Però, l'organizzazione non profit ha il compito di doverne usufruire in maniera razionale, utilizzandoli in modo strategico e integrandoli con altre forme di sostegno finanziario, soprattutto nell'ambito dei privati cittadini e delle private imprese. Il fundraising è un elemento fondamentale e innovativo proprio perché unisce e combina in maniera intelligente fondi pubblici, investimenti privati e strumenti di gestione avanzati nell'ottica di garantire trasparenza finanziaria e sostenibilità economica.

[137] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in Orizzonti del Diritto Commerciale, 2020

[138] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale Commercialisti, 2022

[139] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale Commercialisti, 2022

4.2 I finanziamenti privati

I finanziamenti privati nel *fundraising* nel settore della cultura e del socale sono una risorsa di fondamentale importanza che cooperano con i fondi pubblici a sostenere le attività dell'Ente del Terzo Settore con anche la possibilità di pianificare e programmare eventi a lungo termine e di poter sopravvivere il più a lungo possibile.

Questa famiglia di fondi si articola in tre categorie di privati sostenitori:

- Donazioni individuali;
- Sponsorizzazioni aziendali;
- Contributi di fondazioni filantropiche.

Negli ultimi tempi si è assistito ad una progressiva riduzione dei fondi di finanziamento pubblici stanziati per la cultura e per questo motivo gli Enti del Terzo Settore si sono ingegnati per incentivare la categoria del privato nel sostenere economicamente le buone cause per cui le organizzazioni non profit sono nate. In aiuto del settore del non profit è accorsa anche la maggiore sensibilizzazione del settore imprenditoriale e della società civile sull'importanza da dare al sostegno del sociale e della cultura. Da questo assunto nasce la collaborazione tra gli Enti del Terzo Settore e tutte le imprese e le attività del settore privato. Questo ha portato alla creazione di modelli di finanziamento creativi e innovativi che puntavano a garantire la stabilità economica dell'ente più fragile. Allo stesso momento, questo tipo di collaborazione da l'opportunità all'organizzazione non profit di creare una cooperazione strategica che possa offrire ai donatori e agli sponsor visibilità e riconoscimento sociale[140].

Tra le principali forme di finanziamento privato vi sono le donazioni da private che costituiscono un profilo di filantropia sociale e culturale.

[140] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, 2019, p. 10

Le donazioni individuali, infatti, costituiscono sempre di più una fonte di finanziamento e di sostentamento molto rilevante per il settore. I donatori privati, però, non sono tutti uguali e non finanziano tutti il progetto e l'ente allo stesso modo. Infatti, i donatori si dividono in:

- Mecenati individuali, cioè le persone fisiche che sono spinte a sostenere economicamente il progetto o l'ente per via di una sensibilità propria ed intrinseca e per valori morali, sociali e culturali che possono interessare unicamente la sua persona o il contesto sociale, familiare e amicale di appartenenza;
- Grandi donatori (*major donors*), ossia tutti quegli individui o quelle famiglie che stanziano somme ingenti di risorse destinate al settore non profit, spesso fatto mediante fondazioni private o anche attraverso *trust* di beneficenza;
- Donatori occasionali, che effettuano versamenti di risorse in maniera sporadica e in occasione di campagne di raccolta fondi o di eventi benefici[141].

È da considerare come indispensabile il fenomeno del mecenatismo culturale a cui l'Italia e tutti i suoi Enti del Terzo Settore sono abituati, tanto da essere considerata un fatto tradizionale. Un elemento positivo è la sua evoluzione nel tempo che ha permesso di introdurre nuovi donatori coinvolgendoli in questo mondo filantropico. Invero, alcuni musei italiani hanno introdotto nuove strategie di *fundraising* attraverso programmi di *membership* e mediante club esclusivi per i sostenitori. Queste nuove strategie prevedono anche l'offerta ai membri di vantaggi esclusivi come l'accesso privilegiato agli eventi, riconoscimenti pubblici e tanto altro ancora.

In quest'ottica si è mossa una delle più grandi istituzioni culturali in Italia: i Musei degli Uffizi a Firenze. Infatti, attraverso l'istituzione di Friends of the Uffizi Gallery, ossia un'associazione di benefattori che sostiene le attività degli Uffizi attraverso donazioni periodiche, contribuendo alla conservazione e all'incremento delle collezioni del museo.

[141] N. Vettori, *Le forme speciali di partenariato per la valorizzazione dei beni culturali*, in *Aedon*, Il Mulino, 2024

Un altro tipo di finanziamenti privati è previsto attraverso l'istituzione di sponsorizzazioni aziendali e di *corporate partnership*.

Le sponsorizzazioni aziendali costituiscono una delle modalità più strutturate e strategiche di finanziamento privato alla cultura. Attraverso di esse, le imprese forniscono risorse economiche o servizi in cambio di visibilità e opportunità di marketing legate a eventi, mostre o restauri di beni culturali[142]. Un altro modo con cui un privato può partecipare alle attività di tutela e valorizzazione è il contratto di *sponsorizzazione*: il privato (c.d. *sponsor*) si impegna a versare una somma di denaro, o a svolgere un determinato sevizio, o a cedere un determinato bene ad un altro soggetto (c.d. *sponsee*), il quale deve impegnarsi a "promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attiva o il prodotto dell'attività del soggetto erogante"[143].

Le sponsorizzazioni culturali possono assumere diverse forme:

- Sponsorizzazioni dirette, ossia la forma in cui un'azienda finanzia un evento culturale, una mostra o qualsiasi progetto che è stato pianificato dall'organizzazione, ottenendo visibilità tramite loghi, campagne pubblicitarie e menzioni ufficiali[144];
- Sponsorizzazioni tecniche (*in-kind sponsorships*), dove le aziende preferiscono contribuire al raggiungimento del progetto attraverso la fornitura di beni o servizi, piuttosto che mediante un contributo monetario diretto[145];
- *Co-branding* e *partnership* strategiche, ossia una tipologia di collaborazione strategica tra aziende e istituzioni sociali e culturali che nasce con il fine di sviluppare prodotti, eventi, attività o, in generale, iniziative congiunte di interesse duplice: sia dello *sponsor*, ma anche dello *sponsee*[146].

---

[142] Ministero della Cultura, Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Cremona Mantova e Lodi, *Le sponsorizzazioni nel settore culturale*, Ministero della Cultura, Mantova, 2024.

[143] Art. 120 d.lgs. co. 1

[144] Ministero della Cultura, Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Cremona Mantova e Lodi, Le sponsorizzazioni nel settore culturale, Ministero della Cultura, Mantova, 2024

[145] M. D'Isanto, *Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023

[146] M. D'Isanto, *Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023

Emblematica è la sponsorizzazione che è nata per l'esigenza di condurre il restauro dell'Anfiteatro Flavio da parte del grande Gruppo Tod's. Questo ha così finanziato il recupero del Colosseo mediante ingenti risorse che sono state stanziate direttamente per questo progetto. L'azione effettuata, in maniera totalmente strategica, ha portato a un beneficio della collettività, quale la possibilità di poter beneficiare ancora di un bene comune di alto rilievo storico e culturale, ma ha anche fatto ottenere un'immagine e una reputazione positiva al gruppo che ha finanziato il progetto[147].

Ma questo non è un caso, dato che con la diffusione della Corporate Social Responsibility (CSR) le grandi aziende e i grandi marchi sono spinti maggiormente a devolvere parte delle loro entrate in cause sociali e culturali. La CSR, infatti, incentiva le imprese a investire in tali progetti e a inserire queste attività all'interno della loro strategia sociale e ambientale[148]. In particolare, il settore del lusso e delle grandi multinazionali ha mostrato una crescente attenzione al finanziamento di queste attività, beneficiando in tal modo di un riposizionamento della marca sul mercato e del suo rafforzamento anche tramite la promozione dei valori aziendali[149].

Altri due elementi caratterizzanti il finanziamento privato sono le fondazioni filantropiche e le fondazioni bancarie.

Le fondazioni filantropiche e le fondazioni bancarie svolgono le loro attività mediante bandi e programmi di sostengo a favore di tutti gli ente del Terzo Settore e delle istituzioni culturali[150].

Una fondazione bancaria è, ad esempio, la Fondazione Cariplo, ma anche Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT. Questo svolgono una funzione importantissima nel settore culturale in Italia poiché stanziano contributi altissimi per il sostegno delle attività pianificate e programmate dalle organizzazioni che intendono sostenere[151].

---

[147] G. Martinelli, M. D'Isanto, *Le fondazioni culturali e il Terzo Settore – I parte*, 2019

[148] S. Antoniazzi, *Beni culturali e partenariato pubblico privato atipico nel Codice dei contratti pubblici*, in federalismi.it, n. 8/2024, p.3

[149] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020

[150] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020

[151] M. Pozzoli, *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale Commercialisti, 2022

Le fondazioni di partecipazione invece hanno un modello differente essendo costituite sia da risorse pubbliche che da risorse private nella loro gestione degli enti culturali. Questo crea un equilibrio unico tra la flessibilità nella gestione e il controllo pubblico. Le fondazioni di partecipazione offrono una soluzione del tutto inedita per le istituzioni a cui offrono il loro sostegno. Infatti, le organizzazioni hanno la possibilità di vedere tutelata la loro sostenibilità economica, ma anche di avere più opportunità grazie all'apertura a nuovi canali di investitori e di sostenitori[152].

Un altro strumento a sostegno della cultura è rappresentato dal 5x1000, il quale è un meccanismo di finanziamento introdotto in Italia con la Legge del 2006 che destina a enti senza scopo di lucro una quota pari al 5 per mille dell'IPERF del privato cittadino.

È un meccanismo molto utile e di gran successo per le organizzazioni non profit poiché queste hanno l'opportunità di poter raccogliere fonti di finanziamento private senza effettuare alcun tipo di campagna di marketing o pubblicitaria e, dunque, a investimento zero. Gli enti del Terzo Settore possono accedere a questi finanziamenti solo se si iscrivono agli elenchi dell'Agenzia delle Entrate.

Uno dei principali vantaggi del 5x1000 è la sua capacità di garantire entrate continuative, cosa non scontata per gli investimenti da parte dei privati e neppure per le fonti di finanziamento pubbliche. Questo è garantito solo nel caso in cui si investa su strategie di comunicazione e di sensibilizzazione e informando il pubblico sulla possibilità di donare alla propria organizzazione in quanto questa investirà ogni quota in una buona causa.

Per le organizzazioni culturali, questo meccanismo di mecenatismo è una risorsa preziosa che è utilizzata per contribuire alla sostenibilità finanziaria e alla crescita del Terzo Settore.

[152]M. Motroni, *Ruolo e funzione delle fondazioni bancarie nel settore "arte, attività e beni culturali",* in Amministrazione in cammino, 2010, pp. 1-6

Ma, neppure, gli investimenti da parte dei privati sono privi di rischi. Il settore della cultura, perciò, continua a dover affrontare diverse sfide. Tra queste vi sono:

- L'instabilità delle sponsorizzazioni aziendali, le quali possono avere delle fluttuazioni economiche e possono modificarsi in base alle strategie di marketing adoperate dall'impresa;
- La difficoltà nell'accesso ai finanziamenti delle fondazioni, in quanto queste richiedono spesso delle competenze altamente qualificate e molto specifiche nella reazione dei progetti e anche nella rendicontazione richiesta[153];
- La scarsa cultura del dono in alcuni segmenti della società, che limita il coinvolgimento di nuovi donatori e sostenitori.

Le strategie che gli Enti del Terzo Settore utilizzano per far fronte a tutte queste criticità sono collegabili a operazioni di *fundraising* più strutturate che possano fidelizzare i donatori attraverso club esclusivi e programmi di *membership* personalizzati. Da soli i finanziamenti pubblici possono avere scarso successo e devono essere raccolti insieme ad altre fonti di finanziamento, in particolare derivante dal settore pubblico.

[153] S. Antoniazzi, *Beni culturali e partenariato pubblico privato atipico nel Codice dei contratti pubblici*, in federalismi.it, n. 8/2024, pp. 27-33

4.3 Le entrate dirette

Anche le entrate dirette sono una delle principali fonti di sostentamento e di finanziamento degli eventi festivali e culturali. Queste derivano da una molteplicità di fonti: la vendita dei biglietti, la commercializzazione del *merchandising*, l'offerta di servizi collaterali e tanto altro. Tra i servizi collaterali è possibile differenziare diverse attività, quali la ristorazione, il *food and beverage*, le visite guidate, le attività esperienziali e le sponsorizzazioni mirate. L'ottenimento di queste entrate è di fondamentale importanza per qualsiasi tipo di evento: garantiscono la sostenibilità economica di eventi di diversa scala, da quelli piccoli e con rilevanza locale ai grandi festival a carattere internazionale[154].

La biglietteria rappresenta spesso la principale fonte di entrate per eventi culturali quali concerti, mostre, festival e rappresentazioni teatrali[155]. L'importante è saper applicare una buona strategia di *pricing* che risulti efficace in modo da massimizzare il ritorno economico senza escludere l'accessibilità al pubblico. Alcune strategie che possono essere applicate dagli Enti del Terzo settore possono includere queste attività:

- La segmentazione dei prezzi, con categorie di biglietti differenziate nel prezzo e nella qualità dell'esperienza in base all'età e al prezzo applicato al biglietto (es. standard, premium, VIP);
- Gli sconti "*early bird*", che incentivano le vendite anticipate o mediante un certo sito web e generano un flusso di cassa iniziale che altrimenti non sarebbe così elevato;
- Il *dynamic pricing*, una tecnica di applicazione del prezzo adottata soprattutto per eventi con forte domanda di mercato, il che permette di modificare il prezzo dei biglietti in tempo reale facendo delle analisi basate sulla disponibilità e all'interesse del pubblico.

[154] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, 2019, pp. 88. 103

[155] G. Granato, R. Picilli, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, 2019, pp. 88-103

Queste tipologie di strategie possono essere adoperate quasi esclusivamente se si usa il mezzo delle piattaforme digitali avanzate. Queste permettono di ottimizzare la vendita online, di ridurre i costi operativi e di migliorare l'esperienza d'acquisto del pubblico lasciano ad esso tutta la libertà e il tempo di poter scegliere[156]. Inoltre, il digitale permette il sistema di prevendita che ha un effetto positivo sugli organizzatori dell'evento poiché questi hanno l'opportunità di avere una previsione accurata delle entrate e anche di poter ottimizzare la gestione logistica dell'evento essendo a conoscenza del numero dei partecipanti[157].

L'elemento che, invece, permette sia di accumulare delle entrate economiche che di valorizzare la marca dell'evento e anche di offrire dei prodotti unici ed esclusivi ai partecipanti è il *merchandising*. Per *merchandising* si intende una serie di prodotti catalogabili in queste categorie:

- Abbigliamento personalizzato, per esempio magliette, sciarpe, cappelli, scarpe, calzini e altro con sopra il logo dell'evento o dell'Ente del Terzo Settore che l'ha organizzato;
- Oggettistica e memorabilia, come poster, stampe d'autore, posaceneri, borse di tela, vinili, edizioni limitate…[158];
- Prodotti esperienziali, che variano da evento ad evento e possono essere i tour guidati, i *backstage pass* o gli incontri con gli artisti.

Per applicare una strategia di merchandising efficace, però, bisogna in primo luogo valutare la qualità dell'offerta e se la sua identità rispecchia quella insita dell'evento festivale. Ad esempio, festival musicali di grande rilevanza internazionale, come il Coachella negli Stati Uniti, o i festival di giochi e fumetti famoso in tutto il mondo, come il Lucca Comics & Games in Italia, riscontrano un grandissimo successo nella vendita del *merchandising*

---

[156] G. Martinelli, *Innovazione digitale e ticketing negli eventi culturali*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023

[157] A. Perrone, *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020

[158] Confindustria, Confcultura, *La valorizzazione della cultura fra Stato e mecato. Assetto economico e giuridico, imprese e istituzioni del mercato delle attività culturali in Italia*, Sipi S.p.A., Roma, 2008, p.7

ottenendo così entrate significative per via dell'identificazione del prodotto offerto e venduto con il marchio dell'evento[159].

Non è da porre in secondo piano la disposizione strategica degli stand di vendita dei prodotti offerti e neppure l'uso di tutte le tecniche utili di visual *merchandising* che ha un effetto altamente influenzante nel comportamento d'acquisto del pubblico. Per esempio, è molto utile adoperare mezzi quali i *corner* tematici, le esperienze interattive e un *packaging* accattivante in quanto può fare la differenza nella quantità di prodotto venduto, incrementando significativamente le vendite e in tal modo anche le entrate generate per l'organizzazione[160].

Oltre alla biglietteria e al merchandising, gli eventi festivali hanno altri tipi di entrate, generate da diverse tipologie di servizi collaterali. Si tratta di offerte utili al miglioramento dell'esperienza del fruitore e che danno maggiori possibilità di sostenibilità economica dell'organizzazione non profit che organizza il festival. Tra i principali tipi di servizi collaterali si possono citare:

- Ristorazione e *food & beverage*, ovvero la categoria che rappresenta uno dei più alti tassi di rendimento e di reddito per i festival e per i grandi eventi che attirano un gran numero di partecipanti[161]. Si può gestire attraverso la concessione degli spazi a partner commerciali o mediante la gestione diretta. Solitamente si sceglie la via della concessione a partner commerciali in modo da diversificare le entrate, migliorare il coinvolgimento del pubblico e offrire prodotti di qualità elevata[162];
- Attività esperienziali e laboratori, come workshop artistici, masterclass, visite guidate e installazioni interattive;
- Noleggio di spazi VIP e aree relax, che offrono esperienze personalizzate a un pubblico selezionato a cui è stata applicata una politica di *pricing* più elevata, incrementando le entrate attraverso servizi premium.

---

[159] M. D'Isanto, *Il business del merchandising nei festival internazionali*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023

[160] F. Nicasio, *11 retail merchandising best practices to follow in your store*, ICSC, 2022, https://www.icsc.com/news-and-views/icsc-exchange/11-retail-merchandising-best-practices-to-follow-in-your-store, ultima visita il 05/02/25

[161] N. Vettori, *Food & beverage nei festival culturali: modelli di business e strategie di crescita*, 2023

[162] A. Irimiás, B. Csapody, M. Jászberényi, *Social sustainability on European food festival websites: A multimodal discourse analysis*, in Elsevier, 2024

Inoltre, spesso si presenta la possibilità di acquistare dei pacchetti combinati. Si tratta di combinazioni di biglietto, merchandising e esperienze collaterali che offrono al pubblico un modo innovativo e totalizzante di vivere l'esperienza, facilitando la sua fidelizzazione e di conseguenza ottimizzando le entrate ottenute[163].

Le entrate proprie sono fondamentali per assicurare all'ente non profit la sua sostenibilità economica. La gestione, però, deve essere strategica e deve far coesistere diversi tipi di entrate: proprie, pubbliche e private. Solo in questo modo e mediante un'attenta pianificazione dell'offerta, coadiuvata dalle migliori strategie di marketing si può contribuire significativamente al successo dell'evento festivale, implementando la redditività e l'attrattività. La capacità di adottare modelli di gestione innovativi consente di ridurre la dipendenza da finanziamenti pubblici o sponsorizzazioni esterne, aumentando l'autonomia finanziaria degli organizzatori.

[163] *Strategie di ticketing e revenue management negli eventi culturali*, This MARKETERs Life, 2023

4.4 Alcune soluzioni innovative

Delle pratiche innovative sono sicuramente i *social bond*, il *crowdfunding* e l'*Art Bonus*.

Si tratta di strumenti finanziari innovativi che hanno avuto il loro massimo utilizzo e il loro massimo successo negli ultimi anni. Hanno saputo dotare agli enti una buona stabilità economica, se ben adoperati, data la grande attrattività che questi riscontrano nei confronti degli investitori privati e della pratica di inclusione sociale e comunitaria su cui questi strumenti fondano le loro radici.

Ciascuno di questi strumenti presenta delle caratteristiche precise che li rendono fondamentali, ma anche accattivanti, nel mondo della pratica della raccolta fondi culturale.

L'evoluzione della finanza culturale ha dimostrato che modelli basati esclusivamente su finanziamenti pubblici non sono più sufficienti per garantire la tutela e la valorizzazione del patrimonio sociale e culturale. L'innovazione finanziaria applicata alla cultura consente di mobilitare nuove risorse economiche, incentivando la partecipazione attiva del settore privato e della cittadinanza[164].

In primis, i *social bond*, ossia le obbligazioni a impatto sociale, rappresentano la finanza d'impatto per la cultura. Sono, invero, degli strumenti finanziari del tutto innovativi che sono stati pensati nell'ottica di sostenere i progetti da un grande e positivo impatto sociale e culturale[165].

Un esempio in Italia è rappresentato dalla Cassa Depositi e Prestiti (CDP), la quale ha emesso nel 2021 un *Social Bond* da 500 milioni di euro, che era destinato a iniziative di rigenerazione urbana e culturale. Da qui ne deriva il pensiero positivo sulle obbligazioni a impatto sociale, che riescono a

[164] Granato G., Picilli R., *L'inestimabile valore: marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, 2019, p. 20

[165] Cassa Depositi e Prestiti, *Social Bond Report 2021*, disponibile su: www.cdp.it

coinvolgere e ad interessare sia gli investitori privati che le istituzioni, grazie all'offerta di rendimenti competitivi e, soprattutto, di agevolazioni fiscali.

Ma il tutto è possibile solo se si definiscono indicatori di impatto chiari e misurabili, avendo in tal modo la possibilità di dimostrare il valore economico e sociale dell'investimento sulle obbligazioni a impatto sociale[166].

Uno strumento ultimamente molto utilizzato dagli Enti del Terzo Settore è il *crowdfunding*, ovvero il finanziamento collettivo, che rappresenta il finanziamento più partecipativo e di coesione che si può adoperare per sostenere gli eventi sociali e culturali.

Si tratta di uno strumento rivoluzionario poiché consente al pubblico di essere coinvolto attivamente nella realizzazione dei progetti.

Questo è possibile attraverso l'utilizzo di svariate piattaforme di *crowdfunding*, le quali operano secondo quattro modelli principali[167]:

- *Donation-based crowdfunding*: in questa tipologia il pubblico contribuisce finanziariamente senza ricevere alcuna ricompensa materiale, se non la gioia di aver sostenuto un progetto per un alto valore sociale e culturale che incorpora;
- *Reward-based crowdfunding*: un modello in cui i donatori ricevono dei premi simbolici dal valore materiale non significativo, come ad esempio gadget, accessi esclusivi o altro ancora;
- *Equity crowdfunding*: gli investitori ottengono una partecipazione nella proprietà o nei ricavi del progetto culturale.
- *Lending-based crowdfunding*: i finanziatori prestano denaro agli enti del Terzo Settore, con un tasso di interesse agevolato predefinito.

Il *crowdfunding* civico è una variante in cui le amministrazioni pubbliche e istituzionali si ritrovano a co-finanziar i progetti degli enti non profit nel momento in cui questi riescono ad ottenere una soglia minima di donazioni private predefinita. particolarmente interessante, in cui le amministrazioni

[166] C. Pozzi, *L'impatto dei social bond nel finanziamento culturale*, in *Quaderni di Finanza Sociale*, 2023

[167] L. Ferraris, *Crowdfunding civico: una nuova frontiera del fundraising culturale*, in *Economia della Cultura*, 2022

pubbliche co-finanziano i progetti culturali che raggiungono una soglia minima di donazioni private.

Uno degli aspetti più attrattivi del *crowdfunding* nel settore della cultura è rappresentato dalla capacità di creare una comunità dei sostenitori che agiscono grazie al successo di strategie di marketing e di storytelling che hanno stimolato l'emotività e la fiducia del pubblico[168].

Però questo strumento deve essere ben adoperato e una campagna di raccolta fondi non deve fare troppo affidamento su di esso poiché non rappresenta un flusso fisso e stabile di donazioni che variano sulla base di una pluralità di aspetti, di cui solo pochi sono manipolabili e gestibili dall'organizzazione.

Per il mecenatismo culturale sono stati anche pensati degli incentivi fiscali. È così che è nato l'*Art Bonus*.

L'*Art Bonus* è stato introdotto dal governo italiano come incentivo fiscale per le donazioni a favore del patrimonio culturale pubblico, offrendo un credito d'imposta pari al 65% dell'importo donato.

Questo strumento ha un'alta capacità di coinvolgimento di imprese e di cittadini nel cosiddetto mecenatismo diffuso, portando effetti favorevoli alle istituzioni sociali e culturali.

Dal 2014, anno della sua introduzione, a oggi, l'*Art Bonus* ha raccolto oltre 600 milioni di euro di donazioni, così dimostrando la sua efficacia nel coinvolgere i privati nel finanziamento degli eventi sociali e culturali.

L'Art Bonus ha dunque creato un ponte tra settore pubblico e privato, insegnando l'importanza della cultura.

La forma del fundraising culturale è mutata grazie all'adozione di questi nuovi strumenti, rendendola più interattiva e coinvolgente con tutti i target di investitori.

L'integrazione di questi strumenti può permettere di ridurre la dipendenza dalle fonti di finanziamento di origine pubblica, dando un'alternativa più autonoma e sostenibile.

---

[168] Ministero della Cultura, *Statistiche sull'Art Bonus 2014-2023*, disponibile su: www.artbonus.gov.it

5. I festival culturali italiani: cinque casi studio

5.1 La Notte della Taranta

Il festival La Notte della Taranta è un evento attuale che deriva dalla tradizione rituale e musicale del Salento, quasi totalmente fondata sul fenomeno del tarantismo e sulla sua espressione tipica salentina: il ballo della pizzica. È un evento abbastanza recente perché nato nel 1998 come iniziativa culturale, ma ha origini antichissime: è una tradizione culturale e antropologica che affonda le sue radici nel Medioevo e che ha avuto il suo momento di gloria tra il XVII e XIX secolo[169].

Quando si parla di tarantismo si fa riferimento a un'antica credenza pugliese e del meridione italiano: il morso di una tarantola provocherebbe nelle persone colpite, solitamente donne, un malessere fisico e psicologico. Per questo motivo si cercava di curare la donna infetta attraverso una terapia musicale che includeva la pizzica. La pizzica è una danza frenetica e ripetitiva, ritmata da un tamburello, che i tarantati dovevano svolgere in maniera compulsiva fino allo sfinimento con lo scopo di espellere il veleno metaforico del ragno ed essere finalmente salvi [170].

Questo rituale era tipico in tutto il Salento ed era svolto nelle piazze dei paesi e anche in contesti privati, ma il suo epicentro simbolico era ed è tutt'ora la città di Galatina dove i tarantati si recavano nella cappella di San Paolo, il santo ritenuto protettore contro il veleno dei ragni. Qui, la pizzica, con il suo ritmo incessante dei tamburelli e di altri strumenti tipici, toglieva ogni male ai tarantolati che entravano in uno stato di trance che durava anche ore e persino giorni[171]. Chiaramente, con l'avvento della medicina moderna e del

[169] D. Carpitella, "L'esorcismo coreutico-musicale del tarantismo", in *La terra del rimorso* di Ernesto de Martino, Il Saggiatore, Milano 1961, pp. 335-372

[170] E. De Martino, *La terra del rimorso*, Il Saggiatore, Milano 1961, pp. 59-65

[171] M. Agamennone, *Sulle origini del progetto La Notte della Taranta. Un possibile modello: la terza edizione, quella del 2000*, in *Palaver*, 4, 2015, pp. 61-114

razionalismo contemporaneo, il tarantismo e la sua cura non sono più considerati come un atto di sollievo del tarantato, ma ora la pizzica è considerata una forma di espressione culturale, artistica ed identitaria di una comunità così antica.

Figura 1 Danza della pizzica a Melpignano. Sconosciuto, Ensemble Notte Della Taranta

Flikr, 26 luglio 2012. www.flickr.com/photos/82734522@N05/7650457776/

Infatti, la pizzica è il cuore pulsante del Festival della Notte della Taranta, ossia una musica in 6/8 dal ritmo incalzante che viene eseguita secondo la tradizione mediante tamburello, violino, chitarra battente, organetto e fisarmonica. Oggi, sono distinte diverse tipologie di pizzica. La prima è quella già citata: la pizzica tarantata. Poi, si ha la pizzica de core, che consiste in una danza di corteggiamento tra uomini e donne, dove i passi rapidi e circolari esprimono passione con l'aiuto del tradizionale scambio del fazzoletto rosso. E, infine, vi è la tipologia della pizzica scherma, legata alla figura cavalleresca e alla cultura pastorale del Salento, tradizionalmente utilizzata in una sorta di sfida rituale.

Oggi, la Fondazione della Notte della Taranta, nata nel 1998 grazie all'Unione dei Comuni della Grecìa Salentina e all'Istituto Diego Carpitella, è riuscita a far

conoscere il festival a livello nazionale, ma anche internazionale, divenendo un punto di riferimento culturale. Il festival si articola in due fasi: il tour itinerante e il Concertone finale a Melpignano, così coinvolgendo quasi l'intero Salento.

Il tour si svolge tra luglio e agosto, attraversando i comuni della Grecìa Salentina, tra cui Corigliano d'Otranto, Martano, Zollino, Sternatia e Calimera, dove la musica tradizionale si combina a sonorità contemporanee. Il tour è arricchito da *workshop*, laboratori di danza, incontri culturali e momenti di approfondimento sulla storia della pizzica salentina, offrendo un'esperienza immersiva a turisti e appassionati.

Ma, il momento cardine del festival è costituito dal Concertone a Melpignano, che ha luogo l'ultima settimana d'agosto e si tiene nell'Ex Convento degli Agostiniani, raccogliendo più di 200.000 spettatori. Ogni anno il Concerto è guidato da un Maestro Concertatore, solitamente di grande rilievo internazionale e dalla capacità di reinterpretare la pizzica. Tra i celebri Maestri Concertatori ci sono stati Ludovico Einaudi, Goran Bregovic, Carmen Consoli e Fiorella Mannoia. Il Maestro Concertatore è seguito dall'Orchestra Popolare, la quale negli anni ha collaborato con artisti del calibro di Ligabue, Lucio Dalla, Caparezza, Vinicio Capossela, Stewart Copeland e molti altri.

La Notte della Taranta persegue una *mission* di valorizzazione della cultura salentina, usando la musica come strumento di dialogo interculturale e di sostegno sociale. Non si tratta solo di danza e di musica, in quanto la Notte della Taranta sostiene progetti come la "Taranta Solidale", in collaborazione con enti come UNICEF, offrendo aiuti concreti a famiglie e persone in difficoltà. La *vision* della fondazione è far diventare il festival un simbolo internazionale di integrazione e di solidarietà.

5.1.2 La Fondazione La Notte della Taranta

A gestire l'intero festival è la Fondazione La Notte della Taranta, istituito su iniziativa di varie istituzioni: la Regione Puglia, la Provincia di Lecce, l'Unione

dei Comuni della Grecìa Salentina e l'Istituto Diego Carpitella. Questa, con sede a Melpignano, opera senza scopo di lucro con lo scopo di tutelare e promuovere il patrimonio valoriale, culturale e musicale. L'attenzion è naturalmente rivolta alla pizzica, arricchendo l; iniziativa con eventi cultuali e musicale e favorendo la ricerca accademica e il turismo culturale. Inoltre, nell'ottica di garantire la continuità della valorizzazione economica del festival, la fondazione gestisce i diritti di proprietà intellettuale e industriale del marchio[172].

L'ente ha una struttura amministrativa articolata, ma razionale. Il Presidente è il rappresentante legale della Fondazione, ha un mandato di 5 anni, rinnovabili una sola volta, e viene eletto tra le più alte personalità del mondo della cultura. Poi vi è il Consiglio di amministrazione, composto da sette membri che hanno il compito di approvare la programmazione finanziaria e le attività annuali. Il Direttore Generale è responsabile della gestione operativa e della supervisione finanziaria. Un ultimo organo è il Comitato Scientifico, composto da esperi nel settore culturale e musicale, che il compito di fornire consulenza sulle strategie pianificate [173].

La fondazione non si occupa solo della gestione del festival, ma anche della direzione e della promozione dell'Orchestra Popolare La Notte della Taranta che fa tour in Italia e all'estero, esportando la cultura musicale salentina in tutto il mondo[174].

5.1.2 La sostenibilità economica

La Fondazione La Notte della Taranta, e di conseguenza l'evento La Notte della Taranta, assicura la propria sostenibilità economico-finanziaria mediante una combinazione variegata di diverse fonti di finanziamento. Si tratta di finanziamenti pubblici, di sponsorizzazioni private, di entrate proprie e di

[172] *Statuto della Fondazione La Notte della Taranta*, artt.1-2
[173] *Statuto della Fondazione La Notte della Taranta*, artt.15-19
[174] *Bilancio Economico di Previsione 2025*, Fondazione La Notte della Taranta, p. 5

attività collaterali, seppur con una forte predominanza di fondi istituzionali. Dal bilancio previsionale 2025 si nota che la principale fonte di finanziamento è composta dal contributo della Regione Puglia, coprendo il 44,96% del totale delle fonti di finanziamento. Ma questo non è l'unico finanziamento pubblico, perché vi è anche un contributo di Puglia Promozione pari al 5,40% del totale, il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS) che eroga il 6,12% di contributi e, infine, i Comuni della Grecìa Salentina che contribuiscono per il 3,24% sul progetto. A questi si aggiungono contributi vari da enti pubblici e privati, pari al 2,16%. Sale così la percentuale che definisce la forte dipendenza della fondazione nei confronti dei contributi pubblici, che arriva a toccare il 62% delle fonti di finanziamento totali previste (secondo le analisi anche dei bilanci consuntivi degli anni passati) per l'evento che si svolgerà nell'estate del 2025.

Oltre al sostegno istituzionale, vi sono delle entrate autonome e dei finanziamenti privati. Il fondo di gestione, invece, ammonta al 7,75%, mentre le attività autonome al 9,23% e le *royalties* contribuiscono per il 3,69%.

Anche la voce delle sponsorizzazioni private ha un grande peso, coprendo il 6,64% delle entrate, mentre le partnership e le collaborazioni sono al di sotto, vantando una quota pari al 4,43%.

Una piccola quota pari all'1,84% risale dal contributo 5x1000. Poco più rilevante risulta un recente sviluppo del *crowdfunding*, che ha raccolto 80.000 euro, pari al 2,95% delle entrate totali.

Sulla stessa scia si ritrovano le entrate generate dall'attività di *merchandising*, che coprono il 2,52% delle entrate totali, evidenziando un crescente ruolo della vendita di prodotti legati al festival come forma di autofinanziamento.

La struttura finanziaria analizzata rende ovvia la grande dipendenza del festival nei confronti delle istituzioni pubbliche, soprattutto regionali, con però delle grandi possibilità di svincolarsi dal settore pubblico. Infatti, rafforzare le fonti di finanziamento autonome, come le sponsorizzazioni e il *crowdfunding*, renderebbe più facile l'autofinanziamento e il sostentamento a prescindere dalle oscillazioni dei finanziamenti pubblici nel tempo.

5.2 Umbria Jazz Festival

Umbria Jazz (UJ), nato nel 1973 grazie alla cooperazione tra Carlo Pagnotta e l'Assessorato al Turismo della Regione Umbria, è un festival che si è rapidamente affermato nel panorama musicale italiano e internazionale, divenendo tappa fondamentale per un tour musicale di alto rilievo.

L'evento nacque come itinerante e gratuito, inaugurando la sua prima edizione a Pieludico (Terni). Attirando sin da subito un vasto pubblico e prevendendo un rapido aumento dell'affluenza, si ebbe un cambio organizzativo dovuto alle necessità logistiche riscontrate. Perciò nel 1982 il festival si stabilizzò a Perugia offrendo un format più strutturato e concerti a pagamento[175]. Negli anni, però, UJ ha colto le opportunità, dando vita a un sistema articolato di eventi.

Umbria Jazz, attualmente, si articola in tre anime principali: Umbria Jazz Summer, Umbria Jazz Winter e Umbria Jazz Weekend.

Umbria Jazz Summer si tiene a Perugia ogni anno a luglio nell'Arena Santa Giuliana, ospitando nel tempo grandi artisti come Sting, Elton John, Lady Gaga e Tom Jones in una programmazione che spazia dal jazz puro fino alle nuove contaminazioni[176]. La rassegna ha come *location* anche il Teatro Morlacchi, dove gli appassionati del jazz più autentico possono vivere un'esperienza unica. In estate anche le vie della città divengono luogo di festa poiché ospitano eventi gratuiti.

[175] Quattrocolonne, *Umbria, cuore verde del jazz*, Quattrocolonne Periodico della Scuola di Giornalismo Radiotelevisivo di Perugia, 2017, pp. 3-4

[176] Tondini, E., Ferrucci, L., Casavecchia, M., *Grandi eventi, trasformazioni territoriali e sviluppo economico: il caso di Umbria Jazz*, in Quaderni, Agenzia Umbria Ricerche, Pila, 2023, pp. 5-23

Figura 2 Umbria Jazz Summer per le vie di Perugia. Liam Cheasty, Umbria Jazz, Perugia, Flikr, 29 novembre 2011, www.flickr.com/photos/liamcheasty/6425745179/

Con Umbria Jazz Winter il festival si sposta ad Orvieto. Durante la rassegna invernale si accolgono i partecipanti in *location* storiche come il Teatro Mancinelli, il Palazzo del Popolo e il Duomo di Orvieto, con esibizioni jazz che spesso sono contaminati dal genere gospel e dal soul.

Infine, Umbria Jazz Weekend si svolge a Terni, città che si anima per quattro giorni di concerti, eventi itineranti e *performance*.

Oltre le tre manifestazioni principali, la Fondazione promuove delle iniziative collaterali: UJ4KIDS, ossia un progetto didattico per avvicinare i più piccoli alla musica; Berklee Summer School at Umbria Jazz che offre lezioni di musica ai più giovani; Conal Jazz Contest, un vero e proprio contest che permette ad artisti emergenti di suonare nella rassegna del festival.

Il festival risulta rilevante anche a livello artistico in quanto le esibizioni si svolgono in luoghi iconici e storicamente molto importanti, come la Galleria Nazionale dell'Umbria e i Giardini Carducci, creando una simbiosi di arti che valorizza il territorio nella sua globalità e permettendo al visitatore di contribuire a rafforzare l'identità culturale umbra.

5.2.1 La Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz

Umbria Jazz è gestita e organizzata dalla Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz, assieme a tutte le altre attività e manifestazioni collaterali. La fondazione di partecipazione è stata costituita ufficialmente come istituzione senza scopo di lucro nel 2009, promossa dalla Regione Umbria per portare effetti positivi nella promozione della regione, delle città e della loro cultura attraverso la musica, anch'essa promossa nella sua forma più ritmica e jazzistica. Lo statuto dell'organizzazione è stato operò modificato nel tempo, contemplando nel 2015 una serie di mutamenti strutturali e organizzativi che ne decretava una maggiore efficienza.

La Fondazione è composta da soci fondatori, ma è anche aperta a nuovi partecipanti, che siano essi pubblici o privati. Tra i soci fondatori ritroviamo la Regione Umbria, il Comune di Perugia, il Comune di Orvieto e la Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia. I nuovi partecipanti hanno il diritto di acquisire la qualifica di soci fondatori attraverso il conferimento di una quota stabilita al fondo di donazione.

La Fondazione è composta anche da altri organismi.

Tra questi vi è l'Assemblea di partecipazione, ossia l'insieme dei rappresentanti dei fondatori che ha il compito di approvare i bilanci e di nominare gli organi direttivi.

Il Consiglio di amministrazione, composto da un massimo di 5 membri la cui maggioranza assoluta deve essere detenuta dalla Regione Umbria, si occupa della pianificazione e dell'esecuzione delle attività. Tra le altre cose, il Consiglio di amministrazione delibera per quanto riguarda l'adesione di nuovi fondatori, approva i bilanci per le attività previste e, infine, nomina il Presidente, il Vicepresidente e il Direttore Artistico.

Il legale rappresentate dell'ente è proprio il Presidente, il quale ha l'obbligo di garantire il rispetto degli obiettivi statuari e delle strategie che sono state discusse e approvate dall'Assemblea di Partecipazione.

La programmazione musicale, la scelta degli artisti e tutta la programmazione artistica è affidata al Direttore Artistico che ha il vincolo di collaborazione con il Direttore Generale dato lo scopo di realizzazione delle attività previste.

Il Direttore Generale si occupa della gestione contabile, amministrativa e finanziaria della Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz e ha perciò l'incarico di predisporre i bilanci e di coordinare le operazioni logistiche previste.

Infine, il Collegio dei Revisori è l'ultimo organo, però indispensabile perché provvede al controllo contabile. Questo è composto da tre membri effettivi e da due supplenti, di cui almeno uno deve essere iscritto al Registro dei Revisori Contabili. È un organo fondamentale in quanto il suo compito più importante è la verifica delle regolarità della gestione finanziaria e dei bilanci.

Fondamentale per la Fondazione è la sua autonomia gestionale in quanto lo statuto prevede che, nel caso di anomalie e difficoltà finanziarie, il Consiglio di amministrazione provveda autorizzando l'utilizzo del patrimonio della Fondazione, poi ripristinandolo nella sua totalità nel limite dell'esercizio successivo. Ciò permette di pianificare il festival con una visione strategica di lungo periodo.

Grazie alla sua struttura solida, dovuta anche alla sua essenza di fondazione di partecipazione, l'evento festivale è garantito e con esso il suo successo e la sua continuità nel tempo.

5.2.3 Le fonti di finanziamento

La sostenibilità economica e finanziaria del festival Umbria Jazz e della sua Fondazione di Partecipazione è protetta dalla modalità di finanziarsi dell'evento. Il festival, seppur largamente sostenuto finanziariamente dalle istituzioni pubbliche, può contare su una combinazione diversificata e variegata di fonti di finanziamento. Si fa riferimento alle entrate autonome, alle sponsorizzazioni private, alle attività collaterali e al merchandising.

I contributi pubblici, come emerso dai documenti contabili del bilancio consuntivo 2023 e del conto economico previsionale 2024, rappresentato la più grande fetta di fonti di finanziamento per Umbria Jazz, rilevante anche in percentuale perché totalizza il 61,8% delle risorse erogate sul totale.

Infatti, il Ministero della Cultura è emerso come il principale erogatore di risorse, con un contributo complessivo rappresenta il principale sostenitore, con un contributo complessivo che copre il 16,8% delle entrate. La Regione Umbria è seconda in classifica, erogando una somma di 846.000 euro, ossia il 12,9%, allo scopo ultimo di sostenere le attività della Fondazione. In seguito, vi sono i vari Comuni. Il Comune di Perugia ha un peso maggiore sull'economia e sulla sussistenza della Fondazione, sostenendola per il 6,8%, mentre il Comune di Terni, zona di origine del festival, garantisce una percentuale pari al 2,8%. Il Comune di Orvieto contribuisce in maniera poco significativa, ma pur sempre cumulabile, garantendo una somma che può coprire quasi il 2% delle fonti di finanziamento totali. Ultimo posto per la Camera di Commercio dell'Umbria che eroga una quota al di sotto dell'1%, ovvero 40.000 euro.

In seconda fascia rispetto alle quote stanziate dalle istituzioni vi sono le sponsorizzazioni private, le *partnership* e le entrate autonome. Oltre al sostegno istituzionale, vi sono delle entrate autonome e dei finanziamenti privati. Le sponsorizzazioni da aziende coprono l'11,2% delle risorse totali, con un contributo di 735.000 euro dovuto a tutti gli accordi effettuati con aziende e con partner strategici. Le entrate dirette rientrano nel fondo di gestione del festival. Tra queste vi sono le voci di bigliettazione, vendita di prodotti ufficiali e quindi *merchandising* il cui totale ammonta a una somma superiore ai due milioni di euro, rappresentando così il 18% delle fonti di finanziamento totali.

Eventi speciali, attività collaterali, *royalties* e accordi con terze parti generano un introito superiore al 6% sull'ammontare totale delle entrate.

Inoltre, il festival si avvale del contributo 5x1000, per cui la comunità ha erogato una somma di euro pari a 110.000, ossia il 3% delle fonti in entrata.

Dall'analisi dei documenti pubblicati sulla pagina ufficiale non emerge alcuna attività di *crowdfunding* per il sostentamento della fondazione e delle attività previste per il festival Umbria Jazz.

Anche la Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz ha come sua fonte principale di finanziamento tutta la sfera istituzionale, che si fa principale erogatrice di risorse per il festival e tutti i suoi eventi e le attività programmate superando il 60% di quota sul totale delle entrate.

Tuttavia, la crescente diversificazione delle fonti di finanziamento, attraverso sponsorizzazioni, entrate da biglietteria e merchandising, suggerisce una graduale riduzione della dipendenza dagli enti pubblici, favorendo un modello di gestione sempre più sostenibile. Tuttavia, per garantire una stabilità economica nel lungo periodo sarebbe utile investire in altre attività di raccolta fondi, come nel caso del *crowdfunding*, la cui strategia non è stata prevista nelle operazioni e nelle gestioni strategiche dell'area economica e finanziaria della Fondazione.

5.3 Le rappresentazioni al Teatro Greco di Siracusa

A Siracusa è nata nel 1914 una realtà di spicco per la valorizzazione della cultura greca e latina che tanto contraddistingue la terra sicula. Si tratta della Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico (INDA), ovvero una delle istituzioni culturali e locali più prestigiose in tutta Italia. L'ente, trasformato in fondazione nel 1998, ha come mission quella di portare sul palco del Teatro Greco di Siracusa gli spettacoli classici che più rappresentano lo spirito greco e latino della città. Seppur si tratti di un sito archeologica di straordinaria importanza storica e artistica, il Teatro Greco si presta a numerose esibizioni teatrali, a favore di un linguaggio tutto educativo e didattico nei confronti dei fruitori. Si tratta di una forma di promozione culturale non da poco, che trasmette i valori di un popolo tanto antico quanto ancora presente nella terra dell'isola.

Per questo motivo ogni anno la Fondazione INDA propone e realizza il Ciclo di Spettacoli Classici, come appunto il Prometeo Incatenato di Eschilo, la Medea di Euripide e la Pace di Aristofane, accogliendo più di 160.000 partecipanti, come è stato per la 58ª stagione, ovvero quella tenutasi nell'anno 2023. Il grande successo è garantito dalla possibilità di assistere alle tragedie e alle commedie greche reinterpretate in chiave moderna nelle scelte sceniche, dei costumi o di tanto altro. L'innovazione però non muta la fedeltà filologica che vi è sempre stata dietro la produzione di rappresentazioni teatrali dei testi antichi. La sfida degli organizzatori è quella di coinvolgere il pubblico facendolo dialogare con tutto ciò che è presente sul palco, coinvolgendo anche registi di fama internazionale e innovando la scenografia, le musiche e la regia.

Figura 3 Rappresentazione teatrale greca al Teatro Greco di Siracusa

PH Franca Cestaro

Ma la Fondazione INDA non si occupa unicamente della produzione teatrale, bensì si inserisce in un più ampio progetto che include sfide educative e formative, tra cui l'ADDA, cioè l'Accademia d'Arte del Dramma Antico. Si tratta di un istituto di alta formazione per i giovani attori e le giovani attrici che fornisce loro gli strumenti adeguati mediante un percorso di studio professionalizzante.

La Fondazione si occupa anche di fornire altre attività, come workshop e laboratori teatrali per più fasce d'età e più tipi di fruitori.

Anche il Festival Internazionale del Teatro Classico dei giovani si inserisce nel più ampio progetto realizzato dalla Fondazione, portando il contesto teatrale nel sito UNESCO del Teatro Greco di Palazzolo Acreide. L'iniziativa ha un forte impatto didattico, permette infatti a studenti provenienti da tutto il mondo di mettersi in scena e di cooperare con altri studenti provenienti da realtà differenti, riuscendo così non solo ad approfondire il significato e l'attualità dei testi classici, ma anche a creare una connessione culturale internazionale nel nome del teatro classico. La durata delle rappresentazioni degli studenti

è di due settimane tra maggio e giugno e portano in scena autori importantissimi come Eschilo Euripide, Aristofane, Sofocle, Plauto e Seneca. Queste settimane sono utili anche a svolgere altre attività, quali i laboratori teatrali e di scrittura drammatica, gli incontri con gli esperti del settore e i fondamentali momenti di confronto e di dibattito.

Oltre alla produzione teatrale, sono pianificati e svolti progetti di altra natura, quale per esempio quella di ricerca e di divulgazione scientifica con la rivista "Dionisio", la valorizzazione dell'Archivio Storico e l'organizzazione di convegni, conferenze e incontri con esperti, studiosi e artisti.

Con la messa in atto e in scena di una così elevata quantità di eventi e di proposte culturali di alto rilievo anche a livello qualitativo, le attività svolte dalla Fondazione INDA hanno influito molto sull'impatto culturale e turistico a Siracusa.

Si può parlare, perciò, di un modello virtuoso di come la cultura classica sia resa accessibile al pubblico, anche perché diventata più contemporanea e più comprensibile agli occhi di un fruitore moderno. Attraverso la produzione di spettacoli, la formazione di giovani talenti, la ricerca accademica e la promozione di eventi internazionali, l'INDA continua a svolgere un ruolo centrale nella diffusione e valorizzazione del teatro antico, riaffermando Siracusa come un crocevia culturale di respiro globale.

5.3.1 La Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico

La Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico (INDA) è un'organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS) che si propone di valorizzare il teatro classico e la cultura antica promovendo la produzione e la rappresentazione di spettacoli nei teatri greco-romani, in particolare presso il Teatro Greco di Siracusa e ha il compito di valorizzare il teatro classico greco e latino attraverso la produzione e rappresentazione di spettacoli nei teatri greco-romani, in particolare presso il Teatro Greco di Siracusa e il Teatro Greco di

Palazzolo Acreide. La ONLUS, fondata nel 1998 come trasformazione dell'Istituto Nazionale del Dramma Antico, nato nel 1914, la Fondazione ha sede legale a Roma e operativa a Siracusa. Le attività della Fondazione sono molteplici: dalla divulgazione scientifica, alle attività didattiche e formative tramite l'Accademia d'Arte del Dramma Antico (ADDA), alle pubblicazioni scientifiche, alla gestione di un archivio, l'organizzazione di convegni e seminari, la promozione del Festival Internazionale del Teatro Classico dei Giovani di Palazzolo Acreide e, naturalmente, la rappresentazione scenica delle più grandi opere teatrali del mondo greco.

La Fondazione INDA è costituita da un Consiglio di amministrazione che è nominato direttamente dal Ministero della Cultura attraverso un decreto. Del Consiglio di amministrazione fa parte il Sindaco di Siracusa, che ricopre il ruolo di Presidente e perciò si occupa del coordinamento amministrativo e artistico, presiede il Consiglio di amministrazione ed è il rappresentante legale dell'ente. Invece, una nomina del Consigliere è affidata al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, un altro Consigliere è designato dalla Regione Sicilia. Lo statuto della Fondazione prevede, altresì, un rappresentante dei privati nel solo caso in cui i soggetti privati raggiungano una quota di partecipazione dell'ente pari almeno al 15%.

Inoltre, vi è il Sovrintendente, questo nominato dal Ministero della Cultura allo scopo di dirigere e coordinare le attività artistiche e amministrative dell'organizzazione in autonomia, ma vincolato dalle decisioni del Consiglio di amministrazione e dai vincoli di bilancio.

Infine, un altro organo della Fondazione INDA è il Collegio dei Revisori dei Conti, i cui tre membri vigilano sulla corretta gestione economica e finanziaria dell'ente e sono nominati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La Fondazione, in quanto Ente del Terzo Settore, non ha scopo di lucro e le sue attività concorrono a perseguire una *mission* e una *vision* orientate verso la cultura e il sociale, nel rispetto dell'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario.

In caso di scioglimento della Fondazione, lo statuto prevede che il patrimonio dell'ente venga destinato ad altre organizzazioni non profit che hanno utilità sociale o che hanno scopi di pubblica utilità.

5.3.2 La sostenibilità economica

La Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico prevede una combinazione di finanziamenti pubblici e privati, entrate proprie, sponsorizzazioni, forme di mecenatismo e di fondi europei per poter amministrate le proprie finanze e cercare di assicurare la sua sostenibilità economica e finanziaria.

Nel bilancio 2023, il totale delle entrate ammonta a 8.448.393 euro, distribuite tra diverse fonti.

Una parte significativa dei contributi sono costituiti dalle forme di finanziamento pubbliche, che ammontano al 37,54% del totale, erogate da diverse istituzioni quali, in ordine di quote sovvenzionate: il Ministero della Cultura (con un contributo ordinario, con fondi straordinari e con fondi destinati al progetto di circuitazione teatrale nei "Teatri di Pietra"), la Regione Sicilia attraverso un contributo istituzionale e una quota destinata al FURS (Fondo Unico Regionale per lo Spettacolo) e contributi comunali provenienti dal Comune di Siracusa e da altre località.

Anche l'Unione Europea contribuisce nella realizzazione dei progetti della Fondazione INDA, erogando dei proventi pari all'8% delle entrate totali. Questi finanziamenti sono dovuti a una serie di progetti che rientrano nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ovvero i fondi derivanti dal Next Generation EU. Questi, infatti, sono stati stanziati allo scopo di rimuovere le barriere architettoniche presenti al Teatro Greco di Siracusa in modo da migliorare l'accessibilità per tutte le persone che presentano delle disabilità. Un altro obiettivo per cui sono state destinate queste erogazioni è l'implementazione dell'efficienza energetica tramite interventi di rinnovamento degli impianti e altre misure migliorative per la sostenibilità ambientale. di Siracusa, migliorando l'accessibilità per persone con disabilità.

Ma, la fetta più grande delle fonti di finanziamento sono le entrate proprie, che superano il 55% e sono pari a 4.682.883 euro, erigendosi come principale fonte di sostentamento della Fondazione. La maggior parte di questa quota è rappresentata dalla bigliettazione, le altre piccole quote sono, invece, costituite dagli abbonamenti, dai servizi teatrali e accademici e dagli introiti derivanti dal Festival del Teatro Classico dei Giovani.

Le erogazioni liberali, il mecenatismo culturale e le sponsorizzazioni fruttano l'1,44% delle entrate, definendosi come una buona fonte di finanziamento, ma limitata. Si parla di una somma che fa riferimento a donazioni private, Art Bonus e sponsorizzazioni aziendali (ove il contributo è quasi del tutto costituito da un solo privato, in questo caso da UniCredit S.p.A.)

Una quota quasi irrilevante è il provente ricevuto mediante la pratica del 5x1000, ossia poco più di 3.000 euro (lo 0,04% del totale).

Data l'analisi delle fonti di sostentamento della Fondazione INDA è chiaro che l'ente si fonda su una struttura finanziaria solida perché ha l'obiettivo di avere la capacità si sostentarsi autonomamente, senza ricevere grandi battute d'arresto nel momento in cui le sovvenzioni istituzionali possano subire un mutamento. Le entrate proprie, infatti, sono superiori al 50% e sono sintomo di una volontà di divincolamento dai contributi pubblici. Questo però non è facile in quanto anche la i contributi pubblici ricevuti risultano significativi. Mentre, l'ottenimento dei fondi europei attraverso il PNRR ha una grande valenza per il percorso di sostenibilità economica e ambientale pianificato a lungo termine.

Per rafforzare ulteriormente la stabilità finanziaria, sarebbe strategico incrementare le sponsorizzazioni, potenziare il mecenatismo attraverso l'Art Bonus e introdurre forme di *crowdfunding*, che attualmente non risultano sfruttate.

5.4 Il Carnevale di Putignano

Il Carnevale di Putignano, in provincia di Bari, costituisce una delle manifestazioni carnevalesche più antiche e longeve di tutta Europa. Le sue origini, invero, risalgono alla fine del XIV secolo, ossia al 1394, anno in cui le reliquie di Santo Stefano Protomartire furono traslate dall'abbazia di Monopoli alla chiesa di Santa Maria la Greca, proprio a Putignano, con lo scopo di proteggerle dalle incursioni saracene. Questo fu un grande evento, tale per cui persino i contadini lasciarono i campi per mettere in scena una celebrazione spontanea, la Festa delle Propaggini. Non è un rituale caduto nell'oblio in quanto è ancora oggi il rito inaugurale del Carnevale, svolgendosi ogni 26 dicembre. Ogni anno a Santo Stefano, i propaggianti, cioè gli attori popolari, recitano dei versi satirici in dialetto, schernendo personaggi politici e istituzioni, quasi ricordando il carattere beffardo delle feste di Dioniso, tipiche della Magna Grecia. Non è escluso, infatti, da alcuni studiosi antropologi, che il Carnevale di Putignano abbia delle origini precristiane, addirittura risalenti ai riti pagani dedicati a Dioniso[177].

Eventi tradizionali, spettacoli e manifestazioni aggregano un gran numero di spettatori proveniente da tutta la regione e dall'Italia dal 26 dicembre fino al Martedì Grasso. Tra gli eventi più significativi si possono citare i Giovedì tematici, giorno della settimana in cui ci si incontra per prendere in giro delle determinate categorie sociali, partendo dai Monsignori, arrivando ai Cornuti e, infine, al rito del "Taglio delle Corna", atto utile alla liberazione dagli inganni e dalle infedeltà. Al ciclo della natura, invece, appartengono gli eventi del Corte e del Processo all'Orso[178]. Ma, quando si parla del Carnevale di Putignano, l'evento centrale è costituito dalla sfilata dei carri allegorici in cartapesta, simbolo di un'antica tradizione artigianale propria della cittadina pugliese, il cui apice tecnico si è verificato nel XX secolo. Inizialmente si trattava di carri aventi una struttura in paglia, solo in seguito è stata

[177] P. Sisto, *Un documento inedito sul Carnevale di Putignano e sulle "maschere colle zappe" (1826). Quando sulle "Propaggini" scorreva il sangue*, in Ricerche, Studi Nuovi Meridionalismo, Anno III - n. 4/Aprile 2017, p. 260-262

[178] Fondazione Carnevale di Putignano, *Programma ufficiale del Carnevale di Putignano 2025*

introdotta la cartapesta e l'argilla, elementi che hanno permesso sia lo sviluppo monumentale dei carri, che la loro mobilità. Ancora oggi i carri allegorici del Carnevale di Putignano presentano una forte componente satirica e di denuncia sociale[179].

Figura 4 Maschere allegoriche satiriche, Carnevale di Putignano

Full Travel Magazine, www.fulltravel.it/guide/carnevale-di-putignano-maschere-e-sfilate/16488/

Il Martedì Grasso rappresenta la fine dei festeggiamenti, la cui metafora è l'evento del "Funerale del Carnevale" sancito dai suggestivi 365 rintocchi della Campana dei Maccheroni. Questo "Funerale" rappresenta il passaggio dal periodo di spensieratezza e trasgressione del Carnevale alla sobrietà della Quaresima[180].

Il Carnevale di Putignano, oggi sostenuto dalla Fondazione Carnevale di Putignano, è un esempio di un evento folkloristico che è stati tutelato e innovato nel tempo, conservando un patrimonio culturale e antropologico di inestimabile valore.

[179]P. Sisto**,** *Un documento inedito sul Carnevale di Putignano e sulle "maschere colle zappe" (1826). Quando sulle "Propaggini" scorreva il sangue*, in Ricerche, Studi Nuovi Meridionalismo, Anno III - n. 4/Aprile 2017, p. 260-262

[180] Fondazione Carnevale di Putignano, *Programma ufficiale del Carnevale di Putignano 2025*

5.4.1 La Fondazione Carnevale di Putignano

La Fondazione Carnevale di Putignano è un ente di diritto privato a partecipazione pubblica, istituito per la tutela, la gestione e la valorizzazione del Carnevale di Putignano.

Come per tutti gli altri enti, la Fondazione Carnevale di Putignano è composto da vari organi, ognuno con specifici compiti amministratici, gestionali, operativi o di controllo.

Il Consiglio di amministrazione è l'organo delegato alla pianificazione strategica e alla gestione delle attività pianificate. Questo è composto da un Presidente, da un Vicepresidente e da altri membri. Questi ultimi sono obbligatoriamente scelti e designati dai soggetti pubblici Vicepresidente e altri membri designati dai soggetti pubblici coinvolti, tra cui il Comune di Putignano, la Regione Puglia, l'Università degli Studi di Bari e la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bari.

Vi è poi il Collegio dei Revisori dei Conti, avente funzioni di controllo e sorveglianza degli atti amministrativi e finanziari, garantendo la trasparenza della Fondazione nel rispetto degli obblighi normativi e statutari.

A occuparsi dell'esecuzione delle direttive del Consiglio di amministrazione sono la Segreteria e la Direzione Operativa, le quali coordinano le attività logistiche, amministrative e promozionali in stretta collaborazione con gli artisti e gli artigiani della cartapesta e con gli organizzatori e gli operatori coinvolti.

La Fondazione opera sulla base della sua *mission*, che prevede la tutela, la promozione e lo sviluppo del Carnevale di Putignano in un'ottica culturale e turistica. L'ente garantisce la continuità della manifestazione folkloristica, un evento che non ha mai cessato di esistere da centinaia di anni, e permette delle iniziative di studi e di ricerca. Fortemente legato al territorio, il Carnevale di Putignano incentiva l'arte del fare cartapesta, quindi l'artigianato, nel proprio territorio e, proprio per far accrescere i vantaggi economici legati all'evento, si impegna ad accrescerne la visibilità mediante

strategie di marketing territoriale e la collaborazione con enti turistici e culturali.

Il progetto è, dunque, quello di rivalutazione del Carnevale per promuovere il turismo regionale e la crescita culturale territoriale.

L'obiettivo, la *vision* della Fondazione è quella di posizionare il Carnevale di Putignano come evento di riferimento a livello internazionale, mantenendo viva la tradizione storica ma al tempo stesso adattandola alle nuove esigenze di fruizione culturale. Le sfide della Fondazione consistono nell'inserire il Carnevale di Putignano nel circuito dei grandi eventi europei, instaurando *partnership* con istituzioni turistiche e culturali internazionali. Questo è possibile solo innovando, processo che l'ente ha già iniziato con l'innovazione digitale, utile a rendere accessibile l'evento a chiunque. Inoltre, la Fondazione ha scopi anche sociali: rendere più accessibile l'evento alle persone con disabilità e diminuire l'impatto ecologico delle attività.

5.4.2 La sostenibilità economica

Il bilancio consuntivo 2023 della Fondazione Carnevale di Putignano evidenzia una struttura mediamente diversificata delle fonti di finanziamento, che si snatura su due tipi di finanziamenti: risorse erogate dai soggetti pubblici e privati e le entrate proprie generate dalle attività svolte. Il bilancio rappresenta la struttura finanziaria e la capacità di autofinanziamento, nonché la dipendenza dai fondi pubblici.

Infatti, nel complesso, le entrate totali della Fondazione ammontano a 2.406.171 euro, e sono ripartite solo tra tre categorie di fonti di finanziamento: pubbliche, private e proprie.

I finanziamenti pubblici costituiscono quasi la metà delle risorse in gestione dall'ente non profit, coprendo il 47,4% delle entrate totali. Le risorse provengono da diverse istituzioni, dove quelle regionali e locali hanno accumulato le quote più rilevanti. Infatti, la Regione Puglia è responsabile per la metà di queste erogazioni, mentre il Comune di Putignano segue con una

larga elargizione. Sono seguiti dalle risorse fornite dal Ministero della Cultura, utili a favorire le imprese non energivore. Nonostante non rappresentino le fonti di finanziamento con maggiore incidenza nel bilancio, queste sono il principale supporto finanziario ed economico per l'organizzazione.

Infatti, sono le entrate proprie a costituire la fonte di sostentamento primaria, in quanto costituiscono poco più della metà delle entrate totali, toccando il 52%.

La maggiore quota qui è rappresentata dalla bigliettazione e dalla vendita dei pacchetti turistici, seguita dalla vendita di prodotti tematici e dal *merchandising* e, infine, da ingressi a eventi collaterali e da altri ricavi commerciali. La capacità di autofinanziamento da parte dell'ente è elevata e deriva dall'affermazione territoriale e nazionale dell'evento.

Una piccola quota, pari al 2,5% del totale, deriva da attività quali sponsorizzazioni e partnership, soprattutto con aziende che sostengono eventi specifici, in particolare la sfilata dei carri allegorici e le altre attività promozionali collegate al Carnevale.

Nel bilancio 2023 non emergono fonti di finanziamento significative derivanti da donazioni dirette come il 5x1000 o da attività ci *crowdfunding*. Sono delle voci che possono rappresentare un'opportunità per la raccolta fondi di un ente di questo calibro, anche se attualmente la loro incidenza è irrilevante nella gestione finanziaria della Fondazione. In futuro però, sarebbe utile cogliere queste possibilità di incremento dei fondi anche grazie a strategie digitali e canali di raccolta online.

Un indicatore positivo della sostenibilità economica dell'ente è la percentuale dell'autofinanziamento mediante entrate proprie. Ma per migliorare la sostenibilità nel lungo periodo, oltre a promuovere campagne 5x1000 e di crowdfunding. Sarebbe efficace espandere il portafoglio di sponsorizzazioni e potenziare le partnership con enti privati.

5.5 Lo Storico Carnevale di Ivrea

Lo Storico Carnevale di Ivrea è evento ad altissimo impatto culturale e turistico nella città di Ivrea. Si tratta di una delle più antiche manifestazioni popolari d'Italia, con origini medievali, ma con valori ed eventi che si sono consolidati nella storia della città e nei suoi caratteri distintivi attraverso una stratificazione di rituali, simboli e cerimonie. Le fasi e le celebrazioni dell'evento sono regolate dal Cerimoniale dello Storico Carnevale di Ivrea. L'evento si fa incarnazione della libertà e dell'autodeterminazione della comunità nella figura della Vezzosa Mugnaia, l'eroina della rivolta contro il potere oppressivo.

Il Carnevale ha un percorso cerimoniale che inizia con l'Epifania e termina il Mercoledì delle Ceneri. Riti, cortei e celebrazioni varie si susseguono giorno per giorno incarnando lo spirito festivale del Carnevale. Tra queste manifestazioni vi è il Passaggio dei Poteri, una consegna simbolica ovviamente, dal Sindaco di Ivrea alla figura chiave del Generale, che in tal modo assume il comando della città per tutta la durata dell'evento. Il momento della Calzata del Berretto Frigio, invece, celebra l'unità dei cittadini nella rivolta popolare in virtù della libertà della comunità cittadina. Infatti, il cosiddetto berretto frigio è un simbolo rivoluzionario ed è indossato dai partecipanti in modo da evitare di essere bersaglio del getto delle arance, un altro simbolo di rivolta contro la tirannia[181].

La ribellione contro la tirannia è incarnata nella Vezzosa Mugnaia, introdotta nel 1858 per consolidare l'identità storica della manifestazione. La leggenda racconta di Violetta, una giovane sposa a cui il signore feudale di Ivrea voleva imporre lo *ius primae noctis*, un'usanza medievale non supportata da evidenze storiche. La ragazza, pur di evitare la violenza, nascose un pugnale tra le vesti e con esso uccise il feudatario prima che lui riuscisse a violarne il corpo. Violetta, mostrando la testa mozzata del signore al popolo, avviò la rivolta della città che portò alla sua liberazione. La Mugnaia oggi è

[181] Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea, *Guida ufficiale - Lo Storico Carnevale di Ivrea*, Bolognino Editore, ristampa dicembre 2024, pp. 4-57

rappresentata vestita di bianco con il berretto frigio rosso come simbolo di vittoria, accompagnata da un corteo costituito da figure storiche fra le quali si possono riconoscere il Generale, il Potestà e gli Abbà.

Figura 5 La Battaglia delle Arance allo Storico Carnevale di Ivrea,

www.storicocarnevaleivrea.it/it/press/immagini/

Il momento più affascinante e che ha riscosso più successo negli anni è la Battaglia delle Arance, che si tiene nelle piazze più importanti della città per tre giorni di seguito. La popolazione in rivolta è costituita da oltre 6.000 aranceri, divisi in nove squadre a piedi, che si scontrano contro l; esercito del tiranno, simboleggiato nella manifestazione dai carri trainati da cavalli. Le piazze si trasformano coì, per tre lunghi giorni, nel campo di battaglia che vedrà la comunità cittadina di Ivrea vincere e liberarsi dal potere oppressore. Il getto degli agrumi, circa 600.000 kg, è un gesto ricco di simbologie e di significati, in quanto le arance sono la metafora delle pietre e dei proiettili, armi utilizzate dalla comunità durante l'atto di rivolta. Questo momento è il

più amato dagli spettatori e dai turisti italiani e stranieri, dato il grande impatto visivo. [182]

Lo Storico Carnevale di Ivrea è, dunque, una rivocazione storica che si configura come festa popolare di affermazione identitaria indiscussa.

5.5.1 La Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea

La Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea è un'entità giuridica istituita nel luglio del 2009 allo scopo di assicurare una gestione efficiente, adatta, conforme e moderna alla normativa vigente della manifestazione festivale mediante il rinnovamento giuridico della precedente gestione consortile già attiva dal 1989. La Fondazione si configura, pertanto, come un modello gestionale istituzionalizzato, finalizzato alla tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio culturale immateriale rappresentato dal Carnevale, nel rispetto della sua tradizione storica.

La Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea si presenta come persona giuridica di diritto privato che può operare in piena autonomia giuridica, patrimoniale ed economica.

Il suo Consiglio di amministrazione è composto da 5 membri, di cui due sono il Presidente e il Vicepresidente, nominati dal Sindaco della città sulla base delle loro comprovate competenze organizzative, gestionali e culturali, la cui attività dura 5 anni con la possibilità del rinnovo del mandato per una sola volta. Il CdA ha potere nell'approvazione dei bilanci, nella gestione del patrimonio e nella stipula di convenzioni e contratti utili a promuovere le attività carnevalesche. A convocare e a presiedere il Consiglio di amministrazione è il Presidente, che ha anche il compito di sovrintendere i rapporti istituzionali e la gestione operativa del Carnevale per 5 anni, con la possibilità del rinnovo del mandato una sola volta. Il Vicepresidente, a differenza del Presidente, non è scelto dal Sindaco, bensì è eletto dal CdA tra

[182] Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea, *Guida ufficiale - Lo Storico Carnevale di Ivrea*, Bolognino Editore, ristampa dicembre 2024, pp. 4-57

i suoi membri. A controllare la gestione finanziari e la regolarità contabile della Fondazione è il Revisore dei Conti.

A supporto del Consiglio di amministrazione c'è l'Associazione delle Componenti del Carnevale che include le diverse componenti storiche della manifestazione, tra cui gli Alfieri, i Pifferi e Tamburi, lo Stato Maggiore, le Scorte, gli Aranceri a Piedi, gli Aranceri sui Carri, il Museo del Carnevale e altre associazioni tradizionali. È fondamentale per la pianificazione del Carnevale, per cui è obbligatoria la convocazione di almeno due riunioni tra l'Associazione e la Fondazione.

La Fondazione opera nell'ottica della sua *mission*: tutelare, valorizzare e promuovere lo Storico Carnevale di Ivrea in modo da garantirne la continuità storica e il rispetto delle tradizioni e dei valori popolari che fanno parte del patrimonio immateriale della comunità.

La *vision* della Fondazione si fonda sulla valorizzazione dello Storico Carnevale di Ivrea quale manifestazione di rilevanza internazionale. L'obiettivo è di elevarne il prestigio culturale e turistico elevandone il prestigio culturale e turistico attraverso l'innovazione digitale e collaborazioni virtuose senza compromettere l'identità storica dell'evento.

5.5.2 La sostenibilità economica

La sostenibilità finanziaria dell'evento festivale e della Fondazione è fondata su un modello di finanziamento misto, in quanto comprende le risorse pubbliche e private, bilanciate da una grande quota contributiva derivante dall'autofinanziamento. Il bilancio consuntivo del 2023 mette in risalto una struttura finanziaria articolata.

La principale fonte di entrate è rappresentata dalle entrate proprie, generate mediante diverse attività, fra le quali vi è la vendita dei biglietti d'ingresso e le attività direttamente connesse alla manifestazione, dalle quali si ricava il 54,5% del totale delle risorse disponibili. Oltre alla bigliettazione, un'ulteriore fonte di ricavi è rappresentata dai proventi del *merchandising*

ufficiale con i gadget e i prodotti a marchio registrato, il cui fatturato ha influito sul flusso in entrata del 6%, confermandosi come una leva strategica in termini di immagine ed economici. La commercializzazione di prodotti ufficiali, infatti, permette di puntare a più *target* di pubblico e di aumentare e consolidare la visibilità dell'evento.

Anche le sponsorizzazioni e le partnership con le aziende private hanno contribuito positivamente alla sussistenza della Fondazione e delle attività svolte, rappresentando il 21,8% del totale data la capacità dell'ente di generare interesse da parte del settore privato che ha riconosciuto l'importanza del patrimonio cultuale immateriale locale.

Il settore pubblico ha erogato delle risorse per la manifestazione, generando per la Fondazione un'entrata pari al 13,5%. Le istituzioni che hanno contribuito la Regione Piemonte, il Ministero della Cultura, il Comune di Ivrea e la Camera di Commercio. Una percentuale così bassa nel totale dei finanziamenti rappresenta un'anomalia nel Terzo Settore, non costituendo la quota predominante del bilancio.

Attraverso il meccanismo dell'Art Bonus, la Fondazione ha avuto la possibilità di incrementare le proprie entrate allo scopo di tutelare e valorizzare l'evento storico. La quota, pari al 2,5%, è utili per attrarre finanziamenti privati con vantaggi fiscali. Accanto all'Art Bonus, il contributo 5x1000 ha contribuito per l'1% nella realizzazione dei progetti, mentre le donazioni dirette sono state quasi irrilevanti (0,4%).

Infine, non risulta alcun introito derivante da campagne di *crowdfunding*, segnalando un'area potenzialmente inesplorata nel panorama del finanziamento partecipativo. Considerando il crescente utilizzo di piattaforme digitali per la raccolta fondi, questa potrebbe rappresentare una strategia da sviluppare nelle future edizioni per incrementare il coinvolgimento della comunità e diversificare ulteriormente le fonti di finanziamento.

6. I festival a confronto

Il patrimonio immateriale del nostro Paese è arricchito da una sua categoria importantissima: i festival culturali locali. Questi, invero, contribuiscono a conservare e a tutelare le tradizioni e i valori locali, rafforzando l'identità della comunità del territorio.

Affinché questi eventi continuino a realizzare degli scopi così alti, bisogna garantire la loro sostenibilità economica e puntare a una potenziale crescita. Queste dipendono in larga parte dalle strategie gestionali adottate e dalla reputazione dell'ente agli occhi dei potenziali finanziatori.

In questo capitolo si cercherà di analizzare criticamente i modelli organizzativi e finanziari adottati dai festival esaminati precedentemente allo scopo di individuare pattern, opportunità o minacce all'esportazione, all'adattamento o all'integrazione di questi eventi. Il tutto può aiutare agli enti non profit gestori delle attività festivali a raggiungere una maggiore stabilità economica, anche grazie a una maggiore visibilità raggiunta.

L'analisi proposta verterà principalmente su cinque specifici casi studio: La Notte della Taranta, Umbria Jazz, il Teatro Greco di Siracusa, il Carnevale di Putignano e il Carnevale Storico di Ivrea.

La diversità tra questi eventi porta di conseguenza a modelli organizzativi, strutture giuridiche e modalità di finanziamento differenti.

Alcuni festival raggiungono la sostenibilità di cui necessitano per il loro svolgimento attraverso fondi pubblici, altri ancora si avvalgono di modelli misti che includono la sponsorizzazione, la bigliettazione e il merchandising.

Nel confrontare i vari modelli è possibile comprendere quali strategie possono risultare più efficaci e dunque replicabili in contesti simili, sia nel nostro territorio che in un'eventuale esportazione all'estero.

L'obiettivo principale di questo capitolo è quello di fare una valutazione approfondita delle configurazioni organizzative economiche e gestionali, al fine di valutare se esistano elementi strutturali o gestionali che possano

essere impiegati in nuovi contesti, o semplicemente che possano essere impiegati per migliorare la sostenibilità economica dei festival.

Per fare ciò verranno seguite tre linee guida di analisi, attraverso la comparazione dei modelli organizzativi degli enti del Terzo Settore verrà eseguita una valutazione atta a dimostrare la loro resilienza e autonomia rispetto alla dipendenza dei finanziamenti pubblici.

Successivamente andremo ad analizzare le varie strategie di sostenibilità economica, procedendo con un'analisi su quali festival hanno adottato strategie innovative al fine di diversificare le fonti di finanziamento e se tali modelli possano essere replicati anche in altri eventi.

L'ultimo punto si soffermerà sulla replicabilità dei format in un contesto estraneo al luogo di origine del festival.

Una possibile esportazione potrebbe essere vista anche come una innovazione o una evoluzione del festival stesso, che potrebbe portare a esperienze culturali innovative e più sostenibili, ma è essenziale riuscire a individuare un format che sia replicabile a livello nazionale o internazionale, andando a fondere elementi che fino a quel momento erano rimasti confinati nella struttura dei vari eventi locali.

Quello della sostenibilità economica è un tema che rimane centrale per garantire uno svolgimento e uno sviluppo delle attività culturali.

Secondo Bauman la cultura non funge più solo da canalizzatore del sapere, ma diventa un prodotto da consumare modellato secondo le logiche del mercato.

Nel contesto sopra citato i festival culturali non possono più fare affidamento esclusivamente sul sostegno pubblico, ma devono sviluppare strategie autonome al fine di attrarre pubblico e finanziatori.

La nuova sfera organizzativa emersa richiede comunque che l'elemento comunitario funga da perno centrale attorno al quale ruota tutta l'evoluzione strutturale e organizzativa.

Come evidenziato da Gramsci e Pitrè le tradizioni e il folklore locale rappresentano un importante fattore di coesione sociale e identità collettiva.

Questo connubio richiede una riflessione approfondita su come bilanciare innovazione e radicamento territoriale.

Oltre alle fonti teoriche, questo capitolo esporrà dati economici e gestionali dei festival analizzati, analizzando i vari bilanci, le strategie e i *fundraising*, nonché gli impatti economici locali.

L'obiettivo è quello di trovare una configurazione tale da rendere questi eventi più sostenibili riuscendo comunque a mantenere viva e immutata la tradizione del luogo da dove essi derivano.

6.1 I modelli organizzativi e gestionali

I festival culturali locali analizzati precedentemente adottano dei modelli organizzativi e gestionali differenti gli uni dagli altri anche in piccola parte in quanto riflettono le peculiarità e le esigenze culturali, economiche e strutturali di ogni territorio. Il compito di gestire e organizzare ad ogni livello gli eventi festivali è affidato a specifici enti del Terzo Settore che hanno le caratteristiche adeguate a poter affrontare tutte le sfide del settore, adottando approcci diversificati in termini di autonomia gestionale, *governance* e strategie di sostenibilità. Ma vi sono anche delle differenze strutturali nelle modalità decisionali che derivano dalla peculiarità della struttura giuridica dell'organizzazione non profit. Ciò comporta gradi di dipendenza dai finanziamenti pubblici e privati differenti, con conseguenti capacità di adattamento alle sfide del mercato diverse, dovute anche all'abilità di modificare le scelte gestionali sulla base dei cambianti e delle flessioni del mercato.

Un elemento attraverso cui può essere analizzata la capacità decisionale dell'ente, il suo grado di flessibilità gestionale e il suo accesso ai finanziamenti è la sua struttura giuridica.

Per gli enti del Terzo Settore come Fondazione Umbria Jazz, Fondazione INDA, Fondazione Carnevale di Putignano e Fondazione Storico Carnevale di Ivrea si ha una struttura particolare: si parla di fondazioni di partecipazione.

È un modello misto che integra soggetti pubblici e soggetti privati nella governance dell'organizzazione, consentendo alla comunità di poter accedere più facilmente all'evento in quanto questo giova di un più ampio ventaglio di finanziamenti garantiti dalla diversificazione delle partecipazioni alla fondazione. Enti locali, enti pubblici, aziende private e associazioni culturali coesistono e cooperano per una buona causa nella gestione dell'evento, generando una sicurezza maggiore con una struttura amministrativa più solida[183]. Questa solidità e sicurezza, dovuta alla

coesistenza di più membri nella governance dell'organizzazione, ha anche dei risvolti negativi: possono insorgere importanti controversie nelle scelte riguardanti la pianificazione strategica, rallentando così i processi decisionali a causa della necessità di ciascun membro di agire secondo i propri interessi[184].

La maggiore stabilità economia e finanziaria derivante dalle opportunità di risorse derivanti da organizzazioni sia pubbliche che private, però, non astengono le fondazioni di partecipazioni dai rischi derivanti dai cambiamenti delle politiche finanziarie delle istituzioni e delle fluttuazioni del mercato privato, rendendo così questa forma partecipativa non profit chiaramente vulnerabile all'ambiente economico esterno[185].

A differenza del modello adoperato per le prime quattro manifestazioni, la Notte della Taranta ha adottato una strategia di *governance* diversa. Operando pur sempre nel Terzo Settore, la Fondazione La Notte della Taranta ha adoperato un modello associativo derivante dalla sua pregressa esistenza come associazione culturale. Ora si tratta di una fondazione di diritto privato che ha una forte partecipazione pubblica, differente dalle fondazioni di partecipazione perché con una struttura decisionale e gestionale differente. Si tratta di un modello ibrido tra fondazione privata e fondazione di partecipazione. La fondazione che gestisce tutte le attività della pizzica salentina agisce allo scopo di favorire una maggiore partecipazione e implementare il coinvolgimento della comunità locale e degli operatori economici e culturali salentini. Questo modello consente una maggiore flessibilità organizzativa, poiché la *governance* è meno centralizzata e mira a generare coesione e comunità attorno all'organizzazione. Date queste caratteristiche dell'ente, il processo decisionale risulta più democratico e aperto, sebbene più voci in campo possono portare diversi interessi e rallentare le operazioni strategiche di pianificazione, programmazione e sviluppo.

---

[184] L. Bonet, F. Donato, *The Financial Crisis and Its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe*, Journal of Cultural Management and Policy, 2011, 1(1), pp. 4-11

[185] R. Towse, *A Textbook of Cultural Economics.* Cambridge University Press, 2019, pp.206-212

Le associazioni culturali risentono maggiormente delle fluttuazioni di mercato e dei tagli nei fondi istituzionali, in quanto queste hanno una maggiore dipendenza dai finanziamenti pubblici, dal volontariato, dai finanziamenti privati e dagli *sponsor*. Queste minacce sono arginabili solo se l'associazione è flessibile e ha la giusta capacità di adattamento alle nuove tendenze economiche e culturali.

Sebbene ciascun festival abbia caratteristiche specifiche, è possibile individuare alcune somiglianze e differenze nei modelli organizzativi adottati:

	Fondazioni di partecipazione (Umbri Jazz, INDA, Carnevale di Putignano, Carnevale di Ivrea)	**Fondazione di diritto privato (Fondazione la Notte della Taranta)**
Governance	Struttura mista pubblico-privata dove vi è un equilibrio tra enti locali, sponsor e soggetti culturali	Indipendente ma limitata e influenzata fortemente dagli enti pubblici
Autonomia gestionale	Elevata, per via della diversificazione delle fonti di finanziamento e degli attori privati coinvolti	Moderata in quanto soggetta a vincoli e limitazioni istituzionali a carattere economico e decisionale
Sostenibilità economica	Bilanciata da diverse tipologie di fondi: pubblici, privati ed entrate proprie	Vincolata dai finanziamenti pubblici e dalle sponsorizzazioni private, con minori entrate proprie

Innovazione e adattamento	Alta, grazie agli investimenti privati che spingono verso la sperimentazione di nuovi modelli	Media, le sperimentazioni sono soggette a limiti amministrativi
Coinvolgimento comunitario	Alto, grazie alla progettazione di eventi collaterali e a partnership locali, ma poco centralizzato	Altissimo, con un forte spirito di partecipazione da parte della comunità locale per valorizzare la propria identità

Tabella 1 Confronto tra le fondazioni di partecipazione e la fondazione di diritto privato

Dal confronto emerge che la Fondazione La Notte della Taranta ha una struttura gestionale più vincolata ai finanziamenti pubblici rispetto alle classiche fondazioni di partecipazione, le quali presentano una maggiore diversificazione delle entrate e un più ampio margine di autonomia decisionale.

Un aspetto, però, di notevole rilievo è il forte coinvolgimento che nasce dalla Fondazione La Notte della Taranta, la quale spinge sulla promozione della cultura popolare salentina. La stratta connessione con la comunità e con il territorio non impedisce che La Notte della Taranta dia fortemente vincolata dalla dipendenza pubblica. Questo suggerisce che attuare una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento potrebbe migliorare la sostenibilità economica della Fondazione La Notte della Tarante, avvicinandola al modello più autonomo e sostenibile delle altre fondazioni prese in esame.

Le fondazioni di partecipazione, infatti, emergono dal confronto come un modello più stabile e più strutturato, che riesce a bilanciare innovazione, adattamento, sostenibilità economica, coinvolgimento comunitario, governance e autonomia gestionale nella messa in atto delle manifestazioni.

6.2 Finanziamenti e strategie di *fundraising*

Come già accennato, un elemento chiave per i festival culturali locali è la garanzia della propria sostenibilità economica che possa dare agli eventi e alle loro organizzazioni l'opportunità di crescere.

Il rapporto annuale di Federculture del 2023 ha riportato il decremento del finanziamento pubblico ai festival culturali italiani pari al 15% rispetto all'anno precedente, segnando in tal modo la necessità per gli enti del Terzo Settore di ricercare fonti di finanziamento più stabili e differenziate tra loro. Un esempio virtuoso è la festa Umbria Jazz che, in previsione di fluttuazioni di mercato e dei finanziamenti pubblici, ha incrementato del 30% le sue entrate da sponsor privati in quattro anni (2018-2022). Anche la Notte della Taranta ha ottenuto il 40% del proprio fondo attraverso *partnership* strategiche con media e aziende di rilievo locali. Si parla di eventi di grande rilevanza nazionale e internazionale che con meno fatica riescono a diversificare le loro entrate, ma per i piccoli e medi eventi queste problematiche risultano quasi invalicabili, non avendo una rilevanza e una reputazione così emblematica.

Per poter riuscire a continuare il proprio lavoro di valorizzazione culturale e culturale, le organizzazioni hanno bisogno di diversificare le loro entrate.

Per esempio, la bigliettazione costituisce una delle fonti di entrata più tradizionali e redditizie, come già documentato per la Fondazione INDA, per Umbria Jazz e per il Carnevale di Putignano, consentendo di autofinanziarsi grazie alla propria capacità di attirare fruitori disposti a pagare per l'esperienza offerta.

Una forma molto redditizia e spesso vantaggiosa per i consumatori è adottare una strategia di *pricing* a modello misto, con sezioni a pagamento per un pubblico selezionato. Ad esempio, giovani, studenti o residenti potrebbero essere esenzionati dal pagamento o potrebbero ricevere un prezzo agevolato per garantire l'accessibilità a tutti, mentre di potrebbe istituire un biglietto *VIP* per chi volesse vivere esperienze esclusive e

mantenere sezioni gratuite per mantenere la partecipazione di massa. Questo, ad esempio, è un modello applicato dalla Fondazione Umbria Jazz, soprattutto per quanto concerne la rassegna estiva a Perugia. *Membership* e abbonamenti sono un ulteriore strumento per accrescere la fidelizzazione del pubblico. Ma anche l'edizione 2025 dello Storico Carnevale di Ivrea ha portato con sé una idea innovativa per rendere più accessibile l'ingresso alla città durante la manifestazione. La campagna "Regala il Carnevale", conclusasi il 6 gennaio 2026 offriva biglietti a tariffa ridotta, registrando un grande successo, con la vendita di 2800 biglietti e dimostrando l'interesse del pubblico nazionale e internazionale.

Accanto alla bigliettazione, il merchandising risulta un altro strumento di autonomizzazione di spicco. Umbria Jazz e il Carnevale di Ivrea generano entrate importanti attraverso la vendita di prodotti a marchio registrato, rafforzando in tal modo anche il *branding* dell'evento e creando un senso di appartenenza nel fruitore. Mediante l'utilizzo di piattaforme di *e-commerce* sarebbe possibile accrescere tali risultati, generando entrate anche oltre il periodo della manifestazione e puntando anche a un pubblico intercontinentale.

Un'altra importante fonte di finanziamento è generata dalle collaborazioni con aziende private, come attestato dalle partnership strette dalle fondazioni esaminate. Umbria Jazz ha stretto collaborazioni di alto livello con le aziende di spicco Yamaha e Enel, le quali hanno contribuito alla realizzazione del festival mediante forniture di supporto logistico e visibilità internazionale. La Fondazione La Notte della Taranta ha collaborato con importanti gruppi media nazionali, come la RAI, che hanno permesso la trasmissione televisiva dell'evento sia in diretta che sui canali web, generando una crescita del valore commerciale delle sponsorizzazioni. Il Carnevale di Putignano, invece, ha rafforzato il suo legame con aziende del territorio, creando iniziative promozionali integrate che hanno portato a un incremento delle entrate e della notorietà dell'evento.

Il *crowdfunding*, invece, è uno strumento difficile da utilizzare. Questo, infatti, è risultato efficace per alcuni festival, ad esempio il Ravenna Festival grazie al coinvolgimento del pubblico attraverso delle ricompense, ma molto

deludente per tante altre attività culturali e sociali. In quest'ottica sarebbe interessante seguire il modello del Ravenna Festival, segmentando le campagne per rivolgersi a specifici gruppi di pubblico e offrendo ricompense tangibili, come esperienze *premium* o *gadget* dell'evento. Anche la partecipazione di *stakeholders* locali potrebbe incrementare il tasso di successo delle campagne di raccolta fondi, oltre che piattaforme web come Produzioni dal Basso e Kickstarter. Spesso si sottovaluta il potere della donazione tramite questa tipologia di campagna nel rafforzare il legame che il pubblico ha con il festival, generato dalla soddisfazione di aver contribuito alla realizzazione di un evento dallo scopo sociale, culturale e d'identità locale.

6.3 *Pattern* e differenze nei modelli di gestione e finanziamento

Si possono riscontrare delle tendenze comuni e delle differenze nei modelli di gestione e di finanziamento dei festival studiati.

Una prima tendenza riscontrata è la forte dipendenza dai finanziamenti pubblici per le manifestazioni della Notte della Tarante e del Carnevale di Putignano, soprattutto a carattere regionale e provinciale, garantendo una stabilità economica solo nel breve periodo ed esponendo gli enti a rischi dovuti a tagli di bilancio o a cambiamenti nelle politiche culturali.

Sviluppare delle strategie più autonome cercando di ridurre la dipendenza dai fondi pubblici attraverso delle attività remunerative come la bigliettazione, le attività collaterali e le sponsorship private ridurrebbe la dipendenza dai finanziamenti istituzionali. Ciò ha garantito il successo di eventi quali l'Umbria Jazz e le manifestazioni della Fondazioni INDA.

Una delle principali differenze tra i festival riguarda il modello di accesso. Le Fondazioni Umbria Jazz e INDA hanno adottato un modello di bigliettazione strutturato che genera larga parte degli introiti nel bilancio utili a strutturare una buona programmazione finanziaria. Le organizzazioni possono altresì scegliere un modello di fruizione gratuito per incentivare la partecipazione del pubblico, come per esempio ha deciso la fondazione per il festival La Notte della Taranta. Una commistione di modelli potrebbe essere l'introduzione di sezioni *premium* a pagamento ad aventi ad accessibilità gratuita, attraverso posti riservati, aree VIP o pacchetti turistici, consentendo di generare introiti pur garantendo la massima accessibilità al festival.

Nell'ottica di avere una maggiore visibilità mediatica, oltre che supporto economico, vengono instaurate delle sponsorizzazioni che possono avere un grande risultato sia in ambito locale, come avviene per il Carnevale di Ivrea attraverso le sponsorizzazioni locali e le collaborazioni con le imprese del territorio, sia a livello nazionale e internazionale, come vale per Umbria Jazz

che si avvale di sponsor di alto livello come Yamaha ed Enel. Invece, i festival con potenziale d'attrazione minore potrebbero applicare strategie di collaborazione continuative con le imprese aventi gli stessi valori e interessi dell'ente non profit.

Il digitale, invece, è un'opportunità ancora poco sfruttata dai festival, pur potendo concedere delle nuove possibilità nella vendita del *merchandising*, nello *streaming* dell'evento e nelle campagne di *crowdfunding*. Solo alcune fondazioni stanno iniziando ad approcciarsi e a sperimentale l'uso delle piattaforme digitali per incrementare la propria visibilità e la sostenibilità finanziaria. Tra queste vi è la Fondazione Umbria Jazz, la quale utilizza la sua presenza *online* per promuovere e vendere contenuti *premium*, ma anche per stabilizzarsi sulla nuova piattaforma attraverso lo *streaming*. La presenza sulle piattaforme digitali ha numerosi vantaggi, uno di questi potrebbe essere quello di monetizzare il pubblico anche al di fuori della presenza fisica dell'evento. In seguito, vi sono possibilità di sviluppare un *marketplace* per la vendita del *merchandising*, ma anche piattaforme di membership e collaborazioni con servizi di *streaming* per la diretta sulla rete.

Infine, è utile anche analizzare il livello di partecipazione all'evento da parte della comunità. Alcuni festival, come il Carnevale Storico di Ivrea, si avvalgono di attività comunitarie dove si riscontra un forte legame tra la popolazione locale e la gestione dell'evento. Altre manifestazioni, come l'Umbria Jazz, sono un'attrattiva per un pubblico esterno che incide notevolmente sull'economia locale, soprattutto nell'ambito del turismo, però senza riscontrare una reale partecipazione attiva della comunità locale. In questi casi sarebbe ottimale lo sviluppo di programmi di coinvolgimento della comunità, anche in momenti diversi rispetto alla rassegna tipica, per generare un'identità territoriale.

6.4 Analisi SWOT

Un'analisi utile a valutare le potenzialità di crescita, di cooperazione e di esportazione dei festival menzionati è la SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Attraverso la visione dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce di ciascun modello organizzativo è possibile anche comprendere maggiormente le dinamiche economiche adottate dalle fondazioni.

L'analisi SWOT permette di individuare i punti di forza interni alle organizzazioni, ma anche le criticità, come anche di esplorare nuove opportunità esterne e di prevedere le minacce dell'ambiente. Questa metodologia, però, permette anche di esplorare nuovi scenari, quali l'esportazione del *format*, le collaborazioni e le *partnership* tra festival e lo sviluppo di eventi ibridi. Sarà, perciò, possibile ragionare sui modelli organizzativi che presentano un maggior potenziale di collaborazione e di espansione, comprendendo anche quali sinergie potrebbero essere più vantaggiose per i festival.

6.4.1 Un'analisi della Notte della Taranta

Consolidato come il più grande festival di musica popolare in Italia e uno dei principali a livello europeo, si svolge in Puglia e porta alla riscoperta e alla reinterpretazione della musica salentina. Si tratta di un festival gratuito e gestito dalla Fondazione La Notte della Taranta, che opera in collaborazione con enti pubblici e privati.

Punti di forza:

- Identità culturale forte: è delineata da una forte connotazione culturale e identitaria, connessa alla tradizione musicale della pizzica.
- Grande affluenza di pubblico: ogni anno migliaia di spettatori partecipano a questo evento, impattando positivamente sul bilancio economico della regione.

- Gratuità dell'evento: l'ampia partecipazione, grazie all'accesso gratuito, aumenta la rilevanza sociale del festival.
- Attrattività turistica: si valorizza il Salento come meta culturale, attirando turisti da tutta Italia e dall'estero.
- Collaborazioni con artisti di fama mondiale: la visibilità dell'evento e la sua reputazione accrescono grazie alla partecipazione di artisti di fama internazionale.

Debolezze:

- Dipendenza dai finanziamenti pubblici: la gratuità del festival lo rende fortemente legato alle fonti che lo finanziano, in particolare modo provenienti da enti pubblici e sponsor privati.
- Difficoltà di monetizzazione: la riduzione delle entrate dovuta all'assenza di bigliettazione aumenta la necessità di strategie alternative di finanziamento.
- Gestione della logistica: l'efficiente gestione dell'affluenza e della sicurezza comportano costi considerevoli.

Opportunità:

- Espansione internazionale: attraverso *tournée* e gemellaggi è possibile esportare il format in altri contesti e Paesi.
- Sviluppo di *merchandising* e contenuti digitali: Le entrate si possono potenzialmente aumentare attraverso la vendita di *gadget*, prodotti a tema, *streaming* e contenuti *premium*.
- *Partnership* con il settore turistico: la collaborazione con *tour operator* per pacchetti turistici legati al festival.

Minacce:

- Tagli ai finanziamenti pubblici: le possibili riduzioni dei contributi statali potrebbero minare l'organizzazione dell'evento.
- Concorrenti nel panorama musicale estivo: l'evento deve competere con altri festival sul suolo nazionale e internazionale.
- Rischi ambientali e climatici: essendo un evento all'aperto, è esposto a condizioni climatiche come pioggia o maltempo.

6.4.2 Un'analisi dell'Umbria Jazz Festival

Conosciuto come uno dei festival jazz più importanti del mondo, presenta un programma che include artisti di livello internazionale. È gestito dalla Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz, che coordina sia l'edizione estiva a Perugia che quella invernale a Orvieto, con le rassegne del fine settimana a Terni.

Punti di Forza:

- Riconoscimento internazionale: *brand* consolidato nel panorama musicale mondiale.
- Bigliettazione e diversificazione delle entrate: il festival genera entrare attraverso sponsorizzazioni, bigliettazione e *merchandising*.
- *Partnership* con grandi marchi e *sponsor*: la collaborazione con aziende di prestigio ne garantiscono la sostenibilità.
- Doppia edizione annuale: la copertura stagionale è garantita dalla presenza di una versione invernale.

Debolezze:

- Costi elevati per la programmazione: le spese logistiche e il *cachet* degli artisti possono incidere significativamente…
- Dipendenza da finanziamenti pubblici: oltre alle entrate proprie, parte del budget proviene da contributi istituzionali.

Opportunità:

- Espansione in altre città o edizioni tematiche: possibilità di espandersi in altre città creando una sorta di *spin-off* dedicati a sottogeneri jazz.
- Sviluppo della componente digitale: lo *streaming* degli eventi e la vendita di contenuti *premium* potrebbero ampliare il pubblico e aumentare le entrate.
- Aumento delle collaborazioni internazionali: sinergie e gemellaggi con altri festival jazz nel mondo per ampliare la rete di pubblico e finanziamenti.

Minacce:

- Concorrenza con altri festival jazz globali: eventi come il Montreux Jazz Festival rappresentano *competitor* di alto livello.
- Possibili cali della domanda a causa di crisi economiche: le oscillazioni economiche potrebbero impattare negativamente sulle entrate del festival.

6.4.3 Un'analisi della Fondazione INDA

La Fondazione INDA (Istituto Nazionale del Dramma Antico) ogni anno porta in scena tragedie e commedie dell'antichità nel Teatro Greco di Siracusa, con ulteriori eventi dedicati alla formazione dei giovani talenti e al consolidamento dell'identità storica e culturale siciliana.

Punti di Forza:

- *Location* unica: il Teatro Greco è un sito di straordinario valore storico e culturale.
- Valore educativo e formativo: gli eventi sono fortemente legati a istituti come università, scuole e studiosi di teatro classico.
- Interesse di un pubblico colto e internazionale: attrae turisti, accademici e appassionati di teatro classico.

Debolezze:

- Elevati costi di produzione: gli spettacoli di qualità comportano costi elevati.
- Limitata stagionalità degli eventi: solo alcuni mesi dell'anno sono utilizzati per mettere in scena le rappresentazioni, seppur la Fondazione svolga anche altre attività collaterali.

Opportunità:

- Sviluppo di tour internazionali: esportazione degli spettacoli in altri teatri storici.
- Maggiore digitalizzazione: grazie alla creazione di contenuti online è possibile attrarre un pubblico più ampio.

Minacce:

- Restrizioni per la tutela del sito archeologico: in caso di lavori l'accesso al teatro potrebbe essere limitato o negato.
- Calo del turismo culturale: la riduzione del turismo internazionale potrebbe impattare negativamente le entrate.

6.4.4 Un'analisi del Carnevale di Putignano

Uno dei più antichi e longevi carnevali d'Europa è proprio quello di Putignano, la cui tradizione risale al 1394. L'evento è gestito dalla Fondazione Carnevale di Putignano, che coordina la realizzazione dei carri allegorici, gestisce la programmazione degli eventi collaterali e si occupa anche della promozione turistica dell'evento.

Punti di forza:

- Storica tradizione: si tratta di una storica tradizione, il festival ha un importante valore identitario e culturale, essendo uno dei più antichi d'Europa.
- Partecipazione comunitaria: la realizzazione dei carri avviene per mano di maestri cartapestai locali, coinvolgendo la comunità e tramandandone le competenze artigianali.
- Attrattivi turistica: l'evento, conosciuto in tutto il suolo nazionale, attira ogni anno migliaia di visitatori, impattando positivamente sul bilancio economico del territorio e sulle attività commerciali locali.
- Formato innovativo: l'innovazione sta alla base di questo evento, che è riuscito a modellarsi e adattarsi nel tempo, coinvolgendo spettacoli teatrali, eventi musicali e collaborazioni con media e sponsor.

- Durata dell'evento: La peculiarità del Carnevale di Putignano è la sua durata, mentre gli altri carnevali si concentrano su pochi giorni, quello di Putignano si svolge per più settimane, offrendo più opportunità di attrarre visitatori e sponsor.

Debolezze:

- Dipendenza da finanziamenti pubblici: una delle debolezze del Carnevale di Putignano è la sua dipendenza dai finanziamenti pubblici, derivanti da enti pubblici locali e regionali, esponendola a vulnerabilità date da possibili tagli ai fondi culturali.

- Limitata internazionalizzazione: sebbene sia un evento nazionale, la sua notorietà a livello internazionale risuona meno rispetto ad altri eventi simili, come il carnevale di Nizza o Venezia.
- Costi elevati di produzione: la realizzazione dei carri allegorici richiede ingenti investimenti in materiali, manodopera e logistica, esponendo l'organizzazione a rischi finanziari.
- Rischio di sovrapposizione con altri eventi: la competizione con altri festival italiani pone un problema di fondo non trascurabile, quella di limitare la capacità di attrarre pubblico e sponsor di alto livello.

Opportunità:

- Espansione digitale e media partnership: grazie però al potenziamento delle strategie di marketing, social media e piattaforme di *streaming*, la sua visibilità potrebbe aumentare e attrarre nuovi sponsor.
- Sviluppo di pacchetti turistici tematici: lo sviluppo di pacchetti turistici e le collaborazioni con tour operator e strutture ricettive locali potrebbero incrementare le entrate e portare a vivere una esperienza full immersion nella cultura pugliese.
- Collaborazioni con altri Carnevali internazionali: un altro spunto importante potrebbe essere quello di collaborare con altri carnevali internazionali, attraverso la creazione di sinergie e gemellaggi con eventi simili, come Carnevale di Venezia o il Carnevale di Rio, queste collaborazioni potrebbero ampliare il pubblico e aumentare l'attrattività dell'evento.

- *Merchandising* e prodotti a tema: la valorizzazione del *brand* del Carnevale di Putignano attraverso merchandising, prodotti a tema e prodotti artigianali come *gadget* o contenuti esclusivi potrebbe generare nuove fonti di finanziamento.

Minacce:

- Condizioni climatiche avverse: determinate situazioni possono minare il corretto svolgimento del festival, come ad esempio delle condizioni climatiche avverse: essendo un evento all'aperto, il Carnevale si espone a vulnerabilità climatiche come il maltempo e piogge, che possono influire negativamente sull'afflusso dei partecipanti e delle entrate.
- Fluttuazioni economiche: in un contesto di crisi economica, le famiglie e le aziende potrebbero rivedere le proprie uscite per eventi culturali e sponsorizzazioni, mettendo a rischio la sostenibilità dell'evento.
- Possibili restrizioni sanitarie e normative: altre problematiche potrebbero derivare da restrizioni sanitarie o regolamentazioni più rigide in materia di sicurezza pubblica, inoltre la crescente commercializzazione dell'evento potrebbe allontanarlo dalla tradizione che sta alla base dello tesso, richinando di allontanare la comunità e di perdere quindi il suo supporto.

6.4.5 Un'analisi dello Storico Carnevale di Ivrea

La sua fama è dovuta alla "Battaglia delle Arance", il Carnevale Storico di Ivrea è un evento di grande impatto comunitario e storico grazie alla coesione tra la comunità locale, strillante alla libertà, e i fruitori esterni, gioiosi nel divertimento della festa in cui tutto vale.

Punti di forza:

- La forte presenza locale e la partecipazione della comunità nella rievocazione storica che unisce tutti i cittadini.
- L'evento attrae turisti grazie al suo consolidamento nel tempo e alla sua caratteristica Battaglia delle Arance.

- La Battaglia delle Arance offre una grande esposizione mediatica con copertura nazionale e internazionale, essendo riprodotta anche in altri carnevali nel mondo.

Debolezze:

- Elevati costi per la sicurezza e per la gestione, basti pensare alle piazze da mantenere al sicuro e al pulito dopo la battaglia con gli agrumi.
- Una forte dipendenza dalle donazioni dei partecipanti e i finanziamenti pubblici.

Opportunità:

- La creazione di pacchetti turistici tematici, sfruttando la proiezione dei flussi odierni.
- La possibilità di collaborazioni e gemellaggi con altri storici carnevali in Italia e in Europa.

Minacce

- Lo svolgimento del festival può comportare dei rischi legati alla sicurezza sia dei partecipanti, dei fruitori e anche delle cose pubbliche.
- Possibili restrizioni legate a normative ambientali o sanitarie possono compromettere l'effettiva realizzazione dell'evento.

6.5 L'effetto economico e sociale sul territorio

Un festival culturale coinvolge interamente il territorio in cui esso si presenta. In base a questa affermazione è facilmente comprensibile come possa impattare sul territorio in ogni sua sfumatura e sui residenti, reali protagonisti dei cambiamenti in atto.

Alcuni elementi positivi possono essere le maggiori opportunità lavorative, il miglioramento dello stile di vita, l'aumento del reddito, l'incremento degli eventi culturali e di tutela del patrimonio storico-artistico e territoriale locale e maggiore attenzione a attività di carattere non solo culturale, ma anche sociale.

Nonostante siano tutti fattori vantaggiosi alla comunità, questi possono avere delle ricadute non altrettanto favorevoli in ambito economico e sociali. Per esempio, una buona commercializzazione dei festival locali può portare a modificare le abitudini di vita dei residenti, può aumentare il costo della vita e della proprietà immobiliare e può portare ad una perdita dei valori che però tanto sono urlati a gran voce nell'evento di gran successo. Il tutto può generare un malcontento che si riversa sul rapporto tra residente e turista, una condizione che non produce beneficio alcuno.

L'impatto, però, che ogni evento ha sul territorio è differente poiché le caratteristiche fondamentali di ogni manifestazione di questo tipo sono completamente diverse o generano un mix culturale, finanziario e di marketing unico.

Per questo motivo:

> *La qualità urbana è legata ai consumi culturali e all'uso qualificato e socializzante del tempo libero*[186].
>
> (Guala, 2007)

[186] C. Guala, *Mega Eventi, Modelli e storie di rigenerazione urbana*, Carocci, Roma 2007, p. 26

Le politiche culturali, però, possono essere sostenibili solo nel caso in cui la comunità locale non le rifiuti e, anzi, ci conviva e partecipi attivamente, adottandole.

Infatti, la popolazione locale acquisisce anche il compito di trasmissione dei significati e dei valori promossi dall'evento festivale, così producendo un effetto bidirezionale dello scambio culturale. La concentrazione nello spazio e nel tempo di questo avvenimento accelera il processo, portando l'evento a divenire un contesto se non cosmopolita, almeno interregionale o internazionale.

Da un lato, la comunità locale si arricchisce delle conoscenze del visitatore e si inorgoglisce dei propri valori e della propria terra d'origine; dall'altro, il pubblico fa sue le esperienze culturali, entrando in contesti sempre più immersivi per via della partecipazione attiva anche dei residenti[187].

Questo genera un atteggiamento dinamico e una propensione all'innovazione, tutto incentrato sulla produzione culturale attuale e futura. Invero, i residenti rispondono all'evento festivale spesso creando associazioni culturali o servizi paralleli ad esso e innovativi, tali da renderlo più attrattivo e più propenso alla sopravvivenza e al successo. Inoltre, lo "sviluppo del capitale umano" attrae l'investimento dei professionisti nella produzione e nella partecipazione del festival.

Perciò, più i residenti partecipano attivamente al contesto culturale, più questo diviene attrattiva per comunità esterne. Affinché l'evento possa essere accettato dai residenti, le politiche adottate devono essere studiate *ad hoc*, rispettando i ritmi sociali e la visione culturale, sociale ed economica della comunità locale. I residenti costituiscono un fattore chiave per misurare la sostenibilità delle strategie messe in atto[188].

Un festival, dunque, può originare effetti favorevoli quali:

- La crescita e la promozione socioculturale
- La valorizzazione territoriale
- Lo sviluppo turistico

[187] K. Rizzello, Misurazione dell'impatto sociale degli eventi culturali a fini turistici. Due casi di studio a confronto, Riv. Geog. Ital., 121 2014, pp. 61-62

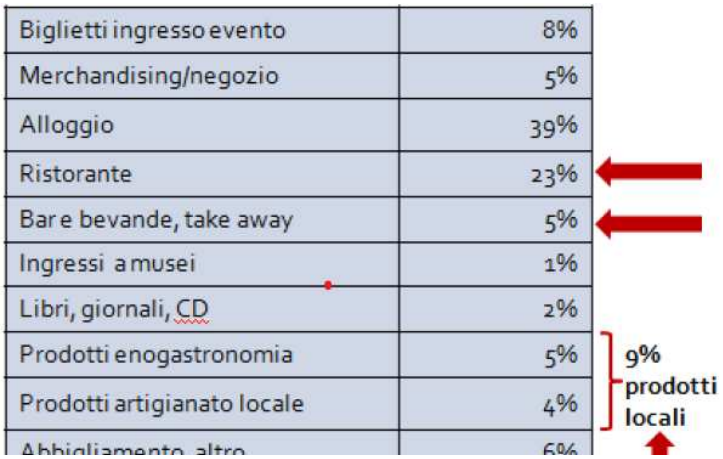
[188] K. Rizzello, Misurazione dell'impatto sociale degli eventi culturali a fini turistici. Due casi di studio a confronto, Riv. Geog. Ital., 121 2014, p. 64

- La promozione dell'immagine della località
- Lo sviluppo economico locale

Un evento si può, per questi motivi, considerare uno strumento di crescita economica data dalla spesa attiva dei visitatori e dagli organizzatori che sviluppano l'evento rispettando i *must have* e i *must have not* delle comunità locali.

I festival analizzati sono dei medi e piccoli eventi, le quali ricadute economiche si presentano in questa modalità:

- Prevalenza di investimenti soft, che contribuiscono al settore dei servizi della località dove si svolge il festival perché le spese maggiori sono investite nell'organizzazione, nella gestione, nella promozione e nella comunicazione dell'evento.
- Maggiore coinvolgimento del tessuto economico locale, favorendo la partecipazione attiva di attività enogastronomiche, artigiane e di produzione tradizionale locale data la centralità degli elementi caratteristici del territorio all'interno dell'evento.
- Effetto "dispersione" più localizzato e più "percepibile" dai residenti o da chi vive in zone limitrofe perché quasi la totalità delle entrate del festival sono reinvestiti nelle attività locali. Le attività non sono solo quelle della filiera turistica, ma anche su tutte quelle localizzate nel territorio che rispondono alle caratteristiche promosse nell'evento. Più il festival è intriso degli elementi tradizionali e peculiari locali, più le ricadute



Biglietti ingresso evento	8%
Merchandising/negozio	5%
Alloggio	39%
Ristorante	23%
Bar e bevande, take away	5%
Ingressi a musei	1%
Libri, giornali, CD	2%
Prodotti enogastronomia	5%
Prodotti artigianato locale	4%
Abbigliamento, altro	6%

Tabella 2 La distribuzione del fatturato del partecipante all'evento festivale locale.

CISET, AGIS, Confcommercio, Le ricadute degli eventi culturali e di Spettacolo, Analisi di 3 casi di studio, 2017, p. 5

economiche saranno positive per le imprese locali che puntano sulla tradizione e sulla qualità dei prodotti in vendita. Il fatturato del visitatore in questi casi è destinato all'acquisto dei prodotti tipici, allo spostamento con i mezzi pubblici, chiaramente all'evento e a tutte le attività ricreative che lo possano indurre ad una immersione nell'esperienza[189].

Chiaramente la possibilità che questo possa avvenire è direttamente proporzionale alla capacità del festival di attrarre visitatori fuori provincia e fuori regione, con una crescita dell'indotto particolarmente elevata con turisti che provengono da altre nazioni. Ciò comporta il soggiorno nella località della festa, con la possibilità che questo possa prevedere la visita di altri contesti culturali della località o limitrofi ad essa.

L'effetto è considerabile nel momento in cui le organizzazioni sanno promuovere il festival donando visibilità e notorietà a questo, ma anche al territorio, che diviene in tal modo una destinazione turistica nazionale o internazionale. Ciò deve essere affrontato capitalizzando i risultati raggiunti, rendendo così efficace la promozione messa in atto.

Di conseguenza si verifica un incremento del tasso di occupazione locale nelle filiere dove i flussi turistici hanno incrementato la domanda; perciò, le imprese adattano l'offerta ai nuovi numeri del mercato e conseguentemente il tasso di internazionalizzazione turistica aumenta[190].

Parallelamente, se la domanda aumenta, la notorietà dell'evento cresce. Si tratta di uno degli obiettivi principali dei festival per i quali la copertura mediatica è ristretta e si limita alla provincia, alla regione e, sporadicamente, all'intera nazione. Le strategie messe in atto, perciò, mirano a una promozione e valorizzazione territoriale attraverso la promozione di specifiche caratteristiche tipiche e segni distintivi.

Per comprendere l'impatto economico di un festival bisogna considerare quali effetti si sono ottenuti:

[189] CISET, AGIS, Confcommercio, Le ricadute degli eventi culturali e di Spettacolo, Analisi di 3 casi di studio, 2017, pp.4-7
[190] CISET, AGIS, Confcommercio, Le ricadute degli eventi culturali e di Spettacolo, Analisi di 3 casi di studio, 2017, pp.6-7

- Effetti diretti: derivano dall'impatto che le spese effettuate dall'organizzazione dell'evento hanno sul capitale investito dai partecipanti al festival, la quale presenza dipende unicamente dalla produzione della manifestazione.
- Effetti indiretti: dipendono dal capitale investito da istituzioni e imprese che hanno fra i ricavi quelli derivanti dalle spese dei partecipanti al festival. Si tratta di attività che aumentano la domanda di beni e servizi per stimolare l'economia locale durante la manifestazione in atto.
- Effetti indotti: conseguenti agli effetti indiretti. Le imprese e le istituzioni, cercando di stimolare l'economia locale, aumentano la domanda e perciò anche le risorse umane utilizzate per proporre un numero sempre più alto di beni e servizi. Perciò si può parlare di nuove assunzioni nel lungo periodo e di più ore di lavoro per i lavoratori dipendenti nel breve periodo. In tal modo i lavoratori vedono il loro reddito aumentare e pertanto la loro capacità di spesa aumenta. Il tutto si riflette sull'economia locale in cui si innesca un ciclo di reazioni economiche[191].

[191] G. Guerzoni, *Effetto festival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi-Fondazione Carispe, Milano 2008, pp. 42-44

7. Esportabilità, gemellaggi e partnership

L'esportazione di un festival culturale italiano in altri contesti territoriali, culturali, linguistici e identitari ha una fattibilità generata sulla base di diversi fattori. In primo luogo, deve essere compatibile con il tessuto sociale e culturale del luogo ospitante. Ma è anche importante saper tenere d'occhio le voci contabili per generare flussi d'entrata che contribuiscano al sostentamento dell'evento.

Anche alcune modifiche applicate ai *format* e la nascita di eventi ibridi potrebbe rappresentare un elemento innovativo che potrebbe accogliere un pubblico più ampio a livello numerico e di *target*. Un *format* ibrido potrebbe essere un festival multidisciplinare, dove teatro, musica, cinema, arte, storia e cultura coesistono in un unico evento in una sapiente combinazione di generi e di eventi. Anche prevedere eventi itineranti, con sedi diverse ogni anno potrebbe valorizzare più territori, seguendo il modello delle Capitali Europee della Cultura. La creazione di eventi paralleli in più città rappresenterebbe un vantaggio sulla visibilità del festival che in questa modalità di gemellaggio porterebbe a una copertura molto più elevata e darebbe la possibilità di stringere collaborazioni tra più organizzazioni. Infine, introdurre la presenza del digitale nella rappresentazione dell'evento comporta un incremento delle visualizzazioni a livello internazionale mediante esperienze VR, di streaming o di altri contenuti interattivi.

Il "*Made in Italy*" ha comunque grande rilievo e grande risonanza a livello internazionale e genera interesse in più aree del globo. Nella stessa Europa, ad esempio, ma anche in Nord America data l'esistenza di numerose comunità italo-americane. In America Latina, invece, il successo sarebbe generato dalla forte influenza culturale italiana proprio di quel territorio. L'Asia e il mondo arabo, infine, hanno un forte apprezzamento per la cultura italiana, soprattutto materiale e artigianale.

La buona riuscita dei tentativi di esportazione della cultura immateriale del nostro Paese attraverso il format del festival rappresenta un'opportunità

enorme per l'Italia per generare attenzione e per implementare la valorizzazione del patrimonio nazionale su scala globale. Ciò, però, sarà attuabile solo se gli enti senza scopo di lucro riusciranno a integrare il *format* creato alle specifiche territoriali mediante un approccio flessibile, collaborazioni strategiche e una buona innovazione digitale.

7.1 Il Salento nel mondo

La Notte della Taranta ha già iniziato un percorso di internazionalizzazione che l'ha portata a esportare la tradizione della pizzica salentina in paesi oltre oceano. Lo scopo era quello di creare un ponte culturale con le tradizioni musicali e di danza degli altri paesi del mondo, favorendo la contaminazione tra generi e valorizzando la cultura salentina oltre il suo territorio di nascita. La pianificazione dell'internazionalizzazione si è concretizzata mediante gemellaggi culturali, *tournée* internazionali e collaborazioni con festival esteri e con artisti stranieri offrendo residenze artistiche per generare co-produzioni.

Il progetto più significativo è sicuramente la *tournée* in Cina del 2019, dove le tappe sono state tre: Pechino, Shanghai e Canton. Il progetto prevedeva di attrarre un pubblico asiatico, quindi culturalmente molto lontano, e di generare una diffusione della cultura tradizionale salentina oltre oceano. Questo è stato possibile grazie alla fusione del genere ai suoni tipici cinesi, introducendo nella sinfonia musicale gli strumenti tradizionali cinesi *guzheng* (cetra cinese) ed *erhu* (violino cinese a due corde). L'evento, patrocinato dall'Istituto Italiano di Cultura di Pechino e dal Ministero della Cultura Cinese, ha generato un effetto positivo nella diffusione della musica tipica salentina in un mercato emergente. Nell'ottica di una piena inclusione e fusione culturale tra la musica locale italiana e la musica tradizionale cinese, sono stati organizzati *workshop* e *masterclass* destinati agli studenti di conservatori cinesi[192].

Delle collaborazioni con altri festival sono state realizzate in Francia e in Germania, paesi molto interessati alla *world music* e alla musica popolare.

A Lorient (in Francia) nel 2021 il Festival Interceltico ha promosso un'edizione speciale della Notte della Taranta, introducendo nella tipica musica salentina

[192] Report SWG, *L'internazionalizzazione della cultura italiana*, Osservatorio Cultura, Roma, 2023, pp. 45-60

i suoni degli strumenti celtici come la cornamusa bretone e il bodhrán irlandese[193].

In Germania, invece, nel 2022 La Notte della Taranta ha rappresentato un evento di spicco durante il Festival di Rudolstadt, manifestazione nata per valorizzare e celebrare la musica *folk* e la *world music*, in quanto è stata reinterpretata in chiave elettronica mediante la partecipazione di DJs e di produttori tedeschi[194].

La danza generata dal tarantismo, invece, è stata protagonista di altri due eventi organizzati oltreoceano, in America Latina. Nel 2020, infatti, durante il Festival del Tango di Buenos Aires (Argentina), dedicato al ballo tipico nazionale, c'è stata una commistione di tecniche di danza che ha portato a delle sperimentazioni uniche, ovvero di coreografie ibride. Un'altra sperimentazione e unione di generi è avvenuta al Festival di Recife (Brasile) nel 2021 che ha ospitato la Notte della Taranta per generare un'unione tra la pizzica e il forrò nordestino (un ballo brasiliano con ritmi e strumenti molto simili a quelli della musica popolare salentina) garantendo un ponte culturale tra Italia e America Latina[195].

Nel futuro potrebbero esserci altre opportunità da cogliere, come già la Fondazione La Notte della Taranta sta cercando di fare. Si parla di festival musicali in cui la fusione dei generi potrebbe incrementare la visibilità, come negli Stati Uniti al New Orleans Jazz & Heritage Festival. Oppure, la celebrazione della musica e della danza mediterranea in tutte le sue forme potrebbe generare punti di connessione fino ad ora sconosciuti con eventi come il Festival del Mediterraneo di Salonicco in Grecia e l'Istanbul Music Festival in Turchia. Infine, dato l'interesse spiccato verso la world music, delle collaborazioni interessanti potrebbero essere organizzate con il Festival di Dubai (Emirati Arabi Uniti) e la Fête de la Musique di Beirut (Libano).

Data la notevole mole di festival dedicati alla musica popolare in tutto il mondo, un'idea innovativa sarebbe la creazione di un circuito di festival legati alla

---

[193] Osservatorio regionale dello spettacolo Regione Puglia, *L'impatto economico della Notte della Taranta*, Regione Puglia, Lecce, 2022, p. 18

[194] Osservatorio regionale dello spettacolo Regione Puglia, L'impatto economico della Notte della Taranta, Regione Puglia, Lecce, 2022, p. 20

[195] Festival del Tango di Buenos Aires, *Report 2020*, Ministero della Cultura Argentina, Buenos Aires, 2021, pp. 78-80

tradizione musicale e di danza popolare e tradizionale, favorendo così scambi di artisti e musicisti tra i festival e unendo i popoli in nome dell'amore per le tradizioni musicali popolari.

Consolidare le collaborazioni già esistenti e esplorare nuovi mercati globali potrebbe favorire la trasformazione del Festival La Notte della Taranta in un marchio culturale mondiale.

7.2 Il jazz in tournée

Fin dalla sua fondazione nel 1973, la visione del festival Umbria Jazz è sempre stata quella di sviluppare una strategia di internazionalizzazione allo scopo di promuovere la cultura jazzistica del nostro paese nel mondo. Infatti, oltre a organizzare gli eventi sul suolo nazionale, il festival ha tenuto numerose *tournée* e collaborazioni internazionali, imprimendo e rafforzando la propria presenza a livello internazionale.

Negli anni, il festival ha instaurato una forte collaborazione con gli Stati Uniti, da sempre patria del jazz. Oltre alla collaborazione con il Berklee College of Music di Boston, sono stati organizzati eventi anche a New York e altre città americane, venendosi a creare grazie a ciò una condizione di promozione degli artisti italiani e favorendo scambi culturali[196].

Il festival ha esteso la sua presenza e influenza anche i Brasile, noto per la sua ricca tradizione musicale. Esibizioni presso città come Rio de Janeiro e São Paulo hanno aperto canali di comunicazione tra la musica italiana e quella brasiliana, riuscendo a canalizzare i loro suoni verso una fusione sonora dei due stili.

L'espansione al di fuori del suolo nazionale ha portato all'organizzazione di concerti anche a Buenos Aires, avviando collaborazioni con artisti locali e introducendo le sfumature del jazz italiano al pubblico argentino attraverso l'esposizione in una vetrina stilistica musicalmente decontestualizzata, ma riuscendo comunque a creare un legame sonoro e culturale tra i due paesi.

Nel panorama cinese la musica jazz rappresenta un mercato emergente, proprio per questo l'Umbria Jazz ha colto l'opportunità organizzando tournée in città come Pechino e Shangai, esportando la cultura jazzista italiana in un contesto neo-musicale come quello asiatico e instaurando collaborazioni con istituzioni musicali cinesi.

[196] M. Keefe-Feldman, *Berklee, Umbria Jazz Festival Celebrate 30-Year Partnership*, Berklee College of Music, Boston, 2015, p. 1

La radicata cultura jazzista nel panorama giapponese ha permesso all'Umbria Jazz di esibirsi sul suolo del sol levante. Performance come quelle eseguite a Tokyo e Osaka hanno permesso di dare un rilevante peso e importanza in Asia, aprendo collaborazioni e scambi culturali con musicisti giapponesi.

In Sudafrica, il festival ha partecipato a eventi locali, riuscendo a esportare il jazz italiano nel continente africano e promuovendo la collaborazione con artisti sudafricani, famosi per la loro energica e vibrante scena musicale.

La scena musicale balcanica ha permesso all'Umbria Jazz di esplorare le tradizioni di questo popolo, creando sinergie e fusioni tra il jazz italiano e le sonorità classiche del luogo.

Grazie all'organizzazione di concerti a Sydney e Melbourne, dando un assaggio del jazz italiano al pubblico australiano e instaurando collaborazioni con musicisti locali.

Oltre alle *tournée*, il festival ha instaurato partnership strategiche con eventi internazionali e istituzioni culturali. Una di queste, ad esempio, è la collaborazione con il Montreux Jazz Festival in Svizzera e il North Sea Jazz Festival nei Paesi Bassi.

Queste collaborazioni hanno facilitato lo scambio artistico e hanno dato vita a progetti speciali, ampliando notevolmente l'orizzonte musicale del festival[197].

Le *tournée* internazionali di Umbria Jazz hanno avuto un importante impatto su diversi fronti. In primo lugo, a livello globale è stata esportata la cultura jazzista italiana, riuscendo a contestualizzarla e a fonderla con eleganza, professionalità e rispetto alle tradizioni native del paese ospitante.

Lo scambio culturale con altri musicisti ha contribuito a far evolvere il festival, arricchendone il panorama musicale.

Il risultato è stato quello di riconoscere l'Umbria come una regione dinamica e culturalmente ricca, attirando un interesse internazionale.

L'ottimale pianificazione e le strategie di collaborazione utilizzate per la promozione del festival hanno permesso all'Umbria Jazz di consolidare la

[197] Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz, *Umbria Jazz: la nascita di un'icona*, Umbria Jazz, Perugia, 2023

propria presenza sulla scena musicale internazionale, diventando un punto di riferimento per la scena jazz mondiale e soprattutto ambasciatore della cultura italiana nel mondo.

Sin dalla sua fondazione nel 1973, Umbria Jazz ha perseguito una strategia di internazionalizzazione volta a promuovere la cultura jazzistica italiana nel mondo. Oltre agli eventi principali in Italia, il festival ha organizzato numerose tournée e collaborazioni internazionali, rafforzando la sua presenza globale[198].

[198] Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz, *Fondazione di Partecipazione Umbria Jazz - Art Bonus*, Art Bonus, Roma, 2017

7.3 Promuovere la cultura classica

La fondazione INDA si dedica alla promozione e valorizzazione del teatro antico fin dal 1913, anno della sua fondazione, con una particolare attenzione volta alle opere greche e latine.

Nel corso degli ultimi anni, la fondazione ha intrapreso un percorso per internazionalizzare la cultura teatrale classica italiana, con l'obiettivo di esportarla oltre i confini nazionali, attraverso strategiche collaborazioni e tournée mondiali.

Nel 2018 la fondazione INDA ha partecipato al progetto "Tempo Forte Italia-Greci", l'iniziativa è nata con lo scopo di rafforzare le relazioni culturali tra i due paesi. In questa ottica, l'INDA ha portato in scena l'"Edipo a Colono" di Sofocle al Teatro di Epidauro, conosciuto come uno dei più prestigiosi e antichi teatri greci. Questa rappresentazione ha segnato un momento significativo a livello artistico e culturale tra i due paesi.

Dal 1991, la Fondazione INDA organizza il Festival Internazionale del Teatro Classico dei Giovani presso il Teatro Greco di Akrai a Palazzolo Acreide. L' evento, che ha cadenza annuale, coinvolge studenti e giovani attori provenienti da tutto il mondo, con il risultato di promuovere il teatro classico a livello globale. Ad esempio, nel 2023, il festival ha ospitato gruppi teatrali dalla Francia e dalla Grecia, favorendo lo scambio culturale tra le nuove generazioni.

Nel 2024 e 2025, la Fondazione INDA ha dato vita a una collaborazione con Eni per promuovere il teatro antico in Sicilia e all'estero. La partnership prevede diverse iniziative culturali, come installazioni artistiche, incontri tematici e progetti educativi nelle scuole siciliane, l'obiettivo è quello di avvicinare i giovani alla cultura classica.

Sono state organizzate diverse *tournée* internazionali con lo scopo di portare le rappresentazioni del teatro classico italiano su palcoscenici esteri. Tutte queste iniziative si svolgono con l'obiettivo di diffondere la cultura teatrale italiana e creare ponti culturali con altri paesi.

Come parte del progetto "Tempo Forte Italia-Grecia", l'INDA ha portato in scena l'"Edipo a Colono" al Teatro di Epidauro nel 2018. La rappresentazione appena citata ha contribuito a rafforzare i legami culturali tra Italia e Grecia, offrendo al pubblico greco l'opportunità di assistere e apprezzare una produzione italiana di un classico greco[199].

Nel 2024 è stata avviata una *tournée* sul suolo nazionale con la tragedia "Sette contro Tebe" di Eschilo, diretta da Marco Baliani. Iniziata alle Terme di Baia, ha poi proseguito nei vari teatri italiani, l'obiettivo era sempre quello di diffondere il teatro classico nella sua intera forma.

Le iniziative di internazionalizzazione della Fondazione INDA hanno impattato positivamente su diversi fronti, ha contribuito a promuovere il Teatro Classico Italiano grazie alle collaborazioni e le *tournée* globali. Le esperienze internazionali hanno permesso agli allievi dell'Accademia d'Arte del Dramma Antico (A.D.D.A.) di confrontarsi con altre tradizioni teatrali e a trarne di conseguenza una formazione aggiuntiva, arricchendo il proprio bagaglio formativo e professionale[200].

Infine, le collaborazioni con istituzioni culturali estere hanno favorito il confronto e lo scambio di idee e pratiche teatrali, promuovendo il dialogo interculturale.

Seguendo una strategia ben studiata composta da collaborazioni e tournée internazionali, la Fondazione INDA ha consolidato la sua presenza sulla scena teatrale internazionale, così da diventare un punto di riferimento per la promozione del teatro classico italiano, favorendo le connessioni interculturali e lo scambio a livello mondiale.

[199] Ministero della Cultura, *Fondo per il potenziamento della cultura e della lingua italiana all'estero*, Direzione Generale Spettacolo, Roma, 2019

[200] Heritage Experience, *XXVII Festival Internazionale del Teatro Classico dei Giovani*, Heritage Experience, Palazzolo Acreide, 2023

7.4 Le ambizioni di cartapesta

Alla 631ª edizione della manifestazione nel 2025 è giunto il Carnevale di Putignano, uno dei più antichi e longevi di tutta Europa e perciò di alta rilevanza storica e sociale per tutta l'Italia. Per questo motivo la Fondazione Carnevale di Putignano ha iniziato un percorso di internazionalizzazione del suo patrimonio, comprendendo l'importanza della promozione e della valorizzazione dello stesso.

Per questo motivo è stata instaurata una *partnership* con Aeroporti di Puglia: nel dicembre 2024 alcune opere in cartapesta, realizzate dagli artigiani di Putignano per il Carnevale, sono state esposte in installazioni apposite all'Aeroporto Internazionale Karol Wojtyla di Bari. La funzione di questa collaborazione è di creare un punto d'incontro tra i viaggiatori proveniente da tutto il mondo e il territorio barese, specialmente putignanese, con la promozione del Carnevale di Putignano come eccellenza artistica e culturale della regione, come dimostrato dalle parole di Antonio Maria Vasile, presidente di Aeroporti di Puglia, durante l'inaugurazione dell'installazione[201].

Un'altra partnership di successo è quella prevista per il 4 marzo 2025: un'esibizione dell'Orchestra Popolare della Notte della Taranta allo scopo di arricchire di sonorità popolari la sfilata dei carri allegorici. Questa collaborazione ha la possibilità di favorire uno scambio di artisti e di culture popolari locali all'interno della stessa regione, unendo le tre macroaree pugliesi in un'unica comunità festante[202].

L'unico progetto organizzato al di fuori del territorio nazionale è il *workshop* "carta pietra" con il Politecnico di Valencia previsto a marzo 2025. Questo coinvolge docenti e studenti italiani e spagnoli in attività formative sulla

[201] Buonasera24, *Carnevale di Putignano 2025: tra tradizione e respiro internazionale*, Buonasera24, Bari, 2024, p. 1
[202] Ilikepuglia.it, "87 appuntamenti per il Carnevale di Putignano n. 631", Ilikepuglia.it, Bari, 2025

lavorazione tipica putignanese della cartapesta allo scopo di condividere e scambiare competenze e conoscenze artigianali tra Italia e Spagna.

Da quanto scritto si evince che l'esportazione della cultura derivante dal Carnevale di Putignano non è stata ancora ben programmata, seppure la Fondazione è in fase di valutazione di progetti destinati a incrementare la visibilità del festival anche all'estero e in altre regioni d'Italia attraverso la partecipazione a eventi culturali e manifestazioni simili o ibride.

La volontà di esportare la manifestazione altrove è dovuta ai buoni riscontri ricevuti nello sviluppo economico grazie all'aumento della visibilità internazionale per via dell'installazione all'Aeroporto di Bari che ha generato un numero maggiore di visitatori stranieri, portando a ricadute positive sull'economia locale. Anche lo scambio di competenze generato grazie al lavoratorio internazionale prevede buone ricadute economiche e di visibilità.

7.5 Una “Battaglia” verso l’internazionalizzazione

L’unicità dello storico Carnevale di Ivrea nel panorama culturale italiano è frutto della celebre Battaglia delle Arance. Le sue radici affondano nel Medioevo, l’evento di per sé racconta una sintesi di storia, leggenda e tradizione popolare. Negli ultimi anni la Fondazione ha intrapreso un percorso di internazionalizzazione con lo scopo di promuovere l’evento anche all’estero, avvalendosi di collaborazioni strategiche, gemellaggi e iniziative promozionali mirate.

L’edizione 2025 ha portato con sé una collaborazione innovativa con l’Aeroporto di Torino, questa iniziativa ha come obiettivo quello di creare e rafforzare il legame tra l’evento e il turismo internazionale, facilitando l’accesso a Ivrea per i visitatori stranieri.

La promozione del Carnevale all’interno dell’Aeroporto è il punto centrale della collaborazione, con l'obiettivo di incrementare la visibilità dell'evento tra i passeggeri internazionali[203].

Grazie alla comunità croata di Milano e il Console Generale della Repubblica di Croazia, dott. Stjepan Ribić, si è potuta creare una collaborazione significativa.

La *partnership*, ormai attiva da diversi anni, ha come obiettivo quello di promuovere l’incontro tra tradizioni culturali diverse, ponendo il Carnevale come piattaforma di scambio interculturale.

Nel 2025, i “Croatian Hawks”, storica associazione culturale e umanitaria croata che ha assicurato la partecipazione al Carnevale della propria fanteria e cavalleria, ha ulteriormente rafforzato questo legame[204].

[203] Fondazione Storico Carnevale di Ivrea, *Il Carnevale di Ivrea si conferma un evento di rilevanza internazionale*, Ivrea, 14 gennaio 2025

[204] Fondazione Storico Carnevale di Ivrea, *17 gennaio 2025 'Regala il Carnevale': grande successo per la campagna promozionale dello Storico Carnevale di Ivrea*, Ivrea, 17 gennaio 2025

Nel dicembre 2023, il Comune di Chiaverano, situato nelle vicinanze di Ivrea, ha firmato un accordo di gemellaggio con la città di Yuhu, in Cina. Il gemellaggio nato promuove scambi interculturali, turistici e educativi, riuscendo a collegare le tradizioni del Canavese e quelle cinesi. Il coinvolgimento diretto di Chiaverano rappresenta un'opportunità per il Carnevale di Ivrea di espandere anche all'estero la propria influenza e conoscenza.

L'edizione 2025 ha portato con sé una idea innovativa per rendere più accessibile l'ingresso alla città durante la manifestazione. La campagna "Regala il Carnevale", conclusasi il 6 gennaio 2026 offriva biglietti a tariffa ridotta, registrando un grande successo, con la vendita di 2800 biglietti e dimostrando l'interesse del pubblico nazionale e internazionale.

Il 6 gennaio 2025, lo Storico Carnevale di Ivrea ha registrato *performance* senza precedenti sui propri canali social. La crescita digitale ha aumentato la visibilità del festival, riuscendo a coinvolgere un pubblico internazionale e consolidando il posizionamento del Carnevale nel panorama mondiale.

Il Carnevale è stato riconosciuto come una ufficiale manifestazione italiana di rilevanza internazionale dalla Presidenza del Consiglio dei ministri nel 1956.

Il riconoscimento sottolinea quanta rilevanza storica e culturale l'evento rappresenti, continuando ad attrarre interesse e visitatori da tutto il mondo, mantenendo il fascino e l'unicità dettati dalle tradizioni secolari che esso rappresenta.

Attraverso forme di coinvolgimento collettivo come gemellaggi o collaborazioni strategiche, il Carnevale di Ivrea ha l'opportunità di consolidarsi sempre di più sulla scena internazionale, solo se programmasse strategicamente le azioni da compiere in ambito internazionale e in sinergia con altre organizzazioni senza scopo di lucro.

7.6 Alcune idee

7.6.1 Gemellaggi

Per amplificare l'impatto sociale, economico e culturale dei festival, gli enti che li organizzano sono sempre più propensi ad attuare forme di collaborazione strategiche. Tra questi modelli uno che ha riscontrato molto successo e il gemellaggio. Si tratta di un accordo formale di promozione dell'evento e di dialogo culturale tra entità territoriali e culturali differenti tra due o più festival che si instaura allo scopo di scambiare risorse, artisti, *know-how* e pubblico. Il modello di gemellaggio per i festival e per gli eventi culturali prende spunto dal gemellaggio tra città, prendendo piede in quel meccanismo già nato da tempo: la globalizzazione. L'impadronirsi di questo processo per portarlo nell'ambito nella cultura, però, crea circoli virtuosi, rispondendo alle esigenze di internazionalizzazione delle pratiche artistiche.

I gemellaggi tra festival si possono suddividere per categorie, obiettivi e modalità di collaborazione.

I gemellaggi tematici, ad esempio, hanno l'obiettivo di aumentare il proprio pubblico condividendolo con gli altri festival gemellati attraverso la condivisione di un tema o di una specifica forma d'arte. Un gemellaggio tematico di successo si è instaurato tra il Berlinale Talents (a Berlino) e il Sundance Institute (Park City, USA), due organizzazioni legate al cinema che hanno instaurato questo tipo di collaborazione dedicata al cinema indipendente, generando una nuova rete di giovani cineasti attraverso la partecipazione a attività formative e a *workshop*. Un possibile nuovo gemellaggio tematico potrebbe essere costituito da tre carnevali italiani, tutti aventi la tradizione dei grandiosi carri allegorici di cartapesta: il Carnevale di Putignano, il Carnevale di Ceggia e il Carnevale di Viareggio.

Un altro tipo di accordo tra festival è il gemellaggio territoriale. Si tratta di collaborazioni preesistenti, ma tra territori come città e regioni che

presentano degli specifici legami storici e culturali l'una con l'altra. Sulla base del legame già esistente si sono uniti il Festival di Edimburgo e il Festival di Avignone per favore la circolazione degli artisti dalla Scozia alla Francia e viceversa, condividendo saperi e tecnologie, oltre alle risorse logistiche, promuovendo in tal modo un modello di coproduzione teatrale internazionale.

Una tipologia molto conosciuta è il gemellaggio formativo, il quale pone un *focus* sulla formazione e sullo scambio di competenze tra i professionisti del settore. Questo è avvenuto tra il Montreal Jazz Festival e il Torino Jazz Festival, che ha permesso ai giovani piemontesi di esibirsi in Canada e viceversa attraverso l'utilizzo dei fondi europei stanziati. In questo circuito sarebbe favorevole anche la partecipazione dell'Umbria Jazz.

Con l'avvento delle nuove tecnologie, inoltre, molti festival hanno deciso di cooperare in funzione di condividere e sfruttare le nuove tecnologie per ampliare il proprio pubblico attraverso le esperienze virtuali. Si tratta di gemellaggi tecnologici di cui un esempio è quello instaurato tra South by Southwest (SXSW) di Austin e il Web Summit di Lisbona che ha previsto *live streaming* congiunti, spazi espositivi sul web e altri progetti innovativi.

I gemellaggi possono avere delle ricadute favorevoli per i festival che hanno partecipato a queste collaborazioni, sia in termini di sostenibilità artistica, che di crescita artistica e culturale. In primo luogo, un effetto positivo è la possibile espansione del pubblico, vista la promozione incrociata, potendo in tal modo accedere a un pubblico più ampio e diversificato. Questo permette di generare una maggiore attrattività per sponsor e finanziatori, anche di grande rilievo, permettendo ai festival di evolversi su scala globale. La cooperazione, inoltre, genera un flusso di conoscenze e di contaminazione artistica, ma anche una condivisione di risorse che riduce i costi operativi, garantendo l'efficienza organizzativa. Le difficoltà che, invece, si possono incontrare includono sicuramente l'amministrazione e la burocrazia prevista per i paesi di origine dei

festival, che operano con regolamentazioni diverse, oltre che per la disomogeneità nei modelli organizzativi di ogni festival che prevede un modello organizzativo e di *governance* differente. Meno critiche, ma pur sempre esistenti, sono le barriere linguistiche e culturali che possono generare ostacoli nella comunicazione e nella promozione degli eventi.

Delle strategie innovative potrebbero diminuire l'effetto dei rischi e delle difficoltà descritte precedentemente. La creazione di piattaforme digitali condivise permette ai festival gemellati di cooperare in uno spazio virtuale e di scambiare contenuti utili a incrementare la partecipazione attiva di un pubblico più vasto, quello del mondo della rete. Inoltre, la collaborazione anche dei governi locali e dei loro ministeri della cultura attraverso l'istituzionalizzazione dei gemellaggi abbatterebbe quelle barriere amministrative e burocratiche e consentirebbe un più semplice accesso ai fondi previsti dall'Unione Europea. E dall'Unione Europea nascono anche programmi di cooperazione internazionale come Creative Europe che fornisce sovvenzioni a progetti culturali transnazionali.

7.6.2 Le *partnership* strategiche

Le *partnership* strategiche per la sostenibilità delle esportazioni dei festival culturali fanno parte dei temi più importanti del dibattito culturale e istituzionale poiché questi eventi sono strumenti di *soft power*, capaci di generare attrattività sul patrimonio valorizzato su scala globale. Per riuscire in questo intento è indispensabile adottare strategie sostenibili. Per farlo è utile cooperare con enti pubblici, organizzazioni internazionali, sponsor privati e istituzioni culturali. L'obiettivo è garantire la continuità economica, generare un grande impatto sociale e ridurre l'impronta ecologica delle esportazioni culturali attraverso l'istituzione di collaborazioni transazionali che permettano la diffusione delle tradizioni artistiche locali[205].

[205] M. Sassatelli, *Festivals and Cultural Public Spheres*, Routledge, Londra, 2020, pp. 98-112

Un modello molto utilizzato sono le *partnership* pubblico-private, utili per ovviare al problema della sostenibilità dell'esportazione che riguarda i costi di produzione, di logistica e di promozione dell'evento. Un esempio di grande successo di cooperazione pubblico-privata è quella stretta tra il Carnevale di Venezia, il Ministero degli Affari Esteri italiano e l'Istituto Italiano di Cultura a Parigi che ha portato spettacoli e maschere lagunari al Festival di Avignone. I costi logistici sono stati del tutto sanati dal pubblico, consentendo così di promuovere il marchio artigianale e festivale italiano in un contesto di inclusione culturale tra le due città.

Anche la sponsorizzazione privata ha dei vantaggi per i modelli di esportazione dei festival culturali italiani. Il Festival di Sanremo ha, infatti, collaborato con Universal Music e Sony International nell'ottica di promuovere in tutto il mondo non solo la canzone italiana, ma gli artisti italiani in gara. Ciò ha supportato i costi logistici di eventuali *tour* e collaborazioni internazionali[206].

Ma le *partnership* possono essere anche effettuate da più festival che hanno l'obiettivo di ampliare la loro visibilità sul suolo internazionale attuando una promozione incrociata a favore di ogni manifestazione cooperante. Si tratta di reti di festival che collaborano nella produzione e nella promozione reciproca condividendo risorse economiche, finanziarie e artistiche allo scopo di ridurre gli sprechi e di garantire una programmazione artistica diversificata. In questa direzione si muove il Forum dei Festival Europei di Musica Classica che coinvolge diverse manifestazioni (il Salzbung Festival, il Verbier Festival e il Ravello Festival) nella programmazione congiunta di tournée[207].

Le collaborazioni spesso trascurate sono quelle con le istituzioni accademiche per la formazione e la ricerca, come le università. Esistono, però, delle *partnership* che hanno favorito la sostenibilità dei processi si

[206] S. Warner, *The Internationalization of Music Festivals*, Oxford University Press, Oxford, 2021, p. 76

[207] European Festival Association, *Cross-Border Cooperation and Classical Music*, Bruxelles, 2019, pp. 23-34

internazionalizzazione delle manifestazioni studiate. Un esempio è la collaborazione stretta tra il Festival La Notte della Taranta e l'Università del Salento. Quest'ultima ha redatto uno studio sull'impatto ambientale degli eventi musicale, sviluppando analogamente delle linee guida per il miglioramento gestionale e per la riduzione della *carbon footprint* nelle esportazioni dei format di musica popolare locale italiana[208].

Le *partnership* strategiche sono, perciò, utili a ridurre i costi logistici mediante la condivisione di strutture, trasporti e risorse tecniche, oltre che a ampliare l'*audience* interazionale attraverso le reti diplomatiche, accademiche e commerciali. Inoltre, la cooperazione con enti pubblici e privati concede agli stessi maggiori opportunità di accesso ai finanziamenti europei e internazionali, oltre che a generare un minore impatto ambientale mediante una pianificazione più accurata e sostenibile[209].

Non vi sono, però, solo aspetti positivi in quanto si potrebbero costituire disparità tra i *partner* nelle collaborazioni formate da più festival di diversa grandezza, scala, importanza e budget, dovendo, quindi, dipendere dall'organizzazione che possiede più risorse. Inoltre, la complessità amministrativa e burocratica potrebbe impedire o complicare tali cooperazioni, già in difficoltà nella misurazione dell'impatto economico e ambientale futuro[210].

Creare dei fondi internazionale per la mobilità sostenibile degli artisti potrebbe essere di supporto ai programmi di cooperazione per l'esportazione delle manifestazioni in quanto esisterebbero delle risorse destinate esclusivamente a questo obiettivo.

---

[208] A. Rinaldi, *Eventi culturali e sviluppo economico territoriale: la Notte della Taranta in Puglia*, Rivista di Scienze del Turismo - Ambiente Cultura Diritto Economia, ottobre 2018, p. 45

[209] European Festivals Association, *Sustainable Festival Management: Best Practices in Europe*, Bruxelles, 2021, p. 78

[210] Commissione Europea, *Report on Cultural and Creative Industries Sustainability*, 2022, p. 102

Anche l'utilizzo di tecnologie blockchain e di *software* di intelligenza artificiale sarebbero utili all'ottimizzazione del trasporto e della distribuzione delle risorse artistiche.

Infine, per raggiungere le soglie di miglioramento dell'impatto sociale dei festival sul territorio si potrebbero stringere delle collaborazioni con città smart per realizzare festival eco-friendly[211].

7.6.3 Le reti di festival

La globalizzazione della cultura e i processi di digitalizzazione hanno favorito negli ultimi decenni la creazione di reti internazionali di festival, coesi dallo scopo unitario di rafforzare la cooperazione culturale, migliorare la sostenibilità economica e aumentare l'*audience*[212]. Questo modello di collaborazione transnazionale mira a superare i limiti geografici e le restrizioni economiche nel nome del diritto alla cultura attraverso la circolazione degli artisti, delle idee e dei modelli innovativi di gestioni e organizzazione. Queste reti possono esistere tramite accordi istituzionali, collaborazioni tra enti pubblici e privati e attraverso piattaforme digitali.

Di notevole successo è la rete di festival European Festival Association (EFA) che dal 1952 riunisce più di 100 festival di musica classica, teatro e danza provenienti da oltre 40 paesi che hanno dato vita ad un sistema di scambi artistici e di finanziamenti condivisi, permettendo l'accesso facilitato ai fondi stanziati dall'Unione Europea[213].

Negli Stati Uniti è nata un'altra rete analoga: il GlobalFEST. È un tipo di cooperazione tra più festival alla scoperta della diversità culturale e musicale dei paesi di tutto il mondo con il conseguente scambio di artisti

---

[211] UNESCO, *Policy Framework for Sustainable Cultural Festivals*, 2023, disponibile su www.unesco.org/sustainable-festivals

[212] M. Johansson, *The Globalization of Cultural Festivals*, Palgrave Macmillan, Londra, 2021, pp. 87-105

[213] European Festival Association, *Strategic Development of European Music Festivals*, Bruxelles, 2019, pp. 32-48

che organizzano tournée congiunte mediante l'utilizzo di residenze artistiche internazionali[214].

Analogamente il Jazz Across Borders pianifica e organizza la circolazione di artisti da tutto il mondo e lo sviluppo di sonorità innovative e ibride riunendo i festival di Jazz di più nazioni del mondo, tra cui Cape Town Jazz Festival, North Sea Jazz Festival e Montreux Jazz Festival[215].

Oltre ai festival musicali, esistono altre reti internazionali e nazionali di queste manifestazioni. Nel campo del cinema, ad esempio, la FIAPF (Federation Internationale des Associations de Producteurs de Films) riunisce più di 40 festival cinematografici di tutto il mondo, tra cui Venezia, Shanghai, Berlino, Toronto e Cannes, in una gestione coordinata e con obiettivi promozionali incrociati[216].

Anche The Film Festival Alliance ha questo scopo, ma riunisce i festival indipendenti del Nord America, in tutto si contano più di 200 organizzazioni, che condividono anche i loro *know-how* e creano un circuito di promozione per gli artisti emergenti[217], così come l'Asia Pacific Screen Awards (APSA).

Come il Word Alliance nel settore letterario ha creato un circolo composto dai più prestigiosi festival letterali internazionali (l'Hay Festival, il Festival di Edimburgo, il Festival di Melbourne…) al fine di promuovere lo scambio di scrittori e delle loro opere tradotte in più lingue[218], la Biennale di Venezia ha promosso l'istituzione di una rete di biennali d'arte contemporanea di tutto il mondo, la World Biennal Forum, per semplificare la collaborazione di artisti provenienti da ogni continente[219].

La creazione di reti di festival consente di semplificare l'accesso ai finanziamenti internazionali grazie alla possibilità di presentare progetti

---

[214] GlobalFEST, *Annual Report on Festival Collaborations*, Washington D.C., 2022, pp. 12-27

[215] International Jazz Federation, *Jazz Across Borders: A Study in Cultural Mobility*, Parigi, 2020, pp. 89-106

[216] FIAPF, *Global Film Festival Strategies*, Ginevra, 2021, pp. 45-59

[217] Film Festival Alliance, *Independent Cinema and Global Networks*, Los Angeles, 2022, pp. 112-130

[218] Word Alliance, *Literary Festivals in the Digital Age*, Oxford University Press, Oxford, 2021, pp. 51-69

[219] World Biennial Forum, *International Art Biennials and Cultural Exchange*, Venezia, 2022, pp. 33-47

congiunti, di raggiungere un'*audience* globale per via della promozione reciproca dei festival e di favorire la mobilità intercontinentale di artisti e di idee. Tra i benefici maggiori vi è anche la possibilità di organizzare le reti di festival in modo che siano ecosostenibili mediante la condivisione di risorse e una logistica coordinata che permetta di ridurre l'impatto ambientale[220].

Le reti di festival, però, hanno da affrontare anche delle sfide organizzative che spesso si concretano nella disomogeneità normativa e amministrativa dei diversi paesi di provenienza delle manifestazioni, nella competizione tra i festival membri o nelle difficoltà di *governance* e di gestione dei finanziamenti coordinata tra più enti con più bilanci, budget, obiettivi e risorse[221].

Per massimizzare il potenziale delle reti di festival, si possono adottare alcune strategie innovative. *In primis*, sarebbe corretto rapportarsi alla realtà digitale e realizzare delle piattaforme digitali di collaborazione adoperando degli strumenti avanzati, quali l'intelligenza artificiale e *software* di *blockchain* gestionali, al fine di efficientare la rete. In seguito, per far sì che la collaborazione sia realmente uno strumento di promozione condivisa a tutti i partecipanti, i festival potrebbero istituire un fondo comune per la sostenibilità, attenuando così i rischi di mercato[222]. Anche il rafforzamento di cooperazioni con enti governativi e sovranazionali potrebbe essere una mossa favorevole per le reti di festival, ottenendo così riconoscimenti ufficiali e sovvenzioni a lungo termine.

[220] European Festivals Association, *Sustainable Festival Networks: Best Practices and Case Studies*, Bruxelles, 2022, p. 88

[221] UNESCO, *Global Report on Cultural Networks and International Cooperation*, 2023, pp. 112-115

[222] Parlamento Europeo, *European cross-border associations*, Unione Europea, Bruxelles, 2024, pp. 1-12

7.7 Alcune proposte

L'esportazione dei festival culturali è oramai un elemento fondamentale per garantire la completa valorizzazione, promozione e crescita delle tradizioni locali italiane. È chiaro che l'attività di esportazione del genere in un contesto differente deve essere studiato secondo modalità sostenibili, efficaci e innovative. Risulta necessaria l'elaborazione di strategie di collaborazione del tutto innovative e di cooperazione massima tra i festival, cercando di raggiungere accordi di gemellaggi, partnership o reti di festival.

Al fine di aumentare l'*audience*, creare apprezzamento, generare *partnership* strategiche internazionali e garantire soglie minime di sostenibilità ambientale è utile analizzare l'evoluzione delle modalità di cooperazione tra festival.

In un mondo sempre più interconnesso, le nuove tecnologie, la sostenibilità ambientale e le sinergie tra settori diversi (turismo, industria creativa, tecnologia) devono adottare delle strategie innovative per facilitare l'espansione internazionale dei festival, migliorare l'impatto delle collaborazioni e ottimizzare le risorse disponibili.

Oltre alle solite e tradizionali *tournée* artistiche e alle collaborazioni sporadiche effettuate dalle organizzazioni senza scopo di lucro, nuovi approcci strategici potrebbero semplificare la diffusione e l'adattabilità dei festival culturali italiani in mercati sconosciuti regionali, nazionali e anche internazionali.

Un nuovo strumento fondamentale per rivoluzionare l'esportazione dei festival è composto dalle tecnologie digitali, utili a ridurre i costi e ad ampliare l'accesso alle esperienze culturali offerte.

Un esempio da cogliere per migliorare le proprie strategie digitali è il Global Festival Network. Si tratta di una piattaforma digitale che unisce in un unico "luogo" festival di ambito musicale e di ambito teatrale, visionabili interamente tramite l'ausilio dello strumento di *streaming*, oltre che gestendo le loro *tournée* congiunte.

Lo strumento digitale ha anche altri utilizzi. Fra questi si può citare il *marketplace online* dedicato agli scambi culturali tra festival, creazione di grande utilità per i direttori artistici, produttori e *sponsor* internazionali che desiderano connettersi e adattare i festival a tutte le esigenze così sviluppando relazioni virtuose internazionali, sia virtuali che reali.

Anche i programmi di residenza congiunti aiutano a favorire la circolazione di artisti e produzione tra festival gemellati, come avviene per il Festival La Notte della Taranta con le manifestazioni di musica popolare in Brasile e Argentina già descritti precedentemente. Ancora di più permette il Festival di Avignone che ospita artisti africani e asiatici nel suo programma di residenze teatrali, così facilitando il dialogo e l'interscambio culturale.

I festival itineranti, attraverso edizioni che si spostano ogni anno in una città diversa, rappresentano un altro modello innovativo di mantenere l'identità artistica, culturale e gestionale, ma manifestata in più luoghi. Così è sviluppata la Biennale Circuit, un evento figlio della Biennale di Venezia, che al fine di rafforzare l'immagine del *brand* ha esportato mostre d'arte e cinema in diversi paesi del mondo.

Anche il *franchising* culturale potrebbe portare degli effetti positivi ai festival, permettendo un'evoluzione internazionale e garantendo maggior successo nelle repliche del proprio format nei mercati esteri, modificando sulla base degli standard di qualità artistica e gestionale il festival. Manifestazioni come Lollapalooza e Primavera Sound hanno adottato questa strategia, divenendo marchi famosi e di successo intercontinentali.

Un modello di esportazione di successo è il gemellaggio, capace di costruire ponti culturali tra regioni e anche paesi. L'opportunità è di grande rilievo, ma è necessario che questo modello, affinché risulti pienamente efficace, sia migliorato nella sua struttura e sia esposto a strategie sempre più innovative.
Una strategia molto usata è quella di favorire il gemellaggio tra esistente tra due città che presentano dei legami storici, artistici o economici, come è accaduto

per il Festival Internazionale della Letteratura di Torino con il Festival di Buenos Aires e con il Festival del Cinema di Locarno con il Busan Interational Film Festival (in Corea del Sud).

Le partnership pubblico-privato sembrano essere una ottima collaborazione per creare nuove opportunità di finanziamento e visibilità per l'ente non profit e per l'azienda privata. Gli accordi con compagnie aeree o enti turistici potrebbero incentivare pacchetti di viaggio che includono l'accesso agli eventi culturali, mentre l'utilizzo della realtà aumentata e del metaverso potrebbe permettere la fruizione virtuale degli eventi a livello globale.

Per assicurare il massimo sostegno finanziario possibile e la sostenibilità economica di questo progetto sono possibili alcune collaborazioni che creino dei fondi internazionali per la cooperazione culturale, ossia dei fondi multilaterali per il finanziamento dei festival membri. L'Unione Europea fornisce sovvenzioni di cooperazione culturale, come con Creative Europe.

Altre strategie possono prevedere l'utilizzo di piattaforme di *crowdfunding* utili al coinvolgimento di un pubblico internazionale che attrarrebbe *brand* globali disponibili a stringere accordi di sponsorizzazione, come accaduto con il Montreux Jazz Festival e Rolex[223].

[223] Montreux Jazz Festival, *Partners of the Montreux Jazz Festival*, https://www.montreuxjazzfestival.com/en/festival/partners/

Conclusione

In Italia i festival culturali ricoprono un ruolo fondamentale nel garantire che il patrimonio culturale, storico e artistico, anche immateriale, di tutto il Paese sia valorizzato.

I festival rappresentano forme di aggregazione sociale e motori dello sviluppo economico locale, oltre che eventi di intrattenimento di massa e di festa collettiva. Si tratta, infatti, di veri e propri dispositivi di produzione e di trasmissione culturale, capaci di conservare l'identità territoriale delle comunità e di incidere su di essa favorendo dei risvolti positivi anche nelle dinamiche sociali ed economiche delle popolazioni coinvolte.

Trattandosi di eventi che hanno una forte incidenza sociale, ma che ritraggono altresì le comunità per cui queste festività sono nate, mutano nel tempo sulla base dell'evoluzione della società e del territorio. Per questo motivo, si definiscono strutture organizzative e modelli gestionali differenti e complessi che si evolvono nel tempo, intrecciandosi fra di loro e giungendo alla globalizzazione dei contenuti, delle forme e dei modelli gestionali.

In Italia i festival culturali sono riusciti ad affrontare numerose sfide, dimostrando in tal modo la loro capacità di adattamento a tutti i cambiamenti ambientali che si sono susseguiti nel tempo e nei territori. Dalle problematiche sociali, a quelle culturali, fino ad arrivare a quelle economiche, i festival culturali locali italiani hanno colto delle opportunità per generare dei punti di forza interni all'organizzazione del proprio ente non profit.

Aventi come obiettivo l'aumento dell'*audience*, hanno dimostrato come ridefinire la propria struttura e come riposizionarsi nel mercato grazie anche alla crescente professionalizzazione del settore e alla proliferazione di modelli di *governance* diversificati. Ciò ha portato all'adozione di pratiche gestionali sempre più sofisticate, tali da garantire ai festival l'acquisizione di una connotazione di *asset* culturali strategici, indispensabili per le comunità residenti nel territorio in quanto capaci di generare valore economico e

sociale mediante l'alta qualità e sostenibilità della loro programmazione culturale.

Un elemento centrale della ricerca ha riguardato l'analisi delle strategie di finanziamento e sostenibilità economica dei festival. Si è evinto quanto la dipendenza dai finanziamenti pubblici sia elevata e le enormi difficoltà riscontrate dagli enti del Terzo Settore per arginare questo problema. Ma è stato anche affrontato il tema della ricerca di maggiore autonomia economica e finanziaria da parte dei non profit, ricercata attraverso una sempre maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento: sponsorizzazioni private, campagne di *crowdfunding*, bigliettazione, *merchandising* e *partnership* strategiche con enti pubblici e privati.

Tuttavia, permane un divario significativo tra i festival di grandi dimensioni e quelli minori. Si tratta di una discrepanza che comprende vari ambiti di interesse: dalla capacità di attrarre finanziatori e di stabilire modelli di gestione autosufficienti, alle strategie gestionali e organizzative da adottare in base ai costi da sostenere. Tale divario non permette a ogni organizzazione di poter inserirsi nei *network* di relazione di interesse, data la scarsa capacità gestionale e dati i limiti imposti dalla dipendenza economica e finanziaria nei confronti delle istituzioni locali e nazionali.

Un altro aspetto chiave emerso dallo studio comparativo riguarda l'impatto economico e sociale dei festival nel territorio. È emerso che i festival rappresentano un valore aggiunto per la comunità dati l'incremento del turismo culturale, la creazione di occupazione temporanea e permanente e il sostegno alle economie locali attraverso il coinvolgimento di imprese, artigiani e fornitori di servizi. Questo contribuisce alla costruzione di un'identità territoriale forte e coesa che, cosciente delle opportunità di crescita e di rappresentazione offerte dal festival, risponde con la sua partecipazione attiva all'evento. Il valore identitario promosso e trasmesso dalla manifestazione ha un particolare rilievo nelle regioni a forte vocazione turistica e culturale, in cui il membro della comunità non deve credere che la sua cultura sia una merce di scambio, ma un patrimonio da valorizzare, un

segno distintivo e di grande attrazione turistica per i visitatori di tutto il mondo.

Nelle dinamiche di *governance* il crescente ruolo delle reti collaborative tra festival, enti pubblici e privati, istituzioni culturali e imprese del settore creativo ha determinato un'aspettativa di sostenibilità a lungo termine per i festival culturali locali. Sono collaborazioni sinergiche ed efficaci ai fini di mantenere vive le tradizioni e le culture promosse dagli enti del Terzo Settore analizzati. L'ottimizzazione delle risorse disponibili, l'ampliamento del pubblico di riferimento e il potenziamento dell'impatto sociale ed economico sono motivazioni per la creazione di tali collaborazioni.

Adottare modelli gestionali basati su strumenti di analisi avanzata, come l'analisi SWOT e le metriche di valutazione d'impatto, è di vitale importanza per poter pianificare e organizzare strategicamente e al meglio le proprie attività in risposta alle sfide del mercato.

In termini di prospettive future, la ricerca ha evidenziato il crescente interesse verso l'esportazione, e in particolar modo l'internazionalizzazione, dei festival culturali italiani. Questo processo ha la sua attuazione attraverso l'esportazione di *format*, la creazione di reti di cooperazione transnazionale e lo sviluppo di *partnership* strategiche con istituzioni e operatori culturali di altri paesi.

L'attenzione riportata dai festival culturali italiani nei confronti di circuiti globali e di gemellaggi è mediamente alta, data non solo la volontà di ricevere maggiore visibilità da parte di un pubblico e da un mercato pian piano sempre più ampio, ma anche l'opportunità di esportare prodotti e *know-how* totalmente *Made in Italy* realizzando processi di interscambio culturale con delle realtà lontane dall'Italia.

Per cogliere a pieno queste opportunità, però, è bene adottate delle soluzioni più incisive attraverso strategie di posizionamento e di promozione adeguate a piani di marketing innovativi e a programmi di comunicazione integrati. Al fine di valorizzare a pieno l'unicità dell'offerta culturale e artistica italiana nel

panorama internazionale, una strategia deve prevedere l'insieme degli elementi enunciati.

Allo scopo di ampliare l'accessibilità e l'*engagement* del pubblico sono adoperate le tecnologie digitale, che costituiscono un ulteriore fattore di fondamentale importanza per la realizzazione degli obiettivi preposti. Infatti, l'avvento della digitalizzazione ha permesso di fruire di una varietà dispiegata di strumenti. Le piattaforme di *streaming*, la realtà virtuale e le strategie di *gamification* rientrano tra i nuovi mezzi di fruizione digitale della cultura. Si tratta di generatori di partecipazione di massa, che attraggono più target di pubblico, tutti soggetti alla profilazione e alla raccolta di dati utili da analizzare per personalizzare l'offerta per ogni segmento del pubblico e migliorare la pianificazione strategica. Per ottenere dei risultati validi e, soprattutto, veloci è necessario impiegare strumenti di analisi dei *big data* e di intelligenza artificiale. Sono strumenti utili per evolvere nel processo di comprensione sempre più affinato delle preferenze del pubblico e nell'ottimizzazione dei piani strategici di comunicazione e marketing.

In conclusione, parte del patrimonio culturale immateriale italiano è rappresentato dai festival culturali locali, manifestazioni dinamiche e multifunzionali, la cui sopravvivenza e la cui sostenibilità futura saranno conseguenti alle strategie adoperate rispetto al bilanciamento tra l'innovazione gestionale e tecnologica e il rispetto delle tradizioni. Il potenziamento di questo settore in Italia è una sfida che può essere superata attraverso un approccio strategico che integri litiche di sviluppo territoriale, investimenti infrastrutturali, formazione professionale e strategie di comunicazione mirate.

Con una *governance* attenta e con una coesa pianificazione delle risorse i festival culturali locali italiani possono mettersi in gioco nell'arena competitiva globale. Una visione lungimirante di tutela e valorizzazione della cultura e dei valori intrinsechi ai festival, unita a strategie gestionali e di promozione incrociate, è decisiva per il successo e per la resilienza del settore nel lungo periodo.

Bibliografia

Agamennone, M., *Sulle origini del progetto La Notte della Taranta. Un possibile modello: la terza edizione, quella del 2000*, in *Palaver*, 4, Università del Salento, 2015.

Amari, M., *Progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Antoniazzi, S., *Beni culturali e partenariato pubblico privato atipico nel Codice dei contratti pubblici*, in federalismi.it, n. 8/2024, 3/04/2024.

Ariño Villaroja, A., Lombari Satriani, L. (a cura di), *L'utopia di Dioniso. Festa fra tradizione e modernità*, Booklet, Roma, 1997.

ASviS, *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, 2022.

Attanasi, G., Urso, U., Capitale sociale e senso di appartenenza: l'impatto sociale del Festival "La Notte della Taranta" sulla comunità che lo ospita, in *Palaver*, 2, Università del Salento, 2015.

Bauman, Z., *Per tutti i gusti. La cultura nell'età dei consumi*, Laterza, Roma-Bari, 2016.

Bernardini, S., Gallicani, M., Grillo, S., Marcon, G., Marino, V., Marzullo, N., Rondinella, T., Vinci, L., *Il Terzo Settore dopo la pandemia*, Banca Etica, Milano, 2022.

Bierman, H., Smidt, S., *Capital budgeting, analisi economica di progetti d'investimento*, Tecniche Nuove, Milano, 1993.

Bifulco, L., *Crowdfunding per il non profit: strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

Bonet, L., Donato, F., *The Financial Crisis and Its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe*, *Journal of Cultural Management and Policy*, 2011, 1(1).

Borzaga, C., Fazzi, L., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Il Mulino, Bologna, 2019.

Bravo, G.L., *Festa contadina e società complessa*, FrancoAngeli, Milano, 1984.

Burnett, K., *Friend for Life: Relationship Fundraising in Practice*, White Lion Press Ltd, USA, 1996.

Buttitta, I.E., *La memoria lunga. Simboli e riti della religiosità tradizionali*, Booklet Milano, Milano, 2002.

Cabiddu, M.A., Grasso, N., *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Carpitella, D., *L'esorcismo coreutico-musicale del tarantismo*, in *La terra del rimorso* di Ernesto de Martino, Il Saggiatore, Milano, 1961.

CISET, AGIS, Confcommercio, *Le ricadute degli eventi culturali e di Spettacolo*, Analisi di 3 casi di studio, 2017.

Commissione Europea, *Creative Europe Programme*, Bruxelles, 2023.

Commissione Europea*, La guida ai finanziamenti CulturEU Opportunità di finanziamento dell'UE per i settori culturale e creativo 2021-2027,* Unione Europea, Lussemburgo, 2022.

Confindustria, Confcultura, *La valorizzazione della cultura fra Stato e mecato. Assetto economico e giuridico, imprese e istituzioni del mercato delle attività culturali in Italia*, Sipi S.p.A., Roma, 2008.

D'Isanto, M., *Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023.

Dei, F., *Antropologia culturale*, Il Mulino, Bologna, 2012.

Dei, F., Di Pasquale, C., *Rievocare il passato: memoria culturale e identità territoriali*, Pisa University Press, Pisa, 2017.

De Martino, E., *La terra del rimorso*, Il Saggiatore, Milano, 1961.

Fondazione Carnevale di Putignano, *Bilancio Consuntivo 2023*.

Fondazione Carnevale di Putignano, *Programma ufficiale del Carnevale di Putignano 2025.*

Fondazione Carnevale di Putignano, *Statuto.*

Fondazione CRT, *Rapporto annuale su finanza e cultura*, 2023.

Fondazione dello Storico Carnevale di Ivrea, *Guida ufficiale - Lo Storico Carnevale di Ivrea*, Bolognino Editore, ristampa dicembre 2024.

Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico, *Bilancio Consuntivo 2023*.

Fondazione Istituto Nazionale del Dramma Antico, *Statuto*.

Fondazione La Notte della Taranta, *Bilancio Consuntivo 2023.*

Fondazione La Notte della Taranta, *Bilancio Economico di Previsione 2025*.

Fondazione La Notte della Taranta, *Statuto*.

Fondazione Umbria Jazz, *Bilancio Consuntivo 2023.*

Fondazione Umbria Jazz, *Statuto*.

Gramsci, A., *Letteratura e vita nazionale*, Einaudi, Torino, 1971.

Granato, G., Picilli, R., *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino, Catanzaro, 2019.

Greenfield, J.M., *Fundraising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers*, Wiley, Hoboken, NJ, 2002.

Grimaldi, P., *Tempi grassi e tempi magri. Percorsi etnografici*, Omega, Torino, 1996.

Guala, C., *Mega Eventi, Modelli e storie di rigenerazione urbana*, Carocci, Roma, 2007.

Guerzoni, G., *Effetto festival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi-Fondazione Carispe, Milano, 2008.

Hobsbawm, E., *Introduzione. Come si inventa una tradizione*, in *L'invenzione della tradizione*, Einaudi, Torino, 1987.

Irimiás, A., Csapody, B., Jászberényi, M., Social sustainability on European food festival websites: A multimodal discourse analysis, in Elsevier, 2024.

Johansson, M., *The Globalization of Cultural Festivals*, Palgrave Macmillan, Londra, 2021, pp. 87-105.

Keefe-Feldman, M., *Berklee, Umbria Jazz Festival Celebrate 30-Year Partnership*, Berklee College of Music, Boston, 2015.

Lenclud, G., *La tradizione non è più quella di un tempo*, tr. it. in Clemente, P., Mugnaini, F. (a cura di), *Oltre il folklore. Tradizioni popolari e antropologia nella società contemporanea*, Carocci, Roma, 2001.

Lévi-Strauss, C., *Babbo Natale suppliziato*, in *Razza e storia e altri studi di antropologia*, Einaudi, Torino, 1967.

Lipovetsky, G., Serroy, J., *La cultura-mondo. Risposta a una società disorientata*, O barra O, Milano, 2010.

Malinowski, B., *Teoria scientifica della cultura e altri saggi*, Feltrinelli, Torino, 1966.

Martinelli, G., *Innovazione digitale e ticketing negli eventi culturali*, in *Aedon*, Il Mulino, 2023.

Ministero della Cultura, Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Cremona Mantova e Lodi, *Le sponsorizzazioni nel settore culturale*, Ministero della Cultura, Mantova, 2024.

Ministero della Cultura, *Fondo per il potenziamento della cultura e della lingua italiana all'estero*, Direzione Generale Spettacolo, Roma, 2019.

Ministero della Cultura, *Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale 2022-2023.*

Mella, P., *Controllo di gestione*, UTET, Torino, 1997.

Motroni, M., *Ruolo e funzione delle fondazioni bancarie nel settore "arte, attività e beni culturali"*,in Amministrazione in cammino, 2010

Perrone, A., *Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020.

Pitrè, G., *La demopsicologia e la sua storia*, a cura di Loredana Bellantonio, Edizione Nazionale delle Opere di Giuseppe Pitrè, vol. 38, Palermo: ILA Palma, 2001.

Parlamento Europeo, *European cross-border associations*, Unione Europea, Bruxelles, 2024.

Pozzoli, M., *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 2022.

Quattrocolonne, *Umbria, cuore verde del jazz*, Quattrocolonne Periodico della Scuola di Giornalismo Radiotelevisivo di Perugia, 2017.

Richards, G., Palmer, R., *Eventful Cities, Cultural Management and Urban Revitalisation*, BH Elservier, Oxford, 2010.

Rinaldi, A., *Eventi culturali e sviluppo economico territoriale: la Notte della Taranta in Puglia*, Rivista di Scienze del Turismo - Ambiente Cultura Diritto Economia, ottobre 2018.

Sassatelli, M., *Festivals and Cultural Public Spheres*, Routledge, Londra, 2020.

Sisto P.**,** *Un documento inedito sul Carnevale di Putignano e sulle "maschere colle zappe" (1826). Quando sulle "Propaggini" scorreva il sangue*, in Ricerche, Studi Nuovi Meridionalismo, Anno III - n. 4/Aprile 2017.

Spineto, N., *La festa*, Laterza, Bari, 2019.

Tondini, E., Ferrucci, L., Casavecchia, M., *Grandi eventi, trasformazioni territoriali e sviluppo economico: il caso di Umbria Jazz*, in Quaderni, Agenzia Umbria Ricerche, Pila, 2023.

Touring Club Italiano, *Conosci l'Italia, Vol. XI: Il Folklore*, Milano, 1967.

Towse, R., *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge University Press, 2019.

Transparency International, *Il ruolo del bilancio sociale nel Terzo Settore*, Londra, 2021.

UNESCO, *Testo della Convenzione UNESCO per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, Parigi, 17 ottobre 2003.

Vettori, N., *Le forme speciali di partenariato per la valorizzazione dei beni culturali*, in *Aedon*, Il Mulino, 2024.

Zanin, L., *Raccolta fondi e welfare di prossimità. Fundraising e people raising per le professioni del sociale,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2015.

Fonti normative

Costituzione della Repubblica Italiana

Codice civile

D.Lgs. 42/2004 – Codice dei beni culturali e del paesaggio

D.Lgs. 117/2017 – Codice del Terzo Settore

L. 3818/1886 – Normativa sulle società di mutuo soccorso

L. 106/2016 – Riforma del Terzo Settore

D.Lgs. 490/1999 – Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali *(sostituito dal D.Lgs. 42/2004)*

D.Lgs. 117/2017 – Codice del Terzo Settore

D.Lgs. 112/2017 – Revisione della disciplina in materia di impresa sociale

Sitografia

Cassa Depositi e Prestiti, *Social Bond Report 2021*, disponibile su www.cdp.it, https://www.cdp.it/sitointernet/en/social_bond_2021.page, consultato il 05/02/25.

Commissione Europea, *Creative Europe Programme*, Bruxelles, 2023, disponibile su www.europa.eu, https://culture.ec.europa.eu/it/resources/creative-europe-annual-work-programmes, consultato il 05/02/25.

Commissione Europea, *Horizon Europe. Work Programme 2023-2025 Culture, Creativity and Inclusive Society,* Bruxelles, 06 dicembre 2022, disponibile su www.europa.eu, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-2-culture-creativity-and-inclusive-society_en, consultato il 05/02/25.

Fregni, M.C., *Il ruolo degli eventi*, Il campo della cultura, https://www.campodellacultura.it/discutere/il-ruolo-degli-eventi/

A. Schio, A., Consolini, M., Bonomi, E., Lotito, V., *La digitalizzazione dell'arte e della cultura: tra spazi immersivi e multisensorialità*, in Culture digitali, https://www.culturedigitali.org/la-digitalizzazione-dellarte-e-della-cultura-tra-spazi-immersivi-e-multisensorialita/#Arte e Cultura nellera digitale tra criticita e nuove opportunita, 2022, consultato il 11/02/2025

Camera dei Deputati, Il fondo unico per lo Spettacolo, https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_unico_per_lo_spettacolo.html, 20 ottobre 2021, consultato il 05/02/25

Cassa Depositi e Prestiti, *Social Bond Report 2021*, disponibile su: www.cdp.it

Carnevale di Putignano, https://www.carnevalediputignano.it/

Commissione Europea, *Creative Europe Programme*, Bruxelles, 2023, disponibile su www.europa.eu, https://culture.ec.europa.eu/it/resources/creative-europe-annual-work-programmes, consultato il 05/02/25

Commissione Europea, *Horizon Europe. Work Programme 2023-2025 Culture, Creativity and Inclusive Society,* Bruxelles, 06 dicembre 2022, disponibile su

www.europa.eu, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/cluster-2-culture-creativity-and-inclusive-society_en, consultato il 05/02/25

Fondazione INDA, https://www.indafondazione.org/fondazione-inda/

Goodger, S., Makay, M., *Fondo sociale europeo Plus*, Parlamento Europeo, 04/2024, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/53/fondo-sociale-europeo-plus, consultato il 05/02/25

La Notte della Taranta, https://www.lanottedellataranta.it/it/

Ministero della Cultura, *Piano Strategico "Grandi Progetti Beni Culturali"*, https://programmazionestrategica.cultura.gov.it/piano-strategico-grandi-progetti-beni-culturali/, consultato il 05/02/25

Ministero della Cultura, *Statistiche sull'Art Bonus 2014-2023*, disponibile su: www.artbonus.gov.it

Nicasio, F., *11 retail merchandising best practices to follow in your store*, ICSC, 2022, https://www.icsc.com/news-and-views/icsc-exchange/11-retail-merchandising-best-practices-to-follow-in-your-store, consultato il 05/02/25

Storico Carnevale di Ivrea, https://www.storicocarnevaleivrea.it/it/home/

Umbria Jazz, https://www.umbriajazz.it/