



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

**Il fundraising culturale e il
Terzo settore: strumenti e
opportunità per gli ecomusei.**
Il caso degli Ecomusei del Trentino

Relatore

Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Laureanda

Camilla Sartor

Matricola 885354

Anno Accademico

2024 / 2025

A me e alla mia Famiglia

Ringraziamenti

Arrivati alla fine di questo lungo percorso di studi, vorrei ringraziare tutte le persone che mi sono sempre state vicine e mi hanno supportata nel mio cammino accademico.

Un grazie speciale alla mia famiglia che mi ha sempre sostenuta e spronata ad andare avanti, anche quando le difficoltà sembravano insormontabili e la fatica si faceva sentire.

Grazie a mia sorella Carlotta, che ha sempre creduto in me ed è stata al mio fianco soprattutto negli ultimi due anni di università, facendomi compagnia andando a lezione.

Vorrei esprimere la mia sincera gratitudine anche a tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato.

Un ringraziamento speciale al mio relatore, il Professor Alessandro Genovesi, per la disponibilità e il supporto costante garantiti in ogni fase della ricerca. I suoi consigli e le sue osservazioni sono stati preziosi per la stesura della tesi.

Desidero ringraziare di cuore la coordinatrice della Rete degli Ecomusei del Trentino, una presenza importante e un grande aiuto per la produzione di questo elaborato.

Un ringraziamento particolare ai responsabili dei nove ecomusei trentini, che si sono resi disponibili per rispondere al questionario e alle interviste, condividendo informazioni e dati rilevanti.

Vorrei ringraziare tutti i miei compagni dell'università per il tempo passato insieme e l'aiuto reciproco in questi cinque anni, in cui abbiamo condiviso momenti di studio e di crescita.

Infine un doveroso ringraziamento alle mie amiche storiche per il costante supporto.

INDICE

Introduzione	pag. 7
Capitolo I Un'introduzione al fundraising	
1.1 Una definizione di fundraising.....	pag. 11
1.1.1 L'importanza delle "relazioni" nel fundraising.....	pag. 14
1.2 Il Terzo settore e il quadro normativo	pag. 16
1.2.1 La Riforma e il Codice del Terzo settore	pag. 18
1.2.2 Gli Enti del Terzo settore	pag. 20
1.2.3 Principi e linee guida: un Codice Etico per il fundraising.....	pag. 24
1.3 Opportunità di fundraising: enti privati, enti pubblici e risorse autoprodotte...	pag. 25
1.3.1 Donazioni.....	pag. 28
1.3.2 Sponsorizzazioni e partnership	pag. 31
1.3.3 Bandi di concorso	pag. 34
1.3.4 Finanziamenti europei e PNRR	pag. 35
1.3.5 Art Bonus e Social Bonus.....	pag. 38
1.3.6 Cinque per mille.....	pag. 41
1.3.7 Crowdfunding.....	pag. 42
Capitolo II Fundraising e Cultura	
2.1 L'importanza del fundraising per la cultura.....	pag. 47
2.2 Difficoltà incontrate nell'attività di fundraising e sviluppo di buone pratiche..	pag. 51
2.2.1 Criticità interne alle organizzazioni culturali	pag. 52
2.2.2 Problematiche affrontate dai soggetti privati.....	pag. 57
2.2.3 Punti di forza e buone pratiche.....	pag. 60
2.3 Costruzione di un piano d'azione: il ciclo del fundraising	pag. 63
Capitolo III Gli Ecomusei	
3.1 Le origini e lo sviluppo dell'ecomuseo.....	pag. 69
3.1.1 Il patrimonio culturale immateriale.....	pag. 74
3.2 Gli ecomusei del territorio italiano	pag. 77
3.2.1 L'esperienza di Mondì Locali	pag. 79
3.2.2 La Carta di Catania.....	pag. 80
3.2.3 La Rete Ecomusei Italiani e il Manifesto Strategico.....	pag. 81

3.3 Riferimenti normativi per gli ecomusei a livello europeo e italiano.....	pag. 84
3.3.1 <i>I riferimenti normativi europei</i>	pag. 84
3.3.2 <i>La normativa italiana</i>	pag. 88
3.4 Le attività svolte dagli ecomusei.....	pag. 97
Capitolo IV Gli Ecomusei del Trentino	
4.1 Gli Ecomusei del Trentino e il progetto di Rete	pag. 101
4.2 La normativa della Provincia Autonoma di Trento.....	pag. 107
4.2.1 <i>La legge provinciale del 9 novembre 2000, n.13</i>	pag. 108
4.2.2 <i>La legge provinciale del 3 ottobre 2007, n.15</i>	pag. 109
4.2.3 <i>La delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n.165</i>	pag. 111
4.3 Le nove realtà della Rete	pag. 113
4.3.1 <i>L'Ecomuseo del Vanoi</i>	pag. 115
4.3.2 <i>L'Ecomuseo della Val di Peio</i>	pag. 116
4.3.3 <i>L'Ecomuseo della Judicaria</i>	pag. 118
4.3.4 <i>L'Ecomuseo Argentario</i>	pag. 119
4.3.5 <i>L'Ecomuseo del Lagorai</i>	pag. 120
4.3.6 <i>L'Ecomuseo del Tesino</i>	pag. 121
4.3.7 <i>L'Ecomuseo della Valsugana</i>	pag. 121
4.3.8 <i>L'Ecomuseo della Valle dei Laghi</i>	pag. 122
4.3.9 <i>L'Ecomuseo Val Meledrio</i>	pag. 124
Capitolo V Caso studio: il fundraising negli Ecomusei del Trentino	
5.1 Obiettivi e output della ricerca.....	pag. 125
5.2 Metodologie utilizzate e discussione dei risultati	pag. 125
5.2.1 <i>I risultati del questionario</i>	pag. 126
5.2.2 <i>I risultati delle interviste</i>	pag. 131
5.3 Proposta di un piano di fundraising per gli Ecomusei del Trentino.....	pag. 133
5.3.1 <i>Il piano di fundraising generale</i>	pag. 134
5.3.2 <i>Il piano di fundraising per singolo progetto</i>	pag. 137
Conclusioni	pag. 141
Bibliografia	pag. 145
Sitografia.....	pag. 154
APPENDICE A – Testo del Questionario	pag. 155
APPENDICE B – Risultati del Questionario.....	pag. 158
APPENDICE C – Testi delle Interviste	pag. 160

Introduzione

Negli ultimi decenni, il settore culturale italiano e in particolare gli enti del Terzo settore hanno dovuto affrontare sfide sempre più impegnative per assicurare la propria sostenibilità economico – finanziaria nel tempo. In un contesto in continuo mutamento e caratterizzato da una profonda incertezza, le istituzioni sono chiamate a ricercare fondi alternativi per il proprio sostentamento, abbandonando le pratiche di assistenzialismo garantite dai fondi pubblici, sempre più limitati ed erogati con profondi ritardi.

All'interno di questo scenario, il fundraising si configura dunque come uno strumento strategico fondamentale per garantire la sopravvivenza, la crescita e l'innovazione delle organizzazioni culturali operanti nel Terzo settore.

Questa ricerca si propone di esplorare come le pratiche di raccolta fondi possano incidere positivamente sulla sostenibilità economico – finanziaria degli enti del settore culturale, con particolare attenzione al comparto ecomuseale italiano, un insieme di realtà che tutelano e valorizzano il territorio promuovendo il coinvolgimento attivo delle comunità nelle attività di gestione.

L'obiettivo principale è quello di approfondire e chiarire il concetto di fundraising, individuando come quest'ultimo rappresenti una risorsa fondamentale per lo sviluppo di una particolare tipologia di enti del Terzo settore: gli ecomusei italiani. Trattandosi di realtà ancora poco note a livello generale, si è cercato di evidenziarne la diffusione capillare sul territorio nazionale, mettendo in evidenza il valore culturale e sociale che esse incarnano. Questa analisi si è focalizzata poi su uno specifico gruppo di enti, gli Ecomusei del Trentino, di cui sono stati studiati il funzionamento, la gestione e la sostenibilità economica, evidenziando sfide e criticità affrontate. Sono stati dunque proposti degli strumenti e delle linee guida operative pensate ad hoc per integrare e rafforzare gli aspetti economici e finanziari di queste associazioni nel breve e lungo periodo.

L'elaborato si struttura in cinque capitoli, organizzati in una prima parte che descrive le dinamiche e la normativa del Terzo settore e degli ecomusei, per procedere poi con una seconda fase sperimentale in cui è stata condotta un'indagine sul campo per meglio conoscere le realtà ecomuseali trentine.

Il primo capitolo definisce il concetto di fundraising focalizzandosi sull'importanza della relazione e dell'educazione al dono, delineando una materia che evolve rapidamente nel

tempo (Zanella, 2023) e che necessita di essere compresa e padroneggiata in un'ottica di crescita futura. Per meglio inquadrarlo nel contesto italiano, si prosegue con l'analisi del Terzo settore e della normativa di riferimento, per poi passare all'individuazione degli strumenti di fundraising più appropriati che queste realtà possono utilizzare per svilupparsi e ampliare il proprio raggio d'azione, scegliendo tra contributi pubblici e privati e risorse autoprodotte. Tra le opportunità disponibili figurano le erogazioni liberali, le sponsorship e le partnership, i bandi di concorso, i finanziamenti europei e il PNRR, Art Bonus e Social Bonus, il cinque per mille e il crowdfunding.

Il secondo capitolo si focalizza sul rapporto tra fundraising e cultura, evidenziando le principali criticità affrontate dagli attori del settore – organizzazioni culturali e soggetti privati – e le buone pratiche che possono essere attuate per far fronte alle problematiche emerse. Tra queste, viene introdotto il ciclo del fundraising, un piano d'azione efficace ed efficiente per l'elaborazione di strategie di raccolta fondi.

Il terzo capitolo è dedicato agli ecomusei, di cui vengono approfondite le origini storiche e teoriche, nonché il ruolo importante che rivestono per la promozione del patrimonio culturale immateriale. Ci si focalizza quindi sulle esperienze italiane più significative, sul loro sviluppo e sui riferimenti normativi a livello europeo e nazionale. Qui emerge la mancanza di leggi specifiche per queste realtà, un dato rilevante che ha ostacolato lo sviluppo lineare e rapido di questi enti, che hanno trovato invece un punto di riferimento nella Rete Ecomusei Italiani. Infine vengono descritte le attività che caratterizzano l'operato strategico degli ecomusei italiani e il loro impatto positivo verso il territorio e la società.

Il quarto capitolo si focalizza sugli Ecomusei del Trentino, approfondendo il progetto di Rete, la normativa provinciale di riferimento e presentando le specificità delle nove realtà ecomuseali, gestite da associazioni di promozione sociale (enti del Terzo settore). Viene analizzato sia il contesto territoriale sia quello istituzionale nel quale operano, al fine di comprendere le potenzialità e i limiti riscontrati nell'applicazione del fundraising in questo specifico ambito.

Infine, il quinto capitolo riporta il caso studio di questa ricerca, ovvero l'analisi empirica della situazione economico – finanziaria degli ecomusei trentini e la loro propensione all'utilizzo di strumenti di fundraising, condotta grazie dell'utilizzo di questionari e interviste. I risultati dell'indagine hanno permesso di delineare un quadro d'insieme delle pratiche di raccolta fondi utilizzate in passato dalle realtà e di individuare le criticità che bloccano l'avvio di future azioni di finanziamento. Dai dati raccolti è stato possibile

proporre un piano operativo specifico sviluppato su due livelli: una proposta di fundraising generale per supportare la gestione ecomuseale nel suo insieme, e una proposta di raccolta fondi per singoli progetti, con l'intento di offrire strumenti concreti per il rafforzamento della sostenibilità economica degli ecomusei.

Questo piano suggerisce delle linee guida che gli ecomusei trentini possono adottare qualora si trovassero in condizioni economico – finanziarie incerte, dovute a ritardi o sospensioni nell'erogazione delle risorse pubbliche da parte della Provincia.

Grazie ad un approccio multidisciplinare e alla ricerca empirica svolta, questa tesi intende contribuire alla riflessione generale sul fundraising culturale inteso come leva strategica per gli enti del Terzo settore, con particolare attenzione al comparto ecomuseale italiano e trentino. L'elaborato infatti presenta degli spunti utili alla definizione e alla realizzazione di attività di finanziamento mirate, efficaci e sostenibili, utilizzabili dagli ecomusei Trentini e adattabili a contesti specifici.

Capitolo I

Un'introduzione al fundraising

1.1 Una definizione di fundraising

Le istituzioni e le organizzazioni non profit¹ che popolano il settore artistico – culturale si trovano a dover affrontare quotidianamente sfide differenti all'interno di un ambiente sempre più competitivo. Queste realtà si confrontano tra loro su vari ambiti, e tra questi si è fatto sempre più preponderante quello della ricerca di fondi e fonti di finanziamento. Parlare di fundraising o di campagne di raccolta fondi oggi è sempre più urgente, soprattutto in seguito ai recenti sviluppi economici e sociali conseguenti la Pandemia da Covid – 19², che ha aumentato la precarietà dei finanziamenti all'ambito culturale e ha modificato la modalità di comunicazione, nonché i gusti e le aspettative dei pubblici della cultura.

Queste organizzazioni sono state chiamate a interrogarsi internamente e a individuare nuove strategie di sostenimento economico – finanziario e culturale. Il concetto di fundraising è dunque diventato centrale in questo momento storico di incertezza, e queste realtà devono avere piena consapevolezza di questo strumento e delle figure professionali, come il fundraiser³, che possono aiutarle nello sviluppo di strategie di successo.

Di fronte a queste considerazioni iniziali, non si può tuttavia circoscrivere il fundraising a una semplice attività di ricerca di fonti finanziarie, poiché esso fa riferimento a un processo più complesso. Per comprenderne appieno le dinamiche occorre in primis distinguere tra due concetti spesso confusi tra loro: funding e fundraising.

Con il termine “funding” si indica l'insieme delle risorse finanziarie, provenienti da fonti diverse, che un'organizzazione ha a disposizione per svolgere le proprie attività istituzionali.

¹ L'organizzazione non profit è un organismo privato che può assumere forme giuridiche differenti, tutte però accomunate dall'assenza di scopo di lucro, ovvero i profitti generati dall'organizzazione non vengono distribuiti tra i soci fondatori e/o i dipendenti, bensì sono reinvestiti per intero nell'attività svolta.

² La Pandemia da Covid – 19 è un'emergenza sanitaria di portata globale scoppiata ad inizio 2020 che ha provocato gravi malattie respiratorie a causa del virus Sars-Cov-2. Per tutelare la popolazione, gli Stati di tutto il mondo hanno imposto *lockdown* e chiusure degli esercizi non necessari, andando così ad interrompere buona parte degli scambi commerciali e imponendo un ripensamento degli spazi e delle normali pratiche lavorative.

³ Il fundraiser è un professionista che aiuta le organizzazioni nell'attività di raccolta fondi, attraverso la ricerca di potenziali finanziatori e lo sviluppo di strategie efficaci per il raggiungimento degli obiettivi.

Con la parola “fundraising” si evidenzia invece l’insieme delle attività e dei processi messi in atto da un’organizzazione per recuperare o generare i fondi necessari al perseguimento della propria mission, all’avvio di nuovi progetti e allo svolgimento di iniziative. Questo vocabolo deriva dall’inglese *fund* ovvero “fondi” e *to raise* che significa “accrescere, aumentare, raccogliere”, e identifica pertanto un’azione pianificata e orientata verso obiettivi di crescita e di sviluppo.

Esistono molteplici definizioni di questo termine, ognuna delle quali si focalizza su aspetti diversi di questa complessa attività, ma più in generale, utilizzando le parole di Henry Rosso⁴ *et al.* (2004), il fundraising viene descritto come «La nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare».

La raccolta fondi si concretizza dunque in un insieme di azioni strategiche durature che favoriscono un afflusso continuo di risorse umane ed economiche fornite gratuitamente per sviluppare i progetti di un’organizzazione (Granato e Picilli, 2019).

L’attività di fundraising ha la peculiarità di essere integrativa, ovvero viene attuata dalle organizzazioni non profit per accrescere, diversificare e aumentare i fondi che hanno a disposizione per lo sviluppo della propria mission istituzionale. Non si tratta solo di reperire risorse finanziarie, bensì anche risorse umane (si pensi ai volontari che aiutano nelle realtà culturali) e acquisire competenze specifiche. Attuare azioni di fundraising contribuisce a rafforzare l’immagine e l’identità di un’organizzazione presso la propria comunità di riferimento e migliora la percezione di questa realtà presso il pubblico di potenziali finanziatori e donatori.

Questi presupposti richiedono uno sforzo interno significativo all’istituzione, che deve essere capace di costruire, rafforzare e mantenere nel tempo delle relazioni di fiducia stabili e permanenti con i propri donatori e partner. Trasparenza nelle comunicazioni, fiducia reciproca nelle relazioni, *accountability*⁵ e diffusione di dati aggiornati sull’utilizzo delle risorse, sono tutti requisiti che vengono richiesti alle realtà culturali e senza i quali non si possono attuare campagne di fundraising efficaci e funzionali.

Va sottolineato che l’attività di fundraising non è una ricerca occasionale di denaro, bensì un processo professionale integrato nei processi interni di un’organizzazione culturale. Una campagna di ricerca fondi, per essere avviata, ha bisogno di personale dedicato,

⁴ Henry (Hank) Rosso (1917-1999) è stato fundraiser e fondatore della Fund Raising School, che nel 1987 è diventata parte della Indiana University Center on Philanthropy.

⁵ Con il termine *accountability* si indica la rendicontazione delle attività gestionali e finanziarie attuate da un’organizzazione, con l’obiettivo di garantire la massima trasparenza d’azione presso i soggetti interessati.

un'ottima comunicazione interna ed esterna, dati e informazioni sul bacino di potenziali finanziatori e una proposta solida da presentare, in linea con la mission dell'istituzione e condivisa da tutto lo staff che opera nella realtà culturale. Solo se i dipendenti e i volontari comprendono il potenziale del progetto, ecco che questo si arricchisce di valore anche agli occhi dei donatori e degli investitori, divenendo competitivo e accattivante.

Avere un progetto solido consente alle personalità del panorama culturale di rafforzare i propri servizi e la propria percezione presso il pubblico.

Il fundraising può essere considerato anche come un'attività collettiva, che individua il proprio punto di forza nel coinvolgimento sistematico di tutti gli attori della società verso il raggiungimento di un obiettivo comune, che si traduce in benefici diretti e indiretti per l'intera comunità (Sacco, 2006).

Da qui la necessità di un piano di fundraising funzionante e non improvvisato, bensì connotato da una precisa pianificazione e studio preliminari necessari per una successiva buona riuscita della campagna. L'attenta definizione di ogni singolo aspetto è funzionale anche per attirare l'attenzione dei finanziatori, che sono sempre più restii a erogare finanziamenti "a pioggia", privilegiando invece progetti articolati e strutturati, spesso in grado di garantire una copertura di autofinanziamento.

Il fundraising non si riduce dunque a una serie di tecniche, ma nella sua dimensione strategica ha l'obiettivo ultimo di rendere sostenibile nel tempo una causa sociale⁶ e l'organizzazione non profit che la persegue. Con i finanziamenti raccolti si restituisce un valore non solo ai donatori, ma anche alla società nella sua interezza.

Ecco perché è la persona ad essere al centro dell'azione di raccolta fondi, dove le necessità dell'organizzazione vengono associate ai bisogni dei potenziali investitori.

I vari aspetti in cui si declina il reperimento di fondi possono essere qui riassunti in una definizione di ampio respiro, che annovera al fundraising il ruolo di attività strategica per l'ottenimento di risorse finanziarie con l'obiettivo di mantenere la sostenibilità di un'organizzazione non profit nel tempo, promuovendone uno sviluppo continuo secondo le linee guida della mission istituzionale. Tutto ciò è rivolto agli interlocutori di questa realtà che possono contribuire alla sua crescita sociale per mezzo di investimenti e donazioni (Coen Cagli, 2013).

⁶ Con questo termine si indica una causa che gode del consenso della comunità all'interno della quale viene promossa e perpetrata.

1.1.1 L'importanza delle "relazioni" nel fundraising

Un'organizzazione culturale che inserisce il fundraising all'interno della propria pianificazione strategica deve fare costante riferimento al sistema di relazioni esistenti sia interne alla realtà, sia con l'ambiente esterno in cui si trova a operare. Il coinvolgimento delle aree operative interne all'organizzazione e il mantenimento di contatti continui con il pubblico di finanziatori sono elementi chiave per una campagna di raccolta fondi destinata ad avere un buon successo.

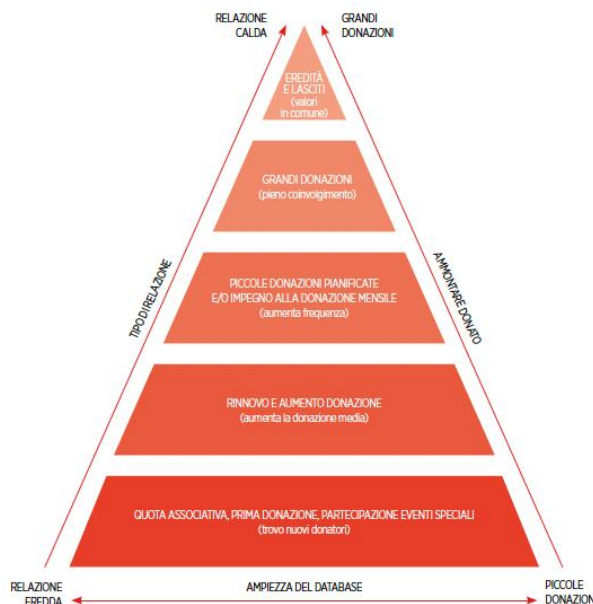
Nell'organizzazione non profit è l'organo di governo ad occuparsi della promozione e della gestione del fundraising, mentre l'attività più specifica di gestione è imputata a un comitato esecutivo (Melandri e Masacci, 2004). Sempre l'organo di governo viene identificato come ultimo responsabile nel reperimento dei fondi e di conseguenza dell'autosufficienza finanziaria dell'istituzione. Questo implica una completa collaborazione tra questa struttura e le altre aree dell'organizzazione deputate allo svolgimento delle diverse fasi della raccolta fondi, ovvero l'avvio del progetto con richiamo alla mission e alla vision dell'organizzazione, l'identificazione degli obiettivi da raggiungere, l'analisi dei mercati di riferimento in cui operare seguito dalla scelta degli strumenti da utilizzare, la fase operativa di messa in opera del progetto e infine la valutazione dei risultati raggiunti.

Per una buona riuscita della campagna le aree operative devono comunicare tra loro, condividere idee, confrontarsi sui documenti prodotti ed essere sempre aggiornate. Anche se su piani differenti, il sistema di governo è chiamato ad agevolare le relazioni interne all'organizzazione ai fini di favorire lo sviluppo del piano strategico. Il personale interno, sia dipendente sia volontario, va valorizzato e coinvolto, deve condividere la "buona causa" sulla quale sta lavorando e deve sentirsi indispensabile alla realizzazione del piano di fundraising, così da dare il miglior contributo e convincere poi anche i potenziali donatori a contribuire.

Accanto alle relazioni interne, imprescindibili per una buona riuscita dell'attività, risultano fondamentali i legami che l'organizzazione non profit è in grado di instaurare e mantenere con l'ambiente esterno dei potenziali donatori e investitori. Le richieste di risorse sono rivolte alle persone, con le quali occorre costruire un rapporto dinamico e attivo, cercando di creare una connessione emotiva con l'organizzazione e la causa da sostenere. Il valore nasce nelle relazioni che riescono a comunicare fiducia, trasparenza e lealtà. Quanto più questa connessione è forte, tanto più una persona è disposta a donare contribuendo alla campagna di fundraising.

Un ottimo strumento che confronta il tipo di relazione tra organizzazione e donatore/investitore e l'ammontare donato è la piramide del fundraising.

Figura 1.1 La piramide del fundraising



Fonte: <https://www.valeriomelandri.it/2024/i-5-livelli-del-donatore/>

Per riuscire a leggere correttamente la Figura 1.1 è importante ricordare il principio di Pareto⁷ secondo cui, in ambito economico, l'80% dell'attività viene prodotta in un'impresa dal 20% dei propri membri. Questa osservazione può essere applicata anche all'azione strategica di fundraising, dove l'80% dei fondi deriva dal 20% dei donatori. Segue che uno dei passi fondamentali nel reperimento di risorse è rappresentato dall'individuazione e la successiva costruzione di relazioni durature con quei donatori che possono massimizzare il loro contributo nel medio – lungo periodo (2004).

La piramide è costituita da cinque livelli distinti, con alla base una “relazione fredda” cui corrispondono piccole donazioni, mentre al vertice si riscontra una “relazione calda” cui si associano i grandi contributi.

La base della piramide racchiude le quote associative e le prime donazioni effettuate dai nuovi sostenitori dell'organizzazione culturale. Da qui si parte per rendere il legame tra istituzione e donatore più consapevole e degno di fiducia. Tutti i rapporti vanno coltivati,

⁷ Vilfredo Pareto (1848-1923) è stato un economista e sociologo italiano, che ha dato il proprio contributo all'economia politica e alla teoria dei giochi, nonché alla matematica, all'ingegneria e alla sociologia.

occorre riconoscere il gesto del donatore, ringraziarlo e fargli capire che il suo sostegno è importante per l'organizzazione.

Il secondo livello ospita quei donatori che hanno accettato l'invito a rinnovare il proprio contributo. Qui si comincia a personalizzare la comunicazione al fine di rinforzare la connessione con gli individui.

Il terzo step raggruppa le persone che hanno scelto consapevolmente di rendere stabili le proprie donazioni. Gli apporti di denaro, seppur piccoli, diventano pianificati e può emergere la volontà di impegnarsi mensilmente a supportare la realtà.

Nel quarto livello si collocano i grandi donatori, ovvero coloro che elargiscono ampie somme di denaro all'organizzazione non profit, talvolta avendo anche un peso nelle decisioni interne all'istituzione. I motivi che spingono queste persone a fornire contributi ingenti sono molteplici, e tra questi figurano l'altruismo, il senso di appartenenza, i benefici fiscali, la gratitudine, le tradizioni famigliari e molto altro.

Infine, al vertice della piramide sono collocati i lasciti testamentari e le donazioni pianificate. Qui si raggiunge l'apice della relazione tra organizzazione e donatore, che acquisisce solidità e profondità, protrahendosi nel lungo periodo.

La piramide rappresenta un ottimo strumento per riuscire a massimizzare i contributi da parte dei potenziali sostenitori e può anche suggerire le tipologie di relazioni che l'organizzazione culturale e i donatori si aspettano reciprocamente.

È bene ricordare però che questo strumento rappresenta un punto di partenza e va contestualizzato rispetto alla platea di persone cui si vuole rivolgersi. Un potenziale donatore può anche non attraversare tutti i livelli individuati partendo dalla base, ma può accedere direttamente a step superiori nella piramide.

Questo dimostra come ci siano sempre la relazione e il rapporto umano alla base di una buona strategia di fundraising che mette le persone al centro, così da massimizzare il raggiungimento dei propri obiettivi e fornire benefici all'intera comunità.

1.2 Il Terzo settore e il quadro normativo

Il fundraising nel settore non profit ha subito grandi cambiamenti negli ultimi decenni, modificandosi di pari passo con uno scenario complesso e in continua evoluzione. La crisi che ha investito gli interlocutori finanziari tradizionali e la necessità di rivolgersi ad altre tipologie di finanziatori, la propensione a sostenere progetti con specifiche caratteristiche di fattibilità e successo pressoché certo, e la nascita di nuove modalità di raccolta fondi e di nuove organizzazioni che acquiscono la competizione, sono tutte problematiche cui si

può far fronte possedendo un adeguato quadro normativo che garantisca tutele formali, giuridiche, economiche e anche organizzative.

Le organizzazioni culturali riconosciute come ETS⁸ per poter attivare una campagna di fundraising devono fare riferimento al Codice del Terzo settore, interessato da una recente riforma nel 2017.

Il Terzo settore italiano comprende tutte le organizzazioni che svolgono attività di utilità sociale in ambito sanitario, culturale, ambientale, dell'istruzione, della tutela dei diritti civili etc. Queste realtà hanno assunto negli ultimi decenni una rilevanza sempre maggiore, e si distinguono dalle organizzazioni del primo settore, comprendenti lo Stato e la Pubblica Amministrazione (PA), e dalle società commerciali che affollano il secondo settore per la loro particolare configurazione economica e giuridica. Si tratta infatti di organizzazioni private senza fini di lucro, ovvero che non hanno come fine ultimo la realizzazione del profitto bensì il perseguimento delle proprie attività istituzionali di interesse generale. Ciò però non significa che l'istituzione, che si colloca tra lo Stato e il mercato, non possa generare utile, ma che il profitto finale realizzato venga reinvestito nell'organizzazione (invece di essere distribuito tra i soci fondatori e i dipendenti).

Il Terzo settore comprende un bacino di organizzazioni eterogenee tra loro, le quali però sono accomunate da caratteristiche imprescindibili per l'appartenenza a quest'area:

- essere un ente privato senza scopo di lucro, con autonomia organizzativa e gestionale;
- svolgere azioni di interesse generale, predisposte dalla legge;
- le attività svolte devono essere di utilità sociale, con scopo civico e di solidarietà;
- essere iscritto al RUNTS, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore.

La crescita sensibile di questo settore è stata registrata in Italia a partire dagli anni duemila, e secondo i dati ISTAT più recenti⁹, le istituzioni non profit attive in Italia nel 2022 sono 360.061, in calo del 2% rispetto al censimento precedente (anno 2018). Il numero dei dipendenti è invece in costante aumento, e nell'anno di riferimento ha raggiunto un totale di 919.431 (+2,9%), con una maggiore concentrazione di personale nel Nord Italia (ISTAT, 2024).

⁸ L'acronimo ETS indica gli Enti del Terzo Settore.

⁹ I dati si riferiscono all'ultima rilevazione campionaria del Censimento permanente delle istituzioni non profit da parte dell'ISTAT che risale al 2021 e sono stati resi pubblici nel 2022. Nel corso del 2025 verrà avviato il censimento relativo all'anno 2024. Il censimento permanente viene svolto con cadenza triennale dall'Istituto nazionale di statistica.

Questi dati evidenziano come il Terzo settore sia tutt'ora in evoluzione, arricchendosi di nuove realtà e di dipendenti che vedono nelle organizzazioni in cui operano dei valori da perseguire e condividere.

1.2.1 La Riforma e il Codice del Terzo settore

La Riforma del Terzo settore, che ha portato alla stesura organica del Codice del Terzo settore (D.lgs. 117/2017), si delinea come un processo articolato di vasta portata, attuato per rendere più coerente e moderno il quadro normativo specifico in quest'area di intervento.

Prima dell'avvento della Riforma, il Terzo settore italiano era caratterizzato da leggi datate e frammentarie (le prime forme di intervento risalgono agli anni Novanta a favore di specifiche organizzazioni¹⁰), da una scarsa trasparenza e disomogeneità a livello di identificazione e censimento degli enti, e da un limitato riconoscimento del ruolo sociale delle realtà operanti, appesantite da una scarsa visibilità istituzionale e dall'instabilità finanziaria. La mancanza di organicità e una normativa sempre più stratificata hanno creato i presupposti per l'inizio di un processo di revisione legislativa interna avviato con la Legge 6 giugno 2016, n.106 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale".

Questa riforma del Terzo settore, ancora in corso, si è focalizzata sui seguenti ambiti di intervento:

- la definizione di una disciplina per il Servizio civile universale e per il sostegno al Terzo settore, sia attraverso il 5 per mille sia mediante l'agevolazione e la promozione del recupero di risorse economiche e materiali (Polizzi e Vitale, 2017);
- la revisione della disciplina in materia di impresa sociale;
- la revisione generale della normativa e il rilancio degli Enti del Terzo settore, focalizzandosi sull'istituzione di un registro unico, sulla regolamentazione del trattamento fiscale e sulla definizione della vigilanza.

La legge delega, come riportato nel sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025b), prevedeva inoltre l'eventuale emanazione di disposizioni correttive o integrative ai decreti proposti.

¹⁰ Si vedano al riguardo la Legge 11 agosto 1991, n.266 legge quadro sul volontariato in Italia, la Legge 8 novembre 1991, n.381 che disciplina le cooperative sociali, e la Legge 7 dicembre 2000, n.383 che regola le associazioni di promozione sociale (APS).

La Riforma ha portato all'attuazione di vari decreti legislativi nel 2017, dove il più importante è il Codice del Terzo Settore¹¹, Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117.

Il Codice ha riordinato e rivisto la disciplina civilistica e fiscale allora vigente in materia e ha definito i confini del Terzo settore, stilando una lista completa ed esaustiva degli enti che ne fanno parte. Ha inoltre introdotto una nuova definizione degli Enti del Terzo settore (ETS), individuandone le categorie e le principali finalità perseguite, ha portato all'istituzione di un Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), registro telematico funzionante dal 2021 che garantisce un controllo capillare e trasparenza di gestione, nonché l'obbligo di iscrizione – previo possesso dei requisiti necessari come indicato nel Decreto Ministeriale n.106 del 15 settembre 2020¹² (in GU¹³ n. 251 del 21 ottobre 2020) – per poter accedere ai benefici fiscali previsti e ai finanziamenti pubblici, è intervenuto in materia di disciplina fiscale riordinando le agevolazioni e riconoscendo il sistema del fundraising e delle donazioni per gli ETS, pubblicando le linee guida sulla raccolta fondi (Decreto Ministeriale del 9 giugno 2022¹⁴, in GU n. 170 del 22 luglio 2022).

Il Codice ha apportato novità anche in ambito di rendicontazione e trasparenza, introducendo l'obbligo di bilancio e di rendicontazione sociale (le cui linee guida sono enunciate nel Decreto Ministeriale del 4 luglio 2019¹⁵, in GU n.186 del 9 agosto 2019), con pubblicazione dei dati sui compensi ottenuti, e ha previsto la figura del revisore legale presso gli enti di grandi dimensioni. Ha poi ridefinito il ruolo delle imprese sociali, valorizzandone l'innovazione e l'impatto positivo verso il territorio.

Infine sono stati istituiti il Consiglio Nazionale del Terzo Settore (artt.58 e ss.), struttura nazionale che ha l'obiettivo di garantire e sostenere le attività del Terzo settore italiano,

¹¹ D'ora in poi chiamato anche CTS o Codice.

¹² Il Decreto Ministeriale n.106 del 15 settembre 2020 disciplina le procedure per l'iscrizione e la cancellazione degli enti dal RUNTS e l'elenco dei documenti da presentare e depositare per l'iscrizione, con l'obiettivo di garantire omogeneità nella gestione degli ETS sul territorio italiano. Inoltre il decreto esplica nello specifico la struttura, le funzioni e l'organizzazione degli uffici del RUNTS.

¹³ L'acronimo GU indica la Gazzetta Ufficiale.

¹⁴ Il Decreto Ministeriale del 9 giugno 2022 all'allegato 1 richiama i principi generali di definizione degli ETS contenuti nel Codice, e al punto 2) e seguenti argomenta la definizione formale di raccolta fondi e le innovazioni che l'Art.7 del codice hanno introdotto per lo svolgimento di tale attività presso gli enti del Terzo settore.

¹⁵ Il Decreto Ministeriale del 4 luglio 2019 contiene le linee guida per la redazione del bilancio sociale, previsto dall'Art.14 del Codice. L'allegato al decreto definisce il bilancio sociale come uno strumento dinamico utilizzato dall'ente per valutare la propria crescita e le dinamiche sociali che lo coinvolgono, con riferimento agli attori e interlocutori della società.

e l'Organismo Nazionale di Controllo (artt.64 e ss.) che monitora il funzionamento dei Centri di Servizio per il Volontariato.

I primi articoli del Codice, inseriti al Titolo I (disposizioni generali), meritano un'attenzione particolare e rappresentano il punto di arrivo della Riforma. L'art.1 enuncia le finalità e l'oggetto del Codice, ovvero la necessità di provvedere al riordino e alla revisione integrale della disciplina vigente per il Terzo settore così da poter garantire e sostenere l'iniziativa di tutti quei cittadini che ricercano il bene comune. All'art.2 i principi generali riportano il valore e la funzione sociale degli ETS, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura che esprimono solidarietà civile e pluralismo e se ne promuove la salvaguardia. Si evidenzia anche la finalità civica e di utilità sociale che contraddistingue queste realtà, che possono operare anche in sinergia con Stato, Regioni ed Enti locali. L'art.3 chiarisce le norme applicabili agli ETS, rimandando per i soggetti privi dei requisiti al Codice Civile.

Gli articoli successivi riguardano specificatamente gli Enti del Terzo settore, e verranno approfonditi nel paragrafo seguente.

La Riforma e il Codice hanno cercato di rispondere a obiettivi ambiziosi capaci di ridare linfa e indipendenza agli ETS. Si è cercato di rendere più fluido il rapporto tra il Terzo settore e il mondo profit, così da consentire alle organizzazioni una maggiore indipendenza dal settore pubblico, garantita proprio dalla possibilità di ricercare fonti di finanziamento alternative (2017). Ulteriori vantaggi si ravvisano nella maggiore visibilità e nel riconoscimento istituzionale degli Enti del Terzo settore, nell'accesso semplificato ai fondi pubblici e privati, e nella normativa fiscale coerente e unitaria. Questi miglioramenti apportati hanno avuto anche una ricaduta positiva sulla società, che ha aumentato la propria fiducia nei confronti degli enti che offrono una totale trasparenza. È aumentata così anche la collaborazione tra pubblico e privato sociale, la co – produzione dei servizi e la partecipazione civica, contribuendo all'innovazione sociale.

1.2.2 Gli Enti del Terzo settore

Il Codice del Terzo Settore ha indicato in maniera esaustiva tutti gli enti che appartengono all'area di interesse, le attività che possono svolgere e le funzioni che devono perseguire in quanto ETS.

Al Titolo II “Degli enti del terzo settore in generale”, l'art.4 del D.lgs. 117/2017 afferma che sono riconosciuti Enti del Terzo settore, previa iscrizione al RUNTS:

- le organizzazioni di volontariato (ODV)¹⁶,
- le associazioni di promozione sociale (APS)¹⁷,
- gli enti filantropici¹⁸,
- le imprese sociali (incluse le cooperative sociali)¹⁹,
- le reti associative²⁰,
- le società di mutuo soccorso²¹,
- le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società, senza scopo di lucro e con finalità sociali.

L'articolo comprende anche elementi descrittivi negativi, ovvero soggetti esclusi dagli ETS, come le amministrazioni pubbliche, le formazioni e associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di categoria, le associazioni di datori di lavoro e gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti.

L'art.5 indica nel dettaglio le attività di interesse generale svolte dagli ETS. In questo articolo è racchiusa l'identità del settore e dell'intera Riforma, che si risolve nell'esistenza dei soggetti privi di scopo di lucro e definiti da un carattere civico, solidaristico e di utilità sociale. La Riforma in questo modo si delinea come punto di arrivo di un lungo processo storico e legislativo che ha portato all'attenzione e valorizzato l'agire di questi enti, in virtù delle peculiari finalità perseguite (Mazzullo, 2017, p.35).

¹⁶ L'Art.32 del Codice del Terzo Settore disciplina le Organizzazioni di Volontariato per quanto concerne la forma giuridica, di associazione riconosciuta o non riconosciuta, il numero di componenti, non inferiore a sette persone fisiche o 3 organizzazioni di volontariato, e le funzioni svolte verso terzi, ovvero le attività previste dall'art.5 del Codice, avvalendosi prevalentemente di azioni di volontariato da parte dei membri o enti associati. Gli art.33 e 34 completano la disciplina delle ODV nel Codice.

¹⁷ Gli Articoli 35 e 36 regolamentano le Associazioni di Promozione Sociale, la cui definizione è simile a quella delle ODV, citata nella nota precedente, con un'integrazione limitatamente all'attività svolta che può essere sia a favore di terzi, sia di familiari e propri associati. Le APS non possono imporre limiti all'ingresso di associati (per motivi economici o discriminatori), pena la perdita della forma giuridica di APS. Le associazioni di promozione sociale possono assumere dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo.

¹⁸ Gli Artt. da 37 a 39 disciplinano la normativa relativa agli Enti Filantropici, costituiti in forma di associazione riconosciuta o di fondazione, che hanno la finalità di distribuire denaro, beni o servizi, concedere investimenti per sostenere le categorie svantaggiate o attività di interesse generale. Le risorse economiche che utilizzano possono derivare da contributi pubblici o privati, donazioni e lasciti testamentari, rendite patrimoniali e attività di raccolta fondi.

¹⁹ L'Art.40 rinvia per la disciplina delle imprese sociali all'articolo 1, comma 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

²⁰ L'Art.41 regola le reti associative definendone il numero di componenti, le attività che possono svolgere o promuovere e i requisiti per l'iscrizione al RUNTS.

²¹ Gli Artt. da 42 a 44 integrano la normativa vigente sulle società di mutuo soccorso, rinviando alla legge 15 aprile 1886, n. 3818, e successive modificazioni.

Va sottolineato che gli ETS possono anche esercitare attività differenti da quelle all'art.5, come previsto nell'art.6, ma devono essere consentite dall'atto costitutivo dell'ente e secondarie o strumentali alle attività di interesse generale, rispettando i criteri stabiliti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'art.7 del Codice riporta la prima definizione formale e il riconoscimento dell'attività di raccolta fondi, possibile in seguito dal riordino normativo operato.

La ricerca di fondi si attesta oggi come uno dei metodi privilegiati per il recupero di risorse finanziarie da parte degli ETS, ed è una delle tre attività consentite a quest'ultimi, insieme allo svolgimento di attività di interesse generale e alle attività diverse (Erler *et al.*, 2020). Il Codice ha posto grande attenzione al tema, sia attraverso la sua definizione generale sia con norme di dettaglio che garantiscono maggiore trasparenza e certezza nello svolgimento delle azioni di fundraising.

All'art.7, comma 1), si può leggere:

«Per raccolta fondi si intende il complesso delle attività ed iniziative poste in essere da un ente del Terzo settore al fine di finanziare le proprie attività di interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva» (D.lgs. 117/2017).

La materia inerente alla raccolta fondi viene trattata sotto il profilo sostanziale (Decreto Ministeriale, 9 giugno 2022), e, secondo il Codice, gli ETS possono attivare iniziative per la ricerca di fondi in forma organizzata e continuativa, ma le risorse possono essere impiegate solo per il sostegno di attività di interesse generale²². Per svolgere tale mansione l'ente può utilizzare risorse proprie o di terzi, servendosi di volontari e dipendenti, e sollecitando il pubblico mediante l'erogazione di beni o servizi. L'istituto può anche delegare l'attività parzialmente o interamente a soggetti terzi, avvalendosi anche di figure specializzate e riconosciute, come il fundraiser.

²² Come riportato all'Art.7 comma 2 del Codice: «Gli enti del Terzo settore, possono realizzare attività di raccolta fondi anche in forma organizzata e continuativa, anche mediante sollecitazione al pubblico o attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore, impiegando risorse proprie e di terzi, inclusi volontari e dipendenti, nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico, in conformità a linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore».

L'approvvigionamento di risorse per gli ETS può derivare principalmente dalle donazioni (caratterizzate da deduzioni e detrazioni per i donanti²³), dalle risorse finanziarie pubbliche, dal cinque per mille o dal supporto delle fondazioni (2020). Questi enti possono però fare ricorso anche a forme di contributo da parte di privati, tramite modalità differenti.

È importante ricordare che nello svolgere tale processo, gli ETS devono attuare i principi di trasparenza, verità e correttezza nelle relazioni con il pubblico e i propri finanziatori, seguendo sempre le direttive del CTS e avendo l'accortezza che l'ammontare della spesa per il recupero dei contributi sia inferiore all'ammontare totale dei fondi raccolti.

L'articolo 7 e ss., integrato dall'allegato 1 del Decreto 9 giugno 2022, chiariscono che l'ente può raccogliere fondi sia per attività di interesse generale sia per progetti specifici con l'obbligo di rendicontare sempre ai benefattori a quale area verranno destinate le risorse e per quali obiettivi. Questo vincolo deve essere rispettato sia che si tratti di un'azione occasionale sia che si tratti di un'iniziativa continuativa e strutturata all'interno dell'organizzazione, garantendo trasparenza e informazione verso terzi mediante la pubblicazione dei bilanci e degli atti dell'ente nel proprio sito istituzionale.

Tra le modalità, indicate nel Decreto, che possono essere utilizzate dagli ETS per raccogliere fondi figurano il direct mail, il telemarketing, le raccolte face-to-face, il *direct response television* (annunci pubblicitari televisivi), l'organizzazione di eventi, la vendita di merchandising, richieste a imprese for profit, sostegno ad attività a distanza, lasciti testamentari e donazioni online. È un elenco non esaustivo che vuole essere una traccia da seguire per tutti gli ETS che si avvicinano a questa attività.

Il Codice del Terzo Settore definisce dal punto di vista giuridico l'azione di raccolta fondi, la disciplina in ogni suo dettaglio e riconosce concretamente il fundraising come un'attività stabile, organizzata e continuativa. Regola inoltre la fase di rendicontazione delle risorse e prevede incentivi fiscali applicabili alle erogazioni liberali a favore degli enti del Terzo settore.

²³ Al riguardo l'Art. 83 del Codice prevede la detraibilità e la deducibilità delle erogazioni liberali in denaro o natura a favore degli enti del Terzo settore, secondo le direttive inserite nel decreto ministeriale del 28 novembre 2019.

1.2.3 Principi e linee guida: un Codice Etico per il fundraising

La necessità di autoregolamentare la raccolta fondi è emersa in risposta all'aumento della competizione nell'area della solidarietà affiancata da un crescente calo dei contributi pubblici al settore non profit.

I codici di autoregolamentazione del settore che sono stati prodotti si inseriscono nella triplice relazione donatore – organizzazione – beneficiario, e hanno l'obiettivo di disciplinare, in via informale, il rapporto tra il donatore e l'organizzazione (Melandri e Masacci, 2006, p.230).

In Italia si sono susseguiti codici diversi²⁴, stilati specificatamente per differenti settori dell'area non profit. Ad oggi infatti non esiste un unico codice etico vincolante, piuttosto sussistono documenti e linee guida che delineano una cornice di riferimento per il fundraising italiano.

L'ASSIF, Associazione Italiana Fundraiser, afferma che ogni organizzazione dovrebbe dotarsi di un Codice Etico, che evidenzia in primis i valori cardine che sorreggono l'ente, successivamente l'orizzonte etico condiviso e come esso viene tradotto nella prassi quotidiana e infine la prospettiva di sviluppo futuro dell'istituzione, in linea con la strategia e la mission organizzative. L'adozione del Codice Etico, redatto a partire da questi principi ispiratori, rimanda al concetto di responsabilità sociale, ovvero tutte le azioni messe in campo per supportare e coltivare la relazione tra un ente e i propri stakeholder, promuovendo partecipazione e miglioramento reciproco.

Valori centrali del Codice Etico, per ASSIF, sono l'orientamento e la partecipazione al bene comune, cui si riconducono le linee guida specifiche che tutte le organizzazioni possono seguire.

Si riportano di seguito i punti principali del Codice Etico ASSIF redatto dal gruppo di lavoro composto da Francesca Zagni (coordinatrice), Davide Dragone (docente all'università di Bologna) e Luca Zarri (docente all'università di Bologna), modificato l'ultima volta nel 2013.

Il Codice Etico si sviluppa attorno a sei macrotemi, ciascuno approfondito nelle proprie specifiche:

²⁴ Si veda al riguardo la Carta della Donazione Italiana, redatta per la prima volta nel 1999, ovvero il codice di autoregolamentazione degli Associati all'Istituto Italiano della Donazione (<https://www.istitutoitalianodonazione.it/it/attivita/carta-della-donazione>).

- i rapporti tra i soci ASSIF: devono garantire responsabilità verso la società, concorrenza leale e riservatezza, aggiornamento e formazione professionale per favorire lo scambio di conoscenze;
- i rapporti con le organizzazioni non profit e gli altri enti beneficiari: i soci ASSIF promuovono la mission degli enti con cui collaborano, rispettano le indicazioni strategiche e le clausole di riservatezza, forniscono consigli, e ottengono una retribuzione fissa commisurata al loro ruolo professionale e alle competenze padroneggiate;
- i rapporti con i donatori: trasparenza e correttezza devono essere sempre garantite ai donatori, fornendo loro informazioni e dati inerenti all'intera attività svolta, alla destinazione delle risorse che hanno donato e alle clausole di riservatezza (anonimato del donatore);
- i conflitti di interesse;
- l'applicazione del codice etico, che deve essere rispettato da tutte le organizzazioni con le quali collaborano i soci ASSIF;
- il Comitato etico, interno ad ASSIF, che garantisce il rispetto del codice da parte di tutti i soci, anche sanzionando i comportamenti scorretti.

Questo Codice Etico, che tutela sia i donatori sia gli enti beneficiari, promuove i principi di trasparenza, correttezza, integrità, riservatezza e responsabilità, con l'obiettivo di garantire qualità nelle attività di fundraising intraprese e buone relazioni basate sulla fiducia e sulla costruzione di un legame di lungo periodo.

1.3 Opportunità di fundraising: enti privati, enti pubblici e risorse autoprodotte

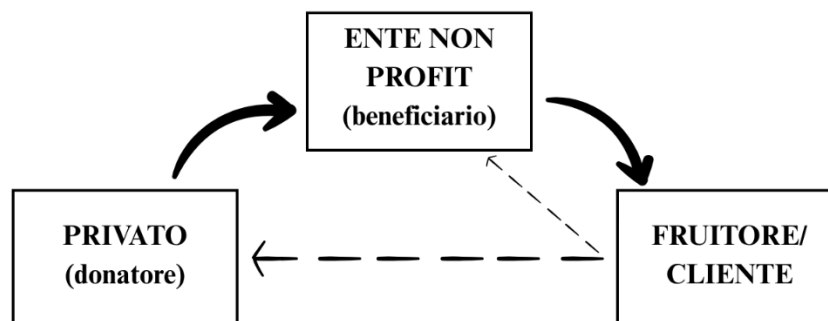
La raccolta fondi, approfondita sin qui sotto i profili giuridico e funzionale, è lo strumento principale posseduto dagli ETS per ottenere le risorse necessarie allo svolgimento delle proprie attività istituzionali di interesse generale.

Definito come un insieme complesso di azioni da pianificare e attuare, il fundraising si articola attorno a due principi fondamentali: il concetto di scambio, sotteso alle relazioni tra gli attori dei settori non profit e profit, e il principio di una gestione finanziaria efficiente, che la ricerca di fondi contribuisce a strutturare così da garantire la sostenibilità economica dell'ente nel lungo periodo.

Quando si parla di “scambio” generalmente si fa riferimento al mercato tradizionale²⁵, ma nello specifico occorre considerare l’ambito filantropico e il concetto di “terzo pagante”. Infatti all’interno dell’attività di raccolta fondi non vengono scambiate risorse esclusivamente economiche, bensì anche di natura meta – economica, beni materiali, know-how e competenze specifiche (Baldassarre *et al.*, 2015).

Nel mercato non profit sono presenti tre attori: il fruitore che deve pagare per poter ottenere un bene ma non sempre ha la possibilità di sostenere il prezzo richiesto, l’ente non profit che eroga o cede tale bene chiedendo un determinato corrispettivo al cliente e un terzo soggetto pagante che sostiene la controprestazione a favore del beneficiario (l’ONP) così che il cliente possa ottenere il bene. Possono identificarsi nel terzo soggetto pagante la PA oppure un donatore privato, un’impresa o una fondazione. Gli elementi che definiscono questo scambio specifico sono riconducibili ai principi della cultura filantropica (2015).

Figura 1.2 Lo scambio tra gli attori coinvolti nella raccolta fondi



Fonte: *elaborazione personale da* https://www.univol.it/wp-content/uploads/2015/11/Fundraising_A4.pdf

Nella Figura 1.2 si riportano le relazioni di scambio che sussistono tra i tre attori operanti nel settore non profit. Lo scambio viene innescato economicamente dal privato donatore che sostiene l’ente non profit e ottiene in cambio un beneficio meta – economico, riassumibile nella soddisfazione o nella gratificazione per aver contribuito a una buona causa. L’ONP riceve i finanziamenti dai privati sostenitori e con essi affronta i costi per la realizzazione di beni e servizi per i fruitori, ricevendo riconoscimento e apprezzamento

²⁵ Nel mercato tradizionale l’incontro della domanda e dell’offerta di tutti gli operatori porta alla generazione di uno scambio che si esplicita nel prezzo di mercato, al cui livello si eguagliano le quantità domandate e quelle offerte.

da parte di quest'ultimi. Infine i clienti, terzo attore, che vedono nei servizi offerti dagli ETS un modo per soddisfare i propri bisogni primari, ricambiando con la propria soddisfazione in un'ottica di scambio solidale.

Lo scambio assume un'importanza sociale nel più ampio meccanismo della raccolta fondi e rappresenta uno dei due elementi fondamentali senza cui una campagna di fundraising non può avere successo.

Il secondo elemento, come riportato precedentemente, è rappresentato proprio dalle risorse finanziarie che la raccolta fondi cerca di ottenere dai sostenitori. La gestione finanziaria occupa un ruolo chiave nell'esistenza e nell'operatività di un'organizzazione, soprattutto in relazione alla sua stabilità economico – finanziaria.

Per poter essere sostenibile nel medio e lungo periodo, l'istituzione deve ricorrere a fonti di finanziamento diversificate tra loro, ovvero il *funding mix*.

Con il termine “funding mix” si indica la composizione dei fondi, ovvero «[...] l'incidenza percentuale, rispetto al totale delle entrate di una organizzazione, delle singole fonti di finanziamento» (Ambrogetti *et al.*, 1998, p.107).

Diversificare la provenienza delle fonti è un'azione strategica operata per ridurre il rischio legato alla dipendenza da un numero troppo limitato di sostenitori. Ad esempio, se l'ETS facesse affidamento su un'unica fonte di introiti, come il contributo erogato annualmente dallo Stato²⁶, la sua vulnerabilità aumenterebbe e con essa l'incertezza dell'operato dell'ente non profit. Infatti, se lo Stato decidesse di non destinare più il contributo, l'ente si ritroverebbe privo di risorse finanziarie e non riuscirebbe a svolgere le proprie attività generali. Per ovviare a tale problema, è opportuno diversificare i fondi ricercati così da garantire stabilità finanziaria e continuità nello svolgimento delle funzioni istituzionali. Ecco quindi che il funding mix si prefigura come un elemento chiave da considerare all'interno di qualsiasi organizzazione che vuole attivare una campagna di raccolta fondi efficace.

Le specificità del settore non profit e la normativa vigente (Codice del Terzo Settore) hanno ripercussioni sulle modalità di reperimento delle risorse finanziarie da parte degli ETS (Solima, 2020). Le fonti di finanziamento cui gli enti del Terzo settore possono accedere si possono suddividere in tre categorie sulla base della provenienza:

- le risorse messe a disposizione dagli enti privati, ovvero singoli individui, imprese, associazioni e fondazioni;

²⁶ Il riferimento al contributo pubblico da parte dello Stato è riportato solo come esempio.

- i fondi concessi dagli enti pubblici, come la pubblica amministrazione a livello locale, regionale e statale, oppure l'Unione Europea;
- le entrate autogenerate dall'ente.

Le opportunità di fundraising che possono essere ricercate presso gli enti privati sono le donazioni, le sponsorizzazioni e le partnership, e la partecipazione a bandi di concorso per l'assegnazione di fondi destinati a progetti specifici.

Per quanto concerne invece le risorse finanziarie messe a disposizione dagli enti pubblici figurano forme di sostegno diretto e indiretto, come le concessioni o sovvenzioni, i social bonds, lo strumento dell'Art Bonus, il cinque per mille, i fondi del PNRR, la detassazione e le agevolazioni fiscali e i fondi europei.

Le entrate auto-prodotte dall'istituzione derivano dalla vendita di biglietti (se non è prevista la gratuità) e dal merchandising, dal pagamento delle quote associative, dalle iniziative di crowdfunding, dalla realizzazione di eventi benefici e dalla pianificazione di programmi di fundraising.

Di seguito si analizzano nello specifico le fonti di finanziamento più significative per una raccolta fondi proficua e di successo.

1.3.1 Donazioni

Quando si parla di donazioni si fa riferimento all'ambito più ampio del mecenatismo culturale, comprendente le erogazioni liberali da parte dei privati – sia singoli cittadini sia imprese – e i lasciti testamentari (2020). Tuttavia le donazioni possono anche avere una natura differente da quella monetaria, ovvero si forniscono ad un ente dei beni materiali, come le attrezzature, oppure dei servizi.

L'articolo 769 del Codice Civile descrive la donazione come il contratto con cui una persona (definita donante) trasferisce ad un'altra persona (il donatario), a titolo di liberalità, un proprio diritto o un bene patrimoniale, oppure assume un'obbligazione verso la stessa.

Le donazioni si prefigurano generalmente come un atto individuale, ma in alcuni casi anche le associazioni possono impegnarsi a promuovere erogazioni liberali verso determinati enti. Non si tratta di uno scambio tra donante e donatario, bensì di un atto di generosità tra le parti, dove chi dona non ha pretese di ottenere qualcosa di concreto in cambio.

All'atto della donazione sottendono però dei valori che il donante può trarre da questo gesto:

- un valore edonico (emozionale), che riguarda il benessere personale e può tradursi nel senso di appartenenza del benefattore alla comunità e alla sua identificazione;
- un valore utilitaristico, dove la donazione è funzionale al raggiungimento di altri obiettivi, come l'ottenimento di benefici fiscali a seguito del contributo benefico;
- un valore comunicativo verso soggetti terzi, dove chi fa una donazione trae soddisfazione nel mostrare la propria generosità e il proprio impegno nei confronti della società e ottiene gratificazione nel riconoscimento delle proprie azioni, migliorando la propria immagine e il proprio status;
- un valore etico che si concretizza nella restituzione alla comunità di qualcosa che il *donor*²⁷ ha ottenuto precedentemente, contribuendo così a sua volta al progresso sociale.

Questi sono i valori principali che spingono una persona a donare per una buona causa, sia che si tratti di piccoli che di grandi donatori.

Le donazioni sono un'importante fonte finanziaria nel complesso sistema del fundraising e l'ETS deve pianificare la raccolta di questi contributi, distinguendo tra le categorie di persone cui intende rivolgersi. Donatori differenti prevedono approcci e metodi comunicativi diversi.

Focalizzandosi sulle piccole donazioni – il cui valore si colloca tra meno di un centinaio e un migliaio di euro – l'ente è chiamato a sviluppare programmi annuali di raccolta capaci di coinvolgere e costruire un legame stabile tra le persone e l'organizzazione (Pecoraro *et al.*, 2024). Un esempio è rappresentato dalla *membership*²⁸ che consente di diventare socio di un'istituzione, previo pagamento di una quota, e di ottenere in cambio vantaggi come sconti, gadget o inviti esclusivi agli eventi. Diventare parte di un'organizzazione è l'azione più importante alla base della costruzione di un legame con un possibile futuro donatore, che sentendosi accolto sarà più propenso a contribuire economicamente nel tempo alle attività dell'ente stesso. Pertanto i programmi di donazione annuale e di *membership* sono un ottimo strumento per ottenere un contributo non vincolante, rafforzare il sostegno all'organizzazione, coinvolgere i donatori e ampliare il proprio pubblico, nonché sostenere lo sviluppo e l'utilizzo di differenti metodi di donazione (2024).

²⁷ Termine che si riferisce al donante, ovvero colui che compie la donazione

²⁸ Il termine *membership* indica la possibilità di associarsi ad un'organizzazione e ottenere in cambio dei vantaggi esclusivi derivanti dalla nuova condizione di socio.

Infine, per convincere una persona a donare, è importante riconoscere i bisogni che spingono l'individuo a compiere questo gesto: tra le motivazioni principali che inducono un donatore individuale a offrire il proprio denaro per una causa figurano l'altruismo, l'interesse materiale e il bisogno intrinseco a compiere un gesto che provochi soddisfazione personale.

Per quanto concerne i grandi donatori, l'approccio da utilizzare è differente e tiene conto dell'ingente contributo che queste persone apportano all'ente non profit. Le donazioni possono sempre essere di tipo economico o "in natura", e i benefattori sono spesso interessati al ritorno di immagine che ricavano dalle proprie azioni benefiche. Acquisire risorse da questi individui significa per l'ente ampliare la propria influenza nel settore in cui opera, emergendo rispetto a istituzioni rivali. Inoltre, mantenere una proficua relazione con i grandi donatori è fondamentale per stabilizzare le donazioni nel tempo. Le motivazioni che sollecitano a donare in questo caso sono riconducibili al desiderio di prendere parte attivamente a un progetto, orientando scelte filantropiche e contribuendo in maniera significativa allo sviluppo della società.

Le donazioni rappresentano un'ottima opportunità di fundraising per gli enti del Terzo settore, ma chi si occupa di ricercare i donatori deve possedere una strategia efficace e in grado di cogliere le motivazioni che invogliano gli individui a contribuire alla causa. Principalmente si decide di donare per solidarietà con le altre persone, per sostenere una causa di beneficenza, per ottenere una gratificazione dal proprio gesto e per motivi fiscali. Tuttavia quest'azione si innesca solo se il donatore trova affidabilità, credibilità, trasparenza e un buon progetto promossi dall'organizzazione che vuole sostenere. Se dovesse mancare la piena fiducia nell'ente, il donatore non sarebbe disposto a contribuire economicamente perché non avrebbe la certezza dell'utilizzo del proprio denaro. L'ETS dunque deve essere pienamente trasparente nella comunicazione con i potenziali benefattori, fugando qualsiasi dubbio e dichiarando sempre dove saranno destinate le risorse raccolte e come saranno impiegate, aggiornando costantemente coloro che hanno contribuito alla realizzazione del progetto. Trasparenza, accountability, comunicazione, ringraziamento sono le leve principali da considerare in una campagna di raccolta fondi incentrata sulle donazioni.

Il Codice del Terzo Settore ha disciplinato la donazione e i relativi vantaggi fiscali che se ne possono trarre, rendendo questa pratica ancora più interessante per i potenziali investitori. L'ETS può infatti utilizzare questo metodo per raccogliere fondi destinati a sostenere le proprie attività di interesse generale, come previsto nel Codice.

Il Titolo X del D.lgs. 117/2017 riporta il regime fiscale degli enti del Terzo settore e all'art.83 sono indicate le norme di detrazione e deduzione per le erogazioni liberali. Questa normativa, come indicato al comma 1, viene applicata a tutti gli ETS e alle cooperative sociali, escludendo le imprese sociali costituite in forma di società, che ricevono liberalità da utilizzare per lo svolgimento delle attività previste dallo statuto.

Le donazioni a favore degli enti sono o detraibili o deducibili dalle imposte sul reddito, e le due modalità non possono essere cumulate tra loro o con altre agevolazioni fiscali. Inoltre l'importo dello sconto fiscale dipende sia dalla tipologia del soggetto erogatore sia dall'ETS specifico che riceve il contributo.

Le persone fisiche che compiono un'erogazione liberale, in denaro o natura, possono scegliere tra la deduzione dal reddito e la detrazione dall'imposta, con modalità e condizioni diverse previste dal Codice:

- la detrazione dall'imposta ammonta al 30% dell'importo dell'erogazione liberale (che aumenta a 35% se la donazione è a favore di un'ODV), per un massimo di 30.000 euro;
- la deducibilità dal reddito prevede la deduzione della donazione fino ad un massimo del 10% del reddito dichiarato, qualsiasi sia l'importo della liberalità.

Per gli enti e le società che compiono donazioni verso gli ETS il Codice prevede solo la deducibilità dal reddito imponibile nella misura del 10% del reddito complessivo dichiarato (comma 2).

La donazione si attesta come uno strumento efficace per il finanziamento della attività dei soggetti del Terzo settore, con importanti benefici fiscali anche per i donatori. Queste agevolazioni previste dal Codice hanno lo scopo ultimo di favorire le erogazioni liberali al Terzo settore, finanziando così progetti e azioni volte al benessere della società.

1.3.2 Sponsorizzazioni e partnership

Altri due strumenti utili per gli ETS nella ricerca di fondi sono le sponsorizzazioni e le partnership. Spesso questi due termini sono utilizzati come sinonimi, ma nella realtà indicano due tipologie di accordi differenti tra loro.

La sponsorizzazione è un contratto²⁹ atipico a prestazioni corrispettive dove un soggetto (*sponsee*) associa alla propria attività il nome o il logo di un altro soggetto (*sponsor*), promuovendone l'immagine e il marchio presso il pubblico. Il soggetto sponsor può

²⁹ L'accordo definito come contratto è disciplinato dall'Art.1321 del Codice Civile.

offrire allo sponsee un supporto economico per lo svolgimento di un'attività specifica, oppure può mettere a disposizione le proprie competenze e i propri servizi.

Da qui emerge la duplice natura che può assumere il contratto di sponsorizzazione, ovvero “pura” oppure “tecnica”. La prima prevede l'erogazione di un finanziamento a sostegno delle attività svolte da soggetti terzi rispetto allo sponsor, in cambio dello sfruttamento degli spazi per farsi pubblicità; il secondo tipo di contratto prevede la collaborazione tra sponsor e sponsee nelle fasi di svolgimento delle attività e realizzazione del progetto, con condivisione di mezzi, materiali, conoscenze e software (Solima, 2020).

La sponsorizzazione può essere definita come uno scambio ed è proficua quando emerge la coerenza tra lo sponsee e lo sponsor. Un accordo di questo genere va pianificato con cura, identificando in primis i valori che l'ente può offrire a un potenziale sponsor (come l'immagine del brand, la notorietà, un posto nel consiglio di amministrazione), le sue esigenze effettive e solo in seguito si può procedere alla stesura di un progetto da presentare ai possibili sostenitori. Una proposta di sponsorizzazione di successo vende benefici, risponde ai bisogni dello sponsor e offre un piano su misura, aggiunge dei benefici aggiuntivi facendo attenzione a minimizzare i rischi e pone l'accento sul ritorno che si ottiene cooperando insieme piuttosto che agendo singolarmente.

Nell'accordo di sponsorizzazione entrambe le parti si aspettano un ritorno che può essere diretto e concreto (ad esempio un aumento delle vendite), oppure anche indiretto e immateriale, si pensi all'aumento della brand image³⁰ o della notorietà di un'organizzazione. È inoltre un'azione strategica che può consolidare la stabilità finanziaria di un ETS (2020).

Mentre la modalità della sponsorizzazione viene preferita per progetti specifici e di breve periodo, la partnership si articola nel medio – lungo termine temporale e prevede la costruzione di una relazione stabile tra le organizzazioni che si impegnano in questa sinergia.

Il termine partnership fa riferimento a collaborazioni di natura diversa e prevede la cooperazione tra persone e organizzazioni al fine di migliorare le condizioni sociali e quelle interne alle singole realtà, apportando un contributo positivo alle comunità di riferimento. Questo accordo ha l'obiettivo di incrementare la performance che singolarmente gli enti non riuscirebbero a raggiungere, mentre attraverso l'aiuto

³⁰ Il termine *brand image* fa riferimento alla reputazione di una marca presso il pubblico, ovvero quanto è conosciuto un determinato brand e come viene percepito dai potenziali acquirenti.

reciproco e lo scambio di risorse è possibile ottenere successi più ambiziosi (Sturlese, 2015). Come descritto precedentemente, anche le partnership prevedono la condivisione di valori, prospettive, know how e risorse (umane e immateriali) per arricchire la pianificazione e perseguire gli scopi istituzionali.

Queste alleanze consentono di avere un effetto *leverage*³¹ sulle risorse limitate a disposizione delle singole organizzazioni, ovvero si cerca di incrementarne il rendimento. Una partnership è un impegno durevole che perdura negli anni e richiede un investimento significativo di tempo, energie e reputazione da parte di entrambi gli enti coinvolti nell'accordo. È imprescindibile la volontà di collaborare ed è necessaria la pianificazione di questo patto prima della sua realizzazione. Alla base di una partnership funzionale figurano elementi come la cultura organizzativa dell'istituzione, le sue dimensioni, la capacità di affrontare i rischi e i livelli di impegno cui si vuole far fronte. Queste variabili conducono ad accordi più o meno semplici da sottoscrivere.

Questi impegni, destinati a perdurare nel tempo, sono occasioni vitali per gli ETS nella ricerca di fondi e risorse, anche non finanziarie, poiché sono sostenibili e possono garantire una possibile stabilità per il futuro. Una collaborazione di successo nasce da cinque principi cardine imprescindibili, volti a massimizzare i benefici e minimizzare i rischi potenziali, che sono:

- la definizione chiara degli obiettivi, ovvero l'identificazione dell'obiettivo centrale a lungo termine, la tipologia di partner che si vuole raggiungere e il tipo di collaborazione che risponde a queste richieste;
- la costruzione del consenso e della fiducia nel rapporto, e la loro continua alimentazione, mostrando i vantaggi del lavorare insieme;
- l'utilizzo di una comunicazione chiara, continua e aggiornata, così da poter fronteggiare immediatamente le situazioni impreviste;
- l'individuazione di una struttura definita e di una leadership forte, capace di coordinare tutti gli elementi delle organizzazioni coinvolte nell'accordo;
- la destinazione di risorse adeguate all'accordo.

Facendo propri questi cinque elementi, selezionando dei partner adeguati e gestendo in modo ottimale una relazione, gli ETS possono raggiungere partnership strategiche e di

³¹ Il termine *leverage* indica l'effetto leva che le alleanze creano sulle risorse disponibili, ovvero il loro aumento e un miglioramento nel rendimento complessivo.

successo che consentono di perseguire le proprie attività di interesse generale, in linea con la mission istituzionale.

Oggi, gli accordi di partnership e di sponsorship tra enti del Terzo settore e attori del mondo privato, come le imprese, sono più facili da ottenere poiché quest'ultimi sono molto più attenti alla reputazione aziendale nella società.

1.3.3 Bandi di concorso

Il bando di concorso è un'opportunità strategica cui gli enti del Terzo settore possono ricorrere per provare ad ottenere finanziamenti specifici per progetto a supporto delle proprie attività di interesse generale. Partendo da un livello locale per arrivare fino all'ambito nazionale ed europeo, le possibilità di accesso ai contributi sono numerose e diversificate. Tuttavia, nonostante questa fitta rete di occasioni gli ETS spesso lamentano di non avere le competenze necessarie per rispondere a un bando, oppure sostengono di non possedere risorse (economiche e umane) adeguate da dedicare all'attività.

Queste considerazioni non devono però scoraggiare le istituzioni nella ricerca di fondi, viceversa possono rappresentare un incentivo significativo per una riflessione interna orientata alla considerazione di nuove opportunità per l'ottenimento di fonti di finanziamento alternative.

I bandi per gli ETS sono molteplici e comprendono progetti di promozione dell'inclusione sociale, iniziative culturali o a sostegno di categorie specifiche, e altri ambiti di competenza degli enti stessi. Possono essere emanati sia dai soggetti pubblici come gli enti locali, i ministeri o la Commissione Europea, sia dai soggetti privati ovvero fondazioni d'impresa, di famiglia e bancarie, associazioni ed altri enti filantropici.

Le fondazioni bancarie rappresentano un punto di riferimento per gli enti del Terzo settore, in quanto promotrici di bandi che trovano rispondenti in molteplici settori, come il welfare, la cultura, l'innovazione, il sociale, la ricerca e l'ambiente. Secondo il più recente Rapporto ACRI³², le ottantasei fondazioni di origine bancaria operanti in Italia nel 2023 hanno erogato in totale circa un miliardo di euro per i propri fini istituzionali, quota in aumento dell'8,9% rispetto all'anno precedente. I settori principali destinatari dei finanziamenti sono l'arte, le attività e i beni culturali, il volontariato, la filantropia e la beneficenza e l'educazione (ACRI, 2024).

³² Ventinovesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria pubblicato da ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio spa) contenente i dati aggregati sui bilanci relativi all'anno 2023 presentati dalle 86 fondazioni con sede in Italia.

Queste fondazioni ravvisano nel sostegno al Terzo settore un modo per garantire la coesione sociale, perseguendo ideali di giustizia ed equità e rafforzando così lo sviluppo di società solidali. Partendo da questi principi ispiratori, queste realtà hanno consolidato un dialogo e una collaborazione trentennale con gli ETS (2024), concretizzata attraverso il sostegno economico – finanziario agli attori del Terzo settore.

Il bando di concorso è uno strumento utile a far crescere un'organizzazione, aiutandola ad attuare iniziative che altrimenti sarebbero irrealizzabili. Saperlo leggere e comprenderlo è una competenza strategica che va acquisita e perfezionata (Museum Strategy Consultancy, 2025a).

All'interno di un bando sono sempre presenti delle macro – sezioni che vanno analizzate e a cui l'ente deve rispondere in modo efficace per poter vincere nella competizione per l'ottenimento di risorse economiche. Occorre considerare le finalità e gli obiettivi, i soggetti che possono effettivamente partecipare al bando³³, i progetti che possono concorrere e i requisiti che devono possedere, il budget garantito per l'iniziativa e l'eventuale co – finanziamento richiesto, i criteri con cui verrà valutato il progetto proposto e infine i documenti e la scadenza per la candidatura (2025b).

Il bando di concorso può essere promosso anche dagli enti locali, regionali e dallo Stato, e occorre rimanere aggiornati sulle opportunità promosse nei siti istituzionali governativi o nelle pagine web dedicate alla raccolta di bandi per differenti categorie e ambiti del Terzo settore.

Questo strumento è un'occasione sempre più importante per gli ETS come sostegno allo sviluppo di progetti specifici e in linea con i propri fini istituzionali. In un ambiente sempre più competitivo e con risorse limitate, è vantaggioso investire in personale e competenze adeguate da destinare alla lettura e alla partecipazione ad un bando, chiedendo aiuto eventualmente a professionisti che offrono le proprie competenze attraverso consulenze mirate.

1.3.4 Finanziamenti europei e PNRR

I fondi messi a disposizione dall'Unione Europea rappresentano una risorsa importante per il Terzo settore italiano. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è una delle misure

³³ È importante verificare che il proprio ente sia incluso nell'elenco dei partecipanti al bando, poiché spesso le fondazioni bancarie erogano i fondi per le organizzazioni operanti nel proprio territorio di riferimento, precludendo così l'accesso alle istituzioni che non appartengono a una specifica area geografica.

più recenti adottate dall'Italia per rilanciare il Paese e renderlo sostenibile nel tempo, utilizzando i contributi economici europei.

L'UE predispone annualmente programmi e piani di finanziamento cui i vari stati membri e anche le singole organizzazioni possono accedere tramite la partecipazione a bandi per la selezione e l'assegnazione delle risorse. Queste iniziative sono rivolte a molteplici settori e cercano di coprire aree di intervento molto vaste: dalla cultura all'innovazione, dalla sanità alla digitalizzazione, dalla ricerca al sociale e molto altro. L'Unione può intervenire attraverso un sostegno diretto o indiretto a livello nazionale, regionale o locale, e le opportunità promosse sono:

- i fondi strutturali e rurali³⁴, gestiti localmente in modo condiviso tra istituzioni europee e stati membri, che incentivano la politica regionale e di coesione (Guida all'Europrogettazione, 2025);
- i programmi di finanziamento per il periodo 2021 – 2027 nell'ambito del piano Europa Creativa, il progetto *Horizon Europe* dedicato alla ricerca e all'innovazione e il pacchetto di incentivi *NextGenerationEU*, per stimolare l'economia europea e lo sviluppo delle società, in particolare agevolando la transizione ecologica e digitale, promuovendo la parità di genere e la crescita territoriale;
- il *Recovery and Resilience Facility* (RRF), intervento temporaneo sviluppato all'interno di NextGenerationEU con l'obiettivo di aiutare i Paesi europei a uscire dalla crisi in atto³⁵, rendendoli più sostenibili e resilienti, promuovendo la transizione verde e digitale (European Commission, 2025);
- il programma LIFE che fornisce sovvenzioni per progetti con obiettivi climatici e ambientali, cui soggetti giuridici pubblici e privati possono accedere presentando apposita domanda.

Il Terzo settore italiano può beneficiare di queste misure europee e provare ad ottenere i contributi finanziari disponibili. Nello specifico può richiedere le risorse del Fondo

³⁴ I fondi strutturali e rurali comprendono il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), il Fondo Sociale Europeo + (FSE+), il Fondo di Coesione, il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), il Fondo Europeo Agricolo di Garanzia (FEAGA), il Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura (FEAMPA) e il Fondo per una transizione giusta (JTF).

³⁵ Crisi aggravatasi con la Pandemia da Covid – 19, scoppiata ad inizio 2020 in Europa, e con i nuovi fronti di guerra che interessano Ucraina e Medio Oriente.

Sociale Europeo Plus (FSE+), del Recovery and Resilience Facility (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU)³⁶.

Il Fondo Sociale Europeo Plus, approvato dal Parlamento europeo nel 2021, prevede lo stanziamento di 88 miliardi di euro per far fronte alla disoccupazione e alla povertà che si sono aggravate nei territori dell'Unione, in seguito alla Pandemia da Covid – 19. Il FSE+ ha una durata complessiva di sette anni (2021 – 2027) e ha un forte impatto sul Terzo settore grazie alla valorizzazione dei diritti sociali e all'attenzione verso le comunità e i cittadini. Gli ETS e i singoli individui possono richiedere i contributi per lo svolgimento di attività legate a tre ambiti distinti: istruzione e formazione; parità di accesso al mondo del lavoro e qualità degli impieghi; lotta alla povertà e inclusione sociale (Meoli, 2021).

Ulteriori fondi destinati al Terzo settore sono predisposti dall'Atto di indirizzo del 2024³⁷, che ha riconosciuto gli obiettivi generali, le aree specifiche di intervento e le attività di interesse nazionale finanziabili attraverso le risorse del Fondo per il Terzo settore³⁸, per un importo totale pari a 22.770.000,00 euro da distribuire alle organizzazioni di volontariato, alle associazioni di promozione sociale e alle fondazioni del Terzo settore³⁹ (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, 2025c).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è la terza via percorribile dagli ETS per ottenere un sostegno economico alla realizzazione dei propri progetti istituzionali. Si tratta di una riforma che predispone un piano di investimenti delle risorse, ottenute con il RRF, pari a 191,5 miliardi di euro da utilizzare nel periodo 2021 – 2026; di questo importo le sovvenzioni a fondo perduto sono pari a 68,9 miliardi di euro (Italiadomani, 2024).

Questo piano, come indicato nel documento ufficiale disponibile nel sito del Governo italiano Italiadomani, si articola in sette missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture

³⁶ Sia il RRF che il REACT-EU sono strumenti di sostegno agli Stati membri inseriti all'interno del programma NextGenerationEU (NGEU) che differiscono tra loro per la durata, poiché il REACT-EU è stato previsto per il biennio 2021 – 2022 al fine di sostenere il rilancio dei Paesi dopo la Pandemia, mentre il RRF ha durata settennale (2021 - 2026) ed è un sostegno finanziario nel lungo periodo.

³⁷ L'atto di Indirizzo è stato adottato con D.M. n. 122 del 29 luglio 2024, registrato dalla Corte dei Conti il 7 agosto 2024 al n. 2217.

³⁸ Il Fondo per il Terzo settore è previsto dagli Art.72 e 73 del D.Lgs. n. 117 del 2017, con riferimento all'Art.9, comma 1, lettera g), della legge 6 giugno 2016, n.106

³⁹ Per approfondire i criteri di selezione e di valutazione, le modalità di assegnazione ed emissione del finanziamento, le procedure per l'avvio e la rendicontazione degli interventi vedere l'Avviso n.2/2024, disponibile a https://www.lavoro.gov.it/documenti/avviso_2_2024.pdf.

per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute; *RePowerEU*. Ciascuna missione si sviluppa in componenti che prevedono temi specifici di investimento e riforme. I riferimenti al Terzo settore all'interno del PNRR sono molteplici, e si possono individuare nelle specifiche misure:

- missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, la terza componente relativa a “Turismo e cultura 4.0”, cui sono stati destinati 6,68 miliardi di euro, prevede la valorizzazione degli edifici storico – rurali appartenenti agli enti del Terzo settore;
- missione 5 “Inclusione e coesione” che ha ricevuto in totale 19,85 miliardi di euro, di cui 11,22 miliardi destinati specificatamente alle infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo settore (componente due). In questa misura si privilegia lo scambio di competenze tra pubblica amministrazione e Terzo settore per lo sviluppo delle società e la capacità di cogliere e rispondere ai bisogni inespresi dei cittadini, dando valore alla dimensione sociale (2024, p.211).

Il PNRR ha attuato diverse misure a sostegno degli ETS e, secondo i dati pubblicati dal Forum Nazionale del Terzo Settore, i progetti finanziati ad oggi sono 4491, con risorse impiegate per oltre tre miliardi di euro⁴⁰ (2025). Non tutti i fondi del piano sono stati ancora assegnati e molti interventi devono ancora concludersi.

In Europa e in Italia le misure per il sostegno alle organizzazioni del Terzo settore sono numerose e spaziano su aree tematiche di ampio respiro: è compito delle istituzioni rimanere informate sulle opportunità di finanziamento e partecipare ai bandi per l'assegnazione e l'ottenimento delle risorse finanziarie.

1.3.5 Art Bonus e Social bonus

Una possibilità indiretta di raccolta fondi per gli ETS è rappresentata dal sostegno offerto dagli incentivi fiscali dell'Art Bonus e del Social Bonus, promossi dal Ministero nell'ultimo decennio. Questi due strumenti hanno l'obiettivo di facilitare le erogazioni liberali da parte dei privati cittadini e delle imprese a progetti sociali e culturali, garantendo in cambio un credito d'imposta. Anche gli enti del Terzo settore sono indicati come beneficiari di questa misura.

⁴⁰ Per approfondire vedere il capitolo *Le misure di interesse per il terzo settore* all'interno del Report 2025 del Forum Terzo Settore «Il PNRR a un anno dalla conclusione, il punto del terzo settore» disponibile a www.pnrr.forumterzosettore.it

L'Art Bonus è stato introdotto nel 2014 dal Decreto Cultura (D.L. 31 maggio 2014, n.83) con l'obiettivo di favorire il mecenatismo culturale. Questo incentivo promuove le donazioni in denaro per cultura e spettacolo senza prevedere in cambio alcun corrispettivo – requisito essenziale invece nel contratto di sponsorizzazione (Solima, 2020).

Per poter ricevere i fondi donati o per registrarsi come ente beneficiario è necessario iscriversi alla piattaforma online dedicata creata dal governo⁴¹.

L'Art Bonus, come indicato nel sito, prevede un credito di imposta del 65% sull'importo donato per tutti coloro che compiono un'erogazione liberale a supporto del patrimonio culturale pubblico italiano. Si possono sostenere tre tipi differenti di iniziative:

- gli interventi di restauro, protezione e manutenzione dei beni culturali pubblici;
- fornire un contributo economico a istituti e luoghi della cultura pubblici, fondazioni lirico sinfoniche ed Enti dello spettacolo;
- realizzare e restaurare le strutture dello spettacolo di proprietà di enti e istituzioni pubbliche.

Va sottolineato che il credito d'imposta viene riconosciuto a tutti i soggetti che compiono un'erogazione liberale, indipendentemente dalla propria forma giuridica, tuttavia il beneficio fiscale non viene applicato alle donazioni in favore di beni culturali appartenenti a privati senza scopo di lucro, compresi gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti⁴².

Il credito d'imposta, regolato e reso permanente dalla Legge di stabilità 2016, prevede dei limiti massimi per quanto concerne l'ammontare restituito, a seconda della qualifica del soggetto erogatore: se la donazione è effettuata da persone fisiche oppure enti che non svolgono attività commerciale⁴³ il credito d'imposta è riconosciuto nel limite del 15% del reddito imponibile; per i soggetti titolari di reddito d'impresa ed enti non commerciali che svolgono attività commerciale, il vantaggio fiscale è riconosciuto nel limite del cinque per mille dei ricavi annui. Indipendentemente dalla categoria cui si appartiene, il beneficio viene restituito in tre quote uguali e annuali.

Nonostante si tratti di un sostegno che non prevede l'esposizione del logo o del nome del donatore, nel sito ufficiale è possibile consultare una lista che riporta i nomi di tutte le

⁴¹ La piattaforma dell'Art Bonus è raggiungibile all'indirizzo <https://artbonus.gov.it/> e contiene tutte le indicazioni necessarie per effettuare un'erogazione liberale in qualità di mecenate o riceverla in quanto ente beneficiario.

⁴² Per la normativa che regola le donazioni a queste categorie di soggetti si rimanda al Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), e a due estensioni dell'Art Bonus previste nel D.L. 17 ottobre 2016, n.189 e dalla Legge 12 dicembre 2019, n.156.

⁴³ Si fa riferimento a dipendenti, pensionati e professionisti.

persone e le imprese che hanno dato il proprio contributo a favore della cultura italiana. Per sensibilizzare i cittadini a compiere un'erogazione liberale, sono stati evidenziati i valori fondati di questo gesto, come il senso civico, la partecipazione alla valorizzazione della cultura e la responsabilità sociale d'impresa (conosciuta anche come *corporate social responsibility* – CSR).

Il concetto di CSR indica la responsabilità che ogni impresa possiede nei confronti della comunità in cui opera e del proprio ambiente di riferimento. Oltre a svolgere le proprie attività istituzionali, l'impresa dovrebbe creare valore considerando le aspettative dei propri stakeholder e della società, generando esternalità positive (Solima, 2020).

È una questione etica sempre più rilevante, e valori come l'altruismo e la volontà di partecipare attivamente alla vita della propria comunità dovrebbero spingere le imprese a vedere nello strumento dell'Art Bonus una modalità imprescindibile per poter fare la differenza.

Un altro concetto strettamente legato alla CSR è la filantropia d'impresa (*corporate giving*), ovvero la donazione di risorse a favore di enti culturali o cause sociali. Spesso si tratta di erogazioni pianificate e che si ripetono nel lungo periodo, con l'obiettivo di dimostrare che l'impresa compie del bene verso la comunità ed è sensibile riguardo le richieste e le necessità della società in cui opera. Due sono i fattori chiave che stanno alla base del *corporate fundraising*: l'altruismo e gli interessi di business. Quando questi due elementi trovano un punto d'incontro (si parla anche di “cittadinanza d'impresa”) ne scaturisce un'azione benefica vantaggiosa sia per l'impresa sia per le istituzioni che ricevono un finanziamento e possono sviluppare progetti orientati al benessere sociale (Pecoraro *et al.*, 2024).

Il secondo incentivo fiscale per le erogazioni liberali a favore degli enti del Terzo settore è il Social Bonus. È una misura pensata ad hoc per gli ETS, prevista dall'art.81 del Codice, che promuove il recupero e la riqualificazione dei patrimoni immobiliari pubblici o confiscati per poter essere adibiti a usi e finalità sociali (Cipollone, 2020).

Il credito d'imposta varia a seconda del soggetto che effettua la donazione, ovvero per le persone fisiche è pari al 65% dell'importo erogato mentre per gli enti e le società è pari al 50% del totale donato. Possono beneficiare di questo contributo gli ETS che hanno presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali un progetto di recupero di immobili pubblici non utilizzati o di beni mobili e immobili confiscati alla mafia, e prevedono di svolgervi attività di interesse generale con modalità non commerciali.

Anche per il Social Bonus è previsto un limite per il credito d'imposta, pari a quello definito per l'Art Bonus, che sarà ripartito in tre quote annuali di uguale importo. Infine, per i soggetti beneficiari⁴⁴ delle erogazioni liberali il comma 5 dell'art.81 prevede una comunicazione trimestrale al Ministero delle somme ricevute e la pubblicazione degli stessi dati nel sito istituzionale dell'ETS.

Questa misura costituisce un'importante occasione per gli enti del Terzo settore, garantendo la possibilità di ottenere fondi per recuperare e valorizzare aree abbandonate e degradate, per realizzare progetti di rilevante valore sociale, potenziare i servizi per la comunità e incentivare la partecipazione attiva dei cittadini e delle imprese nel finanziamento di iniziative tangibili (2020).

1.3.6 Cinque per mille

Il Cinque per mille è una quota dell'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF) che lo Stato italiano distribuisce, secondo le volontà dei contribuenti espresse in sede di dichiarazione dei redditi, a tutti gli enti non profit che sono iscritti al registro dei beneficiari della misura pubblicato dall'Agenzia delle Entrate.

Questo meccanismo, introdotto nel 2006⁴⁵, ha riscontrato notevole successo presso la cittadinanza ed è stato rinnovato con la Riforma del Terzo settore⁴⁶. Tra i vari soggetti cui può essere destinato il cinque per mille figurano anche gli ETS iscritti al RUNTS, come indicato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025a).

Non si tratta di una vera e propria donazione da parte dei cittadini nei confronti degli enti del Terzo settore, tuttavia quest'ultimi dovrebbero sfruttare questa ulteriore possibilità per il reperimento delle risorse. Far sapere alle persone che possono dare un personale contributo all'organizzazione significa creare un legame e rispondere al bisogno di soddisfazione e riconoscimento che è insito negli individui, apportando contemporaneamente introiti per lo svolgimento delle attività istituzionali.

⁴⁴ I soggetti beneficiari sono gli Enti del Terzo settore iscritti al RUNTS e che hanno presentato un progetto di recupero approvato dal Ministero, tramite pubblicazione dell'elenco dei beneficiari del Social Bonus.

⁴⁵ Il Cinque per mille è stato istituito con la Legge finanziaria del 2006, ovvero la Legge 23 dicembre 2005, n. 266, articolo 1, commi 337 e ss., che disciplina la possibilità per il cittadino di devolvere il cinque per mille della propria IRPEF a soggetti che lavorano nei settori di utilità sociale.

⁴⁶ Per approfondire vedere il D.lgs. 3 luglio 2017 n. 111 e il D.p.c.m. 23 aprile 2010.

1.3.7 Crowdfunding

Il crowdfunding è una categoria di finanziamento che si è imposta nel panorama del fundraising grazie all'avvento della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica che hanno pervaso i settori culturali e del sociale dall'inizio degli anni Duemila, diventando sempre più popolare.

Secondo De Buysere *et al.* (2012, p.9) il crowdfunding può essere definito come «uno sforzo collettivo di molti individui che si mettono in rete e uniscono le proprie risorse per sostenere iniziative avviate da altre persone od organizzazioni».

Esso rappresenta uno strumento alternativo alle fonti finanziarie tradizionali per gli enti del Terzo settore e risulta più “appetibile” per i potenziali sostenitori, in quanto utilizzare una piattaforma di crowdfunding per donare è abbastanza semplice, le commissioni sono esigue e si possono monitorare costantemente i progressi del progetto che si è scelto di supportare economicamente.

La piattaforma online, che raccoglie i progetti da sovvenzionare, costituisce una nuova forma di intermediazione per i promotori di un'iniziativa, che possono utilizzarla per raggiungere con facilità un gran numero di potenziali investitori (Cicchello *et al.*, 2022). Questa forma di supporto dal basso apporta molteplici vantaggi agli enti che la utilizzano, come la democratizzazione dell'intero processo di finanziamento, l'agevolazione nell'interazione tra fautori dell'idea e piccoli investitori grazie all'uso di internet e senza la necessità di intermediari finanziari, e la possibilità di diversificare i propri sostenitori nell'ambiente digitale (2022). Rivolgersi agli utenti finali può rappresentare per gli ETS l'approccio vincente nell'attrazione di maggiori fondi da destinare alla sostenibilità economico – finanziaria dell'iniziativa.

Ad oggi si può scegliere tra quattro modelli principali di crowdfunding, che differiscono tra loro a seconda della modalità di remunerazione degli investitori. Queste tipologie sono:

- *donation – based*: si basa sul modello della donazione e i sostenitori non ottengono alcuna ricompensa in cambio del proprio contributo finanziario; questa modalità viene spesso scelta dagli enti del Terzo settore e dalle organizzazioni non profit.
- *reward – based*: è la forma di finanziamento maggiormente utilizzata, che prevede una ricompensa per i soggetti sostenitori dell'iniziativa; coloro che danno il proprio contributo al progetto ricevono in cambio un oggetto materiale o un riconoscimento (ricompensa immateriale) per il gesto compiuto (Böckel *et al.*, 2021).

- *equity – based*: è una tipologia di crowdfunding basata sull'investimento, ovvero gli investitori ottengono dei rendimenti finanziari commisurati al contributo elargito, assumendo però su di sé elevati livelli di rischio.
- *lending o debt – based*: categoria che si basa sul concetto di prestito dove i finanziatori sono prestatori di denaro che ricevono un tasso di interesse specifico per un certo intervallo di tempo, calcolato sull'importo conferito, senza l'ausilio di intermediari tradizionali come, ad esempio, quelli bancari.

Per le piattaforme reward – based esiste un'altra distinzione concernente la modalità di gestione dei fondi raccolti e le possibilità sono due: *fixed funding – all or nothing*, dove si ottengono le risorse accumulate solo se, alla scadenza, si raggiunge l'obiettivo minimo prefissato all'inizio della campagna⁴⁷; *flexible funding – keep it all* dove al termine della raccolta l'intero ammontare di fondi ottenuto viene trasferito all'ideatore del progetto, anche se non viene raggiunta la soglia minima stabilita (Solima, 2020).

Nel processo di raccolta fondi tramite la piattaforma di crowdfunding, qualsiasi sia la modalità prescelta dall'organizzazione, è possibile distinguere due fasi nel finanziamento, una che precede l'ottenimento delle risorse e una che si sviluppa successivamente. La fase di pre – finanziamento comprende la preparazione della campagna, la comunicazione del progetto e il raggiungimento dei gruppi di sostenitori ottimali, includendo anche tutto il periodo in cui è possibile apportare il proprio contributo alla causa. Al termine del periodo di raccolta comincia la fase di post – finanziamento, dove è cura dei promotori dell'iniziativa aggiornare i sostenitori con comunicazioni circa l'andamento e il successo o l'insuccesso della campagna, consegnare le ricompense previste (materiali e immateriali) e avviare concretamente il progetto, garantendo sempre una comunicazione continua dei progressi raggiunti (2021).

Un'azione di crowdfunding si sviluppa in più fasi successive: il primo step prevede l'individuazione dell'idea e lo sviluppo della campagna attorno alla causa da finanziare; si procede con la scelta della piattaforma online dove avviare la raccolta, una fase delicata in cui vagliare attentamente tutte le caratteristiche dei siti disponibili per trovare quello che veicola meglio gli obiettivi del progetto, e si definiscono le eventuali ricompense (dal semplice ringraziamento al gadget da conservare); la terza fase prevede il sollecitamento e la comunicazione sui social media e altri canali di comunicazione per mantenere vivo il

⁴⁷ Se alla data di scadenza della raccolta l'importo accumulato non eguaglia o supera la soglia minima prefissata, i fondi raccolti non vengono consegnati al promotore del progetto ma vengono restituiti ai finanziatori. Di queste azioni si occupa la piattaforma prescelta.

supporto economico all'iniziativa, aggiornando costantemente i sostenitori sull'andamento della raccolta; nell'ultimo step, alla scadenza del periodo di finanziamento, si ottengono i fondi accumulati⁴⁸, si avvia il progetto e si distribuiscono le ricompense a coloro che hanno sostenuto l'iniziativa (Meyskens e Bird, 2015, p.157-158).

L'ideazione di una campagna di crowdfunding è un processo strategico pianificato che non può essere improvvisato e prevede attori differenti che concorrono alla buona riuscita del programma. Nel processo è possibile identificare quattro figure principali che non possono mai mancare, ovvero il creatore del progetto (1), colui che ha costruito l'idea e ha pianificato la raccolta fondi, la campagna vera e propria (2) che si esplica nella presentazione della causa e nelle modalità di sostegno, i finanziatori (3) (la folla, in inglese *crowd*) che elargiscono i vari importi di denaro e infine la piattaforma (4), intermediario digitale sul quale viene perpetrato il recupero delle risorse finanziarie in seguito alla presentazione del progetto (Böckel *et al.*, 2021, p.437).

Nella fase ideativa della raccolta fondi partecipativa è indispensabile scegliere il sito online che rispecchia le caratteristiche dell'iniziativa e che abbia le potenzialità necessarie per raggiungere i giusti sostenitori nel settore di riferimento⁴⁹. Nella valutazione preliminare vanno considerati aspetti come il *timing* dei progetti e la possibilità di prolungare le scadenze, le modalità di remunerazione dei sostenitori, l'effettuazione di una verifica dei progetti da parte della piattaforma, i servizi offerti e le modalità di interazione con la piattaforma (Solima, 2020, p.249-250).

Tra le piattaforme di crowdfunding più conosciute ed utilizzate a livello nazionale emergono DeRev e Produzioni dal Basso.

DeRev⁵⁰, come indicato nella propria mission, è una realtà italiana specializzata nella definizione di strategie digitali, nell'identità online e nel posizionamento sul web, operante nel campo del *community engagement*⁵¹ e della comunicazione sui social media e negli ambienti digitali. Ha sviluppato una propria piattaforma di crowdfunding che dal

⁴⁸ Sempre considerando la forma di gestione dei fondi stabilita in fase preliminare di definizione della campagna, ovvero *all or nothing* oppure *keep it all*.

⁴⁹ Spesso le piattaforme di crowdfunding sono specializzate in settori specifici e attraggono di conseguenza pubblici differenti, grazie a circuiti strutturati di contatti e community già consolidate. Ad esempio se si vuole finanziare un progetto culturale occorre scegliere un sito online specializzato nella promozione di progetti artistici, così da raggiungere sostenitori già targettizzati e con interessi specifici.

⁵⁰ Tutte le informazioni su questa realtà sono disponibili al sito web <https://derev.com/>

⁵¹ Con questo termine si indica il coinvolgimento attivo della comunità cui ci si rivolge, attraverso attività pratiche, eventi oppure iniziative online.

2013 finanzia progetti creativi, innovativi, sociali e civici che generano valore per gli individui e le comunità. Il portale non si limita a raccogliere risorse, ma aiuta nella creazione della campagna da proporre, condivide informazioni raccolte dal mercato e garantisce maggiore visibilità ai progetti presso partner e investitori.

Nella piattaforma è possibile optare tra tre diversi modelli di raccolta, ovvero *all or nothing*, *keep it all* e *fundraising*, e si possono offrire ricompense come gadget e altri prodotti. C'è un'ampia possibilità di scelta per la modalità di pagamento e le commissioni si fermano all'1,5%.

Produzioni dal Basso⁵² è la più grande comunità italiana di raccolta fondi online che sostiene diverse categorie di progetti, tra cui iniziative per la comunità e il sociale, progetti per film, editoria, musica, arte e cultura, eventi e festival, documentari, ambiente, start-up e molto altro. Creare una campagna sul portale è semplice e immediato e non ci sono selezioni preliminari, ovvero tutte le idee possono essere presentate, il pagamento è sicuro e i costi di transazione molto bassi, e, infine, i fondi raccolti sono immediatamente disponibili senza dover attendere la chiusura della raccolta.

Nel sito web di Produzione dal Basso vengono promossi anche bandi e collaborazioni avviati da istituti diversi. Di particolare interesse è il BPER Civic Hub⁵³ per la Pubblica Amministrazione e il Terzo settore, una piattaforma divulgativa che si impegna a diffondere competenze trasversali e promuovere processi partecipativi che avvicinano il pubblico e gli ETS. Questo spazio dedicato approfondisce temi e strumenti di interesse generale, come nel recente focus sul crowdfunding civico⁵⁴.

A livello internazionale le prime piattaforme sono nate tra il 2008 e il 2009, e oggi quelle più utilizzate sono Kickstarter⁵⁵ e IndieGoGo⁵⁶.

⁵² Tutte le informazioni sono disponibili nel sito ufficiale della piattaforma <https://www.produzionidalbasso.com/>

⁵³ Per approfondimenti consultare il sito dedicato disponibile a <https://bpercivichub.attiviamoenergiepositive.it/>

⁵⁴ Il crowdfunding civico è uno dei temi più recenti indagati nel portale BPER Civic Hub. Per approfondire l'argomento si può consultare Trotta, A., Rania, F., Scalise, L., e Strano, E. (2024), "Civic crowdfunding for local governments: Trends and perspectives from a bibliometric analysis", *Public Money & Management*, 45(4), 314–326, <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2358129>

⁵⁵ Kickstarter è la prima piattaforma al mondo per partecipazione e promuove progetti creativi di ogni tipo. Ogni progetto proposto ha una scadenza specifica e la gestione dei fondi raccolti è del tipo *all or nothing*. Per approfondire visitare il sito <https://www.kickstarter.com/>

⁵⁶ IndieGoGo è una piattaforma di crowdfunding generalista e si basa sul concetto di *keep it all*. Per approfondire si può visitare il sito ufficiale <https://www.indiegogo.com/>

Il crowdfunding è una buona opportunità che gli enti del Terzo settore possono sfruttare per diversificare la raccolta di fondi da destinare alle attività di interesse generale. Promuovere un progetto in una piattaforma online può incentivare la comunità di riferimento a partecipare attivamente alla riuscita dell'iniziativa, aumentando il senso di appartenenza e di fiducia anche nei confronti degli ETS. Non si tratta solo di raccogliere denaro, bensì di costruire relazioni durature capaci di creare valore aggiunto per l'istituzione e per la società nel suo insieme.

Il crowdfunding, insieme alle fonti di finanziamento pubbliche e private, occupa un posto di rilievo che le organizzazioni del Terzo settore non devono trascurare.

Capitolo II

Fundraising e Cultura

2.1 L'importanza del fundraising per la cultura

Nel primo capitolo il tema del fundraising è stato affrontato da una prospettiva globale, evidenziando come si tratti di un'attività complessa il cui fulcro si concretizza nella definizione di una strategia rivolta al recupero delle risorse indispensabili alla sostenibilità economico – finanziaria di una realtà o di un progetto. Esistono diversi strumenti funzionali alla raccolta fondi e ciascuno presenta specifiche caratteristiche che ne identificano punti di forza e di debolezza, capaci di indirizzare le scelte delle organizzazioni culturali.

Come si è visto il fundraising è un'opportunità centrale in particolare per il settore culturale, che negli ultimi anni ha assistito a una riduzione dei fondi a disposizione.

Le realtà che operano all'interno del mercato culturale presentano delle peculiarità che le distinguono dalle altre organizzazioni, ovvero utilizzano più risorse di quelle che sono in grado di autogenerare ai fini del perseguimento delle proprie attività, portando così ad un deficit a livello strutturale⁵⁷. La presenza di un sostegno pubblico integrato dagli apporti dal mondo privato assume un ruolo fondamentale per la crescita e lo sviluppo di questo settore cardine per il Paese, in grado non solo di valorizzare e tutelare il patrimonio culturale materiale e immateriale, ma anche di innescare lo sviluppo sociale e favorire il benessere all'interno delle comunità.

Il sostegno finanziario al comparto culturale in Italia può beneficiare di molteplici soggetti, sia pubblici sia privati. L'aiuto statale, riconducibile alla Pubblica Amministrazione, e quello privato da parte di fondazioni, enti, imprese e singoli cittadini, assumono diverse forme, tutte previste all'interno di una normativa che si è cercato di uniformare negli ultimi anni. Secondo i dati tratti dal bilancio consolidato 2023 approvato dal MEF⁵⁸ e pubblicati dal Ministero della Cultura⁵⁹, le risorse economiche destinate al settore culturale tra il 2019 e il 2022 sono aumentate del 52%, passando da 2,7 a 4,3 miliardi di euro, come riportato nel grafico in Figura 2.1.

⁵⁷ Si fa qui riferimento al fallimento di mercato che si verifica quando i mercati non riescono ad allocare le risorse necessarie a raggiungere l'efficienza economica e il benessere ottimo. Per approfondimenti consultare l'Enciclopedia Treccani (<https://www.treccani.it>)

⁵⁸ Il MEF è un acronimo che indica il Ministero dell'Economia e delle Finanze, dicastero interno al governo italiano che si occupa di politica economica e finanziaria nello stato italiano.

⁵⁹ Di seguito riportato anche attraverso l'acronimo MiC.

Figura 2.1 Finanziamenti del MiC al settore culturale negli anni 2018 – 2022⁶⁰

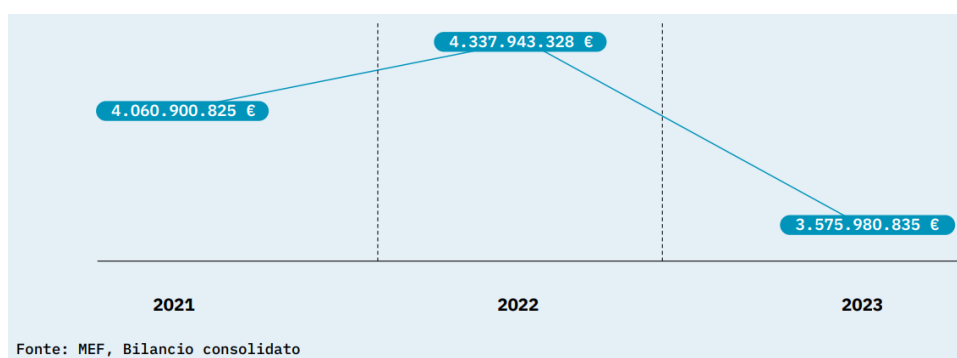


Fonte: *Minicifre della Cultura*, 2023, p.164

La spesa in cultura, di cui il MiC è il principale sostenitore, ha avuto un forte aumento nel 2020 grazie ai fondi straordinari previsti per fronteggiare la crisi innescata dalla Pandemia da Covid – 19, raggiungendo i 4,7 miliardi di euro, per poi assestarsi negli anni successivi intorno ai 4 – 4,3 miliardi di euro, in valore assoluto (*Minicifre della Cultura*, 2023, p.164).

L'andamento crescente dei fondi (biennio 2021 – 2022) non è stato però confermato nell'anno 2023, dove si è verificato un drastico calo delle risorse destinate a questo comparto assestatesi intorno ai 3,6 miliardi di euro, come riportato dal MiC nell'Edizione 2024 di "*Minicifre della Cultura*" (2024, p.206) e visibile nel grafico in Figura 2.2.

Figura 2.2 Finanziamenti del MiC al settore culturale nel triennio 2021 – 2023



Fonte: *Minicifre della Cultura*, 2024, p.206

⁶⁰ I dati nel grafico sono relativi alla spesa del Ministero della Cultura, ovvero gli stanziamenti definitivi di competenza riportati in euro in valori assoluti e relativi al periodo temporale dal 2018 al 2022. Per approfondimenti delle voci di spesa si rimanda al documento *Minicifre della Cultura*, Edizione 2023, disponibile al seguente link: https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2023/11/Minicifre-della-cultura_edizione-2023.pdf

La motivazione che spiega questo andamento “negativo” – nonostante ci si attesti comunque su valori superiori a quelli del 2019, con un 26% in più – si riscontra nell’aumento eccezionale dei contributi nel triennio 2020 – 2022, stanziati per poter rilanciare il settore culturale fortemente danneggiato dalle chiusure integrali degli esercizi durante l’emergenza pandemica. Di qui la conseguente riduzione del 18% dei fondi, in termini assoluti, nel 2023, giustificata dal fatto che il Paese si trovasse in una condizione di stabilità post crisi emergenziale (2024)⁶¹.

Il sostegno pubblico alla cultura è dunque un tassello importante nel quadro delle risorse totali a disposizione delle organizzazioni culturali e il fundraising si propone come interlocutore principale per consolidare e garantire la sostenibilità economica dell’intero comparto.

La creatività, la bellezza, la cultura, le tradizioni sono aspetti essenziali nell’identità della società e dei singoli individui, e sono tutti tutelati e valorizzati proprio dal sistema culturale italiano che, per essere flessibile e capace di rispondere alle sfide e ai progetti in un’ottica strategica, deve disporre di una leva economica, manageriale e organizzativa che è fornita proprio dal fundraising.

Il tema della raccolta fondi è fortemente legato all’ambito culturale per tre ragioni principali (Coen Cagli e Contrino, 2022):

- storico – sociale, poiché il finanziamento cittadino alla cultura veniva effettuato già in età medievale, ai fini di garantire il proprio benessere e uno stile di vita pieno all’interno delle comunità;
- economica, assicurando un aumento delle risorse destinate alla cultura;
- politica, sensibilizzando ad una gestione responsabile e partecipativa dei beni comuni.

Il fundraising si delinea dunque come uno strumento di cittadinanza attiva, capace di aumentare il valore dei progetti grazie al sostenimento di specifiche attività culturali. Oggi sussistono ancora numerosi ostacoli che tendono a sfavorire il binomio fundraising – cultura, soprattutto in ambito burocratico e normativo, ma è impegno comune promuovere l’importanza del finanziamento al comparto culturale. Spesso si considerano la donazione, la sponsorizzazione, il lascito appannaggio solo di persone caratterizzate da

⁶¹ Per approfondimenti sulla spesa del MiC per il settore culturale negli anni 2021 – 2022 – 2023 si rimanda al testo integrale dell’Edizione 2024 (ultima disponibile) di *Minicifre della Cultura*, disponibile al seguente link: https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2024/12/Minicifre-della-cultura_edizione-2024.pdf

un'elevata capacità finanziaria, ma si tratta di un errore comune. Una campagna di fundraising è rivolta a tutti gli individui indistintamente, i quali possono contribuire anche attraverso micro – donazioni, ad esempio al termine della visita ad un museo, piuttosto che dopo aver partecipato ad un evento o ad un festival.

Per un'organizzazione culturale è fondamentale differenziare le proprie fonti di ingresso al fine di migliorare la propria stabilità economico – finanziaria e questo obiettivo è raggiungibile integrando i finanziamenti pubblici con entrate di natura privata, ottenute attraverso piani strategici di fundraising. Questa è l'unica via percorribile dalle istituzioni per poter garantire continuità nel medio – lungo periodo alla propria attività.

La raccolta fondi non ha caratteristiche di straordinarietà e urgenza, bensì è un'azione pianificata e programmata che si innesta nel più ampio insieme di processi interni all'organizzazione, prevedendo l'impiego di personale qualificato e specificatamente dedicato (2022).

La cultura ha una diffusione capillare nella Penisola e il suo sostegno è necessario sia a un livello macro – è il caso dei grandi centri nelle maggiori città italiane – sia a livello locale, nei piccoli comuni e nei borghi. In quest'ultime realtà il fundraising può integrare i già citati strumenti del PNRR e dell'Art Bonus sfruttando le direttive del nuovo Codice dei Contratti Pubblici⁶², che ha semplificato la pratica delle sponsorizzazioni e dei partenariati speciali pubblico – privato⁶³ anche per il settore artistico – culturale (Tovaglieri, 2025).

L'enorme valore che la cultura ricopre per la popolazione italiana dovrebbe spingere gli addetti al settore a rendere il comparto più solido e sostenibile, investendo nella ricerca di fonti di finanziamento aggiuntive a quelle pubbliche, in un'ottica di rafforzamento e consolidamento con uno sguardo sempre rivolto al progresso futuro.

La collaborazione tra organizzazioni e soggetti privati va ripensata in ambedue le direzioni, individuando gli elementi che entrambi gli interlocutori ricercano

⁶² Il nuovo Codice dei Contratti Pubblici è stato introdotto dal Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, ed è entrato in vigore il 1° aprile 2023. Al Titolo III “Contratti nel settore dei beni culturali” l'art.134 disciplina i contratti gratuiti e le forme speciali di partenariato, prevedendo che le amministrazioni possono sottoscrivere dei contratti di sponsorizzazione rispettando i principi di trasparenza, pubblicità e parità di trattamento, per importi inferiori a 40.000 euro. Se la spesa fosse superiore occorre la pubblicazione di un avviso sul sito della stazione appaltante.

⁶³ Sempre all'interno del D.lgs. 31/2023, nr.36, all'art.134 comma 2 sono disciplinati i partenariati speciali tra enti pubblici e soggetti privati, un nuovo strumento flessibile che consente la co – progettazione e la gestione condivisa delle attività di tutela e valorizzazione dell'*heritage*, dove i privati possono contribuire attivamente alla generazione di un impatto positivo per la comunità e al sostegno economico nel medio – lungo periodo.

reciprocamente e offrendo di conseguenza esperienze e risposte specifiche, fatte su misura e capaci di incontrare i bisogni di tutti. Il finanziamento privato non deve essere un sostituto di quello pubblico, bensì deve integrarsi a quest'ultimo per promuovere ampliamento e crescita.

Per riuscire a creare sinergie significative occorre dialogo e fiducia tra le organizzazioni culturali e i soggetti privati che, cooperando insieme attraverso partnership e progetti condivisi, possono sperimentare direttamente come apportare un contributo migliorativo a livello sociale e comunitario. Il binomio cultura – fundraising deve scardinarsi da una logica di tipo concessorio per entrare in un'ottica di reciprocità e restituzione di valore ai cittadini (2025).

Per fare questo è necessario investire nella costruzione di reti tra gli attori privati e pubblici del settore culturale. Creare delle relazioni è funzionale in primis all'ottenimento di fonti diversificate, grazie al raggiungimento di molteplici interlocutori, ma è utile anche ad aumentare la visibilità e la credibilità delle organizzazioni e degli investitori, nonché alla costruzione di economie di scala riguardanti la condivisione di competenze, saperi, pubblici e infrastrutture (Museum Strategy Consultancy, 2025c).

La realizzazione di un'alleanza o partnership prevede la presenza di almeno due soggetti attivi che credono in questa connessione e contribuiscono a progettare, realizzare e sostenere economicamente un'iniziativa. Il proprio interlocutore va cercato attentamente, deve allinearsi con i valori dell'istituzione e con la vision interna, deve poter offrire delle conoscenze utili e necessarie, può contribuire con capitale umano e risorse economiche e strumentali e deve essere disponibile a condividere i propri contatti e il proprio bacino di influenza.

La creazione di una rete è dunque un processo complesso, che richiede attenzione e pianificazione, ma può portare a risultati inediti che perdurano nel lungo periodo, garantendo stabilità e solidità alle istituzioni coinvolte nell'accordo.

Parlare di cultura e fundraising è possibile e l'integrazione di questi due ambiti è oggi indispensabile per ragionare in un'ottica di sviluppo futuro del comparto dell'*heritage* nel Paese. Finanziamenti pubblici e sostegno dal comparto privato devono andare di pari passo con l'obiettivo di sviluppare e rafforzare il settore culturale italiano.

2.2 Difficoltà incontrate nell'attività di fundraising e sviluppo di buone pratiche

Il fundraising è una leva strategica per il settore culturale, tuttavia sono molte le difficoltà e gli ostacoli che quotidianamente coloro che si occupano di raccolta fondi devono

affrontare per riuscire a far incontrare il mondo privato con quello pubblico. Di qui si è vista l'importanza della costruzione delle reti al fine di consolidare legami duraturi per garantire continuità temporale nel sostegno agli attori del mercato. Ma per poter creare soluzioni strategiche e funzionali alla sostenibilità economico – finanziaria occorre comprendere a priori quali siano le criticità che scaturiscono dall'associazione tra gli agenti del mondo culturale e i soggetti del settore privato interpellati nella ricerca di fondi. Le difficoltà principali, che si riscontrano nello svolgere attività di fundraising per il settore culturale, si originano sia dal lato delle istituzioni che mirano ad ottenere i finanziamenti, ma anche sul fronte dei donatori, ovvero coloro che contribuiscono economicamente o attraverso la condivisione di beni, strumenti e competenze alla sostenibilità di un'organizzazione e alla realizzazione delle sue attività. Accortezze e aggiustamenti di direzione devono interessare tutte le parti coinvolte.

2.2.1 Criticità interne alle organizzazioni culturali

Per riuscire a condurre una campagna di fundraising, l'organizzazione culturale deve disporre di personale specializzato e competente, impiegato esplicitamente per questa funzione. Investire nei dipendenti è d'obbligo: assumere i soggetti necessari per far fronte alle carenze di organico, formare i lavoratori con corsi specifici e percorsi abilitanti e fornire loro gli strumenti utili allo svolgimento delle mansioni, sono i primi passi per poter procedere nell'attività di pianificazione della ricerca di fonti aggiuntive. Anche la mancanza di conoscenze in ambito di progettazione manageriale e gestione finanziaria rappresenta una debolezza per gli operatori culturali che vogliono investire risorse nell'attivazione di una campagna finanziaria. Il fundraising nell'istituzione culturale deve essere riconosciuto come un investimento (Coen Cagli e Contrino, 2022) ed è necessario che tutto il personale interno sia coinvolto in questo processo – o comunque è tenuto ad esserne a conoscenza.

L'attivazione di relazioni e una nuova apertura verso la propria platea di pubblici sono atteggiamenti funzionali allo sviluppo e al successo di questa pratica. Superare le difficoltà di comunicazione ripensando lo *storytelling*⁶⁴ dell'organizzazione in un'ottica di risposta agli interrogativi dei sostenitori e promuovendo al contempo i valori

⁶⁴ Lo *storytelling* (traducibile in “raccontare storie”) è una pratica che comprende la narrazione di una storia o di un evento. Nel caso in esame, il termine indica come l'organizzazione culturale comunica ai propri interlocutori i valori, la mission e la vision, le attività che svolge e i progetti che vuole attuare. La modalità attraverso cui avviene questo racconto può portare a percezioni diverse che l'ambiente esterno ha dell'organizzazione.

istituzionali, le proprie politiche e la propria visione, è un'altra azione da attuare. In questa narrazione va sottolineato il reale valore sociale ed economico della cultura, che deve risultare percepibile anche agli investitori. Un rapporto con i soggetti che si limita a condizioni di pura formalità e orientato esclusivamente all'ottenimento delle risorse è molto rischioso: mettere l'accento, al contrario, sull'importanza della partecipazione attiva nelle fasi di ideazione e co-progettazione può spingere gli interlocutori a volersi impegnare nello scambio di idee, competenze e, in ultima istanza, anche di fondi.

Altro fattore che pregiudica negativamente l'attivazione di campagne di raccolta fondi è la difficoltà della gestione del donatore lungo tutto il processo che lo riguarda (ovvero le fasi di incontro, comunicazione, fidelizzazione, convincimento a donare, rinnovo del contributo). Spesso, gli operatori del settore culturale riscontrano notevoli ostacoli nell'accompagnare i potenziali finanziatori lungo l'intero ciclo di fidelizzazione, poiché non possiedono le competenze necessarie e questo pregiudica di fatto l'ottenimento del contributo e la mancanza della costruzione di una connessione duratura con l'interlocutore. Tra gli errori più frequenti che vengono commessi, come evidenziato da R. Tovaglieri⁶⁵, emergono il mancato ringraziamento post donazione, l'assenza di coinvolgimento attivo dei sostenitori durante lo sviluppo del progetto, la mancata risposta alle richieste di informazioni e, soprattutto, l'interruzione delle comunicazioni sugli aggiornamenti inerenti all'andamento del progetto sostenuto (2025, p.75).

Tutti questi punti di debolezza interni vanno identificati ed eliminati prima di attuare una strategia di fundraising che, in caso contrario, sarebbe destinata a fallire.

Un altro elemento cruciale, che oggi è sempre più ricercato dai soggetti privati che intendono investire in cultura, è rappresentato dalla valutazione d'impatto sociale⁶⁶. È auspicabile che le OC⁶⁷ valutino i potenziali finanziamenti sulla base delle possibilità di generare effetti positivi e valore aggiunto per l'organizzazione e la comunità, a valle della

⁶⁵ Riccardo Tovaglieri è co-fondatore di Patrimonio Cultura e collabora con la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività culturali. Ha studiato *Economics and Management for Arts, Culture, Media and Entertainment* all'università Bocconi di Milano e ha completato la propria formazione alla Southern Methodist University di Dallas.

⁶⁶ La valutazione dell'impatto sociale da parte degli ETS è prevista anche dal Decreto Ministeriale del 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore". In questo decreto sono inoltre indicati i destinatari della valutazione d'impatto sociale prodotta dagli enti, ovvero i finanziatori e i donatori, i beneficiari degli interventi e gli stakeholders, i lavoratori, i collaboratori e i volontari dell'organizzazione, i cittadini e i soggetti pubblici. Il decreto contiene tutte le indicazioni per avviare tale valutazione.

⁶⁷ Acronimo che indica le Organizzazioni Culturali.

soddisfazione delle necessità interne. Effettuare una misurazione dell'investimento in cultura sulla base dell'impatto che può potenzialmente generare sul territorio è una pratica utile ad arricchire la qualità del fundraising e a garantire agli investitori un ritorno significativo sul proprio contributo. L'istituzione deve convincere l'interlocutore della validità e della bontà di una proposta, mettendo in luce l'impatto positivo della stessa sui pubblici e la comunità, facendo emergere il valore aggiunto sociale generato, i cambiamenti sociali prodotti e la sostenibilità dell'intero agire. La misurazione degli obiettivi e dei risultati di una campagna di fundraising, di una partnership o di una sponsorizzazione è un'azione che fino ad oggi è stata condotta raramente dalle OC, ma che ricopre un ruolo chiave nella presentazione delle realtà verso l'esterno. Il potenziale donatore vuole conoscere i progetti intrapresi, gli obiettivi raggiunti, l'impatto generato sul territorio e il valore aggiunto creato. Tutti questi dati, se positivi e significativi, sono un *driver* potentissimo nell'ottenere l'impegno di collaborazione e co-progettazione da parte dei finanziatori.

Per monitorare i risultati e quantificare gli obiettivi si può ricorrere ai *Key Performance Indicators* (KPI), ovvero gli indicatori chiave di prestazione. Questi indicatori, estendibili anche all'ambito culturale, sono uno strumento utile a monitorare, durante tutte le fasi di un processo, il raggiungimento dei risultati previsti e la conformità degli impatti generati rispetto alle previsioni del piano. Gli esiti ottenuti vengono condivisi con tutti i soggetti interessati, che sono così aggiornati in tempo reale sull'andamento di un progetto e, al suo termine, possono valutarne quantitativamente e qualitativamente l'impatto generato. Questi indici supportano il processo decisionale e restituiscono una valutazione diretta della capacità di raggiungere un obiettivo: il loro utilizzo è indicato sia per il miglioramento della qualità interna sia per quello della responsabilità esterna.

Va sottolineato che i KPI non sono universali ma vengono individuati con riferimento specifico agli obiettivi dell'OC, alle fonti, al periodo e all'unità di misura più opportuna (Fondazione Compagnia di San Paolo, 2021). Quando si definisce un indicatore occorre prestare attenzione a quattro fattori chiave: la significatività, la misurabilità, la direzionalità e l'operabilità (Aliprandi, 2021). Una volta che questi sono definiti, si procede alla scelta della tipologia dell'indicatore, che può essere quantitativo o qualitativo: il primo viene impiegato per monitorare dati fisici o monetari, esprimibili con numeri, mentre il secondo è segnale di un cambiamento, non esprimibile con una misura. Dunque, in fase di pianificazione di un nuovo progetto, l'organizzazione culturale ha il compito di determinare anche gli indicatori di performance necessari alla valutazione in

itinere dell'attività, così da raccogliere dati che quantifichino l'impatto culturale nei confronti degli stakeholder e della comunità. Le informazioni raccolte ed elaborate grazie ai KPI sono un ottimo "biglietto da visita" per le OC che vogliono mostrare ai potenziali investitori la propria capacità di produrre esternalità positive e di attuare processi di valore, dimostrando concretamente l'impatto che le proprie azioni hanno sul territorio e sulla comunità. Un possibile sostenitore è propenso ad aiutare economicamente una realtà capace di portare vantaggio alla propria impresa, grazie al miglioramento dell'opinione pubblica e alla generazione di valore ed effetti positivi nella società in cui è inserita.

L'istituzione culturale, come già sottolineato in precedenza, non può commettere l'errore di concentrare tutta l'attenzione nei confronti dei grandi donatori, ma è opportuno che consideri anche i finanziatori minori, i quali contribuiscono con piccole somme di denaro o condividendo competenze, tempo libero, strumenti etc. Per raggiungere questi cittadini è bene promuovere maggiormente l'informazione sul tema dei beni comuni⁶⁸, evidenziando come sia dovere morale dei singoli individui co – partecipare al mantenimento, alla tutela e alla valorizzazione di questi progetti, attività o veri e propri beni capaci di migliorare il livello qualitativo sociale e culturale. Anche la comunità può fare la propria parte nella gestione concreta di iniziative e prodotti culturali, concorrendo a costruire un vero e proprio sistema tra tutti gli attori con l'obiettivo di migliorare la *governance* della cultura.

Le OC dovrebbero dedicare parte della pianificazione interna alla creazione di tavoli di lavoro comuni permanenti che portino al confronto costante di tutti gli attori (comunità, stakeholders, associazioni) su temi di investimento in cultura e policy da attuare (Coen Cagli e Contrino, 2022, p.88).

Per poter fare fundraising occorre sfatare un altro mito: l'attività di raccolta fondi non è a costo zero. Si è portati a pensare che ricercare sponsor o finanziamenti sia un'azione

⁶⁸ Con il termine "bene comune" in questo capitolo si fa riferimento sia ai beni comuni propriamente detti, sia ai beni pubblici (puri e impuri). Da un punto di vista economico, beni comuni e beni pubblici presentano caratteristiche diverse, e in base ai criteri di rivalità ed escludibilità è possibile individuare quattro categorie di beni diversi. Un bene escludibile non è disponibile per chiunque nella stessa quantità, mentre un bene rivale prevede che il suo consumo da parte di un individuo possa pregiudicare il consumo simultaneo da parte di un altro soggetto. Partendo da questi due concetti si possono individuare quattro categorie di beni: (1) il bene pubblico puro che è non escludibile (tutti possono consumarlo nella stessa quantità) e non rivale (più individui possono consumarlo contemporaneamente senza pregiudicarne la disponibilità ad altri); (2) il bene pubblico impuro, è non rivale ma escludibile, come ad esempio il caso del museo con biglietto d'ingresso a pagamento; (3) il bene comune, rivale ma non escludibile, con riferimento ai *common goods*; (4) il bene privato, escludibile e rivale.

che occupa solo del tempo ed energie fisiche, ma in realtà sussistono sempre anche dei costi legati agli stipendi del personale che si occupa di questa mansione, piuttosto che spese legate alla partecipazione a bandi e concorsi per ottenere risorse, concesse non più a fondo perduto ma con richiesta di copertura autonoma di una determinata percentuale del contributo spettante. Le realtà culturali devono quindi implementare le proprie conoscenze nelle forme di accesso al credito e ripensare le vie alternative per coprire queste spese necessarie, senza avere paura nel valutare forme di finanziamento differenti da quelle a fondo perduto, che sono importanti ma, al giorno d'oggi, sempre più in calo. Inoltre, è conveniente che le istituzioni siano dotate di un'autonomia gestionale e finanziaria così da poter avere effettivo accesso ai fondi e ai canali attraverso cui vengono erogati. Organizzazioni prive di questa autonomia incontrano notevoli difficoltà nel ricevere i finanziamenti, con procedure e tempi lunghi e articolati (Scuola di Fundraising di Roma, 2019).

Tutti questi aspetti economici sono stati affrontati anche all'interno della Riforma del Terzo settore, approfondita nel capitolo precedente, pensata proprio in un'ottica di rigenerazione del settore culturale. È opportuno promuovere una conoscenza approfondita presso le OC e gli ETS di tutti gli aspetti della recente Riforma che ha normato l'attività di raccolta fondi (art.7), con particolare attenzione al meccanismo del Social Bond e delle specifiche clausole per l'accesso all'Art Bonus, ma soprattutto al tema dell'accountability, indispensabile per il fundraising e utile come elemento di presentazione ai potenziali investitori. All'interno del CTS sono indicate le linee guida circa gli obblighi di rendicontazione delle azioni di fundraising, a seconda che abbiano natura abituale od occasionale, e quelle relative alla stesura del bilancio sociale e del rendiconto gestionale⁶⁹ (Erler, 2022).

Tutte queste sfide fin qui riportate si inseriscono in una visione più ampia e condivisa della sostenibilità economica del settore culturale, che è possibile raggiungere grazie all'impegno delle organizzazioni nel superare le difficoltà e nell'abbracciare pratiche di fundraising necessarie per la propria sopravvivenza.

⁶⁹ Per approfondimenti, tutte le indicazioni specifiche sono contenute nel Codice del Terzo Settore e nel Decreto Ministeriale del 4 luglio 2019 “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore”.

2.2.2 Problematiche affrontate dai soggetti privati

Nella relazione che si instaura tra organizzazione culturale e soggetto privato finanziatore, anche quest'ultimo è interessato da molteplici difficoltà per quanto riguarda il fundraising culturale. Di seguito si riportano le principali criticità che gli stakeholder, i finanziatori, le fondazioni, i mecenati o più in generale coloro che contribuiscono economicamente o con altri mezzi alle attività delle OC, incontrano quando elargiscono somme di denaro o servizi alle istituzioni culturali.

Per incentivare l'erogazione di risorse economiche e materiali ad una buona causa occorre diffondere in modo capillare la cosiddetta cultura del dono, sensibilizzando i soggetti privati e i cittadini sui temi sociali, del benessere e della contribuzione al bene comune. Spesso, per questioni di educazione oppure abitudine, si tende a non vedere di buon'occhio la donazione, oppure la si considera solo come mezzo per ottenere un beneficio fiscale. Promuovere il potenziale insito in questo gesto attraverso la comunicazione e la formazione sul tema, evidenziando il contributo concreto che si ottiene dal donare qualcosa, può convincere i potenziali sostenitori della bontà e della necessità del loro gesto, che avrà un impatto significativo e tangibile.

Un altro fattore di ostacolo è rappresentato dalla mancanza di conoscenza dei progetti culturali che si possono finanziare e dalla scarsa propensione di alcuni dirigenti d'impresa ad interessarsi a pratiche di donazione o di sponsorizzazione, in un'ottica di responsabilità sociale di impresa. Per quanto concerne le sponsorizzazioni, in ambito aziendale è ancora carente una cultura tecnica e professionale interna inerente alle varie fasi di negoziazione e valutazione delle proposte, di stipula dei contratti e di gestione amministrativa, contabile e fiscale. Per quanto riguarda invece le donazioni, non tutti, ad esempio, conoscono le molteplici potenzialità dell'Art Bonus, che si estendono oltre il mero beneficio fiscale: sfruttare questo strumento come semplice ritorno economico è riduttivo. L'Art Bonus ha un grande potenziale per i "mecenati della cultura", in quanto si presenta come una vetrina per mostrare al pubblico l'impegno sociale del finanziatore e la sua volontà di attivarsi concretamente per il miglioramento della società. Un soggetto socialmente impegnato è degno di fiducia e di stima da parte del pubblico, e suscita interesse. L'investimento in cultura comunica qualcosa di più di un semplice credito d'imposta, trasmette valori di cittadinanza, impegno consapevole, volontà di miglioramento della comunità, partecipazione alla vita e al contesto in cui il soggetto promotore e la realtà destinataria del contributo sono inseriti.

Una seconda tipologia di aiuto da parte delle imprese si ravvisa nella sponsorizzazione tecnica, che prevede tempi di attuazione più rapidi della semplice sponsorizzazione e norme di regolamentazione meno stringenti. Mettere a disposizione di un'OC strumenti, competenze, servizi, *know how*, rappresenta un modo più diretto, efficace e celere di contribuire alle attività culturali finanziate. Spesso uno strumento o una prestazione sono preferibili all'elargizione di somme di denaro, procedura più dispendiosa a cui non tutte le organizzazioni hanno accesso allo stesso modo. La sponsorizzazione tecnica va rivalutata sia dal punto di vista dei privati sia da quello delle realtà culturali, in un'ottica di gestione aperta e inclusiva delle attività, pianificando una sinergia tra i vari strumenti di finanziamento utilizzati (Coen Cagli e Contrino, 2022, p.160). Le metodologie sin qui proposte si inseriscono nel più ampio concetto di *corporate fundraising* per la cultura.

Un altro importante nodo cruciale sul quale possono intervenire gli attori privati è quello del credito. Come si è visto nel paragrafo precedente, le realtà culturali presentano ingenti difficoltà nell'accesso al credito, dovute sia alla scarsa conoscenza degli strumenti disponibili, sia perché non possiedono garanzie sufficienti che ne attestino la solidità e la capacità di effettuare eventuali rimborsi. Si richiede dunque a particolari interlocutori, come enti o fondazioni bancarie, di comprendere queste criticità che investono le istituzioni culturali e agevolarle attraverso l'attivazione di corsi di formazione sulle opportunità di credito disponibili e sugli strumenti di finanza rimborsabile. Infatti le OC di piccole e medie dimensioni percepiscono in modo negativo le dinamiche di accesso al credito, non possedendo le competenze necessarie per realizzare un *business plan*⁷⁰ in linea con le richieste degli investitori e non disponendo di solidi *assets*⁷¹ come garanzie (Coco *et al.*, 2021).

Le fondazioni sono quindi chiamate a ripensare forme di credito agevolato per queste specifiche realtà, come ad esempio il microcredito o il fondo perduto (limitato a specifiche necessità), con l'obiettivo di aiutarle a crescere e svilupparsi (Coen Cagli e Contrino, 2022, p.90). Queste forme di sostegno economico sono molto importanti per l'ambito culturale, poiché vanno a tamponare i ritardi nell'erogazione dei fondi da parte

⁷⁰ Il *business plan* è un documento redatto da un'impresa o da una qualsiasi realtà che contiene in modo dettagliato gli obiettivi, le strategie e i processi svolti, e viene utilizzato per pianificare, gestire e ricercare finanziamenti.

⁷¹ Gli *assets* sono elementi di proprietà, tangibili o intangibili, che hanno un valore economico e possono generare dei benefici futuri. Questi assets, per le loro caratteristiche, possono essere utilizzati come garanzie per la copertura di finanziamenti.

della Pubblica Amministrazione, sempre più pericolosi per le OC che si ritrovano prive delle risorse per il pagamento di spese necessarie e non prorogabili.

Oggi si parla sempre più di investimenti d'impatto e finanza d'impatto⁷², ovvero le fondazioni e gli istituti di credito sono più propensi a finanziare progetti che generano impatti sociali e ambientali significativi, oltre che un ritorno economico, ed è proprio nel settore culturale che possono trovare interessanti interlocutori.

È auspicabile quindi che le fondazioni bancarie si facciano promotrici di corsi di formazione sulle tipologie di finanziamenti e strumenti finanziari cui le OC possono accedere e con cui possono attivare relazioni di sviluppo e crescita strategiche.

Per incentivare l'educazione e la consapevolezza in un'ottica di costruzione di reti e progettualità comune, i soggetti privati e le realtà territoriali sono invitate ad investire in hub locali che forniscano servizi e formazione sul fundraising gratuitamente o a basso costo, cui le piccole organizzazioni culturali possono accedere. In questo modo, non potendo permettersi l'assunzione di personale aggiuntivo, i centri culturali ricevono ugualmente una formazione sulla raccolta fondi e possono sviluppare partnership con i potenziali finanziatori, che a loro volta vengono in contatto più facilmente con il settore culturale.

Un'ulteriore problematica, ancora molto frequente tra soggetti privati – nello specifico imprese – e mondo culturale, è rappresentata dal carattere episodico e sporadico della collaborazione. Si finanziano ancora singoli eventi o attività e la connessione tra impresa e realtà culturale si esaurisce. Il progetto non deve essere un'occasione fine a se stessa per effettuare una donazione o una sponsorizzazione che si può recuperare dal punto di vista fiscale, ma rappresenta l'opportunità di costruire una relazione stabile e duratura con un'OC per sviluppare azioni che abbiano una visione comune di condivisione e creazione di valore. I soggetti privati devono aprirsi di più alle possibilità offerte dal settore culturale per arricchire la propria responsabilità sociale di impresa, spesso indirizzata unicamente a fini promozionali o di miglioramento dell'immagine. Una visione più ampia e orientata all'impatto sociale nei confronti della comunità, può innescare una logica di tipo *win-win* dove l'azienda si presenta come potenziale investitore in cultura e le realtà culturali offrono opportunità per l'intera società e per gli interlocutori privati (Coen Cagli e Contrino, 2022, p.120-121).

⁷² La finanza di impatto è quel ramo della finanza orientato agli investimenti che generano benefici sociali e ambientali, uniti ad un ritorno finanziario.

Questo dialogo costruttivo e l'alleanza tra soggetti pubblici, privati e non profit, possono essere favoriti dalle fondazioni, che si prefigurano come facilitatori nella relazione tra attori diversi con l'obiettivo di costruire partnership strategiche (2022).

Infine gli interlocutori privati, grazie alla costruzione di una collaborazione stabile e di medio – lungo periodo con il settore culturale, possono migliorare la propria *brand awareness*⁷³, promuovendo la conoscenza della realtà verso nuovi mercati oppure rafforzando il legame con i pubblici esistenti.

Dunque non solo le OC, ma anche le imprese, le fondazioni bancarie, i mecenati e altri soggetti privati devono affrontare numerose sfide per riuscire a costruire alleanze strategiche all'interno del settore culturale.

2.2.3 Punti di forza e buone pratiche

Dopo aver argomentato l'importanza strategica rivestita dal fundraising per le organizzazioni e gli enti del settore culturale e aver individuato le criticità che scaturiscono dall'utilizzo di questa pratica sia dal lato delle OC sia da quello dei soggetti privati finanziatori, si può focalizzare l'attenzione sui punti di forza e sulle migliori pratiche attuabili per condurre azioni di raccolta fondi efficaci ed efficienti, in un'ottica di crescita e sviluppo sostenibile delle realtà culturali.

È possibile individuare quattro principali peculiarità che contraddistinguono la maggior parte delle organizzazioni culturali e garantiscono un importante vantaggio competitivo nella ricerca di finanziamenti (Tovaglieri, 2025, p.76-77):

- la conoscenza diretta del territorio e della sua evoluzione: l'OC che opera a stretto contatto con l'ambiente di riferimento ha una consapevolezza specifica delle dinamiche economiche e sociali del territorio, degli attori che vi operano e dei bisogni della comunità di appartenenza, riuscendo così ad elaborare progetti e attività su misura capaci di riscuotere successo e rispondere alle necessità della popolazione;
- una buona autonomia decisionale e la gestione diretta delle attività, che aiuta le organizzazioni nella definizione di partnership strategiche o nella stipulazione di contratti per sponsorizzazioni tecniche in modo facile, rapido e immediato;

⁷³ Con il termine *brand awareness* si fa riferimento alla consapevolezza del pubblico circa i valori rappresentati da una marca o da un brand. Ogni marca incarna i valori promossi dall'azienda che la produce e li trasmette ai consumatori che, decidendo di acquistare il prodotto, condividono e si fanno promotori di tali valori.

- la solida reputazione della realtà e la credibilità presso i pubblici;
- il sostegno garantito dai finanziamenti pubblici, di cui le OC sono destinatarie per l'avvio di progetti e attività, che può essere sfruttato per attivare campagne di fundraising orientate a pubblici diversi e focalizzate su una partecipazione attiva e stimolante dei potenziali sostenitori e della comunità.

A questi punti di forza occorre aggiungere delle buone pratiche da seguire per pianificare un'efficace azione di raccolta fondi, coinvolgente e capace di raggiungere il successo auspicato. Cercare fonti di finanziamento alternative al contributo pubblico è sempre più urgente per il settore culturale, e per farlo occorre costruire solide relazioni tra realtà culturali e investitori, nonché dotarsi di un modello di sviluppo sostenibile.

Quando si programma un'azione di fundraising è conveniente concentrarsi sullo storytelling, ovvero su come si vuole trasmettere la buona causa da sostenere, le modalità di comunicazione, le tempistiche e soprattutto le informazioni da condividere fondamentali per il coinvolgimento sia dei sostenitori sia della comunità. Nel momento della scelta del progetto da attuare, l'OC verifica che sia coerente con i valori e gli obiettivi interni e che risponda alle esigenze dei finanziatori e degli stakeholder, che sia attrattivo e capace di coinvolgere quest'ultimi attivamente e in modo concreto in tutte le fasi di realizzazione. Per ottenere il sostegno economico da parte dei soggetti privati, la realtà culturale non si deve limitare a promuovere un'esperienza densa di benefici e opportunità di crescita per gli interlocutori, ma deve dimostrare attraverso dati veritieri il valore che si genera dallo sviluppo del progetto e che giustifica il sostenimento dei costi da parte dei finanziatori stessi. Se quest'ultimi credono nella causa proposta e pensano possa apportare benefici alla propria impresa, allora sono fortemente motivati ad investire nel progetto.

Dunque il fundraising si delinea come uno strumento di progettazione, pianificazione e garanzia di sostenibilità per le attività culturali (Coen Cagli, 2023, p.83), e deve essere considerato tale sin dall'inizio, ovvero sin dalla prima fase di ideazione: in questo modo si può ottenere un'integrazione totale tra raccolta fondi e sviluppo di un'attività. Il fundraising non è una funzione accessoria ma fa parte dei processi fondamentali all'origine di qualsiasi piano culturale.

Prima di erogare i finanziamenti, i potenziali donatori – come precedentemente affermato – vogliono essere messi a conoscenza dei risultati e degli effetti delle proposte sostenute, pertanto è bene che le organizzazioni culturali riescano a dimostrare il valore generato dalle iniziative in termini di ricadute sul territorio, confermando la possibilità di rafforzare

la fiducia e la reputazione presso il pubblico dei soggetti privati tramite la partecipazione degli stessi al progetto. Infine, è opportuno che le OC diano prova della misurazione dell'impatto generato anche in termini di capacità attrattiva di nuove risorse (Terzofilo, 2025).

Emergono dunque due sfide principali: la necessità di integrare i dati strutturali sul fundraising culturale (ad oggi scarsi, poiché è difficile mettere in relazione le informazioni su chi siano i sostenitori della cultura, le somme erogate e i destinatari dei finanziamenti) e l'urgenza di dotarsi di personale qualificato e di strumenti utili per valutare in modo efficace l'impatto prodotto dalle iniziative avviate.

Un'altra buona pratica si risolve nel miglioramento della conoscenza degli strumenti finanziari a disposizione delle OC, nella dotazione di strategie di medio – lungo periodo che guidano l'evoluzione interna della realtà culturale e nell'acquisizione di competenze a sostegno di una crescita basata anche sull'utilizzo di metodi finanziari alternativi (Coco *et al.*, 2021). È fondamentale investire nella diffusione di una cultura finanziaria e imprenditoriale in ambito culturale, capace di indicare quali strumenti finanziari sia opportuno utilizzare in momenti specifici della vita dell'OC. Infatti, per massimizzare la propria strategia interna, una realtà culturale deve essere in grado di discernere tra metodologie differenti che hanno obiettivi e finalità d'uso diverse. Le principali fonti di finanziamento possono essere classificate in sei categorie:

1. autofinanziamento, partnership e risorse personali;
2. bandi pubblici e privati e agevolazioni fiscali;
3. sponsorizzazioni e partnership, patrocini, donazioni e crowdfunding non equity;
4. microcredito, anticipo su contributi, prestiti bancari (capitale di debito);
5. investimenti in equity ed equity crowdfunding;
6. social impact bond;

e vengono utilizzate in momenti diversi della crescita dell'organizzazione (dalla nascita, al periodo di sviluppo e maturità).

Prima di scegliere lo strumento migliore da utilizzare, l'istituzione deve considerarne le specificità e deve valutare gli interessi dei finanziatori e gli obiettivi che vuole ottenere in termini di rendimento e impatto (2021, pp.16-17).

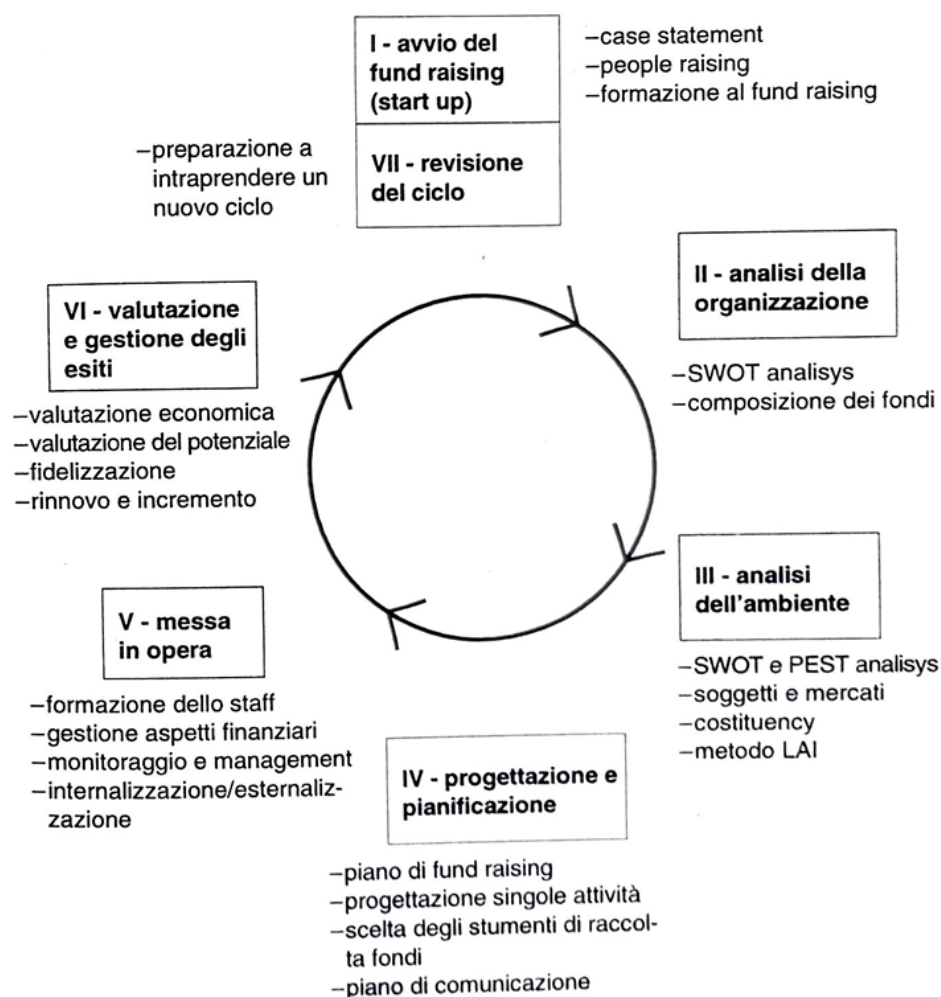
Infine un'ultima *best practice* risiede nell'approccio vero e proprio al fundraising, non inteso come mera attività di raccolta fondi, ma inserito come funzione fondamentale all'interno del project management della cultura, introducendo l'utilizzo di un approccio imprenditoriale alla progettazione culturale (Coen Cagli e Contrino, 2022, pp.147).

2.3 Costruzione di un piano d'azione: il ciclo del fundraising

Nei paragrafi precedenti si è appurato come intraprendere una campagna di raccolta fondi comporti la nascita di criticità per gli attori in gioco, le quali però sono superabili se si considera il fundraising come un'azione strategica, pianificata e preliminare alla programmazione. Non esiste una modalità universale per ricercare le risorse necessarie a un'istituzione e ogni realtà adotterà la propria strategia che tiene conto degli obiettivi e della mission, delle competenze, del personale a disposizione e del valore che si vuole creare.

Tuttavia questa campagna per l'ottenimento di risorse economiche e materiali prevede degli step fissi, dei processi che devono essere svolti per realizzare azioni di successo che raggiungano i risultati attesi. Questi passaggi sono individuati nel cosiddetto ciclo del fundraising, rappresentato in Figura 2.3.

Figura 2.3 Il ciclo del fundraising



Fonte: Ambrogetti *et al.* (1998), *Manuale di fund raising*, p.67

Il ciclo rappresentato in Fig. 2.3 è stato elaborato da Ambrogetti *et al.* sulla base dei modelli proposti da H. Rosso nel 1991 e da R. Mullin⁷⁴ nel 1995 (1998, p.65). Nonostante lo schema sia stato proposto alle soglie degli anni Duemila, esso è ad oggi ancora attuale e utile alla pianificazione di azioni di raccolta fondi. Ovviamente va integrato con i moderni strumenti e le tecnologie a disposizione, ma le sette fasi principali risultano ancora indispensabili per progettare campagne efficienti.

Il ciclo operativo si articola in sette step ed è un vademecum che guida i soggetti delle OC e degli ETS nelle fasi di avvio, analisi, progettazione, attuazione e valutazione di una campagna di raccolta fondi, seguendo un ordine logico e cronologico.

La prima fase del ciclo è quella di avvio del fundraising, dove si individua il *case statement*⁷⁵, si opera un'analisi della situazione interna all'organizzazione per trovare gli ostacoli e superarli, si intraprende il reclutamento e la formazione dei volontari e si individuano i membri del gruppo che si dedicherà alle successive fasi della campagna. Affinché la strategia abbia successo è fondamentale che all'interno dell'organizzazione tutto il personale condivida mission⁷⁶ e vision⁷⁷, e sia orientato verso gli obiettivi strategici individuati nella ragion d'essere della realtà culturale.

Definire il case statement significa coinvolgere l'intero team nell'abbracciare gli obiettivi e i fini dell'organizzazione, così da poterli veicolare all'interno della buona causa da promuovere, che necessita di risorse economiche e materiali.

La buona causa, e la produzione del “documento buona causa” (DBC) associato, è il risultato di un'analisi interna di recupero dell'identità aziendale unita alla mission e agli obiettivi strategici e operativi dell'OC. Per avere successo deve essere distintiva, fattibile e motivante, e deve individuare precisamente i destinatari cui si rivolge, le esigenze da soddisfare e le modalità attraverso cui perpetrare le azioni da svolgere. A questo vanno aggiunte le motivazioni per le quali si richiedono le risorse, indicando in modo trasparente

⁷⁴ Redmond Mullin, scomparso nel 2011, è stato presidente della Redmond Mullin Associates e fondatore dell'Institute of Fundraising, ha ricoperto il ruolo di amministratore non esecutivo della London Philharmonic Orchestra ed è stato direttore della Charities Aid Foundation.

⁷⁵ Il termine *case statement* non ha una traduzione letterale in italiano, ma si può riassumere, con riferimento al linguaggio giuridico, come l'esposizione delle argomentazioni valide ai fini del sostegno di un giudizio.

⁷⁶ La mission si identifica nel contributo operativo di un'organizzazione, attiene ad un'area tangibile e risponde alle domande *cosa?* e *come?*, individuando il contributo concreto che l'OC dà alla propria comunità di riferimento.

⁷⁷ La vision indica lo scopo ultimo verso cui tende l'organizzazione culturale, ciò cui aspira, e risponde alla domanda *perché?*. Indica cosa vuole portare di nuovo e la differenza che l'OC fa all'interno della comunità.

le modalità del loro utilizzo. Il DBC, biglietto da visita della realtà culturale presso i pubblici esterni, contiene tutte le informazioni che un potenziale donatore può richiedere sull'organizzazione. Nello specifico, all'interno del report si riassumono mission e obiettivi dell'istituzione, si evidenziano i programmi e i servizi, citando anche la struttura interna e gli organi di governo, si esegue una presentazione del personale, si enunciano in modo dettagliato l'utilizzo delle finanze, la pianificazione di azioni e progetti futuri, e si conclude con la descrizione della storia dell'organizzazione lungo tutto il suo periodo di vita utile (Melandri, 2012).

Per quanto riguarda il personale interno, in questa prima fase è importante eliminare i conflitti che possono incrinare la cooperazione tra le diverse aree, favorendo un clima di collaborazione e di stimolo per il raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, si deve facilitare l'inserimento dei volontari, opportunamente selezionati e formati, reclutati a sostegno delle attività messe in campo.

La seconda fase del ciclo si concentra sull'analisi dell'organizzazione attraverso l'utilizzo dello strumento SWOT e sull'indagine inerente alla composizione dei fondi. Il modello SWOT, acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, analizza sia i punti di forza e di debolezza interni all'organizzazione, sia le minacce e le opportunità che è possibile emergano dall'ambiente esterno. I fattori interni, che rappresentano un vantaggio o una debolezza per l'organizzazione, sono riconducibili alle politiche e alle acquisizioni, alle attività svolte, ai pubblici raggiunti, alle competenze e alle risorse umane, alle strategie di marketing e di fundraising adottate. I fattori esterni rimandano invece al micro e al macro – ambiente: il primo comprende gli elementi più prossimi alla realtà culturale, mentre il secondo riguarda fattori comuni all'intera società in cui opera l'istituzione culturale (Blythe *et al.*, 2021).

Un altro schema rilevante per l'analisi del macro – ambiente esterno, ad integrazione del modello SWOT, è la PEST analysis, che analizza i fattori politici, economici, socioculturali e tecnologici. L'utilizzo combinato di questi due schemi permette all'organizzazione di ottenere una mappatura completa delle possibilità e delle minacce offerte dalla realtà in cui opera.

In aggiunta è opportuno conoscere la composizione dei fondi a disposizione dell'OC, come si intende distribuirli e quali attività finanziarie sostenere, così da poter definire anche quante risorse mancano e occorre recuperare.

La terza fase approfondisce l'analisi dell'ambiente esterno, focalizzando l'attenzione sui soggetti e sui mercati pubblici e privati di riferimento, introducendo il metodo LAI,

utilizzato nella ricerca dei donatori. In questa particolare fase si individuano i soggetti cui rivolgere la propria campagna e quelli potenzialmente interessati a finanziare l'istituzione e le sue attività. Inoltre si identificano le diverse tipologie di finanziamento che il mercato propone, al fine di selezionare quella più consona agli obiettivi da raggiungere (Ambrogetti *et al.*, 1998, p.117). È una tappa molto delicata in cui condurre una meticolosa indagine su tutti i possibili sostenitori, valutando attentamente se la mission istituzionale è in linea con i valori perseguiti dagli interlocutori privati e pubblici. La coerenza tra la visione dell'organizzazione e quella dei sostenitori è all'origine di partnership di successo, anche presso il pubblico che fa propri i valori trasmessi sia dall'OC, che offre l'esperienza, sia dal soggetto privato che ha contribuito alla realizzazione del progetto.

Il metodo LAI⁷⁸ è stato ideato da H. Rosso e consente di individuare i possibili futuri donatori sulla base di caratteristiche specifiche:

- tenere legami con l'OC o con operatori interni;
- avere a disposizione risorse economiche da elargire a titolo gratuito;
- essere interessati alla buona causa promossa dalla realtà culturale (1998, p.148).

La conoscenza di questi tre fattori consente di redigere liste di potenziali sostenitori da contattare.

La quarta fase del ciclo del fundraising attiene alla progettazione vera e propria e alla programmazione. In questo stadio specifico si definisce il piano di fundraising, si perfezionano le singole attività da svolgere, si scelgono gli strumenti per raccogliere le risorse finanziarie, i canali da utilizzare e si definisce il piano di comunicazione della campagna. Tra i metodi di raccolta fondi più comuni si ricordano il mailing, il telemarketing, le campagne social, gli eventi, le sponsorizzazioni e le partnership.

La quinta fase prevede la messa in opera, attraverso la formazione del personale interno, il monitoraggio e la gestione finanziaria e fiscale, il management e la scelta delle attività di fundraising da esternalizzare o da far svolgere internamente.

La fase sei è cruciale per la buona riuscita della campagna e per la sua replicazione in periodi futuri. In questo punto del ciclo si procede alla valutazione degli esiti, focalizzandosi sia sull'aspetto economico, sia sulla misurazione dell'impatto sociale generato nella comunità e per gli stakeholders. Si pone attenzione anche alla

⁷⁸ L'acronimo LAI in inglese rimanda ai termini *linkage*, *ability* e *interest*, ovvero “legame”, “disponibilità (finanziaria)” e “interesse”.

fidelizzazione dei sostenitori, al loro rinnovo per gli anni futuri e al loro incremento. Per valorizzare pienamente i donatori l'organizzazione si deve impegnare a ringraziare sempre e a tenere costantemente aggiornati coloro che hanno contribuito a sostenere economicamente il progetto, eventualmente anche coinvolgendoli attivamente nelle fasi di programmazione e realizzazione.

Infine la settima fase è relativa alla revisione del ciclo: valutare complessivamente l'operato, evidenziando cosa si poteva fare meglio e cosa invece ha funzionato, consente all'istituzione di migliorare le campagne di raccolta fondi future, ma anche di ottenere dei dati precisi e misurabili sull'attività svolta. Va sottolineato come la revisione non necessariamente venga effettuata solo al termine dell'azione di fundraising, ma si può eseguire anche in itinere con l'obiettivo di migliorare o correggere errori e dinamiche che non funzionano.

In generale, il ciclo del fundraising è uno strumento essenziale per tutti coloro che vogliono intraprendere una campagna di raccolta fondi. Si tratta di una traccia, un insieme di linee guida che aiutano il personale delle OC e degli ETS nella stesura di un piano che valuti tutti gli aspetti fondamentali alla buona riuscita dell'attività di ricerca dei finanziamenti.

Capitolo III

Gli Ecomusei

3.1 Le origini e lo sviluppo dell'ecomuseo

Gli ecomusei rappresentano un fenomeno piuttosto recente affermatosi in Europa negli anni Settanta del Novecento e diffuso successivamente nel resto del mondo.

Nonostante vi siano testimonianze di queste realtà già nella seconda metà dell'Ottocento, grazie alla presenza delle esposizioni universali⁷⁹, l'ecomuseo vero e proprio si è delineato all'interno della corrente *Nouvelle Muséologie*, ovvero Nuova Museologia, che ha visto in George Henry Rivière⁸⁰ e Hugues De Varine⁸¹ due dei suoi massimi esponenti. Questo movimento si è sviluppato in Francia tra il 1970 e il 1980 con l'obiettivo di integrare l'eredità della museologia classica⁸² proponendo riflessioni critiche sulla natura sociale dei musei e focalizzandosi sull'interdisciplinarietà e sulla centralità dell'uomo, nonché sul patrimonio che ne definisce l'identità (Da Re, 2015). Il fenomeno ha evidenziato la funzione educativa del museo, non più percepito come mero luogo di contemplazione delle forme d'arte, ma come istituto interessato alla partecipazione attiva dei visitatori e orientato al recupero dei valori e delle forme culturali delle piccole comunità locali. L'istituzione museale ha assunto così le caratteristiche di un ecomuseo, una struttura capace di riconoscere e valorizzare le risorse storiche e culturali di luoghi e ambienti specifici di cui i cittadini sono i principali custodi (Muscò, 2007, p.3). Uno degli elementi caratteristici degli ecomusei è stato individuato nelle azioni di riscoperta e rivalutazione delle componenti materiali e immateriali del territorio e della dimensione locale dei luoghi. Sempre Da Re ha affermato, inoltre, che i principi di interdisciplinarietà,

⁷⁹ Le esposizioni universali erano delle grandi mostre di carattere commerciale dedicate alla promozione del patrimonio culturale e delle innovazioni scientifiche delle nazioni, e si svolgevano nelle principali città d'Europa e del mondo.

⁸⁰ George Henry Rivière (1897 – 1985) è stato un museologo francese che ha dato un importante contributo alla museologia etnografica d'oltralpe e nel 1937 ha fondato il Musée National des Arts et Traditions Populaires, oggi a Marsiglia.

⁸¹ Hugues De Varine (1935-) è un archeologo, uno storico e un museologo francese, direttore dell'ICOM dal 1965 al 1976 nonché fondatore, insieme a Rivière del concetto di ecomuseo.

⁸² Con il termine *museologia classica* si intende il concetto di museo affermatosi in seguito alla Rivoluzione Francese, grazie alla quale è stato garantito a tutti i cittadini il diritto di vedere le opere d'arte e fruire dei luoghi della cultura. Secondo queste premesse, e con riferimento all'attuale definizione di museo promossa da ICOM (*International Council of Museums*), il museo è un'istituzione permanente e senza scopo di lucro che ha il compito di raccogliere, conservare e valorizzare il patrimonio culturale, con l'obiettivo di garantirne un accesso democratico da parte del pubblico. Non si fa qui riferimento all'impatto sociale e alla co – partecipazione della popolazione alle attività museali, bensì i cittadini sono intesi solo come fruitori.

democrazia gestionale, attenzione alle comunità, valorizzazione dei siti e interpretazione globale delle risorse culturali, sono stati promossi proprio dalla nuova museologia e sono stati recepiti all'interno degli ecomusei, che non si presentano come realtà *ex novo*, ma come risposta alla necessità di guardare l'aspetto sociale e comunitario del patrimonio cittadino (2015). Tra gli assunti fondanti⁸³ della Nuova Museologia si ravvisano l'esigenza di aprire gli spazi dei musei a nuovi attori e inedite dinamiche sociali, e la promozione di esperienze storiche e politiche rilevanti, all'interno di un più ampio processo di democratizzazione e decentralizzazione delle iniziative e delle pratiche museali.

Il concetto di ecomuseo è stato introdotto da George Henry Rivière mentre il termine – oggi accettato quasi in tutto il mondo – è stato coniato da Hugues de Varine nel 1971, in seguito a una richiesta specifica della politica francese, con l'obiettivo di descrivere queste esperienze museali alternative individuate dalla *Nouvelle Muséologie*, tutte diverse tra loro ma richiamate dalla stessa visione innovativa (Cancellotti, 2011). L'ecomuseo è un progetto dal basso, resiliente e attento ai processi di scoperta e comunicazione dell'eredità locale dei luoghi, promotore di un patrimonio diffuso e di un insieme di saperi, conoscenze e pratiche da custodire, salvaguardare e valorizzare. Il punto di forza è rappresentato dal territorio che viene messo al centro, un tessuto saturo di relazioni e tradizioni che vengono tutelate e messe a valore per tutti i fruitori, in primis gli abitanti di uno specifico ambiente. Lo stesso Rivière ha definito l'ecomuseo come uno “specchio” in cui i cittadini di un particolare luogo si riflettono per poter meglio interrogare se stessi così da incrementare la qualità della vita e dell'ambiente in cui sono inseriti (2011).

Una realtà ecomuseale risalta e valorizza la ricchezza culturale locale, promuovendo la pienezza e la varietà compositiva della società e i valori identitari su cui quest'ultima si fonda (Riva, 2008, p.353). Le attività svolte sono orientate alla costruzione di una nuova cittadinanza capace di acquisire consapevolezza sia del proprio ruolo attivo nella gestione territoriale sia dell'essere depositaria e responsabile di tutte le scelte orientate al suo sviluppo. Si delineano così i tratti dell'ecomuseo come luogo privilegiato di negoziazione

⁸³ I principali assunti sui quali si basa il pensiero elaborato dalla Nuova Museologia francese si ritrovano nella “Dichiarazione di Santiago” del 1972, adottata dall'UNESCO nel 2015 con il documento contenente le raccomandazioni su protezione e promozione di musei e collezioni, diversità e ruolo nella società. I principi fondanti rimandano alle due considerazioni centrali della Dichiarazione: (1) promozione di una conoscenza diffusa della cultura e del patrimonio, scardinando le logiche di gerarchizzazione e di elitarismo culturale; (2) apertura del museo ed eliminazione delle asimmetrie organizzative, in favore di un'apertura territoriale e produttrice di valore culturale diffuso per la popolazione, incentivando dinamiche attive di partecipazione.

degli interessi collettivi e di spazio di dialogo interno e con gli attori esterni (Riva, 2012, p.43): lo strumento principale che viene impiegato per gestire il patrimonio territoriale in modo partecipativo, assicurando il contributo della comunità in tutte le fasi del processo di valorizzazione (de Varine, 2014, p.11).

Ad oggi non esiste ancora una definizione riconosciuta del concetto di ecomuseo, categoria che racchiude al proprio interno – come si è visto – realtà molto diversificate e in continua evoluzione. Tuttavia, dagli anni Settanta in poi queste istituzioni si sono diffuse in tutta Europa – sono presenti oggi principalmente in Francia, Italia, Spagna, Svezia, Portogallo ed Europa dell’Est – fino a raggiungere anche i Paesi extra – europei, come Canada, Messico, Brasile, Giappone e Cina. Gli studiosi hanno pertanto cercato di rendere più organica la presente disciplina di studi, provando a dare un’identificazione più accurata di questi luoghi.

Nel 2004 i museologi Peter Davis⁸⁴ e Kazuoki Ohara⁸⁵ hanno definito l’attività ecomuseale come un’azione strategica fortemente orientata ai temi della formazione e della creazione di cittadinanza, richiamando il tema della democratizzazione degli spazi enunciata dalla *Nouvelle Muséologie* (Reina, 2014, p.23). L’ecomuseo lega indissolubilmente tra loro i concetti di museo e di territorio, innescando così una riflessione teorica permanente ma in continuo sviluppo.

Una prima definizione di questa realtà emergente è stata fornita da Hugues de Varine, il quale ha confrontato le caratteristiche del museo tradizionale con quelle dell’ecomuseo, definendo quest’ultimo in un’ottica di contrapposizione. Infatti, mentre da un lato il museo – come viene comunemente inteso – espone al pubblico una collezione (permanente o temporanea) all’interno di un edificio, dall’altro lato l’ecomuseo presenta un patrimonio (materiale o immateriale) ospitato in un territorio di riferimento e che si rivolge all’intera popolazione, la quale non si limita a fruirne passivamente ma partecipa attivamente alla mobilitazione culturale. Da qui emergono, secondo de Varine, i tre concetti cardine alla base di tutti gli ecomusei: il patrimonio, la popolazione e il territorio (2014, p.29).

⁸⁴ Peter Davis è docente emerito della Newcastle University (School of arts and cultures) e ha studiato biologia marina, oceanografia ed ecologia. È stato vice-curatore dell’Hancock Museum e ha contribuito a fondare l’International Centre for Cultural and Heritage Studies. Alla fine del XX secolo si è dedicato allo studio degli ecomusei e nel 1999 ha pubblicato il suo libro *Ecomuseums, a sense of place*.

⁸⁵ Kazuoki Ohara è professore associato alla Yokohama National University e dirige la Rete Ecomusei della Penisola Miura.

Nel 1999 Peter Davis ha ampliato la discussione introducendo cinque criteri⁸⁶ per la definizione degli ecomusei, sottolineando come le realtà di piccole dimensioni meglio si prestino alla creazione di relazioni e alla percezione del cosiddetto *sense of place*⁸⁷. Infatti, le comunità creano un senso di appartenenza profondo con il territorio in cui sono inserite, includendo tutti gli aspetti tangibili e intangibili che possono essere sondati e analizzati dall'ecomuseo.

Il contributo apportato da P. Davis è stato integrato da K. Ohara, che ha approfondito la relazione tra museo, ambiente e comunità, analizzando i punti di intersezione tra queste tre sfere, come evidenziato in Figura 3.1.

Figura 3.1 Il concetto di ecomuseo e i suoi punti di contatto



Fonte: *elaborazione personale del grafico di K. Ohara "Concept of ecomuseum" (1998)*⁸⁸

Secondo Ohara, come mostrato in Fig. 3.1, l'ecomuseo nasce dall'intersezione di tre sfere specifiche: l'ambiente (1) che comprende il patrimonio culturale da conservare e tutelare, la comunità (2) che è parte attiva nella gestione e nella valorizzazione dei beni pubblici

⁸⁶ I cinque criteri utilizzati da P. Davis sono: (1) il territorio sul quale ha sede l'ecomuseo; (2) la definizione del sito e la sua frammentazione; (3) la proprietà del patrimonio; (4) il coinvolgimento degli abitanti nelle attività dell'ecomuseo; (5) il carattere interdisciplinare.

⁸⁷ Il termine *sense of place* si riferisce alla capacità umana di percepire e apprezzare un determinato luogo.

⁸⁸ Il grafico originale realizzato da K. Ohara è disponibile nel suo articolo "The image of Ecomuseum in Japan", disponibile al seguente link: https://www.academia.edu/1980836/The_image_of_ecomuseum_in_Japan

in un'ottica di partecipazione, e il museo vero e proprio (3) che svolge funzioni educative e di studio nei confronti della popolazione di riferimento. Esso deriva dunque dal bilanciamento e dall'integrazione di questi tre elementi principali: patrimonio, partecipazione e museo. L'equilibrio di queste tre sfere denota una realtà di successo, capace di operare proficuamente nell'ambiente comunitario, attivando processi di partecipazione cittadina e sviluppo territoriale.

Infine, una definizione più recente, che completa il perimetro entro il quale definire l'esperienza ecomuseale, è stata elaborata dall'Ires⁸⁹, istituzione piemontese che si occupa dello studio degli ecomusei sul territorio nazionale. Secondo l'istituto italiano, l'ecomuseo è «un'iniziativa museale che si basa su un patto grazie al quale una comunità si impegna a prendersi cura di un territorio» (Maggi e Murtas, 2004, p.8). Analizzando questa proposizione si può comprendere pienamente la natura intrinseca di questa realtà, nata spontaneamente per volontà dei cittadini con l'obiettivo di tramandare e testimoniare la storia della comunità e del territorio abitato. M. Maggi⁹⁰ e D. Murtas⁹¹ inoltre hanno spiegato dettagliatamente i termini utilizzati (2004):

- il concetto di “patto” richiama alla stipulazione e comune accettazione di un accordo condiviso per la nascita dell'ecomuseo, distanziandosi da rigidi sistemi normativi che impongono obblighi da seguire;
- “comunità” è un vocabolo che racchiude tutti gli attori protagonisti dell'ecomuseo, ovvero le istituzioni che collaborano attivamente insieme alla cittadinanza e alla società locale;
- la locuzione “prendersi cura” rimanda sia alla conservazione sia alla valorizzazione del patrimonio in un'ottica di produzione di valore per le generazioni presenti e future;
- infine il “territorio”, inteso sia in senso fisico sia come retaggio storico dei suoi abitanti, è una parola che comprende tutte le testimonianze, materiali e immateriali, accumulate nel corso dei secoli.

⁸⁹ L'Ires (Istituto di Ricerche Economico Sociali) è un istituto piemontese fondato nel 1958 che si occupa di indagini in campo sociale, economico e territoriale, con l'obiettivo di supportare la regione nella progettazione di politiche e nella valutazione della loro efficacia. L'istituzione inoltre collabora con gli enti locali, le università, le fondazioni private e i centri di ricerca. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito ufficiale <https://www.ires.piemonte.it/>

⁹⁰ Maurizio Maggi (1956) è dirigente di ricerca dell'Ires e si è occupato dello studio dei musei italiani e all'estero. È anche membro di ICOM Italia.

⁹¹ Donatella Murtas è un architetto specializzato in interpretazione del patrimonio locale e si occupa dello studio degli ecomusei italiani e dello stretto rapporto con il territorio.

Questi termini non sono stati scelti casualmente e indicano tutti gli aspetti e le dimensioni individuabili all'interno della complessa realtà ecomuseale, strettamente legata soprattutto al concetto di territorio.

Dunque l'ecomuseo si ravvisa in tutti quei processi di riabilitazione dei luoghi per volere della comunità che li abita, attivando meccanismi di territorializzazione rivolti al recupero, alla preservazione e alla comunicazione del patrimonio tangibile e intangibile⁹² che ha contribuito alla definizione dell'identità della cittadinanza. La storia, i saperi, i valori, gli oggetti sono collezionati e raccontati dalla realtà ecomuseale focalizzandosi sul rapporto privilegiato uomo – natura (Reina, 2014), promuovendo iniziative di sviluppo durevoli e autosostenibili. Richiamando le parole di G. Reina l'ecomuseo è «[...] un'organizzazione centrata sul territorio visto come tessuto di relazioni vissute, passate e presenti, di realtà geografica, storica e antropologica vivente, sedimentata in specifici paesaggi, conoscenze, memorie, modi di vita ed espressioni culturali e artistiche, patrimonio diffuso da godere e condividere in primo luogo tra gli stessi abitanti» (2014, p.39-40).

Una realtà complessa, non riconducibile ad un unico modello standardizzato e replicabile in serie, ma una dimensione che parte dal basso e persegue una missione di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale materiale, ma soprattutto immateriale, che le viene affidato dai cittadini.

3.1.1 Il patrimonio culturale immateriale

L'ecomuseo rappresenta il punto di arrivo di un processo dinamico di costruzione di senso e attribuzione di significato a pratiche e saperi di natura tangibile e intangibile. Strettamente connessa ai luoghi e al territorio, la realtà ecomuseale – istituzione che per natura è in costante evoluzione in relazione allo sviluppo della società – è una chiave di lettura degli spazi aperti e di interpretazione delle esperienze culturali che formano l'identità di un territorio (Maggi e Falletti, 2000).

L'attenzione al patrimonio culturale immateriale emerge proprio nella natura stessa e negli obiettivi perseguiti dall'organizzazione ecomuseale, ambiente privilegiato per la preservazione dei valori della società.

⁹² I termini “tangibile” e “intangibile” vengono utilizzati nel testo come sinonimi rispettivamente di “materiale” e “immateriale” con riferimento al patrimonio culturale.

Solo recentemente, nel 2003, l'UNESCO⁹³ ha promosso la “Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale”, dove sono indicati i beni appartenenti a questa categoria e quelli che invece non rientrano nei canoni individuati. La Convenzione ha l'obiettivo di salvaguardare il patrimonio immateriale, garantirne il rispetto da parte della popolazione, promuoverne la conoscenza e la consapevolezza, nonché il sostegno a livello nazionale e internazionale. All'Art.2 del testo, il patrimonio culturale immateriale viene per la prima volta definito come l'insieme de «[...] le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale» (Convenzione Unesco, 2003). Queste espressioni culturali, richiamo all'identità delle comunità e al loro sviluppo, sono tramandate tra le generazioni e tutelano la diversità culturale dei popoli. La Convenzione indica anche gli spazi in cui si manifestano tali esperienze intangibili, ovvero le tradizioni e le espressioni orali, le arti dello spettacolo, le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi, le prassi relative alla natura e l'artigianato tradizionale. Questo elenco non risulta tuttavia esaustivo, ma rappresenta un primo tentativo di definizione e sistematizzazione del patrimonio culturale immateriale a livello normativo internazionale.

La Convenzione UNESCO è stata integrata e rafforzata dalla Convenzione di Faro⁹⁴, adottata dal Consiglio d'Europa il 13 ottobre 2005 in Portogallo ed entrata in vigore nel giugno 2011, la quale, pur non riferendosi direttamente ai beni immateriali, fornisce una definizione completa di *cultural heritage*, comprendente beni concreti ed espressioni astratte. All'Art.2 della Convenzione, il patrimonio culturale viene definito come «un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano [...] come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione» (Consiglio d'Europa, 2005), con un chiaro riferimento all'interazione esistente tra la comunità e i luoghi abitati. Il perimetro definitorio non è netto e lascia ampio margine interpretativo considerando l'evoluzione continua cui il concetto stesso di patrimonio è sottoposto da tempo.

⁹³ L'UNESCO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, la Comunicazione e l'Informazione) è stato fondato nel 1945 per incentivare la pace e garantire la sicurezza mondiale attraverso la cooperazione internazionale.

⁹⁴ La Convenzione quadro del Consiglio d'Europa (Convenzione di Faro) è stata ratificata dall'Italia con la Legge n.133 del 1° ottobre 2020.

Per completare la riflessione, il concetto di patrimonio culturale immateriale è stato riconosciuto anche all'interno della normativa italiana. Nello specifico, con il D.lgs. 11 novembre 2010, n.182 è stato aggiunto al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio⁹⁵ l'Art.7-bis⁹⁶ denominato "Espressioni di identità culturale collettiva" dove si fa esplicito riferimento al patrimonio immateriale ma con un richiamo ai beni riconosciuti nelle Convenzioni adottate dall'UNESCO nel 2003 e nel 2005, e limitatamente alla rappresentazione materiale di tale patrimonio. Il Codice Urbani accetta l'immaterialità delle espressioni riconosciute nelle Convenzioni – dunque una minima parte dell'insieme generale dei beni intangibili – ma ne prevede una manifestazione materiale per poter essere assoggettate ai principi stessi della disciplina. Dunque se la presenza dell'Art.7-bis nel testo rappresenta un notevole passo avanti, rimane ancora molto da fare per quanto riguarda l'identificazione univoca di tutti i beni afferenti al patrimonio culturale immateriale. Tale patrimonio è stato richiamato anche in tempi più recenti dalla normativa italiana, nello specifico con il D.l. 19 maggio 2020, n.34⁹⁷, dove al Titolo VIII Capo I "Misure per il turismo e la cultura" l'art.184 disciplina l'istituzione del fondo per la cultura destinato alla promozione, fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale⁹⁸, mentre l'art.185-bis si riferisce specificatamente agli investimenti per il patrimonio culturale immateriale tutelato dall'UNESCO.

La presenza di un riferimento diretto al patrimonio intangibile nella normativa recente rafforza la consapevolezza circa l'esistenza e la necessità di valorizzazione di queste forme culturali in luoghi specifici.

⁹⁵ Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio è stato istituito con D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, ed è comunemente noto anche come Codice Urbani, dal cognome dell'allora Ministro dei beni e delle attività culturali Giuliano Urbani.

⁹⁶ Di seguito si riporta il testo integrale dell'Art.7-bis del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio: «Le espressioni di identità culturale collettiva contemplate dalle Convenzioni UNESCO per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale e per la protezione e la promozione delle diversità culturali, adottate a Parigi, rispettivamente, il 3 novembre 2003 ed il 20 ottobre 2005, sono assoggettabili alle disposizioni del presente codice qualora siano rappresentate da testimonianze materiali e sussistano i presupposti e le condizioni per l'applicabilità dell'articolo 10.»

⁹⁷ Il Decreto Legge 19 maggio 2020, n.34 denominato "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" (noto anche come Decreto rilancio) è stato convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n.77.

⁹⁸ L'art.184 comma 1) del D.l. 19 maggio 2020, n.34 riporta: «È istituito [...] un fondo con una dotazione di 50 milioni di euro per l'anno 2020, finalizzato alla promozione di ((investimenti e al supporto di altri interventi per la tutela, la conservazione, il restauro)), la fruizione, la valorizzazione e la digitalizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale. [...]]»

Anche a livello europeo l'UE si è interrogata sull'evoluzione del concetto di patrimonio culturale e sul ruolo rivestito in relazione alle società, istituendo nel 2018 un anno intero di studi e ricerche volte alla sistematizzazione delle definizioni dell'*heritage*. L'obiettivo del Parlamento Europeo è stato quello di incrementare la consapevolezza sul patrimonio culturale materiale e immateriale presso le comunità che lo custodiscono, favorendone una gestione democratica e una valorizzazione proficua.

L'ecomuseo rappresenta, in sintesi, il punto di raccordo tra le espressioni culturali intangibili e la loro messa a valore da parte delle società di riferimento. È lo spazio in cui il patrimonio e gli abitanti che lo custodiscono si incontrano per attivare processi di mobilitazione e promozione di pratiche identitarie: è uno strumento di partecipazione (De Varine, 2016).

3.2 Gli ecomusei del territorio italiano

Sul suolo italiano è riscontrabile una significativa presenza di realtà ecomuseali, luoghi culturali dove il patrimonio viene difeso e valorizzato attivamente nel territorio d'origine, creando relazioni con la comunità che lo ha generato. Questa innovativa forma museale è nata dall'esigenza di preservare le espressioni materiali e immateriali che stavano via via scomparendo in seguito a fenomeni quali la globalizzazione, la digitalizzazione e i repentini cambiamenti sociali (Rete Ecomusei del Trentino, 2024).

Ad oggi in Italia sono presenti 264 siti ecomuseali⁹⁹ distribuiti da nord a sud del Paese e spesso organizzati tra loro in rete. Questi spazi hanno iniziato a diffondersi in tutta la penisola e nelle zone insulari a partire dagli anni Novanta, periodo in cui sono stati approvati anche i primi regolamenti locali.

L'ultimo censimento ufficiale degli ecomusei è stato eseguito nel 2017 da Giovanna D'Amia¹⁰⁰, presso la Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio del Politecnico di Milano, con la collaborazione di Andrea L'Erario¹⁰¹, un'iniziativa che ha portato anche alla realizzazione di una mappa degli ecomusei italiani (D'Amia e L'Erario, 2017).

⁹⁹ L'ultimo aggiornamento dei dati è stato eseguito nel 2024 dalla Rete Ecomusei Italiani.

¹⁰⁰ Giovanna D'Amia è professoressa associata di storia dell'architettura al Politecnico di Milano ed esegue ricerche su temi quali la cultura dell'abitare, i processi di trasformazione cittadini e la storiografia architettonica contemporanea.

¹⁰¹ Andrea L'Erario, laureato in architettura, è specialista in Conservazione del Patrimonio Architettonico e Paesaggistico e dal 2012 collabora con il PaRID Lab (Ricerca e Documentazione Internazionale per il Paesaggio) del Politecnico di Milano.

Dopo un incremento esponenziale dei siti ecomuseali nei primi anni Duemila¹⁰², questa tendenza ha visto una riduzione sia a causa del calo dei finanziamenti pubblici al settore sia per gli effetti della crisi economica del 2008, che si sono protratti anche negli anni successivi. D’Amia e L’Erario hanno individuato 209 ecomusei distribuiti in modo disomogeneo sul territorio, come è possibile osservare in Figura 3.2.

Figura 3.2 Distribuzione degli ecomusei italiani per regione nel 2017



Fonte: L’Erario, A. (2017), “Ecomusei: un itinerario attraverso le regioni italiane”¹⁰³, *Territorio*, 82, pp.104-113

Dalla Fig.3.2 emerge come la maggior parte delle realtà ecomuseali sia concentrata nel Nord Italia, dove sono dislocati 141 ecomusei (67% del totale) nelle regioni Valle d’Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria, Trentino-Alto Adige, Emilia Romagna, Veneto e Friuli- Venezia Giulia; nel Centro Italia sono presenti 41 siti (20%), distribuiti in Toscana, Marche, Umbria, Lazio, Abruzzo e Molise; al Sud Italia – Campania, Puglia, Basilicata e Calabria – e nelle isole – Sicilia e Sardegna – sono presenti 27 ecomusei, il

¹⁰² Il primo censimento degli ecomusei italiani è stato eseguito da Maurizio Maggi per l’istituto IRES nel 2002, dove ha individuato 57 realtà dislocate sul territorio (per approfondimenti consultare i dati presenti in Maggi, M. (2002), *Ecomusei. Guida europea*, Torino, Allemandi). A questa prima indagine ha fatto seguito la ricerca condotta da Raffaella Riva che nel 2008 ha riscontrato 193 ecomusei nel Paese (per approfondimenti vedere Riva, 2008).

¹⁰³ DOI: <https://dx.doi.org/10.3280/TR2017-082020>

13% del totale (L'Erario, 2017). Va sottolineato che solo una parte degli ecomusei censiti sono stati riconosciuti dalle regioni ospitanti, ma anche questa tendenza è in netto miglioramento e negli ultimi anni si è assistito a una identificazione crescente di questi siti.

Il mancato riconoscimento iniziale è imputabile alla mancanza di una normativa nazionale – come appurato nel paragrafo precedente – che regolasse il funzionamento degli ecomusei, pertanto la maggior parte delle regioni ha optato per lo sviluppo di una propria disciplina interna a tutela di queste realtà, sempre più numerose e importanti a livello territoriale e nazionale.

Inoltre anche l'assenza di un comitato unico di gestione ha spinto gli esperti del settore a mobilitarsi attraverso conferenze e convegni per indirizzare l'attenzione su queste strutture e creare strumenti riconosciuti e utilizzabili in tutta la nazione.

Da questa forte spinta dal basso è nata la Rete Ecomusei Italiani, una comunità di pratica aperta a tutti gli ecomusei e che si ispira ai principi presenti nel Manifesto strategico adottato nel 2016 durante la XXIV Conferenza Generale ICOM “Musei e paesaggi culturali”, tenutasi a Milano¹⁰⁴. Il processo per il riconoscimento a livello nazionale degli ecomusei italiani è ancora in fase di sviluppo, tuttavia si possono individuare degli interventi significativi e delle tappe fondamentali che hanno orientato la ricerca e l'impegno in questa direzione.

3.2.1 L'esperienza di Mondì Locali

Mondì Locali era una comunità di pratica informale che promuoveva l'istituzione di reti tra gli ecomusei italiani, con particolare attenzione allo scambio di conoscenze e all'aiuto reciproco tra queste realtà. È nata agli inizi degli anni Duemila con l'obiettivo di favorire la condivisione di progetti e metodi di lavoro, incentivando il dialogo e la crescita delle istituzioni ecomuseali (Dal Santo *et al.*, 2017a). L'istituzione, che privilegiava un approccio pratico alla diffusione e alla trasmissione dei saperi e del patrimonio, riconosceva tra i suoi valori fondanti i principi emersi durante l'incontro “Retilunghe: gli Ecomusei e l'Europa” tenutosi a Trento, dal 5 all'8 maggio 2004, e raccolti in una dichiarazione¹⁰⁵ che identifica l'ecomuseo come «un processo dinamico con il quale le

¹⁰⁴ Le informazioni riportate sono presenti nel sito ufficiale della Rete Ecomusei Italiani, al seguente link: <https://sites.google.com/view/ecomuseiitaliani>

¹⁰⁵ Si fa qui riferimento alla Dichiarazione di Sardegna, sottoscritta nel maggio 2004 e disponibile per approfondimenti al seguente link: <http://www.ecomusei.eu/mondilocali/wp-content/uploads/2010/09/Dichiarazioni-di-Sardegna-2004.pdf>

comunità conservano, interpretano e valorizzano il proprio patrimonio in funzione dello sviluppo sostenibile» (Mondi Locali, 2004). Tale Dichiarazione – redatta con il contributo di operatori ecomuseali provenienti sia dal territorio italiano che da quello europeo ed extra europeo – si è concentrata sulla promozione delle relazioni tra luoghi e contesti sociali, incentivando la conservazione delle identità locali, il coinvolgimento delle comunità, la formazione e lo sviluppo di attività, l’attenzione alla sostenibilità economico – finanziaria degli ecomusei e la spinta alla ricerca e all’associazione in reti.

Mondi Locali, con riferimento a questi principi, si era fatto promotore di azioni di sensibilizzazione e iniziative per la realizzazione di una rete per gli ecomusei, così da favorire la collaborazione tra le realtà e aumentarne di fatto l’impatto sul territorio. Inoltre aveva promosso progetti su tutto il territorio nazionale e diverse istituzioni avevano aderito a questa iniziativa¹⁰⁶, dimostrando il forte contributo fornito alle realtà ecomuseali della penisola. Nell’ultimo decennio l’attività di Mondi Locali si è ridotta sempre più, lasciando lo spazio per un’evoluzione di prospettive e di indirizzo che ha portato alla nascita della Rete Ecomusei Italiani (EMI).

3.2.2 La Carta di Catania

Il Convegno “Giornate dell’Ecomuseo. Verso una nuova offerta culturale per lo sviluppo sostenibile del territorio”, tenutosi all’Università degli studi di Catania il 12 e 13 ottobre 2007, ha ospitato l’incontro “Verso un coordinamento nazionale degli ecomusei: un processo da condividere”, dove è stata elaborata la Carta di Catania, un documento che ha posto le basi per la successiva redazione del Manifesto degli ecomusei.

I partecipanti alla conferenza hanno perfezionato la definizione di ecomuseo emersa durante l’incontro “Retilunghe” (si veda il sottoparagrafo 3.2.1), e si sono accordati nel definire l’ecomuseo come una «pratica partecipata di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, elaborata e sviluppata dalla comunità locale anche per il tramite di un soggetto organizzato nella prospettiva dello sviluppo sostenibile» (Garlandini, 2010). Questo confronto sul tema ha collocato le realtà ecomuseali del Bel Paese nel dibattito più generale di democratizzazione dei luoghi e di sviluppo locale, associato alla valorizzazione dei territori e alla conservazione delle espressioni identitarie collettive. Inoltre, la redazione della Carta di Catania ha riconosciuto il ruolo di

¹⁰⁶ Gli ecomusei italiani che fanno parte di Mondi Locali sono ubicati in Piemonte, Lombardia, Trentino Alto-Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Lazio, Puglia, Calabria e Sardegna.

complementarietà degli ecomusei rispetto al comparto museale classico, senza risulterne in contrapposizione (2010, p.27). Da questo scritto programmatico è emersa la centralità che la comunità riveste per la promozione e la protezione del territorio nel quale opera la realtà ecomuseale, in un'ottica di sviluppo sostenibile e di attivazione di iniziative partecipate (Jalla, 2010). L'attenzione è rivolta alle pratiche piuttosto che alla struttura, alla diffusione delle espressioni tangibili e intangibili rispetto alla costituzione di una collezione statica.

Dall'incontro è giunta anche la volontà, da parte dei partecipanti, di istituire un coordinamento nazionale degli ecomusei, seguendo i principi guida per il riconoscimento delle realtà ecomuseali enunciati nella Carta (Reina, 2014). Gli operatori del settore hanno evidenziato la necessità di creare reti e contatti duraturi tra gli ecomusei italiani e gli enti locali, per incentivare forme di crescita sociale ed economica sostenibili.

Dunque, la Dichiarazione di Sardagna e la Carta di Catania possono essere considerati i prodromi del Manifesto Strategico redatto nel 2016, grazie alle loro definizioni puntuali e riconosciute sull'esistenza e gli obiettivi perseguiti dagli ecomusei italiani.

3.2.3 La Rete Ecomusei Italiani e il Manifesto Strategico

Un primo punto di arrivo delle iniziative sin qui analizzate è rappresentato dall'istituzione nel 2014 della Rete Ecomusei Italiani (EMI), una comunità di pratica informale che raggruppa e diffonde i modelli virtuosi e sostenibili promossi dagli ecomusei italiani¹⁰⁷. La Rete si fa promotrice dei principi contenuti nel Manifesto Strategico del 2016/17, e fornisce alle realtà un insieme di dati e strumenti per incentivare la cooperazione e la diffusione di conoscenze e iniziative a livello nazionale.

Essa è costituita da molteplici gruppi di lavoro tematici che si riuniscono periodicamente per affrontare le questioni proposte e perseguire l'obiettivo principale di collegamento tra tutti gli ecomusei operanti sul suolo italiano. La mission è orientata alla creazione di una comunità completa degli ecomusei e alla sistematizzazione della bibliografia e della letteratura inerente a queste pratiche. La Rete si è anche occupata di iniziative di censimento partecipato, dove sono gli stessi ecomusei a confermare la propria esistenza e le attività svolte, della creazione di atlanti che mostrano la dislocazione delle realtà

¹⁰⁷ Le informazioni sulla Rete Ecomusei Italiani sono tratte dal sito ufficiale <https://sites.google.com/view/ecomuseiitaliani/>

ecomuseali, della pubblicazione di articoli e della creazione della piattaforma DROPS¹⁰⁸, che facilita la collaborazione tra ecomusei e musei di comunità.

La Rete Ecomusei Italiani si è inoltre fatta promotrice delle proposte di legge¹⁰⁹ per la sistematizzazione e il riconoscimento degli ecomusei a livello nazionale, come verrà approfondito nel sottoparagrafo 3.3.2. Tra gli interventi più recenti figurano la condivisione della Carta di cooperazione “Distanti ma uniti”¹¹⁰ siglata nel 2020 tra gli ecomusei di Italia e Brasile e il programma di eventi del 2021 per il festeggiamento dei cinquant’anni degli ecomusei¹¹¹, focalizzato sui temi paesaggistici e climatici. L’EMI infine si dedica annualmente al monitoraggio degli ecomusei italiani, promuove la partecipazione a convegni, webinar e indagini online, e gestisce i rapporti nazionali e trans-nazionali, favorendo la circolazione di dati e informazioni.

Il primo censimento condotto dalla Rete è stato avviato nel 2017 e i dati sono stati aggiornati rispettivamente nel 2021 e nel 2023, mentre le mappe degli ecomusei sono state adeguate nel 2024, così da mostrare un quadro pressoché completo della capillare diffusione ecomuseale sul territorio.

La XXIV Conferenza Generale ICOM intitolata “Musei e paesaggio culturale” svoltasi a Milano nel 2016 ha riaperto il dibattito interno agli ecomusei e ha favorito la scrittura collaborativa del Manifesto Strategico 2016/17, anche con il contributo dell’EMI. Durante questo convegno sono state condivise sia le esperienze virtuose sia gli ostacoli riscontrati nello svolgimento delle attività caratteristiche di salvaguardia e promozione del patrimonio, nonché di gestione dei siti, e da questo clima di confronto è emerso il Documento strategico.

¹⁰⁸ La piattaforma DROPS (Ecomuseums DROPS Platform) è una piattaforma mondiale che raggruppa tutti gli ecomusei e i musei di comunità sparsi nel mondo, al fine di favorire lo scambio e la condivisione di esperienze. L’obiettivo è quello di creare uno spazio virtuale in cui queste realtà possono dialogare tra loro e promuovere il proprio patrimonio, nonché essere visibili agli utenti che vogliono informarsi su queste realtà ancora emergenti ma quanto mai attuali. La piattaforma, che prevede anche la sezione italiana, è disponibile al seguente link: <https://sites.google.com/view/drops-platform/home?authuser=0>

¹⁰⁹ Si fa qui riferimento alle proposte di legge nr.2804 “Legge quadro sugli ecomusei” presentata il 14 ottobre 2009 e nr.2646 “Disposizioni in materia di istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali” del 25 settembre 2014.

¹¹⁰ Per approfondire i temi trattati all’interno del documento di cooperazione consultare il sito <https://sites.google.com/view/drops-platform/cooperation/italy-brasil-cooperation?authuser=0>

¹¹¹ Le iniziative di celebrazione hanno previsto la realizzazione di eventi in quasi tutte le regioni italiane, l’organizzazione di webinar e incontri online, il primo forum internazionale sul ruolo degli ecomusei e gli obiettivi di sviluppo ONU 2030 per il clima.

Il Manifesto strategico si apre, come di consueto, con un'identificazione puntuale del concetto di ecomuseo, definito come «un processo partecipato di riconoscimento, cura e gestione del patrimonio culturale locale per favorire uno sviluppo sociale, ambientale ed economico, valorizzando le relazioni che intercorrono tra gli usi, le tecniche e le produzioni di un territorio e i beni culturali in esso contenuti» (EMI, 2016). Le finalità di questo documento sono orientate alla realizzazione, all'evoluzione e allo sviluppo di iniziative ecomuseali sostenibili, capaci di creare valore per le comunità autoctone. Il Manifesto è un insieme di principi teorici e pratici utili alla promozione e alla diffusione di una cultura dell'ecomuseo su scala locale, con riferimento ad obiettivi specifici di sviluppo e fruizione cittadina (Dal Santo *et al.*, 2017b). Inoltre è presente un chiaro richiamo alla creazione di alleanze tra soggetti affini, così da attivare collaborazioni strategiche per garantire il finanziamento necessario allo svolgimento delle attività istituzionali. La costruzione di rapporti duraturi deve rivolgersi sia a soggetti pubblici, come le amministrazioni comunali, provinciali e regionali, sia ad interlocutori privati capaci di attivare confronti costruttivi differenti ma valorizzanti.

Le linee guida presentate, che gli ecomusei si impegnano a seguire a partire dal 2016, sono raccolte sotto la voce “Agenda 2016” e si articolano attorno ai seguenti temi principali (EMI, 2016, p.3 e ss.):

- il sostegno ai processi di territorializzazione e la presentazione di buone pratiche per la salvaguardia del patrimonio e del territorio;
- l'avvio di iniziative di patrimonializzazione per recuperare e rigenerare l'eredità culturale dei luoghi che rischia di scomparire, incentivando processi di riconoscimento e spiegazione delle tradizioni locali – con riferimento ai principi della Convenzione di Faro;
- attività di formazione della popolazione e di ricerca;
- la pianificazione attenta del paesaggio e il riconoscimento degli ecomusei come veri e propri presidi locali per gli osservatori regionali;
- il miglioramento della qualità della vita degli abitanti dei luoghi e un incremento delle produzioni autoctone;
- l'attivazione di laboratori educativi ed esperienze di animazione socio-culturale per favorire l'inclusione e la partecipazione.

Sottoscrivendo il Manifesto, gli ecomusei si impegnano a soddisfare tutti questi temi, anche grazie alla creazione delle reti e alla contaminazione delle pratiche e dei saperi.

La Rete Ecomusei Italiani si prefigura dunque come un interlocutore nazionale per tutti gli ecomusei del territorio, una realtà cui rivolgersi che unisce e favorisce la circolazione di saperi, conoscenze e competenze, promuovendo costantemente l'operato degli ecomusei e il grande impegno per le comunità cittadine.

3.3 Riferimenti normativi per gli ecomusei a livello europeo e italiano

Ad oggi, a livello nazionale ed europeo non è presente una normativa riconosciuta che preveda linee guida generali e comuni che gli ecomusei possano seguire. In Europa, i singoli Stati sono chiamati a sviluppare una disciplina interna che regoli lo sviluppo e la diffusione delle realtà ecomuseali, i cui principi siano in linea con la legislazione vigente nel Paese. Ciò ha portato alla proliferazione di norme diverse in ogni Stato e ad una frammentazione del quadro normativo europeo, inducendo gli ecomusei a svilupparsi in direzioni differenti senza avere dei riferimenti comuni da seguire.

Va sottolineato però che, nonostante l'assenza di una legislazione europea specifica, gli ecomusei si sono moltiplicati in Europa producendo impatti significativi per lo sviluppo dei territori, nel solco delle leggi nazionali di riferimento ove presenti. Queste realtà possono comunque fare riferimento a Convenzioni e regolamenti già emanati dall'Unione Europea che, anche se non riferiti direttamente agli ecomusei, orientano le pratiche e i comportamenti che queste istituzioni devono adottare per una crescita rispettosa delle direttive comunitarie.

La situazione italiana non è dissimile da quella degli altri Stati europei: nel Paese non è mai stata approvata una legge nazionale che riconosca e tuteli l'operato degli ecomusei, pertanto alcune regioni si sono attivate per dotarsi di una normativa interna di riferimento. Le realtà ecomuseali riconosciute in Italia sono diffuse su tutto il territorio (vedere Fig. 3.2), e oggi sedici regioni e la Provincia Autonoma di Trento hanno emanato regolamenti che disciplinano gli ecomusei.

3.3.1 I riferimenti normativi europei

Nonostante l'assenza di un quadro normativo specifico europeo, l'ecomuseo si presenta come un ottimo strumento per dare attuazione ai testi giuridici comunitari esistenti in materia di territorio, paesaggio e patrimonio culturale materiale e immateriale. La realtà ecomuseale, attraverso cui una comunità gestisce i propri luoghi e custodisce pratiche e significati, è esprimibile attraverso la relazione bene – territorio – comunità (Rigobello, 2024), inserendosi così agevolmente nel modello legislativo proposto da tre convenzioni

fondamentali: la Convenzione Europea del Paesaggio (2000), la Convenzione UNESCO (2003) e la Convenzione di Faro (2005).

Questi trattati rappresentano un valido modello di gestione delle forme culturali – integrabile negli ordinamenti giuridici degli Stati membri – orientato al coinvolgimento attivo della popolazione nella definizione di patrimonio culturale e territorio (2024).

La Convenzione Europea del Paesaggio, nota anche come Convenzione di Firenze per il nome della città in cui è stata sottoscritta, è un trattato redatto dal Comitato dei Ministri della Cultura e dell'Ambiente del Consiglio d'Europa in data 19 luglio 2000 e ratificato da quaranta Stati membri, tra cui l'Italia¹¹², che ha l'obiettivo di favorire la protezione, la gestione e la pianificazione del paesaggio europeo. Nello specifico questo documento riconosce il ruolo fondamentale svolto dal paesaggio nella costruzione dell'identità europea, definendo al contempo gli aspetti economici, ecologici, sociali e culturali che caratterizzano la vita dei cittadini dell'UE (Consiglio d'Europa, 2025).

Nella Convenzione di Firenze la definizione di “paesaggio” presente all'art.1¹¹³ richiama i tre elementi caratterizzanti dell'ecomuseo: il territorio, la popolazione e il patrimonio, inteso come l'insieme dei beni tangibili e intangibili, ivi comprese le connessioni che si creano tra beni e individui. Questo primo elemento di raccordo è seguito da provvedimenti e politiche di protezione, salvaguardia, tutela e riconoscimento del patrimonio naturale, con riferimento all'importanza della presenza umana nell'attribuzione di valore ai luoghi, alle pratiche e ai beni presenti nei territori. La politica culturale promossa dal Consiglio d'Europa a partire dagli anni Duemila non si è discostata molto dal percorso di crescita intrapreso dagli ecomusei europei, anzi ha definito una traccia entro cui quest'ultimi possono svilupparsi e perseguire i propri obiettivi.

Nel 2003 l'UNESCO, durante la 32° conferenza generale tenutasi a Parigi dal 29 settembre al 17 ottobre, ha approvato la Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale¹¹⁴. In questo trattato è stata inserita una definizione rigorosa di

¹¹² L'Italia ha ratificato la Convenzione Europea del Paesaggio con la legge n.14 del 9 gennaio 2006 ed è entrata in vigore il 1° settembre 2006.

¹¹³ Nella Convenzione Europea del Paesaggio al Capitolo I “Disposizioni generali”, art.1 “definizioni” comma a) viene fornita la seguente definizione del concetto di paesaggio: «"Paesaggio" designa una determinata parte di territorio, così come è percepita dalle popolazioni, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali e/o umani e dalle loro interrelazioni».

¹¹⁴ L'Italia ha ratificato la Convenzione il 10 ottobre 2007, con la legge n.167.

“patrimonio intangibile”¹¹⁵, istituendo delle vere e proprie liste¹¹⁶ contenenti tutte le tipologie di beni che necessitavano di tutela, suddivisi per categoria. L’UNESCO ha riconosciuto la rilevanza di questo specifico patrimonio nel garantire la diversità culturale in un contesto sempre più globalizzato, favorendo il dialogo interculturale e il rispetto reciproco di stili di vita differenti (Commissione Nazionale Italiana per l’Unesco, 2016). È stata anche prevista l’istituzione di progetti e iniziative per la salvaguardia dei beni immateriali e la valorizzazione delle conoscenze e competenze trasmesse tra le generazioni (2016), un insieme di attività e valori perseguiti quotidianamente proprio dagli ecomusei. Le realtà ecomuseali ereditano infatti un capitale culturale, sotto forma di espressioni tangibili e intangibili, che va gestito affinché possa produrre valore e significato socialmente riconosciuto e accettato dai membri di una comunità. Possedere una definizione accolta e condivisa e una lista – anche se non esaustiva – di cosa viene considerato patrimonio immateriale agevola il ruolo svolto da queste strutture nei confronti della cittadinanza, legittimando i processi e le azioni che si intraprendono per valorizzare e tramandare un patrimonio fragile, poco conosciuto e altamente effimero.

La riflessione sulla fragilità e la transitorietà di questi beni e sullo stretto rapporto che intercorre tra beni e individui, presente all’interno di questa Convenzione, è stata ampliata al concetto di gestione partecipata del patrimonio da parte delle comunità.

L’allargamento del campo d’indagine ha portato all’elaborazione, nel 2005, della Convenzione quadro sul valore del patrimonio culturale per la società¹¹⁷ da parte del Consiglio d’Europa, conosciuta anche come Convenzione di Faro. Questo trattato riconosce nel patrimonio culturale una risorsa imprescindibile allo sviluppo e al miglioramento della qualità della vita all’interno delle società odierne, in costante evoluzione. Con questo strumento l’UE ha agevolato gli Stati membri nell’affrontare le sfide sociali collettive, spronando anche all’attivazione di azioni di tutela e salvaguardia dei beni culturali in un’ottica democratica (Consiglio d’Europa, 2024). Il trattato ha enfatizzato il concetto di costruzione culturale di un territorio (Rigobello, 2024) considerandone anche la dimensione ambientale, frutto delle relazioni che intercorrono

¹¹⁵ La definizione di “patrimonio intangibile” è stata fornita nel sottoparagrafo 3.1.1 *Il patrimonio immateriale*.

¹¹⁶ Le due liste istituite dalla Convenzione UNESCO, la Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale e la lista del Patrimonio Culturale Immateriale che Necessita di Urgente Tutela, sono aggiornate annualmente dal 2008 e ad oggi contano 788 elementi in 150 nazioni diverse. L’Italia è presente con 19 beni in questa lista, consultabili nel sito UNESCO.

¹¹⁷ L’Italia ha sottoscritto la Convenzione nel 2013 e l’ha ratificata con la legge n.133 del 1° ottobre 2020.

tra gli abitanti e uno specifico luogo. La partecipazione cittadina alla gestione condivisa del patrimonio è uno dei capisaldi della Convenzione, unito al rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità e alla costruzione di una responsabilità sociale comune¹¹⁸. Da queste necessità, individuate nel documento, si sono originate le spinte che hanno portato alla nascita degli ecomusei come realtà di tutela e protezione del patrimonio intangibile e identitario di una specifica comunità. La volontà di riconoscere e tramandare i propri saperi e le pratiche che stanno via via sempre più scomparendo ha spinto i cittadini a costituire gli istituti ecomuseali, per raccogliere e dare valore al proprio passato e alla propria identità, testimoniandolo alle generazioni presenti e future. Il patrimonio immateriale rappresenta dunque il bene per eccellenza cui si rivolgono queste realtà e sul quale organizzano la propria mission. Anche il territorio è considerato in un'ottica nuova, alla luce delle considerazioni contenute nella Convenzione: non più come semplice suolo o area geografica, bensì uno spazio capace di far nascere relazioni con gli abitanti, veicolare valori e competenze, specchio di culture che stanno scomparendo e di altre che si stanno affermando. Il trattato di Faro, infine, fornisce anche le indicazioni per le comunità patrimoniali¹¹⁹ che sono chiamate a svolgere un'azione pubblica, ovvero sono tenute a prendersi cura dei valori e dell'eredità culturale di cui sono depositarie. Nuovamente un punto di incontro tra la Convenzione e la natura intrinseca degli ecomusei.

Come si è potuto appurare, queste tre convenzioni contengono delle linee guida applicabili a normative statali e regionali per il riconoscimento e lo sviluppo degli ecomusei. Nonostante non si riferiscano direttamente alle realtà considerate, esse ne regolamentano tutti gli aspetti fondanti, ovvero il territorio, il patrimonio e la società. Non rappresentano una normativa vincolante all'identificazione delle realtà ecomuseali e allo sviluppo di una disciplina in itinere, ma possono essere il punto di partenza per la pianificazione di un apparato normativo comunitario o nazionale, in linea con i principi seguiti dall'Unione Europea.

¹¹⁸ Si rimanda qui all'art.8 della Convenzione di Faro denominato "Ambiente eredità e qualità della vita": a) arricchire i processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio, [...]; b) promuovere un approccio integrato alle politiche che riguardano la diversità culturale, biologica, geologica e paesaggistica al fine di ottenere un equilibrio fra questi elementi; c) rafforzare la coesione sociale promuovendo il senso di responsabilità condivisa nei confronti dei luoghi di vita delle popolazioni; d) promuovere l'obiettivo della qualità nelle modificazioni contemporanee dell'ambiente senza mettere in pericolo i suoi valori culturali.

¹¹⁹ Nella Convenzione di Faro le comunità patrimoniali sono menzionate all'art.12 "Accesso all'eredità culturale e partecipazione democratica".

3.3.2 La normativa italiana

Ad oggi l'ordinamento italiano risulta ancora sprovvisto di una legge nazionale di riconoscimento degli ecomusei presenti sul territorio. A fronte di questo vuoto normativo a livello statale, dal 1995 in poi si sono affermate singole forme legislative regionali e provinciali, con il Piemonte come capofila di una lunga serie di iniziative. Le regioni italiane, insieme alla Provincia Autonoma di Trento (2000), che hanno adottato una legislazione in materia – ciascuna limitatamente alle proprie esigenze interne – sono sedici: Piemonte (1995), Sardegna (2006), Friuli – Venezia Giulia (2006), Lombardia (2007), Umbria (2007), Molise (2008), Toscana (2010), Puglia (2011), Veneto (2012), Calabria (2012), Sicilia (2014), Lazio (2017), Basilicata (2018), Marche (2022), Abruzzo (2023) e Campania (2023).

Valle d'Aosta, Liguria ed Emilia – Romagna¹²⁰, insieme alla Provincia Autonoma di Bolzano, non possiedono ad oggi una normativa specificatamente dedicata agli ecomusei. La nozione di ecomuseo non è presente nell'ordinamento giuridico italiano, tuttavia è possibile individuare dei riferimenti – come è stato fatto per la normativa europea – circa le funzioni e gli elementi caratteristici di queste realtà, ovvero il patrimonio immateriale, il territorio e la comunità, che sono contemplati nella legislazione nazionale.

Tra i principi fondamentali della Costituzione, l'art.9¹²¹ disciplina l'impegno dello Stato per la promozione e lo sviluppo della cultura, la tutela del paesaggio e del patrimonio della Repubblica, nonché dell'ambiente, nell'interesse delle generazioni future. Sull'indirizzo di questo enunciato si inserisce bene l'attività svolta dagli ecomusei: la salvaguardia delle espressioni culturali e del territorio, attraverso la conservazione della memoria passata per trasmetterla ai cittadini del domani.

I riferimenti ai beni intangibili e ai luoghi si ravvisano invece all'interno del Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 42/2004), dove all'art. 7-bis¹²² viene citato

¹²⁰ L'Emilia – Romagna ha riconosciuto gli ecomusei presenti sul territorio ma non si è dotata di una normativa specifica preferendo l'identificazione di pratiche e iniziative condivise con l'Istituto regionale per i beni culturali.

¹²¹ L'art.9 della Costituzione italiana è stato modificato recentemente dalla Legge Costituzionale n.1 dell'11 febbraio 2022, in vigore dal 9 marzo 2022. Questa modifica ha consentito l'inserimento di un nuovo comma che considera l'importanza dell'ambiente e della sua tutela per le generazioni future. Di seguito si riporta il testo dell'art.9: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali.»

¹²² L'art. 7-bis del d.lgs. 42/2004 è riportato alla nota 95, nel sottoparagrafo 3.1.1 *Il patrimonio immateriale*.

espressamente il patrimonio culturale immateriale, mentre all'art. 131 comma 1) il paesaggio viene definito come «[...] territorio espressivo di identità, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali, umani e dalle loro interrelazioni»¹²³. Qui viene sottolineato il forte valore relazionale che permea gli spazi abitati dalle comunità, un capitale culturale che è oggetto di studio e protezione proprio da parte delle realtà ecomuseali. L'articolo richiama indirettamente al carattere sociale, e non solo meramente fisico, del paesaggio, con riferimento ai principi dichiarati nella Convenzione di Faro.

Negli anni Duemila, a livello giuridico sono state presentate delle proposte di legge per il riconoscimento degli ecomusei italiani, ma tutte queste iniziative non si sono mai concluse con l'approvazione. Il primo tentativo risale al 2008 con il Disegno di legge n.902 "Disposizione in materia di istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e tradizione locali"¹²⁴ presentato al Senato e il cui iter non è mai iniziato. Ad esso sono seguite due proposte di legge: la prima è la legge nr.2804 "Legge quadro sugli ecomusei"¹²⁵ presentata il 14 ottobre 2009 alla Camera dei Deputati dove si riconosce la stretta collaborazione tra lo Stato e gli enti locali per lo sviluppo degli ecomusei, evidenziando il forte contributo reso da quest'ultimi alla crescita socio – economica delle società; la seconda è la legge nr.2646 "Disposizioni in materia di istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali"¹²⁶ del 25 settembre 2014 presentata con l'obiettivo di ottenere una disciplina omogenea per la definizione e la gestione degli ecomusei.

Questi tre tentativi sono stati però bloccati e la legislatura non ha ancora riconosciuto un sistema ecomuseale diffuso capillarmente sul territorio e oggetto di regolamenti regionali e provinciali in continua crescita.

Se in una prima fase la normativa locale ha riscontrato delle difficoltà a svilupparsi, tanto che in dieci anni solo tre regioni e la Provincia Autonoma di Trento avevano adottato una

¹²³ La citazione riportata è il comma 1) dell'art.131, Titolo I "Tutela e valorizzazione" Capo I "Disposizioni generali" della PARTE TERZA – Beni paesaggistici del Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs.42/2004).

¹²⁴ Il disegno di legge n.902 è stato proposto dalla senatrice Poli Bortone il 10 luglio 2008 e il testo integrale della proposta è disponibile al seguente link: <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00311581.pdf>

¹²⁵ La legge nr.2804 "Legge quadro sugli ecomusei" è stata presentata su iniziativa dei deputati Gregorio Fontana, Cassinelli, Cirielli, Fucci, Galati, Jannone, Nucara, Vella, e il testo è disponibile al seguente link: <https://documenti.camera.it/dati/leg16/lavori/stampati/pdf/16PDL0031980.pdf>

¹²⁶ Il testo integrale della Legge nr.2646 "Disposizioni in materia di istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali" presentata dall'onorevole A. Moscatt è disponibile al seguente link: <https://documenti.camera.it/>

disciplina in materia, dal 2006 in poi c'è stata una proliferazione repentina di strumenti giuridici per la definizione delle finalità e degli scopi perseguiti dagli ecomusei, per l'identificazione di criteri di riconoscimento delle realtà e per l'individuazione dei meccanismi di finanziamento delle attività svolte (D'Amia e L'Erario, 2017, p.477).

Le regioni e la Provincia Autonoma di Trento¹²⁷ hanno legiferato sulla materia ecomuseale secondo le proprie esigenze interne e la prima normativa approvata è stata quella piemontese.

Il Piemonte con la legge 31/1995¹²⁸ (e successive modifiche) ha riconosciuto e promosso gli ecomusei del suo territorio, come riportato all'art.1 "Principi generali" comma 1). È importante porre particolare attenzione al verbo utilizzato, ovvero "riconoscere"¹²⁹, che sottolinea l'identificazione di una realtà già esistente che necessita di regolamentazione, e non la creazione ex novo da parte della regione di una struttura ecomuseale – come richiamato invece dal verbo "istituire", più volte utilizzato anche nelle proposte di legge precedentemente considerate. La legge non fornisce una definizione di ecomuseo, ma lo descrive attraverso le funzioni svolte: promozione sociale sostenibile, recupero, conservazione, valorizzazione e trasmissione del patrimonio identitario tangibile e intangibile, garanzia di partecipazione delle comunità locali (art.1, comma 2). Al comma 4 dell'art.1 la normativa richiama esplicitamente la Convenzione di Firenze, cui gli ecomusei piemontesi si ispirano per la costituzione di reti e l'attivazione di processi partecipativi. L'Art.9 "Contributi regionali"¹³⁰ affronta il tema dei finanziamenti e prevede un sostegno economico da parte della Giunta regionale ai soggetti gestori delle realtà ecomuseali (riconosciuti all'art.3, comma 1¹³¹) per le spese di gestione, le attività

¹²⁷ Di seguito si riporta, per ogni regione che ha prodotto una normativa in materia, il primo riferimento legislativo emesso, mentre i successivi aggiornamenti saranno indicati in nota.

¹²⁸ La legge regionale 14 marzo 1995, n.31 del Piemonte "Istituzione di Ecomusei del Piemonte" è stata modificata prima dalla legge regionale 23/1998 e successivamente dalla legge regionale n.13 del 3 agosto 2018, corrispondente all'attuale versione vigente, cui si fa riferimento nell'elaborato di tesi. Le leggi regionali 31/1995 e 23/1998 sono state abrogate.

¹²⁹ Nel testo originale del 1995 è stato invece utilizzato il termine *istituire*.

¹³⁰ Si riporta il testo integrale dell'Art.9 "Contributi regionali" della legge regionale 13/2018: 1) La Giunta regionale concede ai soggetti gestori di cui all'articolo 3, comma 1, contributi per la spesa corrente al fine di sostenere la gestione, le attività di sviluppo e di valorizzazione degli ecomusei riconosciuti. 2) La Giunta regionale definisce, con proprio provvedimento, acquisito il parere del Comitato tecnico-scientifico e delle commissioni consiliari competenti, i criteri e gli indicatori di valutazione per l'assegnazione dei contributi e le modalità di verifica sull'impiego degli stessi.

¹³¹ Si riporta il testo integrale dell'Art.3 "Riconoscimento degli ecomusei", comma 1: Il Consiglio regionale, su proposta della Giunta regionale, riconosce con propria deliberazione gli ecomusei, esistenti o per i quali è proposta la candidatura, sulla base di un'esperienza locale documentabile, attivata da almeno tre anni sul territorio in cui ricade l'ecomuseo, e gestita dai seguenti soggetti

di sviluppo e quelle di valorizzazione. I criteri di valutazione per l'erogazione del contributo sono stabiliti dalla Giunta con parere positivo del Comitato tecnico – scientifico. La regione Piemonte ha individuato per prima le linee guida che gli ecomusei devono seguire ed è stata presa a modello dalle successive leggi regionali. Capofila dei contributi normativi in materia, la regione ha individuato i piccoli siti nel suo territorio, li ha promossi come ecomusei, li ha affidati in gestione alle associazioni e ha istituito l'Osservatorio per gli ecomusei, deputato al coordinamento delle realtà a livello regionale, nonché importante interlocutore in ambito nazionale.

Il 9 novembre 2000, ispirandosi al precedente piemontese, la Provincia Autonoma di Trento ha approvato una propria legge provinciale in ambito ecomuseale: la legge provinciale n.13 del 2000¹³². Anche in questo caso non viene fornita una definizione specifica di ecomuseo, ma si preferisce elencare le funzioni svolte, tuttavia nella normativa è presente un riferimento esplicito ai beni culturali immateriali che vengono recuperati e tutelati, generando iniziative virtuose di patrimonializzazione collettiva (Garro, 2017). La legge trentina, inoltre, riconosce l'importanza del coinvolgimento delle comunità, delle istituzioni locali e delle reti associative nella gestione attiva e partecipata del territorio¹³³. L'approccio trentino differisce da quello piemontese in quanto la Provincia ha optato sin da subito per una delega delle competenze, mantenendo esclusivamente la funzione di riconoscimento degli ecomusei.

Il 20 giugno 2006 il Friuli – Venezia Giulia ha approvato la legge regionale n.10¹³⁴ di istituzione degli ecomusei. A questa regione va accordato il merito di aver inserito nel testo di legge, per la prima volta, la definizione di ecomuseo, identificato come una forma museale che conserva, comunica e rinnova l'identità culturale di un gruppo di individui¹³⁵. All'elenco delle attività svolte e delle finalità perseguite da questa realtà, si

che sono espressione del territorio considerato dall'ecomuseo: a) enti locali, in forma singola o associata; b) associazioni, fondazioni culturali e ambientaliste e altri organismi senza scopo di lucro; c) enti di gestione delle aree naturali protette.

¹³² La legge provinciale n.13 del 2000 è stata sottoposta a diverse modifiche e il testo attualmente in vigore è la legge provinciale n.15 del 3 ottobre 2007 “Disciplina delle attività culturali” dove gli ecomusei sono normati all'art.20. Inoltre la Provincia ha previsto un regolamento attrattivo con delibera del 12 febbraio 2016, n.165 contenente i requisiti e gli standard minimi per il riconoscimento della qualifica di ecomuseo.

¹³³ I contenuti della legge provinciale trentina verranno approfonditi nel Capitolo IV.

¹³⁴ La legge regionale n.10 del 2006 è stata oggetto di successive modifiche e oggi la normativa vigente del Friuli – Venezia Giulia in materia di ecomusei è la n.23 del 25 settembre 2015, Art.12 e ss., che riporta e aggiorna i principi della legge 10/2006.

¹³⁵ La definizione di ecomuseo è riportata all'art.12 comma 2) della legge regionale 23/2015: «l'Ecomuseo è una forma museale mirante a conservare, comunicare e rinnovare i caratteri di una

aggiunge una marcata attenzione alla sostenibilità ambientale e al coinvolgimento delle comunità locali nei processi gestionali. È presente anche un articolo dedicato ai contributi per il settore ecomuseale¹³⁶, secondo cui l'amministrazione regionale si impegna nell'erogazione di finanziamenti fino ad un massimo del 90% della spesa ammissibile in gestione e sviluppo.

Nello stesso anno anche la Sardegna ha legiferato sul riconoscimento e la gestione degli ecomusei, adottando però una prospettiva più ampia e orientata all'individuazione di molteplici tipologie di beni presenti sul territorio (2017, p.34). Si tratta della legge regionale 20 settembre 2006, n.14 "Norme in materia di beni culturali, istituti e luoghi della cultura"¹³⁷ che considera l'ecomuseo un'istituzione culturale con precisi compiti da svolgere (tutela, valorizzazione, creazione di relazioni...) all'interno di una più complessa rete locale territoriale, in cui funge da catalizzatore tra il patrimonio e le comunità di riferimento. All'art.21 "Finanziamenti regionali" la regione si impegna ad erogare contributi annuali a sostegno delle attività di formazione e aggiornamento degli operatori ecomuseali (comma 1 lettera h)) e si adopera per il trasferimento delle risorse necessarie alla gestione dei servizi garantiti da queste strutture (art.2 lettera b)).

Dal 2006 in poi le altre regioni italiane hanno cominciato a sviluppare nuovi codici normativi prendendo come modello le leggi appena analizzate. Nel 2007 la Lombardia ha proposto una legge di stampo piemontese, integrata tuttavia dall'introduzione di uno statuto e norme specifiche per gli ecomusei. La legge regionale 12 luglio 2007, n.13 "Riconoscimento degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali ai fini ambientali, paesaggistici, culturali, turistici ed economici"¹³⁸ ha fornito una definizione di ecomuseo strettamente collegata ad un'idea fisica di struttura museale all'aperto, non considerando invece la stretta connessione intangibile che intercorre tra patrimonio e comunità, bensì focalizzandosi sul concetto di ecomuseo come semplice

comunità. Consiste in un progetto integrato di tutela e valorizzazione di un territorio geograficamente, socialmente ed economicamente omogeneo che produce e contiene paesaggi, risorse naturali ed elementi patrimoniali, materiali e immateriali.»

¹³⁶ Articolo 12.3 "Contributi nel settore ecomuseale", legge regionale 23/2015.

¹³⁷ La parte relativa agli ecomusei è presente all'art.11 della suddetta normativa.

¹³⁸ La legge regionale 12 luglio 2007, n.13 è stata abrogata dall'art. 45, comma 1, lett. m) della legge regionale 7 ottobre 2016, n. 25. La legge 13/2007 è stata recepita e sostituita dalla legge regionale n. 25 del 7 ottobre 2016 "Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo" e dal DGR n. 1959 del 22/7/2019 "Aggiornamento dei requisiti minimi per il riconoscimento regionale degli ecomusei in Lombardia". Nella legge regionale 25/2016 gli ecomusei sono disciplinati all'art.19, e i finanziamenti sono contemplati agli art. 35 e 36.

collezione di beni. Nella disciplina approvata, la regione si impegna anche al finanziamento di queste realtà, tramite le modalità previste dalla legge vigente.

L'anno seguente l'Umbria ha approvato la legge regionale 14 dicembre 2007, n.34 "Promozione e disciplina degli ecomusei", identificando queste realtà come «territori connotati da forti peculiarità storico – culturali» (Art.1, comma 2). In questa definizione si ravvisa un ulteriore allargamento del concetto definitorio, poiché l'ecomuseo da sistema e istituzione viene assimilato direttamente al territorio, sede di pratiche e significati in stretto collegamento con le comunità. L'art.5 norma la gestione degli ecomusei, affidata alle province o ai comuni competenti, responsabili anche dell'apporto delle risorse finanziarie necessarie.

Nel 2008 anche la regione Molise ha sviluppato una propria normativa interna, modellata sui principi enunciati dalla legge del Piemonte. La legge regionale 28 aprile 2008, n.11 "Istituzione di ecomusei in Molise" è stata introdotta con l'obiettivo di istituire delle aree apposite (gli ecomusei) per il recupero e la valorizzazione della memoria storica e del patrimonio intangibile dei luoghi, nonché delle tradizioni e delle relazioni tra l'ambiente e la presenza antropica. L'approccio di questa regione è differente, in quanto non riconosce l'indipendenza dell'ecomuseo come organismo di tutela e gestione, ma lo considera piuttosto come risultato di una necessità organizzativa del patrimonio che il Molise ha dovuto affrontare. Questo punto di vista svilisce il concetto stesso di ecomuseo come realtà indipendente e dotata di autonomia, definendolo piuttosto un'appendice di un organismo regionale più complesso. L'art.4 della normativa rimanda ai bilanci annuali per quanto concerne il tema dei finanziamenti.

La Toscana il 25 febbraio 2010 ha approvato il "Testo unico delle disposizioni in materia di beni, istituti e attività culturali" legge regionale n.21. Gli articoli relativi agli ecomusei sono presenti al capo II – "musei ed ecomusei" all'interno della sezione III – "forme di gestione degli istituti e luoghi della cultura". La legge si limita a dare una definizione di ecomuseo (art.16), che viene assimilato ad un istituto culturale, ad elencarne le attività da svolgere (art.19) e ad indicare i requisiti per l'ottenimento della qualifica di ecomuseo (art.20). Non sono presenti riferimenti specifici ai finanziamenti di queste strutture.

Nel 2011 anche la Puglia si è dotata di una normativa in ambito ecomuseale, approvando la legge regionale n.15 del 6 luglio 2011 "Istituzione degli ecomusei della Puglia"¹³⁹.

¹³⁹ Questa legge tuttora vigente è stata integrata dal regolamento regionale n.15 del 2012 recante la definizione dei criteri e dei requisiti per il riconoscimento della qualifica di "ecomuseo di interesse regionale".

Questo regolamento prevede la realizzazione di un elenco degli ecomusei pugliesi e la creazione di spazi promozionali permanenti di diffusione e valorizzazione dell'identità e del patrimonio storico collettivi. La regione si occupa anche del sostegno economico di queste realtà, grazie a fondi specifici destinati al comparto culturale.

Il Veneto è intervenuto in materia approvando la legge regionale n.30 del 10 agosto 2012¹⁴⁰. La regione ha precisato le finalità perseguite dall'istituto in ambito di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e l'importanza del coinvolgimento della cittadinanza, in ottemperanza dei principi enunciati nella Convenzione di Firenze, qui richiamata (Garro, 2017). La gestione delle strutture ecomuseali è competenza degli enti locali o di organismi, pubblici o privati, appositamente costituiti.

Sempre nel 2012 anche la Calabria ha approvato una normativa regionale per l'istituzione degli ecomusei: la legge regionale 4 dicembre 2012, n.62¹⁴¹. La regione calabrese ha definito la realtà ecomuseale una "pratica partecipata" capace di dare valore al patrimonio culturale in quanto espressione di una società locale. Anche in questo quadro legislativo le finalità e le funzioni svolte dall'ecomuseo sono le medesime, mentre risultano assenti i riferimenti alla gestione e al finanziamento di questi istituti.

Il 2 luglio 2014 la Sicilia, con la legge regionale n.16, è entrata a far parte dell'elenco delle regioni italiane dotate di una legislazione in materia. I prodromi per l'approvazione di questa normativa sono riscontrabili nell'acceso dibattito che ha interessato le Giornate dell'Ecomuseo a Catania nel 2007: da qui è iniziato un lungo processo di discussione e confronto che è culminato nella legge regionale. Questo riferimento normativo è stato elaborato sul modello friulano e per la prima volta il concetto di ecomuseo è stato associato a quello di "patto con la comunità"¹⁴² (2017, p.38). Tra le innovazioni di rilevante interesse, presenti nella legge siciliana, si ricordano l'inserimento di scopi,

¹⁴⁰ La legge regionale 30/12 è stata successivamente modificata dalla legge regionale 4/2019, attuata con approvazione del DGR n.1506/2019, che ha previsto il riconoscimento degli ecomusei veneti. Il quadro normativo è stato poi aggiornato con la legge regionale 17/2019 "Legge per la cultura" e con la delibera della Giunta n.499/2022.

¹⁴¹ Questa prima legge è stata oggetto di verifiche successive previste nella legge regionale 21 marzo 2013, n.9.

¹⁴² La definizione "siciliana" di ecomuseo come patto è riportata all'art.2, comma 1): «l'Ecomuseo è una forma museale, mirante a conservare, comunicare e rinnovare l'identità culturale di una comunità. Esso costituisce un *patto* con il quale una comunità si impegna a prendersi cura di un territorio e si attua attraverso un progetto condiviso e integrato di tutela, valorizzazione, manutenzione e produzione di cultura di un territorio geograficamente, socialmente ed economicamente omogeneo, connotato da peculiarità storiche, culturali, materiali ed immateriali, paesistiche ed ambientali».

finalità e missioni perseguiti dagli ecomusei, il coinvolgimento attivo della popolazione della gestione e valorizzazione dei siti e la volontà di incentivare un turismo sostenibile grazie proprio alle iniziative ecomuseali. Per quanto concerne la sostenibilità economico – finanziaria, la regione ha previsto la concessione di contributi sia per il raggiungimento dei requisiti di qualità minimi richiesti, sia per il supporto alle attività di sviluppo.

Un altro contributo in materia arriva dal Lazio, che l'11 aprile 2017 ha approvato la legge regionale n.3 “Riconoscimento e valorizzazione degli ecomusei regionali”¹⁴³. Questa legge riconosce, disciplina e promuove gli ecomusei regionali con l'obiettivo di valorizzare l'identità dei luoghi e conservare i beni culturali materiali e immateriali, trasmettendo la memoria collettiva alle generazioni future¹⁴⁴. Per quanto concerne i finanziamenti, per gli anni dal 2017 al 2019 è stato istituito un fondo per la promozione degli ecomusei regionali, mentre nel 2020 la regione ha promosso bandi specifici per rafforzare l'offerta culturale ecomuseale.

La Basilicata ha approvato il provvedimento legislativo n.36 “Ecomusei, case di comunità” il 16 novembre 2018 con cui ha riconosciuto e disciplinato le realtà ecomuseali locali, definendole dei luoghi di comunità caratterizzati da una struttura museale permanente, che si occupa di tutelare e studiare l'eredità culturale e l'identità collettiva¹⁴⁵. Anche in questa normativa all'art.2 comma 3) viene richiamato il concetto di ecomuseo come patto con la comunità, in linea con quanto riportato nella legislazione siciliana. Il finanziamento di questi siti, come riportato all'art.7, è competenza della regione, la quale ha previsto forme alternative di erogazione dei fondi: elargizione diretta, partecipazione a bandi, possibilità per gli ecomusei di candidare progetti per l'ottenimento di fondi comunitari e utilizzo dello strumento Art Bonus¹⁴⁶.

La legge lucana è stata seguita, nel 2022, dall'intervento normativo marchigiano. La legge regionale n.9 del 27 aprile 2022 ha disciplinato la promozione e la diffusione degli ecomusei delle Marche, una forma museale volta a tutelare e valorizzare il patrimonio

¹⁴³ La prima legge laziale 3/2017 in materia è stata sostituita dalla legge regionale n.24 del 15 novembre 2019 “Disposizioni in materia di servizi culturali regionali e di valorizzazione culturale”, dove gli ecomusei sono disciplinati all'art.21.

¹⁴⁴ Art.21 comma 1).

¹⁴⁵ La definizione di ecomuseo è riportata all'art.2 comma 1) della legge regionale 36/2018.

¹⁴⁶ Legge regionale 36/2018, art.7 comma 4): La formula ecomuseale costituisce uno strumento attraverso cui promuovere l'utilizzo del credito di imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo, il c.d. Art bonus, ai sensi dell'art.1 del Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83, Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo, convertito con modificazioni in legge 29 luglio 2014, n. 106.

con l'aiuto delle comunità che lo preservano. All'art.1 comma 4) lo strumento legislativo ha richiamato esplicitamente i principi contenuti nella Carta di Firenze e di ispirazione per la redazione del testo. L'art.5 ha definito le modalità di erogazione dei contributi¹⁴⁷, forniti annualmente dalla regione alle realtà ecomuseali per sostenerne il funzionamento e lo sviluppo. La provenienza di questi fondi può avere triplice natura: regionale, statale o europea.

L'Abruzzo ha approvato l'ordinamento regionale in campo ecomuseale con la legge n.20 del 21 aprile 2023 "Disciplina del sistema culturale regionale". Gli ecomusei sono regolamentati all'art.33, insieme alle case museo, e vengono definiti come istituzioni culturali costituite da enti singoli o associazioni che tutelano e gestiscono i beni tangibili e intangibili del territorio, con il contributo e il sostegno della popolazione¹⁴⁸. Al comma 2) la regione si impegna a sostenere finanziariamente le strutture, che possono anche accedere a fondi nazionali, europei e privati.

L'intervento normativo più recente è quello campano, con la legge regionale 5 luglio 2023, n.13¹⁴⁹. La Campania, con questo provvedimento, ha riconosciuto e promosso gli ecomusei presenti sul suo territorio: istituti culturali che adottano un approccio interdisciplinare allo studio e alla tutela del patrimonio culturale, sia esso materiale oppure immateriale. La regione si è impegnata ad incentivare la crescita di queste realtà agevolando collaborazioni e attuando misure specifiche, come l'erogazione di un contributo regionale a supporto della gestione interna delle strutture.

L'analisi delle singole normative regionali e provinciali ha fatto emergere un quadro variegato e piuttosto dinamico per quanto concerne la legislazione ecomuseale. I testi presentanti dimostrano notevoli somiglianze tra loro, tuttavia a partire dal primo tentativo piemontese si sono osservate delle evoluzioni nel concetto di ecomuseo, che si è avvicinato alle definizioni riconosciute e accettate dal dibattito nazionale ed internazionale. Inoltre, negli ultimi anni in cui è stato svolto un assiduo lavoro di aggiornamento delle leggi originali, ha assunto sempre più rilievo l'attenzione all'uso dei termini utilizzati: nello specifico, tutti gli strumenti legislativi hanno inserito il termine "riconoscimento" nella definizione di ecomuseo, così da indicare la natura indipendente di questa realtà e la loro pre – esistenza alla creazione della normativa stessa. Tutte queste

¹⁴⁷ I contributi sono concessi entro il limite del 50% della spesa sostenuta dall'ente gestore o proprietario.

¹⁴⁸ Legge regionale 20/2023, articolo 33 commi 2) e 3).

¹⁴⁹ La legge regionale 5 luglio 2023, n.13 della Campania, anche se di recente approvazione, è stata integrata con le modifiche apportate dalla legge regionale 25 luglio 2024, n.13.

leggi contengono anche riferimenti espliciti al patrimonio culturale immateriale, il quale però non viene definito in modo esaustivo nella normativa vigente.

Un altro elemento significativo, che è emerso dal confronto delle leggi regionali e provinciali, è l'assenza del riconoscimento di una forma giuridica comune e condivisa per gli ecomusei a livello nazionale. Le regioni e la Provincia Autonoma di Trento hanno legiferato in materia secondo le proprie esigenze interne e ogni comunità ha descritto in modo più o meno formale la realtà ecomuseale. Possedere uno status giuridico riconosciuto dalla legge consentirebbe agli ecomusei di accedere, ad esempio, ai bandi per l'ottenimento di finanziamenti o altri fondi sia pubblici sia privati. Ciò rappresenta un'ottima opportunità per queste strutture dinamiche che non possono sopravvivere e sviluppare un piano strategico basandosi unicamente sul sostegno regionale e provinciale, ove previsto.

A fronte di queste considerazioni, è auspicabile aspettarsi che la crescente proliferazione di regolamenti regionali possa accelerare la scrittura di una legge quadro nazionale, capace di ordinare e uniformare la materia, suggerendo al contempo principi e criteri direttivi di riferimento (Maggi e Dondona, 2006, p.43) per una gestione nazionale uniforme dei numerosi siti ecomuseali italiani.

3.4 Le attività svolte dagli ecomusei

Gli ecomusei sono realtà dinamiche e complesse che svolgono un'ampia gamma di attività differenti tra loro ma tutte orientate alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale che custodiscono e tramandano di generazione in generazione. L'ecomuseo è uno strumento di partecipazione (De Varine, 2016) che favorisce lo sviluppo locale, sia attraverso la realizzazione condivisa di iniziative, sia attraverso il coinvolgimento diretto delle comunità nella creazione di significati e nella gestione dei beni culturali.

Tra le principali attività promosse dagli ecomusei si annoverano:

- la tutela, la conservazione, il restauro e il ripristino dei luoghi e degli ambienti che rappresentano le tradizioni e la storia per una specifica comunità, nonché i beni presenti in questi spazi;
- la raccolta e la valorizzazione dei saperi orali, delle feste, del linguaggio e dei mestieri, patrimonio immateriale che racconta l'identità delle persone e che, con l'avvento della digitalizzazione e dell'industrializzazione, sta velocemente scomparendo;

- il rafforzamento del senso di appartenenza alla società e la consapevolezza delle origini storiche, sentimento che arricchisce gli individui e rende vivo il legame con il proprio territorio di origine;
- la realizzazione di laboratori, attività educative e formative, eventi e attività manuali per far conoscere alle persone la realtà ecomuseale e i valori della comunità, trasmettendo anche le vecchie pratiche del saper fare;
- la promozione della cooperazione tra la realtà ecomuseale e il territorio di riferimento, creando focus group e riunioni aperte per la pianificazione condivisa dei progetti, ma anche incentivare la collaborazione in rete tra gli ecomusei, diffondendo conoscenze e competenze in grado di arricchire le iniziative locali;
- l'incentivo al dibattito e alla ricerca scientifica, trasformando gli ecomusei in spazi vivi di costruzione continua di senso;
- il contributo e la promozione della crescita culturale, sociale ed economica di un territorio, grazie alla pianificazione di iniziative ed eventi e alla capacità attrattiva di flussi turistici;
- l'organizzazione e la gestione del territorio, attraverso l'apertura di un dibattito sulla salvaguardia dei paesaggi, in un'ottica di preservazione e cura degli spazi, anche quelli più marginali e dimenticati;
- il miglioramento della qualità della vita di una comunità, che vede nell'ecomuseo un luogo dove ritrovare le proprie origini, la propria identità e valori ormai perduti, un ambiente la cui costruzione è condivisa e tutti i cittadini possono parteciparvi.

L'ecomuseo è un “patto con la comunità” (Maggi e Murtas, 2004), esiste grazie al riconoscimento della popolazione che abita una specifica area e opera sul territorio coinvolgendo gli abitanti, le imprese e gli enti locali per una gestione condivisa e collettiva. Grazie alle sue numerose attività e iniziative favorisce lo sviluppo del capitale culturale condiviso della società, divenendo collante interno tra gli abitanti e i luoghi di vita.

La realtà ecomuseale si impegna anche nel dialogo con tutti gli attori del territorio in cui opera, raggiungendo non solo la cittadinanza, ma anche le istituzioni e i soggetti privati, come le imprese, le fondazioni etc. Questa dedizione ha l'obiettivo di creare partnership di successo con questi stakeholder, al fine di promuovere il patrimonio locale, avendo le adeguate risorse a disposizione.

L'ecomuseo ricopre anche un ruolo fondamentale nell'incoraggiamento della società allo sviluppo di una microeconomia ancorata al patrimonio tangibile e intangibile e alla tradizione (De Varine, 2016). Questa realtà svolge un'azione di servizio per il territorio e la comunità di riferimento, valorizzando le espressioni culturali e il patrimonio di cui dispone. È una struttura trasversale che agisce sul piano ambientale, economico, sociale e culturale.

L'ecomuseo dunque presenta molteplici sfaccettature al suo interno e le attività che svolge sono complesse e articolate. È costante il suo impegno verso la comunità, che rappresenta il fine ultimo di tutte le iniziative approvate e sviluppate. Questa struttura può essere paragonata ad un presidio territoriale che mantiene viva la relazione e il contatto tra la popolazione e il patrimonio culturale che le appartiene.

Infine, la sua missione istituzionale è complessa e ogni ecomuseo persegue finalità specifiche in linea con le esigenze del proprio territorio e dei suoi abitanti.

Gli Ecomusei del Trentino

4.1 Gli Ecomusei del Trentino e il progetto di Rete¹⁵⁰

Nella Provincia Autonoma di Trento sono presenti nove realtà ecomuseali¹⁵¹ che si occupano della tutela, della promozione e della valorizzazione del territorio e del suo patrimonio culturale. Gli ecomusei che operano attivamente in Trentino, come è visibile in Figura 4.1, sono: l'Ecomuseo Argentario, l'Ecomuseo della Judicaria “Dalle Dolomiti al Garda”, l'Ecomuseo del Lagorai, l'Ecomuseo Val Meledrio “La via degli imperatori”, l'Ecomuseo Val di Peio “Piccolo Mondo Alpino”, l'Ecomuseo Valle dei Laghi, l'Ecomuseo del Tesino “Terra di viaggiatori”, l'Ecomuseo Valsugana “Dalle sorgenti di Rava al Brenta” e l'Ecomuseo del Vanoi.

Figura 4.1 Le nove realtà ecomuseali del Trentino, 2025



Fonte: immagine su concessione della Rete degli Ecomusei del Trentino.

¹⁵⁰ Le informazioni riportate nel capitolo sono ricavate dal sito ufficiale della Rete degli Ecomusei del Trentino e dai siti web specifici dei singoli Ecomusei, salvo diversa indicazione.

¹⁵¹ Nella Provincia era presente anche un altro ecomuseo, l'Ecomuseo della Valle del Chiese "Porta del Trentino", che ha perso tale qualifica e la sua eredità è stata raccolta dal Consorzio Turistico Valle del Chiese, che oggi gestisce i medesimi territori.

Questi nove siti sono stati riconosciuti ufficialmente dalla Provincia a partire dal 2002¹⁵², per il loro ruolo fondamentale ai fini dello sviluppo sociale locale.

La gestione degli ecomusei è stata affidata alle associazioni culturali del territorio, le quali operano insieme agli enti locali e ai comuni per l'organizzazione degli spazi e la realizzazione di progetti e iniziative.

Queste realtà, per meglio abitare e promuovere i luoghi, hanno sottoscritto un patto informale di cooperazione e collaborazione reciproca, che ha portato nel 2011 alla nascita della Rete degli Ecomusei del Trentino. L'obiettivo della Rete è quello di agevolare lo scambio di informazioni, idee e risorse tra gli ecomusei per incentivarne la crescita attraverso un coordinamento informale ma continuo. Il tavolo di lavoro è composto dai nove presidenti degli ecomusei o dai loro delegati e la Rete, non possedendo una personalità giuridica, si appoggia a turnazione a un ecomuseo che ne diventa il capofila, svolgendo un ruolo di rappresentanza legale. I nove ecomusei si alternano nei vari trienni di attività e attualmente il mandato per il triennio 2024-2027 è affidato all'Ecomuseo Argentario, come continuazione dell'incarico precedente nel periodo 2020-2023. Per lo svolgimento delle proprie attività e la realizzazione di progetti comuni, la Rete dispone di un proprio budget di risorse, ovvero il contributo annuale erogato dalla Provincia¹⁵³.

Gli ecomusei trentini, oltre a far parte di questo circuito provinciale, hanno aderito anche alla Rete degli Ecomusei Italiani (EMI), attivando scambi proficui di informazioni e conoscenze con tutte le realtà ecomuseali presenti in Italia.

Come si è potuto appurare nel capitolo precedente, le strutture ecomuseali sono chiamate ad essere un punto di riferimento per le comunità, ovvero un "ponte" tra la popolazione e quell'insieme di saperi, tradizioni e pratiche da custodire e valorizzare per preservare la memoria e trasmetterla alle generazioni future. Gli ecomusei del Trentino hanno come obiettivo principale il coinvolgimento dei cittadini, delle istituzioni e delle associazioni nella pianificazione e realizzazione delle proprie attività, condividendo insieme uno stile di vita sostenibile. L'ecomuseo è mediatore nel territorio, svolge cioè una funzione strategica che gli consente di interagire con diversi stakeholders e attuare un utilizzo efficiente delle risorse a disposizione (Casagrande e Stefani, 2017, p.293).

¹⁵² Si fa qui riferimento alla legge provinciale del 9 novembre 2000, n. 13 e alla legge provinciale n.15 del 3 ottobre 2007.

¹⁵³ Si fa qui riferimento al contributo annuale di 15.000,00€ che viene incassato dall'ecomuseo capofila della Rete (attualmente Ecomuseo Argentario), cui poi la Rete invia la fattura.

Le realtà della Rete differiscono molto l'una dall'altra per la mission e le iniziative perseguite, in quanto ciascuna valorizza le peculiarità e gli aspetti più rilevanti che emergono dall'ambiente di riferimento. Questo orientamento specifico tuttavia non preclude in alcun modo la valorizzazione complessiva del sistema paesaggistico generale, raggiunta grazie allo studio e all'ottima conoscenza delle espressioni culturali materiali e immateriali locali.

Le strutture ecomuseali sono molto attive nella propria area di competenza, dove promuovono eventi, seminari, conferenze e condividono i dati ottenuti dalle ricerche effettuate. Sono impegnate anche nell'attivazione di percorsi educativi gratuiti per le scuole, grazie ai quali coinvolgono i giovani e le famiglie in percorsi di conoscenza del territorio alla riscoperta dei valori e del patrimonio che appartiene alle comunità locali. Oltre a queste iniziative "interne", gli ecomusei si adoperano anche per la diffusione della cultura trentina nei confronti dei turisti e dei viaggiatori che vogliono approfondire l'essenza dei luoghi, grazie soprattutto alla pianificazione di percorsi su misura.

Accanto a queste offerte formative specifiche, gli ecomusei svolgono quotidianamente le attività cosiddette "di base", che sono previste all'interno della legislazione provinciale e nel loro statuto, ovvero la tutela e il ripristino dei paesaggi, la valorizzazione dei siti storici e naturalistici, la preservazione dei costumi e dei saperi tradizionali, la conservazione del patrimonio culturale tangibile e intangibile (2017, p.293). Essi attivano progetti di recupero e attribuzione di valore all'identità e alla memoria collettiva, favoriscono l'avvio di iniziative integrate per la promozione territoriale con il coinvolgimento delle comunità e delle associazioni, incentivando la nascita di collaborazioni tra pubblico e privato per creare sinergie strategiche a livello cittadino, e sensibilizzano la popolazione nei confronti degli obiettivi e delle azioni intraprese dalla struttura ecomuseale (Giunta della Provincia Autonoma di Trento, 2013).

L'ecomuseo nasce sempre da una proposta che parte dalla comunità, ovvero dal basso, e che viene poi formalizzata in un'associazione creata ex novo, la quale elabora il progetto vero e proprio per la realtà ecomuseale e lo presenta alla Provincia che ne effettua la valutazione e decide se procedere con il riconoscimento.

Per quanto riguarda l'assetto istituzionale e l'organizzazione interna, gli ecomusei sono stati istituiti dagli enti locali, ovvero i comuni e le Comunità di Valle in forma singola o associata, e sono stati riconosciuti dalla Provincia Autonoma di Trento, previa verifica

dei requisiti minimi necessari¹⁵⁴. Ai fini del riconoscimento, la normativa provinciale chiede che venga istituita un'associazione ex novo¹⁵⁵, di tipo strutturale, per svolgere i primi tre anni di programmazione, creazione, e pianificazione dell'ecomuseo. Dopo questo periodo iniziale, la nuova associazione viene riconosciuta ecomuseo. Questo iter è molto importante, in quanto uno dei ruoli principali dell'ecomuseo sul territorio è creare rete con le altre realtà presenti, pertanto la creazione ex novo di un'associazione consente di non far nascere disparità interne, offrendo a tutte le associazioni esistenti la stessa possibilità di aderire.

Il soggetto che ha istituito l'ecomuseo può anche differire da chi si occupa della gestione, ma si tratta sempre di una personalità giuridica riconosciuta e coinvolta nelle attività della realtà ecomuseale. La direzione è affidata al territorio e sette ecomusei oggi sono associazioni di promozione sociale (APS) in seguito alla Riforma del Terzo Settore, mentre due realtà, l'Ecomuseo della Valsugana e l'Ecomuseo Val Meledrio, sono associazioni culturali semplici.

Nella Tabella 4.1 sono riportati gli ecomusei e i soggetti che li hanno istituiti, l'anno di riconoscimento da parte della PAT¹⁵⁶, l'associazione culturale che gestisce le attività, la data di iscrizione delle APS al RUNTS e la possibilità di devolvere all'ecomuseo il cinque per mille.

Tabella 4.1 Assetto istituzionale degli Ecomusei del Trentino, anno 2025

Ecomuseo	Istituzione	Anno riconoscimento	Associazione di riferimento	Data iscrizione RUNTS¹⁵⁷	5x1000
Ecomuseo del Vanoi	Comune di Canal San Bovo, 1997	2002	Associazione Ecomuseo del Vanoi A.P.S.	07/11/2022	sì

¹⁵⁴ I requisiti, individuati dalla Giunta provinciale, e la legislazione saranno approfonditi nel paragrafo seguente, 4.2

¹⁵⁵ Queste nuove associazioni erano denominate all'inizio "Pro Ecomuseo della Judicaria" oppure "Verso l'Ecomuseo del Vanoi" e dopo i primi tre anni, in seguito al riconoscimento, hanno tolto il prefisso diventando "Ecomuseo della Judicaria" ed "Ecomuseo del Vanoi". Dopo il 2017, con la Riforma del Terzo settore, nella denominazione è stata aggiunta anche la sigla APS.

¹⁵⁶ L'acronimo PAT indica la Provincia Autonoma di Trento.

¹⁵⁷ I dati di iscrizione e 5x1000 sono ricavati dalla lista "Enti iscritti" al RUNTS, aggiornata al 04/09/2025 e disponibile nel sito ministeriale <https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/>

Ecomuseo della Val di Peio	Comune di Peio, 1998	2002	LINUM Ecomuseo della Val di Peio	03/10/2023	sì
Ecomuseo della Judicaria	Gestione associata ¹⁵⁸ , 1999	2002	Associazione Ecomuseo della Judicaria dalle Dolomiti al Garda APS	22/09/2023	no
Ecomuseo Argentario	Gestione associata	2005	Ecomuseo Argentario APS	07/11/2022	no
Ecomuseo del Lagorai	Gestione associata, 2003	2007	Associazione Ecomuseo del Lagorai APS	08/07/2022	no
Ecomuseo del Tesino	Gestione associata	2012	Ecomusei del Tesino, terra di viaggiatori APS	07/11/2022	no
Ecomuseo della Valsugana	Gestione associata	2012	Associazione culturale semplice Ecomuseo della Valsugana	no	-
Ecomuseo della Valle dei Laghi	Gestione associata, 2015	2015	Ecomuseo della Valle dei Laghi APS	07/11/2022	sì
Ecomuseo Val Meledrio	Comune Dimaro-Folgarida	2018	Associazione Ecomuseo Val Meledrio	no	-

Fonte: *elaborazione personale dei dati*¹⁵⁹

Per quanto riguarda invece il personale, gli ecomusei sono guidati da un presidente e un organo direttivo composto da volontari, cui si affiancano dei collaboratori interni e dei professionisti esterni che si occupano del coordinamento e dello sviluppo delle attività, di fornire consulenze ed eseguire incarichi specifici. Le mansioni svolte spaziano dalla didattica alla segreteria, dall'organizzazione di eventi e seminari alla programmazione di itinerari, e anche alla comunicazione con i vari attori sia interni sia esterni alla realtà.

¹⁵⁸ Il termine “gestione associata” prevede l’istituzione congiunta da parte del/dei comune/i e delle associazioni del territorio.

¹⁵⁹ I dati sono ricavati dalla lista del RUNTS (nota 155) e dal Bilancio sociale Ecomusei 2013.

Inoltre, da quasi una decina d'anni gli ecomusei si occupano della gestione dei siti museali e di siti a pagamento, diventando di fatto il braccio operativo delle amministrazioni comunali. Generalmente, i comuni effettuano lavori di ristrutturazione o rifacimenti di edifici o strutture e li danno in gestione alle realtà ecomuseali del territorio. È il caso, ad esempio, dell'Orrido di Ponte Alto e del Giardino dei Ciucioi affidati all'Ecomuseo Argentario, siti che rappresentano un'entrata economica significativa per l'ente.

Le iniziative promosse sono supportate dalla partecipazione di numerosi volontari, figure indispensabili grazie alle quali gli ecomusei instaurano e coltivano le relazioni con le comunità di riferimento, promuovendo la conoscenza e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Un altro elemento importante alla base dell'esistenza e dello sviluppo degli ecomusei è rappresentato dalla loro sostenibilità economico – finanziaria. La gestione economica attiene alle singole realtà che ricevono un contributo annuale pari a 15.000,00€, erogato in due soluzioni (acconto e saldo) dalla Provincia Autonoma di Trento, tramite bando per il sostegno dei progetti presentati.

La concessione di agevolazioni da parte della Provincia per il finanziamento delle iniziative culturali è sempre nei limiti dell'ottanta per cento della spesa ammissibile¹⁶⁰. La PAT, con delibera n.265 del 28 febbraio 2025, ha previsto la suddivisione dei contributi destinati alle attività di interesse provinciale (capitolo 351050) per l'esercizio finanziario 2025 – 2026, riservando un importo di 240.000,00€¹⁶¹ ai progetti presentati dagli ecomusei¹⁶².

Oltre a questo finanziamento generale, gli ecomusei trentini possono ottenere fondi dai comuni di appartenenza oppure ricercare fonti alternative, sia presso enti privati operanti sul territorio sia previa partecipazione a bandi emessi da banche o fondazioni, come ad esempio le numerose opportunità promosse dalla Fondazione Caritro¹⁶³. Inoltre, le realtà

¹⁶⁰ Legge provinciale 3 ottobre 2007, n.15, art.9 comma 3).

¹⁶¹ L'importo è suddiviso in un acconto del 60% pari a 144.000,00€ per l'esercizio finanziario 2025 e in un saldo del 40% pari a 96.000,00€ nell'esercizio finanziario 2026. I contributi sono stati approvati con delibera della Giunta provinciale n.677 del 16 maggio 2025.

¹⁶² Per legge provinciale 3 ottobre 2007, n.15, all'art.20 comma 4.bis) la Provincia può co-finanziare progetti specifici ideati dagli ecomusei, con le modalità previste dall'art.12 della medesima legge.

¹⁶³ La Fondazione Caritro promuove annualmente diversi bandi per progetti orientati allo sviluppo e alla promozione dei territori della Provincia Autonoma di Trento. Il 26 febbraio 2025 ha presentato il "Bando Memoria 2025" mettendo a disposizione 150.000,00€ per il recupero e la valorizzazione della memoria storia collettiva, per favorire la creazione di un'identità culturale grazie alla realizzazione di progetti che coinvolgono le comunità e incentivano la collaborazione, in un'ottica di rete. Il bando (disponibile al seguente link:

ecomuseali possono avvalersi anche di sponsorizzazioni tecniche oppure stipulare partnership con soggetti del territorio, garantendo visibilità a quest'ultimi in cambio dell'ottenimento di prestazioni specifiche o della concessione di materiale e servizi. È importante sottolineare come l'ammontare dei finanziamenti provinciali e comunali può essere soggetto a variazioni tra i vari anni, in relazione alla sensibilità dei componenti degli organi competenti per l'assegnazione dei contributi da destinare ai progetti e alle iniziative avanzate dagli ecomusei. Ad esempio, un comune attento alle questioni ambientali e alla tutela del patrimonio sarà più propenso a sostenere le attività svolte dalle realtà ecomuseali, rispetto ad un'amministrazione con obiettivi diversi che privilegerà il sostegno di altre associazioni ed enti del territorio.

Questa riflessione evidenzia un aspetto di forte precarietà nella sostenibilità economica degli ecomusei e la necessità di individuare forme di sostentamento alternative.

In seguito alla Riforma del Terzo Settore del 2017 e all'adeguamento della forma giuridica delle associazioni in APS, gli ecomusei sono tenuti a redigere ogni anno un bilancio sociale che dimostra l'utilizzo dei fondi ottenuti e presenta l'operato svolto, evidenziando anche mission, obiettivi e l'impatto avuto dalle iniziative verso il territorio e gli stakeholder. Prima della riforma veniva pubblicato, invece, il Bilancio di Rete, un bilancio sociale in forma unificata. Inoltre, nei rispettivi siti web, gli ecomusei sono tenuti a dichiarare le risorse pubbliche che ottengono annualmente, per garantire una completa trasparenza nella gestione dei fondi.

4.2 La normativa della Provincia Autonoma di Trento

Come si è potuto leggere nel Capitolo III, non esiste una normativa nazionale comune per gli ecomusei e ogni regione ha legiferato in modo indipendente per garantire un corretto sviluppo dell'attività ecomuseale nei propri territori. La Provincia Autonoma di Trento è stata il secondo ente pubblico territoriale a dotarsi di una normativa in materia – dopo il

<https://www.fondazionecaratrito.it/bandi/bando-memoria-2025/>) prevedeva che il contributo erogato non potesse superare l'80% del costo complessivo del progetto e non fosse comunque superiore ai 20.000,00€. Alla selezione hanno partecipato anche gli ecomusei del Trentino e due sono risultati vincitori: l'Ecomuseo Argentario ha ricevuto 10.000€ per il progetto "Un mondo insostenibile – 8° edizione: IL BOSCO FRA PASSATO E PRESENTE: un patrimonio di tutti" e l'Ecomuseo della Valle dei Laghi ha presentato l'iniziativa "Oltre Confini e Generazioni: Storie di Emigrazione dalla Valle dei Laghi" ottenendo un contributo pari a 14.500,00€.

Un altro bando Caritro "Bando eventi culturali 2025" ha assegnato fondi ad un ecomuseo della Rete: l'Ecomuseo della Judicaria ha ottenuto un finanziamento di 16.400,00€ per la realizzazione dell'evento "Gamberi, Festival delle Acque a Comano" (informazioni disponibili al seguente link: <https://www.fondazionecaratrito.it/bandi/bando-eventi-culturali-2025/>).

Piemonte – e la prima legge provinciale per gli ecomusei è stata la L.P.¹⁶⁴ n.13 emanata il 9 novembre 2000. A seguito di numerose modifiche e integrazioni nel corso degli anni, la legge provinciale attualmente in vigore è la n.15 del 3 ottobre 2007, dove gli ecomusei sono disciplinati all’art.20. Inoltre, la Giunta provinciale ha anche definito e condiviso i requisiti e gli standard minimi necessari per ottenere la qualifica di ecomuseo, con la delibera n.165 del 12 febbraio 2016.

4.2.1 La legge provinciale del 9 novembre 2000, n.13¹⁶⁵

La L.P. del 9 novembre 2000, n.13 denominata “Istituzione degli ecomusei per la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali” è composta da cinque articoli e definisce le finalità, il riconoscimento e la gestione degli ecomusei, promuovendone lo sviluppo attraverso la creazione di un marchio. Ciascuna associazione che ambisce a diventare ecomuseo deve indicare sia una dicitura sia una proposta di un logo all’interno della domanda di riconoscimento da presentare.

All’articolo 1 la Provincia, insieme alle comunità locali, regola la creazione degli ecomusei trentini al fine di mantenere viva e restituire ai cittadini la memoria storica, tutelare il patrimonio materiale e immateriale, preservare intatti l’ambiente e il paesaggio naturale o antropizzato. Il secondo comma del presente articolo enuncia le finalità prioritarie di queste nuove istituzioni, che si possono riassumere in:

- conservazione e restauro dei luoghi di vita tradizionali per custodire e comunicare le testimonianze culturali tangibili, nonché tramandare le tradizioni religiose e ricreative, gli usi, i costumi e le tecnologie realizzate;
- valorizzazione di immobili, del patrimonio storico, artistico e popolare locale e di oggetti quali testimonianza della vita comunitaria;
- riproposizione di beni e servizi vendibili ai visitatori e realizzazione di itinerari nel territorio;
- coinvolgimento attivo degli abitanti e delle istituzioni nella gestione del territorio e promozione delle attività di ricerca scientifica e didattica, nonché di iniziative educative.

¹⁶⁴ L’acronimo L.P. indica la legge provinciale.

¹⁶⁵ Il testo della legge è disponibile al seguente link: <https://www.consiglio.provincia.tn.it/leggi-e-archivi/codice-provinciale/Pages/legge.aspx?uid=6861>

Il comma tre identifica nei comuni e nelle loro forme associative i soggetti responsabili della costruzione degli ecomusei, della loro salvaguardia e del recupero delle espressioni materiali e immateriali che conservano la memoria delle popolazioni trentine.

L'articolo 2 disciplina la nomina di un comitato tecnico – scientifico con funzioni consultive e di sorveglianza per la presente legge il quale si occupa anche di fornire pareri richiesti dalla Giunta o dagli enti locali e può avanzare proposte in merito alle politiche ecomuseali.

L'articolo 3 riguarda il riconoscimento e la gestione degli ecomusei, affidata al singolo comune oppure a più comuni in forma associata. La qualifica di ecomuseo (comma tre) può essere ottenuta previa presentazione della domanda alla Giunta e in seguito alla verifica del possesso dei requisiti necessari.

L'articolo 4 prevede il riconoscimento alla realtà ecomuseale, da parte della Provincia, di una denominazione nuova ed esclusiva e di un marchio. È inoltre ammessa la realizzazione di un marchio unico che richiami tutti gli ecomusei trentini.

Infine, l'articolo 5 riporta le disposizioni finanziarie e transitorie, secondo cui la Provincia contribuisce alle spese di costruzione degli ecomusei attraverso l'erogazione di finanziamenti, e invita gli ecomusei esistenti ad adeguarsi alla normativa della presente legge.

Con questo regolamento la Provincia Autonoma di Trento ha delineato il perimetro legislativo entro cui operano gli ecomusei del territorio e ne ha definito le finalità e le modalità di gestione. Le realtà sono state identificate attraverso gli obiettivi perseguiti e in questa prima versione del testo è stato utilizzato il termine “creazione” per riferirsi alla nascita di queste strutture.

4.2.2 La legge provinciale del 3 ottobre 2007, n.15¹⁶⁶

La precedente legge è stata oggetto di modifiche e integrazioni negli anni successivi alla sua pubblicazione, e il testo aggiornato è stato inserito nell'attuale legge provinciale del 3 ottobre 2007, n.15 intitolata “Disciplina delle attività culturali”. La normativa specifica degli ecomusei è stata dunque assorbita dalla più ampia L.P. sulle attività culturali, e i riferimenti in materia sono presenti all'articolo 20 “Ecomusei”. L'articolo si compone di cinque commi, riassuntivi dei vari aspetti di gestione e regolamentazione delle strutture

¹⁶⁶ Il testo della legge è disponibile al seguente link: <https://www.provincia.tn.it/Amministrazione/Documenti/Legge-Provinciale-3-ottobre-2007-n.-15>. Il presente testo è aggiornato al 2 agosto 2025.

ecomuseali. Nel primo comma emerge subito un diverso approccio nella percezione degli ecomusei, non più intesi come strutture ex novo bensì come realtà già esistenti e radicate nelle comunità locali. Si tratta di istituzioni attive e partecipative che si occupano del recupero e della trasmissione della memoria collettiva e vengono “riconosciute” dalla PAT per il loro carattere culturale e il valore identitario¹⁶⁷. Questo comma, oltre a riconoscere e definire gli ecomusei, riporta anche le finalità perseguite dalle strutture, recuperando quelle indicate nella legge 13/2000 ma presentandole in modo più chiaro e ordinato. Il secondo comma riguarda il riconoscimento delle realtà che hanno maturato, nell’arco di un percorso almeno triennale, i requisiti e gli standard qualitativi minimi richiesti dalla Giunta provinciale e prevedono la partecipazione degli enti locali nelle operazioni di gestione.

Nel comma 3 si promuovono e valorizzano specifici siti culturali legati al mondo del lavoro del Trentino, grazie alla realizzazione di itinerari tematici in collaborazione anche con gli ecomusei e altri soggetti, pubblici e privati.

Al comma 4 la PAT garantisce la fornitura di supporti tecnico – scientifici per l’istituzione e la conduzione degli ecomusei, mentre il comma 4 – bis fa esplicito riferimento al finanziamento di progetti promossi dalle realtà e supportati dalla Provincia secondo le modalità previste dall’articolo 12¹⁶⁸.

Il comma 5 richiama la legge provinciale 9 novembre 2000, n.13 per il riconoscimento degli ecomusei e prevede la revoca del suddetto riconoscimento a tutte le realtà che entro un anno dall’approvazione non si sono adeguate agli standard minimi richiesti.

La revisione del primo testo di legge ha portato all’adeguamento della normativa che si è allineata con il dibattito che ha interessato gli ecomusei negli ultimi decenni. L’uso di termini più consoni alla natura e alle finalità specifiche delle realtà e l’intenzione di supportare le attività con il contributo provinciale e privato, ha indirizzato l’attenzione su questo particolare fenomeno e sulla necessità di possedere una normativa adeguata per valorizzare e tutelare pienamente i territori, le comunità e il patrimonio.

¹⁶⁷ L’articolo 20 comma 1) riporta: «La Provincia *riconosce*, quale strumento dello sviluppo locale, gli ecomusei promossi dagli enti locali che concorrono a recuperare, testimoniare e valorizzare la memoria storica, la vita, la cultura e le relazioni fra ambiente naturale e ambiente antropizzato, che promuovono e attuano progetti di sviluppo locale integrati con le politiche culturali, ambientali, economiche della ricerca e dell’innovazione [...]».

¹⁶⁸ Si riporta il comma 1) dell’art.12 “Agevolazioni per progetti culturali di rilievo provinciale” della legge 15/2007: «Per favorire la crescita della qualità dell’offerta culturale, la Provincia può sostenere progetti culturali, in coerenza con gli obiettivi definiti nelle linee guida per le politiche culturali, anche attraverso l’approvazione di bandi. I bandi sono pubblicati nel Bollettino ufficiale della Regione e sui mezzi di comunicazione con le modalità indicate negli stessi bandi.»

4.2.3 *La delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n.165*

Per garantire l'attuazione del comma 2) art.20 della legge provinciale del 3 ottobre 2007, n.15 occorre fare riferimento alla delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n. 165¹⁶⁹. Questa deliberazione è stata fondamentale per l'approvazione dei requisiti e degli standard qualitativi minimi indispensabili ai fini del riconoscimento degli ecomusei e per la stesura del modulo di presentazione dell'apposita domanda, rispettivamente contenuti negli allegati A e B della delibera. Inoltre il documento ha confermato il riconoscimento degli ecomusei avvenuto a seguito della delibera, con la L.P. 13/2000.

L'Allegato A della delibera, composto da otto articoli, contiene i requisiti e gli standard qualitativi minimi per il riconoscimento degli ecomusei di cui all'art. 20, comma 2, della L.P. 3 ottobre 2007, n. 15. Un primo presupposto indispensabile riguarda la costituzione dell'ecomuseo (art.2), che deve essere promosso dalla comunità o da uno o più comuni costituiti in un'associazione senza scopo di lucro, di cui devono obbligatoriamente far parte gli enti locali. È previsto tuttavia che altri soggetti pubblici e privati del territorio possano far parte di tale forma associativa.

Gli standard e i requisiti per il riconoscimento della qualifica di ecomuseo sono indicati agli articoli 4 e 5. Si riportano di seguito i cinque requisiti richiesti¹⁷⁰, in forma integrale:

- aver svolto attività ecomuseale da almeno tre anni, a partire dalla data della sua costituzione;
- essere dotato di uno statuto dal quale risulti: a) la finalità ecomuseale; b) la missione, l'identità e le finalità coerenti con quanto stabilito dall'art. 20 della legge sulle attività culturali; c) l'ambito di competenza, le tematiche peculiari legate al territorio ecomuseale, il tipo di attività e il ruolo che affida agli enti locali; d) gli organi di gestione e le relative funzioni; e) le risorse umane, strumentali e finanziarie nonché il patrimonio; f) le modalità di coinvolgimento e partecipazione della comunità locale, dei soggetti dedicati allo sviluppo economico locale nonché degli operatori economico-produttivi e/o turistici presenti sul territorio, nel dibattito ecomuseale in merito agli sviluppi futuri del proprio territorio;

¹⁶⁹ La delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n.165, comprensiva degli allegati A e B, è stata concessa, previo invio di richiesta scritta, dall'Ufficio deliberazioni della Provincia Autonoma di Trento.

¹⁷⁰ Articolo 4 dell'Allegato A alla delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n.165.

- avere la disponibilità di una sede a titolo di proprietà, affitto, comodato d'uso, concessione o altro titolo;
- individuare una denominazione ed un marchio esclusivi ed originali;
- predisporre un progetto pluriennale dal quale emergano: a) gli obiettivi che l'ecomuseo intende raggiungere nel periodo di riferimento; b) il programma di massima che intende realizzare nel periodo di riferimento; c) le modalità operative per il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione delle attività, con particolare attenzione a definire ruoli e competenze dei singoli attori; d) i soggetti pubblici e privati coinvolti nella realizzazione delle attività nonché le modalità di coinvolgimento degli stessi.

L'articolo 5 esplicita gli standard qualitativi minimi da possedere, ovvero:

- disporre di un punto informativo e d'accoglienza, in regola con il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza sul luogo di lavoro, per fornire supporto all'utenza nella divulgazione delle iniziative e garantire le condizioni per la miglior fruizione dei servizi;
- avere un sito web attivo per veicolare e diffondere le informazioni, stimolando il coinvolgimento e la partecipazione del pubblico;
- organizzare visite guidate, specifici percorsi sulle tematiche che contraddistinguono l'ecomuseo e attività didattiche¹⁷¹.

Grazie a questa delibera è stato possibile completare il quadro normativo necessario per lo svolgimento dell'attività ecomuseale e il perseguimento degli obiettivi istituzionali, individuando i requisiti necessari per legge al riconoscimento delle realtà trentine. Questi standard di riferimento sono alla base dell'operatività degli enti e di tutti i processi indispensabili alla sostenibilità economica, finanziaria e sociale degli ecomusei del Trentino.

La legge provinciale e la deliberazione della Giunta provinciale non sono gli unici provvedimenti ad aver impattato sull'ambito ecomuseale trentino: la Riforma del Terzo Settore ha previsto un adeguamento delle realtà in associazioni di promozione sociale e la conseguente implementazione di molteplici servizi, nonché il rispetto di specifiche disposizioni. Per legge, gli ecomusei hanno uno statuto, devono redigere il bilancio di esercizio annuale e pubblicarne una sintesi, devono garantire trasparenza totale sui

¹⁷¹ Articolo 5 dell'Allegato A alla delibera della Giunta provinciale 12 febbraio 2016, n.165.

contributi pubblici che ricevono e sono chiamati a svolgere le attività identificative previste per gli enti del Terzo settore.

4.3 Le nove realtà della Rete

I nove ecomusei della Rete trentina sono spazi di conservazione e valorizzazione della memoria collettiva, dei veri e propri musei della comunità a cielo aperto che promuovono e custodiscono il territorio, comunicandolo alle popolazioni e ai viaggiatori che scoprono queste realtà vive e autoctone. Ciascun ecomuseo possiede un proprio logo, visibile in Figura 4.2, che racchiude gli elementi principali caratterizzanti la realtà e ne identificano lo stretto legame con i luoghi di riferimento.

Figura 4.2 I loghi dei nove ecomusei trentini, 2025



Fonte: *immagine su concessione della Rete degli Ecomusei del Trentino.*

Gli ecomusei trentini svolgono in modo continuativo tutta una serie di attività che si distribuiscono su due piani differenti: da un lato vi sono le iniziative comuni e le azioni di indirizzo, trasversali e condivise da tutte le strutture, mentre dall'altro si rilevano gli interventi specifici che riflettono l'identità e lo stretto legame che ciascun ecomuseo ha con il proprio territorio e le comunità di riferimento.

Tra le attività condivise – presenti all'interno di tutti gli statuti degli ecomusei – si individuano la conservazione e la tutela del patrimonio artistico – culturale materiale e immateriale, la promozione delle tradizioni, degli usi e dei costumi delle comunità di riferimento, il recupero e la valorizzazione della memoria e dell'identità dei luoghi, il rafforzamento del legame tra ecomuseo e comunità attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva di quest'ultima alle iniziative proposte nonché del senso di appartenenza al territorio, il mantenere vivi gli antichi mestieri e i saperi attraverso dimostrazioni ed eventi, l'impegno a raccogliere e catalogare – anche digitalmente – tutte le tracce storiche e i manufatti che nel corso dei secoli hanno definito la vita dei cittadini delle valli, la salvaguardia degli ambienti naturali e dei loro aspetti antropizzati al fine di conservare il paesaggio intatto per le generazioni presenti e future. A queste attività, che costituiscono l'essenza degli ecomusei trentini, si aggiungono le iniziative prettamente

operative di educazione e ricerca, ovvero l’attivazione di laboratori per tutte le fasce d’età, l’organizzazione di incontri, eventi e seminari per la divulgazione di studi e testimonianze culturali, l’attivazione di studi e ricerche scientifiche specialistiche.

Tutti gli ecomusei sono impegnati in questo programma di attività che viene però declinato in modo unico e singolare considerando le specificità degli ambienti di competenza e delle comunità di riferimento. Se la base operativa è comune, l’indirizzo della ricerca e l’orientamento delle proposte è specifico e diverso tra le realtà.

Nonostante questa “diversità”, che rappresenta tuttavia il punto di forza di una proposta comune e ben strutturata ma diversificata dal punto di vista progettuale e operativo, tutti e nove gli ecomusei della Rete sono attualmente impegnati in un progetto di ricerca biennale (2024-2026) che indaga le varie forme del suono all’interno del territorio trentino: il progetto “ECOS – Paesaggi sonori negli Ecomusei”. La realizzazione e l’avvio di questo progetto è stata resa possibile dalla Rete degli Ecomusei del Trentino – che si occupa interamente della sua gestione – e da numerosi partner esterni, quali il MUSE, il METS (Museo Etnografico di San Michele), la Fondazione Museo Storico del Trentino, la SUPSI (Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana), TSM (Step Scuola per il Governo del Territorio e del Paesaggio), il Conservatorio di Musica F. A. Bonporti di Trento e la Società di Scienze Naturali¹⁷². L’iniziativa ha l’obiettivo di ricercare e documentare i cosiddetti “suoni della memoria”, che possono essere naturali oppure antropomorfi, caratteristici della vita quotidiana e identificatori degli aspetti del paesaggio trentino. Il materiale sonoro raccolto andrà a riempire un archivio digitale di voci e rumori tipici della quotidianità degli abitanti dei luoghi. Il progetto, avviato il 13 settembre 2024, è stato co – finanziato dalla Fondazione Caritro, attraverso il Bando Memoria 2024¹⁷³.

Gli ecomusei, per loro vocazione, sono portati a creare reti interne ed esterne sul territorio – quest’ultime attivate grazie alla propria Rete – e i progetti più ambiziosi sono realizzati con dei partner con i quali vengono stipulate delle convenzioni o degli accordi scritti oppure semplicemente vengono strette collaborazioni basate sui fatti; si tratta sempre di

¹⁷² Informazioni tratte dal quotidiano online della Provincia Autonoma di Trento *il Trentino*, articolo “Sottoscritto l’Accordo di collaborazione tra il METS e la Rete degli Ecomusei del Trentino”, 25.03.2025, disponibile al seguente link: <https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/>

¹⁷³ Il contributo per il co-finanziamento del progetto, pari a 11.200,00€, è stato incassato da Ecomuseo Argentario APS in quanto capofila della Rete degli Ecomusei per il triennio 2024-2027.

uno scambio reciproco: l'ecomuseo ha una buona aderenza al territorio mentre le istituzioni hanno più difficoltà e questo fa funzionare la partnership.

Dopo aver evidenziato le attività comuni a tutti gli ecomusei, la possibilità di stipulare convenzioni e accordi e la realizzazione del progetto ECOS che riguarda tutte le realtà della Rete, si procede nei prossimi paragrafi con l'analisi dei caratteri distintivi di ciascun ecomuseo e dei progetti peculiari che sono promossi e finanziati per lo sviluppo e la crescita delle comunità.

4.3.1 L'Ecomuseo del Vanoi¹⁷⁴

L'Ecomuseo del Vanoi si colloca all'interno della Valle del Vanoi, un'area di 125 chilometri quadrati a sud-est della Provincia di Trento che ospita circa 1600 abitanti, coincide con il territorio comunale di Canale San Bovo e comprende le sue cinque frazioni abitate. La realtà ecomuseale è stata fondata nel 1999 grazie all'intervento dell'omonima amministrazione comunale e l'Associazione Ecomuseo del Vanoi, che si compone di trentacinque soci fondatori tra cui istituzioni, enti e altre associazioni, con l'obiettivo di conservare e promuovere il patrimonio culturale e le tradizioni della valle attraverso iniziative annuali di valorizzazione del territorio. Nel maggio 2002 la Provincia Autonoma di Trento ha riconosciuto alla struttura lo status di ecomuseo e da qui è iniziato un impegno costante, che continua ancora oggi, per il recupero e la messa a valore delle espressioni culturali e dei paesaggi della valle. Nel 2011 l'ecomuseo ha aderito alla Rete degli Ecomusei del Trentino, divenendone principale interlocutore e guida fino al 2019, e ha rinnovato per la prima volta il proprio statuto. Una seconda modifica è stata apportata nel 2020 quando l'Associazione Ecomuseo del Vanoi è diventata APS e si è adeguata alla normativa del Terzo settore, iscrivendosi al RUNTS nel 2022.

L'Ecomuseo del Vanoi si occupa di indagare, recuperare e comunicare il patrimonio materiale e immateriale tipico della Valle del Vanoi e per farlo ha individuato sette temi principali che racchiudono tutte queste espressioni: l'acqua, la mobilità, l'erba, il legno, il sacro, la pietra e la guerra. Tra le iniziative più importanti che sono state promosse si ricordano la valorizzazione degli affreschi degli edifici storici della valle e dei crocefissi, la gestione del sentiero etnografico del Vanoi, realizzato dal Parco Paneveggio Pale di San Martino, e l'impegno profuso nell'ambito degli studi sull'acqua, tema centrale per

¹⁷⁴ Tutte le informazioni sull'Ecomuseo sono ricavate dal sito ufficiale della struttura, disponibile al seguente link <https://www.ecomuseo.vanoi.it/>, salvo diversa indicazione.

l'ecomuseo per lo sviluppo della valle e delle comunità. Gli obiettivi e le finalità dell'Ecomuseo del Vanoi ne definiscono l'identità e sono fortemente rappresentativi dell'impegno profuso dall'istituzione nei confronti della popolazione e dell'ambiente abitato. Le attività promosse sono divulgate nel sito web istituzionale e attraverso i canali social dell'ente, Facebook e Instagram.

Come previsto dalla legge¹⁷⁵, l'ecomuseo garantisce totale trasparenza dei fondi pubblici ricevuti annualmente e nel sito ufficiale ha pubblicato l'elenco dei contributi e dei corrispettivi ricevuti dagli enti pubblici, per gli anni 2018 e 2017. Confrontando i due resoconti disponibili¹⁷⁶ è emerso che il contributo maggiore è stato erogato dalla Provincia Autonoma di Trento, seguito dal Comune di Canal San Bovo, per la gestione dell'ecomuseo e lo svolgimento delle attività istituzionali. Gli altri enti che hanno contribuito economicamente al sostegno di progetti specifici sono stati il comune e la comunità di Primiero e il consorzio BIM del Brenta, per l'evento della giornata del paesaggio.

L'Ecomuseo del Vanoi ha ottenuto però anche fondi di natura privata, sia attraverso la realizzazione di ricavi interni (tesseramento e vendita di pubblicazioni) sia tramite la partecipazione a bandi di fondazioni. Si ricorda qui il progetto del 2018 “La voce delle Cose”, realizzato dall'ecomuseo insieme a partner locali e co – finanziato dalla Fondazione Caritro¹⁷⁷, avviato con l'obiettivo di tutelare e studiare le collezioni materiali conservate, al fine di comunicarle e restituirle alla comunità.

4.3.2 L'Ecomuseo della Val di Peio¹⁷⁸

L'Ecomuseo della Val di Peio “Piccolo Mondo Alpino” sorge nella parte nord – occidentale del Trentino, all'interno della Val di Peio e del Parco Nazionale dello Stelvio. La valle ospita circa 1900 abitanti e il fulcro della comunità è rappresentato dal comune

¹⁷⁵ Si fa qui riferimento alla Legge annuale per il mercato e la concorrenza del 4 agosto 2017, n.124.

¹⁷⁶ I contributi ricevuti dall'APS Ecomuseo del Vanoi da parte degli enti pubblici per gli anni 2018 e 2017 sono visibili al seguente link: <https://www.ecomuseo.vanoi.it/amministrazione-trasparente-p414>

¹⁷⁷ Si fa qui riferimento al bando 2018 promosso dalla Fondazione Caritro per il sostegno ai progetti di recupero e valorizzazione della memoria delle comunità, disponibile al link: <https://www.fondazione-caritro.it/bandi/bando-2018-per-progetti-di-recupero-e-valorizzazione-della-memoria-delle-comunita/>. L'Ecomuseo del Vanoi ha vinto con il progetto “La voce delle Cose. Raccolta e valorizzazione degli oggetti etnografici e quotidiani nella Valle del Vanoi” ottenendo un contributo di 10.200,00€.

¹⁷⁸ Tutte le informazioni sono ricavate dal sito ufficiale dell'ente, disponibile al seguente link: <https://www.ecomuseopeio.it/>, salvo diversa indicazione.

di Peio. La ricchezza di questo territorio risiede nel paesaggio naturale, nelle tradizioni culturali e nelle attività lavorative che hanno contribuito a plasmare questo ambiente, che oggi l'Ecomuseo si impegna a tutelare e valorizzare sia presso la popolazione locale sia nei confronti di viaggiatori e turisti. La nascita di questa realtà è riconducibile al forte desiderio delle comunità della valle di mantenere inalterata e viva la propria identità storica, dando così avvio alle ricerche e alle procedure che hanno portato al riconoscimento dell'Ecomuseo il 24 maggio 2002. La struttura è nata grazie alla collaborazione del Comune di Peio, degli abitanti dei luoghi e dell'associazione LINUM Ecomuseo della Val di Peio¹⁷⁹, che attualmente si occupa della gestione ecomuseale.

L'Ecomuseo è una realtà aperta che abbraccia i piccoli borghi montani in un territorio limitato ma denso di memoria della vita passata, soprattutto di tipo contadino. Le attività e i processi interni sono affidati ai collaboratori dell'associazione, aiutati dai numerosi volontari che supportano lo svolgimento delle attività territoriali per la crescita della società e la promozione del patrimonio materiale e immateriale, stimolando anche l'economia locale, in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e culturale.

Sin dalla sua nascita, l'Ecomuseo della Val di Peio porta avanti le filiere del lino e della lana, le due attività economiche più importanti della valle fino agli anni Cinquanta. Anche l'acronimo LINUM richiama l'antica tradizione legata a questa coltura. Oggi con l'Ecomuseo collabora un gruppo di donne che fa la dimostrazione della lavorazione del lino dal seme al prodotto finito: seminano il lino con le antiche tecniche trentine, lo raccolgono, lo fanno macerare e poi lo lavorano in una dimostrazione pubblica. Questa è l'unica associazione, in tutto il Trentino, che mantiene viva e promuove quest'antica tecnica di lavorazione, condividendola con la comunità e i visitatori.

Per comunicare tutte le iniziative messe in campo, l'Ecomuseo utilizza il proprio sito web istituzionale e i canali social, in particolare Facebook e Instagram, dove ha un buon numero di interazioni e di seguito. La realtà collabora con numerosi partner per sostenere e attuare le proprie attività, come il Comune di Peio, la Fondazione Caritro, la PAT, il Comune della Valle del Sole e il Consorzio dei Comuni della Provincia Autonoma di

¹⁷⁹ La L.I.N.U.M. associazione culturale di ricerca etnografica è nata il 4 gennaio 1998 ed è sempre stata un punto di riferimento per l'Ecomuseo della Val di Peio, collaborando insieme sin dalla sua creazione. L'Ecomuseo è stato gestito direttamente dal Comune fino al 2011 quando è stata stipulata una convenzione per il subentro dell'Associazione LINUM, che ad oggi continua a guidare la realtà. Nel 2017 l'Associazione è stata riconosciuta dalla PAT come soggetto gestore e l'associazione stessa ha cambiato denominazione in LINUM Ecomuseo della Val di Peio, ottenendo la qualifica di APS con successiva iscrizione al RUNTS.

Trento B.I.M. dell'Adige. Per quanto concerne i finanziamenti ottenuti, la struttura ha pubblicato il bilancio sociale del 2024, evidenziando l'ottenimento del finanziamento ordinario dalla Provincia Autonoma di Trento, il contributo da parte del Comune di Peio (principale fonte di finanziamento), il sostegno economico della Cassa Rural Val di Sole e il saldo di un contributo della PAT-Piccoli Musei 2023. Per quanto riguarda invece il supporto economico per progetti specifici, l'Ecomuseo partecipa ai bandi promossi dalla Fondazione Caritro¹⁸⁰ oppure ricorre a sponsorizzazioni tecniche presso le imprese della valle.

4.3.3 L'Ecomuseo della Judicaria¹⁸¹

L'Ecomuseo della Judicaria “dalle Dolomiti al Garda” è stato istituito nel 1999 grazie all'intervento dell'Associazione ProEcomuseo¹⁸² guidata dalla forte volontà di tutelare e valorizzare il patrimonio storico – artistico del territorio. La struttura nel 2002 è stata riconosciuta ufficialmente dalla Provincia Autonoma di Trento ed è gestita congiuntamente da sette comuni e dall'associazione. Per garantire una più ampia circolazione di idee, iniziative e competenze, l'ecomuseo nel corso degli anni ha stipulato convenzioni e collaborazioni con altri enti e imprese, promuovendo lo sviluppo economico, sociale e culturale e creando reti virtuose tra gli attori del territorio.

Le attività istituzionali sono promosse attraverso i canali ufficiali dell'Ecomuseo, ovvero il sito web e le pagine Instagram, Facebook e Twitter, e prevedono il coinvolgimento attivo della popolazione locale e dei visitatori che vengono a scoprire questi territori. Per lo svolgimento di tali programmi, la realtà ecomuseale ricorre all'aiuto di volontari esterni, figure essenziali per la buona riuscita delle attività e per la mobilitazione degli abitanti. Al fine di garantire la continuità nell'esercizio delle attività caratteristiche, l'Ecomuseo della Judicaria provvede alla propria sostenibilità economico – finanziaria grazie all'ottenimento di fondi pubblici e alla ricerca individuale di fonti da soggetti privati. I finanziamenti di natura pubblica, relativi all'anno 2019, derivano dalla PAT e

¹⁸⁰ L'Ecomuseo della Val di Peio ha partecipato al bando per la promozione e il recupero della memoria promossi dalla Fondazione Caritro per due anni consecutivi: nel 2018 ha presentato il progetto “Barbadifior: la Grande Guerra in Val di Peio” per cui ha ottenuto un finanziamento di 5.000,00€, mentre nel 2017 ha candidato l'iniziativa “Il mistero di Pegaia” che ha ottenuto fondi per 5.000,00€. Nel 2019 ha candidato l'iniziativa “Paroloti: storie di emigrazione della Val di Peio” al Bando Memoria e ha ricevuto un co-finanziamento di 8.000,00€.

¹⁸¹ Le informazioni riportate sull'Ecomuseo della Judicaria sono tratte dal sito web istituzionale, disponibile al seguente link: <https://www.dolomiti-garda.it/>, salvo diversa indicazione.

¹⁸² Oggi l'associazione è denominata “Associazione Ecomuseo della Judicaria dalle Dolomiti al Garda” APS, ed è iscritta al RUNTS.

dai comuni interni al territorio dell'ecomuseo, mentre le risorse da privati sono ottenute principalmente attraverso la partecipazione ai bandi, in particolare quelli della Fondazione Caritro¹⁸³.

4.3.4 L'Ecomuseo Argentario¹⁸⁴

L'Ecomuseo Argentario è nato nel 2001 per difendere, documentare e salvaguardare l'antico patrimonio minerario dell'Altipiano del Monte Calisio, promuovere le espressioni culturali tangibili e intangibili e tutelare il patrimonio paesaggistico naturale. È stato riconosciuto dalla Provincia di Trento nel 2005 ed è gestito dall'associazione in collaborazione con i comuni di Civezzano, Albiano, Fornace, Lavis e i quartieri collinari della città di Trento, nonché le comunità locali. La realtà ecomuseale è specializzata nel recupero e nella promozione delle testimonianze minerarie dei luoghi, grazie alla restituzione delle vecchie miniere, dei cunicoli e delle cave ai cittadini, e nella valorizzazione dei borghi, attraverso la diffusione degli antichi mestieri e delle pratiche agricole. La conoscenza del territorio è resa possibile dal grande impegno profuso nella pianificazione di mostre, eventi, iniziative, itinerari, percorsi tematici e laboratori, in collaborazione con la Rete degli Ecomusei del Trentino. Per sostenere il costante impegno e le attività svolte, l'Ecomuseo utilizza finanziamenti di natura pubblica e privata in aggiunta alle risorse autoprodotte, quest'ultime derivanti dalle quote associative e dalla gestione degli ingressi al Giardino dei Ciucioi (nel comune di Lavis), all'Orrido di Ponte Alto e al servizio di escursioni in miniera. I contributi pubblici ordinari sono erogati dai comuni di riferimento e dalla Provincia Autonoma di Trento, mentre i finanziamenti da soggetti privati sono ottenuti grazie alla partecipazione ai bandi emessi dalla Fondazione Caritro¹⁸⁵ oppure da altri soggetti. La promozione delle iniziative attuate dall'Ecomuseo avviene attraverso il sito web ufficiale e i canali social, come Facebook, YouTube e Instagram che godono di un buon seguito e riscontro in termini di interazioni.

¹⁸³ Si fa riferimento alla partecipazione al bando per gli eventi culturali 2025 promosso da Fondazione Caritro e approfondito precedentemente alla nota 163.

¹⁸⁴ Le informazioni sono tratte dal sito web ufficiale dell'Ecomuseo Argentario, disponibile al seguente link: <https://ecoargentario.it/>, salvo diversa indicazione.

¹⁸⁵ Si riportano alcune partecipazioni dell'Ecomuseo ai bandi emessi dalla Fondazione Caritro: il bando memoria 2025, riportato in nota 163, il bando memoria 2024 con l'erogazione di un contributo pari a 11.200,00€, il bando memoria 2023, con il progetto "Le vie dell'acqua e dell'uomo: società ed economia fra passato e presente" che ha ottenuto un contributo di 8.900,00€ (<https://www.fondazione-caritro.it/bandi/bando-memoria-2023/>), il bando memoria 2020 dove il progetto "Custodire la memoria: i segni della pietà popolare nella Val di Cembra e sull'Argentario" ha ricevuto fondi per 9.000,00€.

4.3.5 L'Ecomuseo del Lagorai¹⁸⁶

Nel 2003 l'Associazione Ecomuseo del Lagorai APS (antica giurisdizione di Castellalto) insieme ai comuni di Telve, Carzano, Torcegno e Telve di Sopra ha istituito l'Ecomuseo del Lagorai, ufficialmente riconosciuto dalla PAT nel 2007.

L'ente svolge quotidianamente le proprie attività di indirizzo, promuovendole attraverso l'ideazione di itinerari, laboratori, seminari ed eventi promossi nei propri canali di comunicazione ufficiale (sito web e social, come Facebook e Instagram), per incentivare lo sviluppo sociale e rafforzare il legame identitario tra la comunità locale, l'ecomuseo e l'ambiente abitato. Si concentra molto anche sulle attività di ricerca e studio della memoria storica e delle tradizioni, osservando le specificità dei luoghi abitati.

L'Ecomuseo, soprattutto nel periodo post – Covid, ha consolidato i profondi rapporti di collaborazione già esistenti con le realtà produttive del territorio: le aziende agricole, gli allevamenti e le malghe. L'attuale vicinanza a queste attività produttive consente all'ecomuseo di poter parlare del passato creando un vero e proprio ponte con il presente e il futuro. Attraverso iniziative specifiche, promuove l'aspetto produttivo agricolo locale coinvolgendo attivamente la comunità e i residenti.

Per sostenersi economicamente, l'Ecomuseo utilizza sia fondi di natura pubblica sia privata. I contributi pubblici derivano dalla Provincia Autonoma di Trento, dai comuni che si occupano della gestione ecomuseale e dalla Comunità Valsugana e Tesino¹⁸⁷, mentre i finanziamenti da parte dei privati sono riconducibili alla partecipazione ai bandi della Fondazione Caritro¹⁸⁸ o a contributi concessi da altri soggetti del territorio, come imprese che condividono i valori della realtà ecomuseale.

Per evitare la scomparsa degli usi e costumi, nonché della memoria e delle persone che hanno abitato e trasformato il territorio, l'Ecomuseo del Lagorai ha realizzato una collana di piccole pubblicazioni intitolata "I quaderni dell'Ecomuseo". Questi libri hanno l'obiettivo di rendere pubbliche e accessibili le ricerche condotte all'interno dell'ente, e si focalizzano sui migranti degli anni Cinquanta, sul ricordo della scuola di una volta e sulle figure delle donne che hanno abitato la montagna ieri e oggi.

¹⁸⁶ Le informazioni sono tratte dal sito ufficiale dell'Ecomuseo del Lagorai, disponibile al seguente link: <https://www.ecomuseolagorai.eu/>, salvo diversa indicazione all'interno del testo.

¹⁸⁷ Come indicato nell'elenco dei contributi pubblici relativi all'anno 2023, disponibile nel sito ufficiale dell'Ecomuseo, nella sezione "Trasparenza".

¹⁸⁸ L'Ecomuseo del Lagorai ha partecipato nel 2017 al bando della Fondazione per il recupero e la valorizzazione delle comunità, presentando il progetto "Tutti in classe! Ricordiamo la scuola de 'sti ani!" che ha ottenuto un co-finanziamento per 5.500,00€.

4.3.6 *L'Ecomuseo del Tesino*¹⁸⁹

Nella Valsugana orientale sorge l'Ecomuseo del Tesino “Terra di viaggiatori”, che include i comuni della Conca del Tesino: Castello, Cinte e Pieve. La realtà ecomuseale è stata riconosciuta dalla PAT nel 2012 ed è gestita dall'omonima associazione di promozione sociale che si dedica alla documentazione del retaggio storico locale e al recupero delle tradizioni culturali e dello stile di vita delle comunità che abitando questi territori. L'ente trentino cura la promozione del proprio calendario di eventi e attività attraverso il sito web istituzionale e i canali social ufficiali, ovvero Facebook e YouTube. Esso si occupa principalmente della messa a valore del territorio, come enunciato all'interno della sua mission, e tutte le proposte e i percorsi intrapresi sono orientati verso cinque ambiti di intervento: quello culturale e ambientale, attraverso il recupero di antiche pratiche manuali e di specifiche colture del territorio; quello paesaggistico e di tutela del patrimonio rurale; quello partecipativo e di coinvolgimento attivo di tutta la comunità, guardando principalmente alle giovani generazioni; quello narrativo, attraverso la pubblicazione di scritti sulla memoria collettiva; quello di creazione della rete con le zone limitrofe e le realtà circostanti.

Per quanto concerne il finanziamento della struttura e di tutte queste iniziative, l'Ecomuseo riceve il contributo erogato dalla Provincia Autonoma di Trento e una quota dai comuni di Pieve Tesino, Cinte Tesino e Castello Tesino, mentre limitatamente ai fondi da soggetti privati può partecipare ai bandi di concorso o collaborare con realtà specifiche del territorio.

4.3.7 *L'Ecomuseo della Valsugana*¹⁹⁰

L'Ecomuseo della Valsugana “Dalle sorgenti di Rava al Brenta” è un'associazione culturale semplice (non APS) composta dai comuni di Castel Ivano, Samone e Bieno, e dall'associazione culturale Croxarie¹⁹¹; è stato riconosciuto ufficialmente nel 2012 dalla PAT e si trova nella zona orientale della Bassa Valsugana.

L'ecomuseo dà importante valore alle peculiarità del proprio territorio attraverso la stesura e la diffusione di pubblicazioni – a titolo gratuito – che raccontano le ricerche

¹⁸⁹ Le informazioni sono ricavate dal sito ufficiale dell'Ecomuseo del Tesino, disponibile al seguente link: <https://ecomuseodeltesino.it/>, salvo diversa indicazione riportata nel testo.

¹⁹⁰ Le informazioni sull'Ecomuseo sono estrapolate dal sito web ufficiale dell'ente, disponibile al seguente link: <https://www.ecovalsugana.net/>, salvo diversa indicazione riportata nel testo.

¹⁹¹ L'associazione culturale Croxarie è un circolo attivo dal 1990 a Castel Ivano ed è un socio fondatore dell'Ecomuseo della Valsugana, dove si occupa anche della biblioteca digitale.

storiche portate avanti negli anni. La realtà ecomuseale promuove raccolte collettive di materiale (cartoline antiche, foto...) messo a disposizione dalla comunità, con cui poi realizzano mostre e pubblicazioni. La ricerca svolta dall'Ecomuseo viene unita ai cataloghi curati da Croxarie e alla diffusione da parte del Comune, definendo una modalità lavorativa principalmente da remoto, limitando l'attività live sul territorio. Nonostante questa specifica linea d'azione, l'Ecomuseo rimane un punto di riferimento forte per la comunità.

L'ente si dedica anche all'attivazione di progetti d'archivio, come la realizzazione della biblioteca digitale e dell'archivio fotografico, il dizionario Valsuganotto e l'iniziativa Valsugana 14 – 18¹⁹². La struttura offre un servizio di audioguide sul territorio e spazi collaborativi in cui approfondire le dinamiche degli antichi mestieri, come la Piccola Scuola dei Saperi popolari, a Bieno.

Tutte queste attività sono pubblicizzate all'interno del sito istituzionale dell'Ecomuseo e nei canali social di riferimento, quali Instagram e Facebook.

Infine, la sostenibilità economica della realtà trentina è garantita interamente dai contributi ordinari erogati dalla Provincia Autonoma di Trento e dai comuni di riferimento. Nei casi in cui i progetti avessero richiesto contributi straordinari, si è fatto ricorso a fondi dei comuni oppure a fondi privati, tramite la partecipazione ai bandi della Fondazione Caritro¹⁹³.

4.3.8 L'Ecomuseo della Valle dei Laghi¹⁹⁴

L'Ecomuseo della Valle dei Laghi è nato dal forte impegno profuso dalla Comunità di Valle, dalla cittadinanza e dalle amministrazioni locali guidate dal desiderio di costituire una realtà capace di mettere in relazione la popolazione con il territorio, al fine di custodirlo e valorizzarlo per le generazioni future. L'ente è stato riconosciuto ufficialmente dalla Provincia Autonoma di Trento nel 2015, con la nascita dell'associazione "Ecomuseo della Valle dei Laghi", APS dal 2022, che include la Comunità di Valle e i sei comuni della Valle dei Laghi.

¹⁹² "Valsugana 14-18" è un archivio sui caduti della Prima Guerra Mondiale in Valsugana Oriental e nel Tesino, curato dallo storico Stefano Delucca.

¹⁹³ L'Ecomuseo ha partecipato nel 2018 al Bando per progetti di recupero e promozione della memoria con il progetto "Saperi e sapori della valsugana" e ha ottenuto un contributo di 12.400,00€ dalla Fondazione Caritro (<https://www.fondazionecaritro.it/bandi/bando-2018-per-progetti-di-recupero-e-valorizzazione-della-memoria-delle-comunita/>).

¹⁹⁴ Le informazioni sono tratte dal sito istituzionale dell'Ecomuseo, disponibile al seguente link: <https://www.ecomuseovalledeilaghi.it/>, salvo diversa indicazione presente nel testo.

Si presenta come una realtà dinamica e uno spazio diffuso, che si modifica seguendo le esigenze della comunità e si impegna nella realizzazione di attività e laboratori didattici per bambini e adulti, così da avvicinare gli individui alle bellezze e al retaggio storico dei luoghi. In un'ottica di sostenibilità culturale, sociale e ambientale, l'Ecomuseo mira a rafforzare i processi collaborativi tra la cittadinanza e gli altri attori del territorio promuovendo iniziative a contatto con la natura, escursioni ed eventi.

Attraverso i canali social (Instagram e Facebook) e il sito web ufficiale avviene la campagna di promozione di tutte le attività svolte, così da raggiungere un pubblico più vasto possibile. La realizzazione di queste iniziative è resa possibile sia dalla presenza di finanziamenti pubblici (i contributi ordinari della PAT e della Comunità della Valle dei Laghi) sia dalla ricerca di partner e fondi da soggetti privati, come la ben nota Fondazione Caritro¹⁹⁵.

L'Ecomuseo onora il proprio impegno verso il territorio anche attraverso la pubblicazione dei dati e delle ricerche condotte sul campo, insieme all'aiuto di professionisti e della comunità, sempre coinvolta in tutte le attività. Tra i vari progetti promossi e ultimati assumono particolare rilevanza due specifiche iniziative che sono state pensate e sviluppate interamente dall'Ecomuseo:

- “Archivio della memoria”, un'attività di raccolta e digitalizzazione di tutte le testimonianze materiali e immateriali del passato che hanno definito l'identità della comunità della Valle dei Laghi; navigando al suo interno si possono esplorare mappe del territorio, itinerari e molteplici temi differenti, tutti disponibili digitalmente.
- “SI.VAL | Spazio immersivo Valle di Laghi”, un progetto concretizzatosi nella costruzione di tre aule didattiche all'aperto – aula natura, aula geologia e aula archeologia –, ubicate nei tre comuni della Valle dei Laghi¹⁹⁶. Questi spazi sono stati pensati per l'insegnamento outdoor e per promuovere l'apprendimento attivo e partecipativo degli studenti, degli adulti e di tutti i visitatori di questi luoghi.

¹⁹⁵ Si ricorda la partecipazione più recente dell'Ecomuseo al Bando memoria 2025 della Fondazione Caritro, dove il progetto “Oltre Confini e Generazioni: Storie di Emigrazione dalla Valle dei Laghi” ha ottenuto un contributo di 14.500,00€.

¹⁹⁶ Inizialmente i comuni della Valle dei Laghi erano sei, ovvero Comune di Calavino, Comune di Lasino, Comune di Cavedine, Comune di Vezzano, Comune di Padergnone, Comune di Terlago, ma dal 1° gennaio 2016, in seguito alla loro unione, il numero di enti locali è sceso da 6 a 3: Comune di Vallelaghi, Comune di Madruzzo e Comune di Cavedine.

4.3.9 L'Ecomuseo Val Meledrio¹⁹⁷

L'Ecomuseo Val Meledrio “La via degli Imperatori” è ubicato nel comune di Dimaro Folgarida, all'interno del Parco Naturale Adamello – Brenta nella valle attraversata dal torrente Meledrio. Ultimo ecomuseo ad essere riconosciuto dalla Provincia Autonoma di Trento, nel 2018, e ad entrare a far parte della Rete, è nato ufficialmente alla fine del 2017 grazie alla sottoscrizione dello statuto dell'Associazione culturale Ecomuseo Val Meledrio che lo gestisce, di cui fanno parte il comune e altre associazioni già operanti sul territorio¹⁹⁸. L'associazione che si occupa della realtà non ha ancora richiesto e ottenuto il riconoscimento di APS, tuttavia non si esclude che presto possa intraprendere questo percorso, allineandosi agli altri ecomusei.

Grazie agli itinerari turistici, ai sentieri, ai laboratori estivi e agli eventi organizzati è possibile scoprire e conoscere luoghi nascosti e peculiari, all'interno di un più ampio processo educativo e formativo sull'identità dell'ambiente intorno al torrente Meledrio.

L'Ecomuseo non possiede un proprio sito web e ha affidato la comunicazione istituzionale ai propri canali social, dapprima alla pagina Facebook, che è operativa dal 2021, e recentemente anche alla pagina Instagram, aperta a luglio 2025, dove vengono promossi gli eventi, i laboratori e tutte le attività che coinvolgono la comunità e i viaggiatori interessati al territorio. Per quanto riguarda invece i finanziamenti all'attività caratteristica svolta, l'Ecomuseo ha pubblicato la rendicontazione dei contributi pubblici ottenuti nel 2021 per un totale di 30.000,00€, ricevuti metà dalla Provincia Autonoma di Trento e metà dal comune di Dimaro Folgarida¹⁹⁹. A questi si affianca un contributo annuale concesso dai soci fondatori (le frazioni del Comune di Dimaro Folgarida, ovvero Dimaro, Carciato, Monclassico e Presson), dall'associazione Quei del Filò e dal consorzio turistico Dimaro Folgarida Vacanze.

¹⁹⁷ Le informazioni riportate sono ricavate dal sito ufficiale della Val di Sole sezione Dimaro Folgarida, disponibile al seguente link: <https://www.visitdimarofolgarida.it/ecomuseo-val-meledrio>, salvo diversa indicazione riportata nel testo.

¹⁹⁸ “L'Ecomuseo della Val Meledrio è realtà”, articolo pubblicato nel sito online di informazione l'Adige.it, 22 dicembre 2017, disponibile al seguente link: <https://www.ladige.it/territori/non-sole/2017/12/22/l-ecomuseo-della-val-meledrio-e-realta-1.2625469>

¹⁹⁹ Le voci di spesa specifiche e la rendicontazione di esercizio sono disponibili nella pagina Facebook dell'Ecomuseo Val Meledrio, disponibile al seguente link: [Ecomuseo Val Meledrio - La Via degli Imperatori | Facebook](#)

CAPITOLO V

Caso studio: il fundraising negli Ecomusei del Trentino

5.1 Obiettivi e output della ricerca

Dopo aver analizzato dal punto di vista teorico la stretta relazione che intercorre tra gli enti del Terzo settore e le pratiche di fundraising culturale, con un focus su specifiche realtà quali sono gli ecomusei, si propone un contributo pratico e originale al tema di ricerca. L'obiettivo di questa analisi è quello di comprendere le dinamiche che intercorrono tra le realtà ecomuseali trentine – soggetti del caso studio considerato – e le iniziative di fundraising adottate, per poter capire quanto questi strumenti siano conosciuti e utilizzati nella più ampia attività di finanziamento generale.

Per condurre questa indagine è stato adottato un approccio empirico, agendo in due fasi distinte e successive: la prima fase, di tipo quantitativo, ha previsto la somministrazione di un breve questionario ai nove ecomusei del Trentino, mentre nella seconda fase – qualitativa – è stato utilizzato il metodo delle interviste al fine di contestualizzare e approfondire i dati raccolti da quattro enti in particolare. L'impostazione qualitativa ha consentito di esplorare in profondità il grado di conoscenza, le difficoltà e le prospettive future che possono presentarsi per gli enti trentini nell'ambito della raccolta fondi.

Grazie alle informazioni ottenute è stato possibile restituire un quadro aggiornato della situazione attuale in cui si trovano gli ecomusei e da qui identificare possibili margini di sviluppo. A partire dunque dai risultati emersi, è stata sviluppata una duplice strategia di fundraising coerente con le specificità delle realtà trentine, per offrire un'opportunità operativa utile al rafforzamento della sostenibilità economica ecomuseale nel medio – lungo periodo.

Il contributo personale di questa ricerca rimarca il tentativo di unire la riflessione teorica con il contesto operativo, evidenziando le molteplici potenzialità del fundraising applicato al mondo culturale, con particolare riferimento al Terzo settore e al caso specifico degli ecomusei del Trentino.

5.2 Metodologie utilizzate e discussione dei risultati

Le metodologie utilizzate hanno impiegato un duplice approccio nel campo d'indagine: la prima fase ha previsto l'uso di strumenti quantitativi, come il questionario, con l'obiettivo di descrivere il campione – rappresentato in questo specifico caso dai nove

ecomusei del Trentino – e poter quindi ottenere dati precisi e generalizzabili; la seconda fase ha adottato invece lo strumento qualitativo dell'intervista con la volontà specifica di descrivere il soggetto, ovvero uno o più ecomusei in particolare, e comprendere in profondità le risposte date nell'indagine precedente, ottenendo così dati unici e non generalizzabili.

Il questionario²⁰⁰ è stato realizzato sia in forma cartacea sia digitale, ed è stato somministrato a tutti e nove gli ecomusei della Rete. Le risposte sono state raccolte da marzo a settembre 2025 e il modulo era articolato in undici domande a risposta chiusa. Tutte le realtà hanno compilato il sondaggio, garantendo una copertura completa del campione considerato. Il questionario aveva l'obiettivo di conoscere la gestione economico – finanziaria attuale degli ecomusei trentini e l'eventuale utilizzo di strumenti di fundraising, individuando sfide e difficoltà affrontate nel reperimento delle risorse. Alcuni quesiti hanno indagato anche gli obiettivi e la percezione delle realtà presso le comunità, in modo da definire il contesto generale in cui questi enti continuano a operare. Il testo dell'intervista²⁰¹, realizzata sia telefonicamente sia in videochiamata, è stato scritto a partire dai dati ottenuti dai questionari. Sono stati intervistati quattro ecomusei su nove: l'Ecomuseo della Val di Peio, l'Ecomuseo della Valsugana, l'Ecomuseo del Vanoi e l'Ecomuseo Argentario. Il colloquio ha previsto dieci domande variamente suddivise, con sei domande uguali (n.1, 3, 5, 8, 9, 10) e quattro presentate formalmente in modo diverso agli intervistati ma sul medesimo argomento, a seconda delle risposte fornite nel questionario. Le domande hanno indagato la gestione interna dell'ecomuseo, le tipologie di fonti di finanziamento e la sostenibilità economica degli enti, l'utilizzo di strumenti di fundraising quali partnership e sponsorship, i risultati ottenuti da campagne di raccolta fondi, l'eventuale propensione futura ad avviare attività di fundraising e l'analisi dei punti di forza delle realtà nonché la loro comunicazione nei canali social.

5.2.1 I risultati del questionario²⁰²

Di seguito si riportano le undici domande somministrate agli ecomusei e le risposte ottenute. Alla prima domanda “Quali sono gli obiettivi principali dell'Ecomuseo?” a risposta multipla, otto ecomusei su nove hanno dichiarato di focalizzarsi sulla conservazione del patrimonio culturale e naturale, sette realtà si concentrano anche su

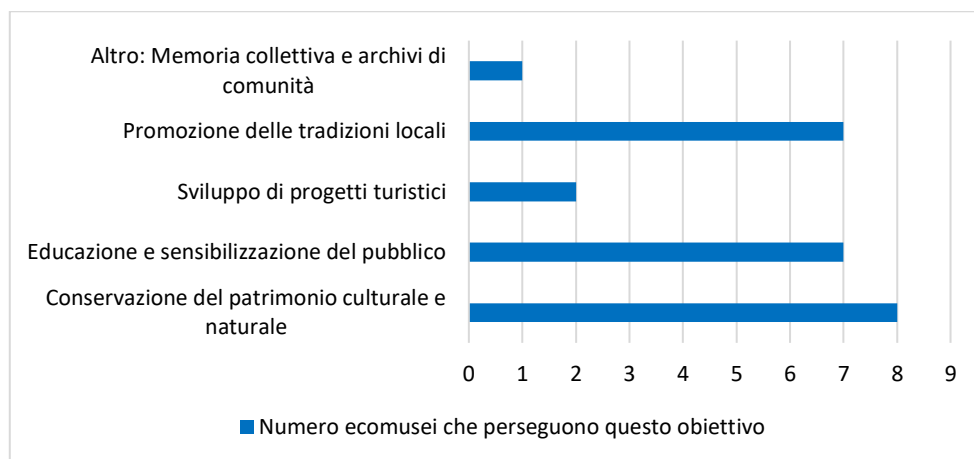
²⁰⁰ Il testo integrale del questionario è disponibile in Appendice A.

²⁰¹ Le risposte alle domande delle quattro interviste sono disponibili in Appendice C.

²⁰² I risultati sono disponibili in forma schematica in Appendice B.

educazione e sensibilizzazione del pubblico e promozione delle tradizioni locali, mentre due realtà affermano di focalizzarsi su progetti turistici, come si evince nel Grafico 5.1. Inoltre, l'Ecomuseo della Valsugana ha inserito tra gli obiettivi principali la cura della memoria collettiva e degli archivi di comunità.

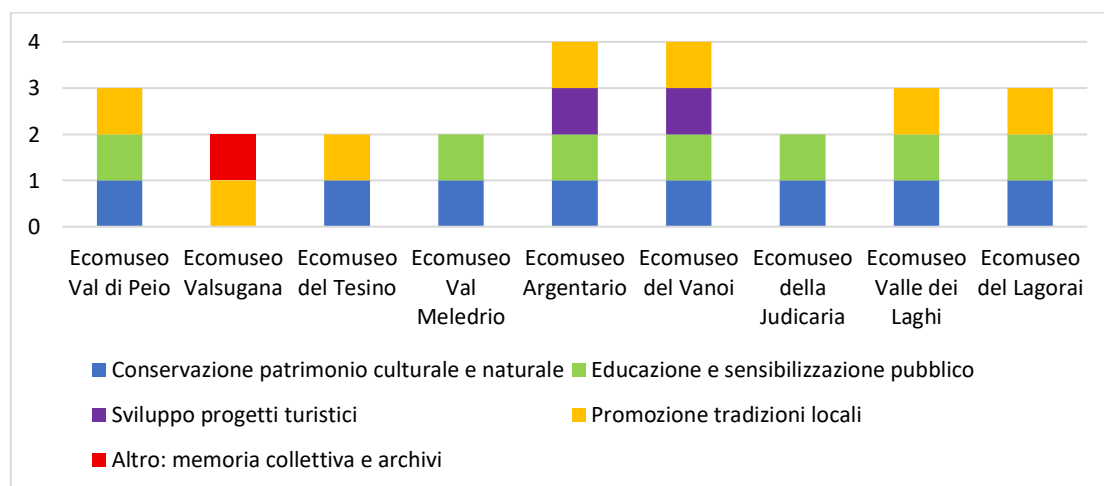
Grafico 5.1 Obiettivi principali dell'Ecomuseo



Fonte: *elaborazione personale dei dati del questionario.*

Questi dati evidenziano come la conservazione del patrimonio sia l'attività principale, seguita dalla promozione delle tradizioni locali e dall'educazione del pubblico, tutte azioni che prevedono il coinvolgimento delle comunità e mirano a tenere vivo il rapporto tra gli enti e il territorio di riferimento. È interessante analizzare questi dati anche per singolo ecomuseo, come indicato nel Grafico 5.2.

Grafico 5.2 Obiettivi perseguiti per singolo ecomuseo

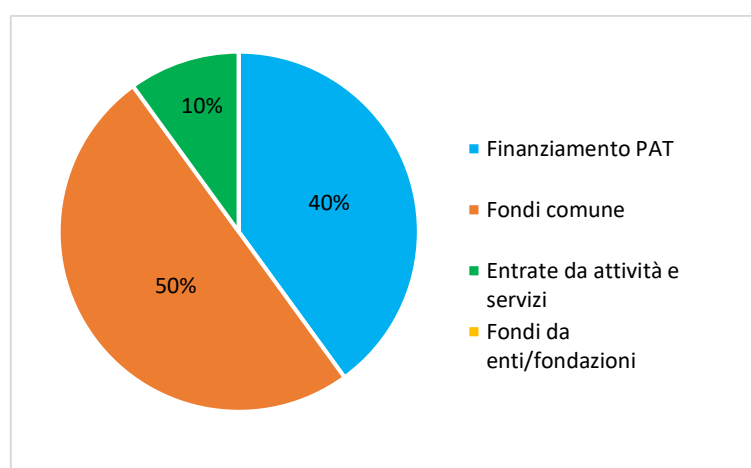


Fonte: *elaborazione personale dei dati del questionario.*

Quattro ecomusei su nove perseguono solo due obiettivi, tre realtà ne perseguono uno in più e solo due realtà si impegnano su tutti gli obiettivi indicati. Questi dati indicano come gli obiettivi istituzionali siano mirati e specifici per ciascun ecomuseo.

Le risposte alla seconda domanda “Qual è la principale fonte di finanziamento dell’Ecomuseo” individuano nel finanziamento annuale dalla PAT e nei fondi del comune di appartenenza il sostegno economico principale. Solo l’Ecomuseo Argentario ha indicato come entrata primaria i ricavi derivanti dalle attività e dai servizi offerti.

Grafico 5.3 Fonti di finanziamento degli ecomusei



Fonte: *elaborazione personale dei dati del questionario.*

Il Grafico 5.3 mostra come i fondi dei Comuni siano la principale risorsa economica a disposizione degli ecomusei, seguita quasi in egual misura dal finanziamento annuale di 15.000,00€ che ogni realtà riceve dalla Provincia Autonoma di Trento. Ciò indica che la somma erogata dai comuni controbilancia o supera di poco il contributo provinciale.

Il terzo quesito restituisce un quadro negativo sull’avvio di attività di fundraising da parte degli enti, poiché sette realtà su nove hanno dichiarato di non aver mai attuato pratiche di raccolta fondi, mentre solo due ecomusei, Ecomuseo della Val di Peio ed Ecomuseo del Lagorai, si sono impegnati nella ricerca di fonti alternative, rispettivamente attivando collaborazioni con enti locali e partecipando a bandi.

La quarta domanda “L’Ecomuseo ha attivato partnership con altri ecomusei o istituzioni per attività di fundraising (anche sottoforma di scambio di prestazioni)?” ha restituito una maggioranza di risposte negative, poiché cinque ecomusei su nove hanno dichiarato di non aver mai avviato partnership. L’Ecomuseo del Tesino e l’Ecomuseo della Judicaria hanno affermato invece di aver intrapreso collaborazioni occasionali, mentre gli

Ecomusei Argentario e del Lagorai hanno fatto della partnership una prassi regolare. Questi dati indicano una parziale apertura degli enti verso collaborazioni esterne o all'interno della Rete, ricercando un aiuto economico attraverso lo scambio di servizi.

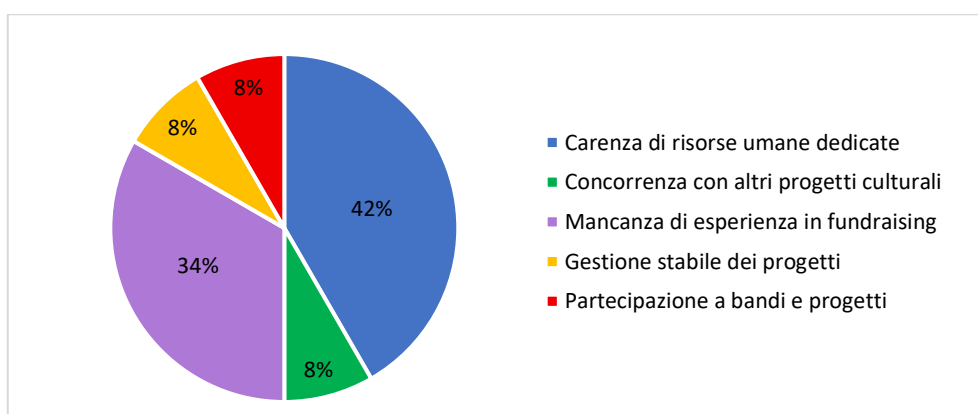
La quinta domanda si focalizza sull'attivazione di collaborazioni con realtà culturali o ambientali ed è interessante osservare come sette ecomusei abbiano dichiarato di cooperare spesso, mentre due realtà solo occasionalmente. Gli ecomusei trentini dimostrano una maggiore propensione a lavorare in sinergia con realtà locali e territoriali, piuttosto che con istituzioni non prettamente culturali o principalmente non orientate alle dinamiche ambientali.

Dopo aver indagato la composizione delle fonti di finanziamento e aver compreso il grado di attivazione di collaborazioni con soggetti terzi, la sesta domanda ha sondato il possesso di una strategia di lungo termine per la sostenibilità economica degli enti. Cinque realtà hanno dichiarato di possedere una strategia definita e attuata, due ecomusei stanno sviluppando una propria strategia e altri due non possiedono una strategia definita. La maggior parte della realtà risulta economicamente stabile grazie all'adozione di un piano definito, o in via di definizione, che garantisce continuità nell'attività istituzionale e gestionale.

Segue la domanda sette "Quale situazione economico – finanziaria raggiunge l'Ecomuseo a fine anno?" in cui sei realtà hanno dichiarato di essere in pareggio e tre di realizzare un utile. Emerge un quadro positivo per gli enti trentini che raggiungono una situazione di pareggio grazie alle risorse a disposizione e, in alcuni casi, sono in grado di produrre un utile da reinvestire nelle proprie attività.

Alla luce della situazione economico – finanziaria delineata dagli interrogativi precedenti, l'ottava domanda intende comprendere "Quali sono le principali sfide affrontate dall'Ecomuseo nell'attrarre i fondi", e i dati ottenuti sono riportati nel Grafico 5.4. Le realtà ecomuseali individuano nella carenza di risorse umane (42%) l'ostacolo principale alla pianificazione di attività di fundraising, in quanto non possiedono un numero sufficiente di individui da assegnare specificatamente a tale ruolo. Anche la mancanza di esperienza (34%) è un fattore di ostacolo significativo, che porta a non impegnarsi nella ricerca di fonti alternative.

Grafico 5.4 Principali sfide per gli ecomusei nella ricerca di fondi



Fonte: *elaborazione personale dei dati del questionario.*

La domanda numero nove mira a conoscere la composizione del pubblico di riferimento per gli ecomusei. Le realtà trentine si rivolgono principalmente ai residenti del territorio, che sono i maggiori frequentatori degli ecomusei, seguiti dai turisti e in alcuni casi dalle scuole.

Alla domanda sul grado di coinvolgimento delle comunità locali nelle attività ecomuseali, il 78% ha indicato un coinvolgimento parziale, mentre il 22% ha dichiarato che la cittadinanza è altamente coinvolta.

L'ultimo interrogativo riguarda la percezione della comunità nei confronti dell'ecomuseo. Sei enti hanno dichiarato una percezione positiva, due enti molto positiva e un solo ente ha indicato una percezione neutra.

Dall'analisi dei dati raccolti è emersa una forte dipendenza delle realtà dai finanziamenti pubblici, principalmente erogati dalla Provincia Autonoma di Trento e dai comuni di riferimento. Le attività di fundraising risultano marginali e in alcuni casi assenti, spesso per carenza di personale da dedicare a tale compito o per mancanza di esperienza in questo ambito. È significativo però l'avvio di collaborazioni con le realtà territoriali e ambientali, spesso sottoforma di scambio di servizi o competenze.

L'assenza di strategie autonome di ricerca fondi e l'affidamento quasi esclusivo alle risorse pubbliche non garantisce agli ecomusei una vera sostenibilità economica nel medio – lungo periodo, esponendo queste realtà a grandi rischi dovuti alla mancanza di una diversificazione delle entrate e alla precarietà nell'erogazione puntuale dei fondi pubblici. I risultati ottenuti dal questionario dimostrano l'utilità di presentare un piano di fundraising ad hoc per il contesto analizzato, tenendo presente anche gli aspetti sociali

emersi circa il grado coinvolgimento della comunità e il pubblico di frequentatori degli ecomusei.

5.2.2 I risultati delle interviste

Dopo aver analizzato i dati ottenuti dai questionari, si procede con l'analisi dei risultati emersi dalle interviste condotte con i referenti di quattro ecomusei della Rete: l'Ecomuseo della Val di Peio, l'Ecomuseo della Valsugana, l'Ecomuseo del Vanoi e l'Ecomuseo Argentario. I colloqui, svolti tra marzo e maggio 2025, avevano l'obiettivo di approfondire gli aspetti più significativi rilevati nel sondaggio, con particolare attenzione ai finanziamenti ottenuti dalle realtà, all'attivazione di pratiche di fundraising e agli ostacoli affrontati nella ricerca di fonti alternative. È stato inoltre analizzato anche l'aspetto gestionale interno degli ecomusei e il rapporto con le comunità, nonché l'utilizzo e l'efficacia dei canali di comunicazione.

I risultati sono stati organizzati in quattro categorie principali:

- la gestione interna (domanda 1);
- i finanziamenti e le collaborazioni (domande 2, 3);
- il fundraising e la sostenibilità economica: sfide e opportunità (domande da 4 a 8);
- le peculiarità dell'ecomuseo e i canali di comunicazione (domande 9 e 10).

Per quanto riguarda la gestione interna, tutti gli intervistati hanno fornito risposte simili, descrivendo gli ecomusei come associazioni guidate da un direttivo composto di volontari, cui si affiancano alcuni dipendenti fissi (a tempo pieno o part-time) e collaboratori occasionali, che possono essere liberi professionisti oppure lavoratori stagionali.

Nell'ambito dei finanziamenti e delle collaborazioni, ciascun intervistato ha fornito risposte differenti circa le partnership, mentre è stata mantenuta una linea comune sulle tipologie di finanziamenti pubblici. Tutti e quattro gli ecomusei sono destinatari di fondi pubblici erogati dalla Provincia Autonoma di Trento (quota annuale di 15.000,00€ in seguito alla partecipazione al bando provinciale) e dai comuni di riferimento, grazie alla sottoscrizione di convezioni pluriennali. Per i finanziamenti da soggetti privati, le realtà ecomuseali sono concordi nell'affermare che si tratta di fondi richiesti per l'attivazione di progetti specifici e un interlocutore comune in questo ambito è rappresentato dalla Fondazione Caritro. Le partnership attivate con soggetti esterni variano in base al progetto

da sostenere e ai territori in cui operano gli ecomusei. Le collaborazioni che prevedono dei finanziamenti veri e propri sono quelle garantite da convenzioni e protocolli d'intesa, rispettivamente con i comuni e gli enti del sistema museale, mentre tutte le altre tipologie di accordo prevedono lo scambio di servizi o prestazioni tra soggetti partner.

Il terzo macro-tema di analisi dei risultati verte sul fundraising e la sostenibilità economica. Tutti gli intervistati hanno dichiarato di non aver mai avviato attività di fundraising, o perché non in linea con le funzioni di indirizzo ecomuseali (come nel caso dell'Ecomuseo della Valsugana) oppure sia per mancanza di personale da dedicare sia perché si prediligono altre vie per il reperimento di fondi (come la partecipazione a bandi da parte dell'Ecomuseo Argentario). Alla domanda sulla ricerca di sponsor o partner sul territorio (n.5), le risposte sono state differenti: gli Ecomusei della Val di Peio e della Valsugana non cercano partner per i progetti, al contrario sono soggetti esterni a richiedere servizi agli ecomusei; l'Ecomuseo del Vanoi ha indicato un impegno scarso che potrebbe essere implementato per avere successo; l'Ecomuseo Argentario ha dichiarato di ricercare soggetti partner nel territorio di riferimento in base alla tipologia di progetto da sostenere e sempre per lo scambio di servizi.

Tutte e quattro le realtà trentine sono concordi nell'affermare che la strategia di sostenibilità economica si basa sulle convenzioni stipulate, che garantiscono l'erogazione annuale e stabile dei fondi pubblici e che consentono di raggiungere a fine anno una situazione di pareggio.

Le sfide all'avvio di una campagna di fundraising sono riconducibili alla mancanza di esperienza e di personale da dedicare a questa specifica mansione, seguite dal poco tempo a disposizione per programmare questa attività. L'Ecomuseo del Vanoi ha indicato anche la scarsa formazione in materia come una nota negativa che impedisce di approcciarsi a questa opportunità. Infine, tutti gli ecomusei sono concordi nell'affermare che l'avvio di una futura campagna di fundraising potrebbe aumentare il numero di progetti realizzati e concorrere anche al sostegno generale degli enti.

Ciascun intervistato ha fornito una risposta diversa sui punti di forza dell'ecomuseo, richiamo alla specificità delle realtà a fronte del perseguimento di attività di interesse comuni: l'Ecomuseo della Val di Peio ha ravvisato nel proprio direttivo giovane un punto di forza della realtà, in grado di convincere il comune a sostenerla attraverso il finanziamento di progetti; l'Ecomuseo della Valsugana si distingue per la propria attività principale che consiste nel fare memoria storica per la comunità; l'Ecomuseo del Vanoi è un attivatore sociale ed economico per la propria valle, nonché un punto di riferimento

per la cittadinanza; l'Ecomuseo Argentario è un soggetto di valorizzazione territoriale con una buona capacità gestionale dell'intero territorio.

L'ultimo quesito ha riguardato i canali di comunicazione degli ecomusei trentini e dalle risposte raccolte è emerso che tutte le realtà utilizzano i social, nello specifico Instagram e Facebook, per diffondere le informazioni e interagire con il proprio pubblico. Inoltre l'Ecomuseo Argentario ha anche attivato una newsletter.

Dalle interviste è stata confermata la forte dipendenza degli ecomusei dai finanziamenti pubblici, la quale scoraggia le realtà ad attivare programmi autonomi di fundraising volti ad integrare le risorse pubbliche che vengono percepite come stabili e sicure. Tuttavia, è importante rilevare come questi enti abbiano anche una solida rete di partner sul territorio, con cui avviene uno scambio di servizi che andrebbe conservata e rafforzata nel tempo. Lo "strumento" di fundraising esterno maggiormente adottato è la partecipazione ai bandi della Fondazione Caritro, che offre una valida opportunità per la realizzazione di progetti specifici. Infine dai dati raccolti è possibile evidenziare l'assenza di una strategia di medio-lungo periodo che non sia basata unicamente sul sostegno pubblico, che è sì garantito dalla presenza di convenzioni ma spesso i fondi non sono erogati nei tempi previsti.

La sostenibilità economica ecomuseale risente dunque fortemente dell'assistenzialismo delle strutture pubbliche e dell'assenza di fonti di finanziamento proprie.

5.3 Proposta di un piano di fundraising per gli Ecomusei del Trentino

I risultati ottenuti dall'indagine hanno permesso di delineare un quadro definitorio chiaro sulla situazione economico – finanziaria degli ecomusei trentini. Tutte e nove le realtà facenti parte della Rete presentano una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, derivanti principalmente dalla Provincia e dai comuni. L'apparente sicurezza di questo supporto finanziario (garantito dalle convenzioni) ha indotto gli ecomusei a non ricercare fonti alternative, perché considerate non necessarie ai fini dello svolgimento delle attività istituzionali. Tuttavia, nonostante questa tipologia di sostegno sia attualmente stabile, non si può escludere la possibilità futura di ritardi nell'erogazione, riduzioni delle quote e interruzione dei fondi allo scadere delle convenzioni stipulate o in seguito al cambiamento di priorità politiche ed economiche.

All'interno di questo contesto generale di rischio e incertezza, si ritiene dunque opportuno proporre un piano di fundraising che possa diventare uno strumento strategico e di supporto per gli ecomusei del Trentino. Tale proposta ha l'obiettivo di garantire una

maggiore stabilità economica alle realtà ecomuseali, nonché aiutarle nell'integrare e diversificare le fonti di entrata.

Questo piano tiene conto di tutti i dati raccolti in questa ricerca, delle specificità degli ecomusei e dei territori di riferimento, delle pratiche già avviate che possono essere implementate e delle ipotesi future di sviluppo emerse nelle interviste.

Da tutte queste considerazioni è stata elaborata una proposta articolata su due livelli: un piano di fundraising generale orientato al sostegno delle attività istituzionali dell'ecomuseo, e un piano di fundraising specifico per singolo progetto, da seguire se si vuole realizzare un laboratorio, un evento o un nuovo progetto per la comunità.

Entrambi i modelli si presentano come delle linee guida flessibili che si possono adattare alle peculiarità di ciascun ecomuseo e all'ambito territoriale di riferimento.

Il fine ultimo di questa proposta è fornire una traccia operativa che gli enti possono utilizzare qualora dovessero avere bisogno di reperire fonti alternative a quelle pubbliche, mantenendo sempre integra la propria mission istituzionale e garantendo una coerenza culturale e sociale nelle attività svolte.

5.3.1 Il piano di fundraising generale

Il piano di fundraising generale offre delle linee guida flessibili utili a individuare fonti di finanziamento differenziate per sostenere l'attività istituzionale svolta dagli ecomusei. È uno strumento che permette di supportare l'ecomuseo in sé, ovvero un sostegno all'associazione che opera sul territorio coerentemente con la propria identità, la propria mission e la struttura organizzativa interna.

Il piano proposto, riportato in Figura 5.1, si articola in otto fasi distinte e sequenziali, tuttavia la successione non è rigida e può essere adattata alle singole esigenze.

Figura 5.1 Piano per il fundraising generale degli Ecomusei del Trentino



Fonte: *elaborazione personale.*

La prima fase prevede un'analisi iniziale interna all'ecomuseo. Prima di avviare qualsiasi attività di fundraising è importante che tutti gli operatori della realtà – siano essi membri del direttivo piuttosto che dipendenti o liberi professionisti – conoscano e condividano la mission e la vision dell'ente, facendo propri i valori fondanti dell'agire dell'ecomuseo. L'auto – analisi interna ha l'obiettivo di identificare in modo univoco i principi, le attività da svolgere, le risorse disponibili (materiali, economiche e soprattutto umane) e il posizionamento dell'ecomuseo nell'ambito territoriale di riferimento. Risulta quindi importante, in questa fase, condurre un'analisi SWOT, così da specificare punti di forza e di debolezza interni all'ente, ed evidenziare minacce e opportunità nell'ambiente esterno. Infine, sin dall'inizio è bene individuare chi, tra il personale, si dedicherà alla campagna di fundraising, così da predisporre una formazione se necessaria.

Lo step successivo consiste nell'identificazione degli obiettivi del piano di fundraising che si vuole attuare. È necessario definire con chiarezza quali siano i punti di arrivo dell'attività di raccolta fondi, distinguendo tra obiettivi economici (quale importo si vuole raccogliere), relazionali (aumento della visibilità o costruire una rete solida di partner) e istituzionali (coinvolgere la comunità o rafforzare l'immagine dell'ecomuseo). Gli obiettivi da perseguire devono essere S.M.A.R.T., ovvero specifici (*Specific*), misurabili (*Measurable*), raggiungibili (*Achievable*), rilevanti (*Relevant*) e temporizzabili (*Time-based*). Avere ben chiari gli obiettivi consente di individuare gli strumenti più opportuni da utilizzare e permette anche di rilevare e monitorare efficacemente i risultati.

La fase tre prevede la scelta degli strumenti di fundraising che meglio si adattano agli obiettivi da raggiungere, considerando le risorse a disposizione dell'ente. Gli ecomusei sono associazioni di promozione sociale (ETS) e in quanto tali possono scegliere tra molteplici opportunità di finanziamento: quote associative, contributi privati (sponsorship e partnership), donazioni e lasciti testamentari, bandi di concorso (locali, nazionali ed europei), raccolte fondi vere e proprie, crowdfunding e campagne digitali, cinque per mille. È importante scegliere gli strumenti più adatti per le esigenze specifiche.

Il quarto step si focalizza sulle persone, ovvero i potenziali donatori. Avere una buona conoscenza del territorio e dei soggetti che lo popolano aiuta a pianificare strategie di fundraising mirate e incisive. In questa fase si esegue una mappatura dei possibili finanziatori, ovvero persone fisiche, aziende locali, fondazioni, la comunità locale, le altre associazioni delle valli. Da questo nutrito gruppo si fanno poi emergere i target della campagna, così da poter attivare una successiva comunicazione mirata. In questa fase cruciale è importante guardare anche agli sponsor e ai partner già presenti, consolidando

i legami e le collaborazioni, andando a rafforzare le reti già esistenti o creandone di nuove. Inoltre è bene guardare anche ai piccoli donatori, ovvero gli abitanti delle comunità che hanno un rapporto privilegiato con gli ecomusei. Questo legame va coltivato e consolidato, ad esempio utilizzando la newsletter che, inviata una volta ogni due settimane, tiene aggiornati i cittadini sulle attività svolte, i progetti conclusi e lo stato di avanzamento delle iniziative in corso. In questo modo si rafforza il senso di appartenenza della comunità all'ecomuseo e le persone sono maggiormente predisposte a sostenerlo in quanto si sentono coinvolte e partecipi.

Segue la definizione del piano di comunicazione, ovvero la fase numero cinque. Un'azione di raccolta fondi funziona se dotata di un piano comunicativo coerente, capace di comunicare in modo chiaro il valore dell'ecomuseo e la causa da sostenere. Un buon piano redatto ad hoc deve sfruttare i canali comunicativi giusti per essere incisivo: occorre curare nei dettagli lo storytelling per i messaggi da condividere e individuare i canali più opportuni per veicarli, come il sito web, la newsletter, l'email, i social media, gli eventi etc.

La sesta fase del piano strategico prevede la definizione del budget, poiché avviare un'attività di fundraising comporta sempre dei costi di natura diversa, relativi ad esempio agli strumenti, al personale, alle consulenze. Per essere sostenibile, il piano deve basarsi su un budget dei costi realistico, un prospetto che definisca le risorse necessarie in tutte le fasi della campagna, consentendo un monitoraggio costante dei fabbisogni e delle risorse che si prevede di raccogliere.

Lo step numero sette individua la timeline del piano, ovvero la scansione cronologica delle varie attività da svolgere durante la campagna di fundraising, dove occorre programmare le fasi di preparazione, lancio, implementazione, monitoraggio, chiusura e valutazione.

Infine l'ultima fase è quella di monitoraggio e comunicazione dei risultati. Valutare l'impatto del piano, sia in itinere sia alla sua conclusione, è fondamentale per garantire trasparenza e serietà sia verso l'ecomuseo sia verso gli stakeholder esterni. Inoltre, utilizzare dei KPI per verificare l'andamento della campagna, consente di individuare tempestivamente se qualcosa non funziona come dovrebbe e correggere la situazione, così da poter raggiungere gli obiettivi prefissati. I risultati ottenuti vanno comunicati tempestivamente ai donatori e alla comunità, denotando così forte responsabilità e serietà da parte dell'ecomuseo e legittimando future campagne di fundraising.

Questi sono gli otto passaggi principali del piano di fundraising generale pensato per gli ecomusei del Trentino, una traccia strutturata da seguire per rafforzare la propria sostenibilità economica in modo semplice ma efficace.

5.3.2 Il piano di fundraising per singolo progetto

Dopo aver elaborato una strategia di raccolta fondi per il sostegno generale dell'ecomuseo, si procede con la definizione di una proposta mirata pensata appositamente per il finanziamento di singoli progetti o iniziative specifiche, come le mostre, i laboratori, le attività educative, i progetti di valorizzazione. Le linee guida proposte si focalizzano maggiormente sugli obiettivi da raggiungere e prevedono un coinvolgimento più efficace dei potenziali finanziatori attraverso una comunicazione diretta e incisiva.

Il piano di fundraising per progetto è strutturato in sette fasi operative, come mostrato in Figura 5.2.

Figura 5.2 Piano di fundraising per singolo progetto



Fonte: *elaborazione personale*.

Nella prima fase si individuano gli obiettivi da raggiungere, formulati secondo il modello S.M.A.R.T., e si quantifica il fabbisogno economico del progetto da realizzare, facendo una prima stima dei costi da sostenere.

Lo step successivo prevede l'utilizzo dell'analisi SWOT per identificare i punti di forza e di debolezza del progetto da attuare, nonché l'individuazione delle opportunità e delle minacce che caratterizzano l'ambiente esterno. Mappare in anticipo gli aspetti più deboli dell'iniziativa che si vuole attuare e individuare i potenziali rischi alla sua realizzazione, consente di prevenire le problematiche future e definire possibili soluzioni che facilitino lo sviluppo del progetto in un'ottica strategica.

La terza fase consente di attivare strumenti specifici per la raccolta fondi dopo aver considerato le caratteristiche specifiche del progetto, la sua durata e il target che si vuole raggiungere. Tra le possibilità a disposizione figurano il crowdfunding, i bandi di concorso, le donazioni, le sponsorizzazioni, gli eventi benefici etc. La scelta della modalità più opportuna deve tener conto della dimensione del progetto e delle capacità interne dell'ecomuseo, in termini di risorse umane ed economiche.

Il quarto passo consiste nella definizione del pubblico di riferimento, ovvero il target che si vuole raggiungere con l'iniziativa. Segmentare in modo rigoroso il pubblico permette da un lato di pianificare una comunicazione efficace e specifica, dall'altro di individuare i potenziali finanziatori della proposta, ovvero coloro che hanno interesse a sostenere economicamente la campagna poiché ne ricavano anch'essi un beneficio.

Segue quindi la quinta fase dove si delinea il piano di comunicazione, coerente con il progetto da sostenere e persuasivo per i pubblici da raggiungere. La campagna comunicativa deve essere attrattiva e coinvolgere i suoi destinatari. È opportuno, in questa fase, definire anche le modalità di ringraziamento dei potenziali donatori, attraverso una menzione pubblica, una lettera oppure un gadget. In questo modo l'ecomuseo contribuisce ad aumentare il senso di appartenenza e il riconoscimento dei donatori nei confronti dell'istituzione.

Lo step numero sei è focalizzato sull'individuazione dei costi effettivi da sostenere per la campagna di raccolta fondi, cui segue la programmazione di una *timeline*, un piano operativo da seguire scandito in fasi sequenziali, ciascuna con specifici riferimenti temporali. È importante stabilire delle tempistiche precise per ogni fase dell'attività così da consentire un monitoraggio costante.

La misurazione in itinere dell'andamento complessivo e dei risultati finali, la valutazione dell'impatto generato (grazie all'uso di KPI specifici) e la comunicazione chiara e trasparente dei risultati, rappresentano la tappa finale di questo piano di fundraising pensato per l'avvio di specifici progetti. Al termine di una campagna è fondamentale restituire e condividere sempre i risultati raggiunti attraverso la condivisione di dati, grafiche e impatti, per rafforzare la fiducia presso il pubblico e gli stakeholder, aumentando così la reputazione generale dell'ecomuseo.

Queste sette fasi costituiscono una traccia da seguire per la pianificazione e l'attuazione di strategie di fundraising a sostegno di specifici progetti interni all'ecomuseo. Redigere un piano di fundraising diventa fondamentale per la realtà ecomuseale nel momento in cui non possiede i fondi ordinari necessari per l'avvio di specifiche iniziative. Un

approccio strategico e progettuale alla ricerca di fondi consente di rendere più solido e concreto il legame con la comunità e il territorio di riferimento, stimolando il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini alle attività di tutela e promozione del patrimonio locale.

Conclusioni

Questa ricerca ha analizzato il ruolo strategico del fundraising per la sostenibilità economico – finanziaria del settore culturale, concentrandosi dapprima sugli enti del Terzo settore e successivamente su specifiche realtà, ovvero gli ecomusei italiani.

Dopo aver delineato un percorso teorico e normativo iniziale e aver condotto un'analisi empirica sugli Ecomusei del Trentino, è stato possibile mettere in luce le criticità, i punti di forza e le opportunità derivanti dall'utilizzo di strategie di raccolta fondi promosse da queste realtà in ambito culturale.

Nel Capitolo I è emersa l'importanza delle relazioni, della fiducia e della condivisione della buona causa quali elementi indispensabili per l'avvio di ricerche di fonti di finanziamento. L'impiego degli strumenti corretti insieme ad una buona promozione dell'ente possono condurre allo sviluppo di piani di successo, capaci di raggiungere i risultati prefissati. Questa metodologia è perfettamente in linea con la natura degli ETS, categoria alla quale appartiene buona parte degli ecomusei italiani, poiché gestiti da associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato o altri enti del Terzo settore²⁰³. Qui è stata anche approfondita la legislazione di riferimento per questo specifico ambito, considerando i cambiamenti apportati dalla Riforma del Terzo Settore ed evidenziando gli strumenti specifici approvati dalla normativa e utilizzabili dagli enti per finanziare le proprie attività.

Il Capitolo II ha indagato lo stretto rapporto tra fundraising e cultura mostrando come, nonostante le risorse pubbliche siano sempre più limitate ed erogate in tempi luchi e con notevoli ritardi, gran parte delle organizzazioni culturali riscontrino ancora importanti difficoltà nell'attivazione di strategie alternative strutturate per la raccolta di fondi. Le cause sono state individuate sia nelle problematiche interne, come la mancanza di una visione strategica e l'assenza di formazione specifica in materia, sia nella scarsa propensione dei soggetti finanziatori esterni ad erogare risorse al comparto culturale. Una leva strategica per il superamento di queste difficoltà è rappresentata dalla promozione di buone pratiche e dalla costruzione di solide relazioni tra gli enti culturali e i soggetti finanziatori.

²⁰³ Queste informazioni sono ricavate dalla lista di enti iscritti al RUNTS, verificando le voci relative agli ecomusei iscritti, che risultano essere o APS o ODV oppure altri ETS ma non è specificato.

I Capitoli III e IV si sono focalizzati sul comparto ecomuseale italiano evidenziando la mancanza di un quadro normativo nazionale (ed europeo) che ha favorito la proliferazione, a partire dal 1995, di legislazioni regionali e provinciali. Inoltre è assente anche il riconoscimento delle realtà ecomuseali da parte dello Stato italiano e non esiste un censimento ufficiale degli enti presenti sul territorio. In un contesto nazionale frammentato e poco definito, sono state approfondite le realtà degli Ecomusei del Trentino, che si appoggiano su un solido programma normativo provinciale e operano in un contesto territoriale vivace dal punto di vista sociale ed economico.

Il Capitolo V, infine, ha indagato il tema della sostenibilità economica e delle fonti di finanziamento nelle nove realtà ecomuseali trentine, grazie allo svolgimento di una ricerca empirica condotta con questionari e interviste. I dati raccolti hanno confermato la forte dipendenza degli ecomusei dai fondi pubblici (erogati dalla Provincia Autonoma di Trento e dai comuni), una condizione che li espone a notevoli rischi e a una situazione di grande incertezza: i ritardi nell'erogazione dei fondi (o la loro sospensione) e la mancanza di un buon grado di diversificazione delle fonti di entrata rendono gli ecomusei dei soggetti vulnerabili. Inoltre è emersa l'assenza di esperienze pregresse di fundraising, nonostante le realtà abbiano avviato partnership e collaborazioni concretizzatesi nello scambio di servizi e competenze.

Per rispondere a queste criticità, nel presente elaborato sono state proposte delle linee guida per un'azione di fundraising su due livelli, definita sulle caratteristiche specifiche degli ecomusei trentini e adattabile a scenari differenti. Il primo piano di raccolta fondi prevede un sostegno generale all'attività ecomuseale, mentre il secondo piano propone indicazioni per finanziare specifici progetti. Questi strumenti flessibili rappresentano un primo passo per raggiungere una maggiore autonomia finanziaria e costruire una solida strategia di sostenibilità per gli ecomusei nel medio – lungo periodo.

In conclusione, si vuole sottolineare la necessità di costruire e approfondire una cultura del fundraising per gli ecomusei trentini e italiani, e più in generale per tutti gli enti del Terzo settore. Possedere le conoscenze e le competenze necessarie per la pianificazione e l'avvio di strategie di raccolta fondi è oggi una condizione imprescindibile per poter garantire la sopravvivenza e la crescita di una realtà culturale. Occorre scardinarsi dalla logica dell'assistenzialismo pubblico e ricercare la propria sostenibilità economica attraverso la ricerca di fonti alternative diversificate, così da ridurre i rischi legati all'incertezza futura.

Per favorire questi processi, è indispensabile che il comparto ecomuseale si doti di una normativa nazionale che definisca dettagliatamente le attività, la forma giuridica e le modalità di finanziamento previste per gli ecomusei, ma che in primis riconosca l'esistenza di queste realtà diffuse capillarmente sul territorio e l'enorme contributo che offrono alle comunità attraverso la tutela, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale italiano.

Tutto ciò è possibile grazie ad uno sforzo collettivo, sia politico per il riconoscimento degli ecomusei, sia umano attraverso un cambiamento di mentalità nei confronti del fundraising, che non è solo uno strumento emergenziale ma è una risorsa strategica e continuativa che concorre sempre più allo sviluppo delle realtà esistenti.

Si auspica quindi che questo progetto di tesi possa rappresentare l'inizio di ulteriori approfondimenti sul tema del fundraising culturale e sul ricco ambito degli ecomusei italiani. Tra le prospettive future si ricorda l'importanza della creazione di una normativa comune e condivisa, l'elaborazione di strumenti e linee guida per gli enti del Terzo settore che vogliono avvicinarsi al fundraising ma non sanno da dove iniziare, e la promozione di una maggiore consapevolezza sul grande valore condiviso dagli ecomusei, presidi territoriali culturali e sociali. Un impegno comune tra istituzioni, soggetti privati e comunità locali può garantire la sostenibilità e la crescita delle realtà ecomuseali, un ponte tra memoria, territorio e futuro.

Bibliografia

ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA (2024), *Fondazioni di origine bancaria. Ventinovesimo rapporto annuale*, Roma, Edizione 2023, disponibile a https://www.acri.it/wp-content/uploads/2024/09/Bilancio-2023_web.pdf

Aliprandi, D. (2021), *Cultura e digitalizzazione: scenari e prospettive*, lavoro presentato a “Cultura Onlife – Webinar 1” promosso da Fondazione Fitzcarraldo, 18 febbraio 2021, disponibile a <https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2021/01/Webinar-Cultura-Onlife-II-valore-dei-progetti-culturali.pdf>

Ambrogetti, F., Coen Cagli, M. e R. Milano (1998), *Manuale di fund raising. La raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, Carocci, Roma.

Baldassarre, G., Anzivino, A. e S. Blasi (2015), *Il fundraising per le organizzazioni di volontariato*, Università del Volontariato, Quaderno No.11, disponibile a https://www.univol.it/wp-content/uploads/2015/11/Fundraising_A4.pdf

Blythe, J., Cedrola, E. e J. Martin (2021), *Fondamenti di marketing*, Sesta Edizione, Pearson, Milano.

Böckel, A., Hörisch, J. e I. Tenner, (2021), “A systematic literature review of crowdfunding and sustainability: highlighting what really matters”, *Management review quarterly*, 71, 433-453, <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00189-3>

C. Cancellotti, “*L’écomusée n’est pas musée*”. *Gli ecomusei come laboratori produttori di cultura, territorio e relazione*, in *Altre Modernità*, marzo 2011, 5, p.99 e ss.

Casagrande L. e A. Stefani (2017), “The Ecomuseums Network of Trentino”, in R. Riva (a cura di), *Ecomuseums and cultural landscapes. State of the art and future prospects*, Maggioli Editore, Rimini, pp.291-296.

Cicchiello, A.F., Gallo S. e S. Monferrà (2022), “Financing the cultural and creative industries through crowdfunding: the role of national cultural dimensions and policies”,

Journal of Cultural Economics, 47, 133-175 (2023), <https://doi.org/10.1007/s10824-022-09452-9>

Cipollone, A. (2020), *Social Bonus e Art Bonus per il Terzo Settore*, disponibile a <https://www.alessiocipollone.it/social-bonus-e-art-bonus-per-il-terzo-settore/>

Coco, E., Bielli, S., Calabrese, M., Borriore, P. e Arenella O. (2021), *Strumenti finanziari per l'arte e la cultura*, Nesta Italia e Fondazione Santagata, Torino, Luglio 2021, disponibile a https://www.fundraisingschool.it/wp-content/uploads/2021/07/Santagata_report-2.pdf

Coen Cagli, M. (2013), *La sfida del fundraising. La sostenibilità delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale*, Grafica Stef snc, Roma.

Coen Cagli, M. (2023), "Il fundraising per lo sviluppo locale a base culturale", in Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (a cura di), *Cantiere Città. Letture e strumenti per la città culturale*, Roma, ISBN 979-12-80311-15-3 DOI 10.53125/979-12-80311-15-3, pp.82-87.

Coen Cagli, M., Contrino, N. (2022), *Affrontare le nuove sfide del settore culturale. Il fundraising come risposta immunitaria*, Mediagraf SpA Noventa padovana, Padova.

Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco (2016), *Patrimonio culturale immateriale*, disponibile a <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/>

Consiglio d'Europa (2005), *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*, disponibile a <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2016/01/Convenzione-di-Faro.pdf>

Consiglio d'Europa (2024), *La Convenzione di Faro: la via da seguire per il patrimonio culturale*, disponibile a <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-action-plan>

Consiglio d'Europa (2025), *25 anni di protezione dei paesaggi europei: la Convenzione di Firenze*, disponibile a <https://www.coe.int/it/web/portal/-/25-years-of-protecting-europe-s-landscapes-the-florence-convention>

D'Amia, G. e A. L'Erario (2017), “Gli Ecomusei”, in Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e Osservatorio nazionale per la qualità del paesaggio (a cura di), *Rapporto sullo stato delle politiche per il paesaggio*, CLAN group, Roma, pp.475-480.

Da Re, C. (2015), “La comunità e il suo paesaggio: l'azione degli ecomusei per lo sviluppo sostenibile”, in Vecco, M. e L. Zagato (a cura di), *Citizens of Europe. Culture e diritti*, Sapere l'Europa, sapere d'Europa 3, Venezia, DOI:10.14277/6969-052-5/SE-3-12, pp. 253-254

Dal Santo, R., Baldi, N., Del Duca A. e A. Rossi (2017a), *The strategic Manifesto of Italian Ecomuseums*, Museum International, 69, 86–95. DOI: 10.1111/muse.12153 /

Dal Santo, R., Stefani, A., Baldi, N., Del Duca A. e A. Rossi (2017b), “The strategic Manifesto of Italian Ecomuseums: aims and results”, in Riva R. (a cura di), *Ecomuseums and cultural landscapes. State of the art and future prospects*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, pp. 351-363

De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R. e D. Marom (2012), *A Framework for European Crowdfunding*, European Crowdfunding Network, 1°Ed., disponibile a <https://www.fundraisingschool.it/wp-content/uploads/2013/02/European-Crowdfunding-Framework-Oct-2012.pdf>

De Varine, H. (2014), “Gli ecomusei. Una risorsa per il futuro”, in G. Reina (a cura di), *Gli ecomusei. Una risorsa per il futuro*, Marsilio editori, Venezia.

De Varine, H. (2016), *L'ecomuseo come strumento di partecipazione*, lavoro presentato alla Conferenza “Ecomusei, 10 anni dopo”, Villa Manin, Udine, 9 aprile 2016, disponibile a https://www.ecomusei.trentino.it/wp-content/uploads/2024/06/1-Lecomuseo-come-strumento-di-partecipazione-De-Varine_2016.pdf

EMI (2016), *Documento strategico*, disponibile a <http://www.ecomusei.eu/ecomusei/wp-content/uploads/2016/01/Documento-strategico.pdf>

Erler, D. (2022), *Le linee guida sulla raccolta fondi degli enti del terzo settore spiegate. Una disamina dei contenuti e una tabella con gli obblighi di rendicontazione previsti*, Le circolari di Cantiere Terzo Settore, disponibile a <https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2022/12/Le-linee-guida-sulla-raccolta-fondi-degli-enti-del-Terzo-settore-spiegate.pdf>

Erler, D., Esposito, L., Meoli, C. e M. Novarino (2020), *Donazioni e Raccolte fondi*, Cantiere Terzo Settore, Mini Guida No.7

European Commission (2025), *The Recovery and Resilience Facility*, disponibile a https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en

Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Bando “IN LUCE. Valorizzare e raccontare le identità culturali dei territori”*, lavoro presentato al Seminario “Cultura. Arte, patrimonio, partecipazione. Immaginiamo il futuro”, Torino, 30 giugno 2021, disponibile a https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/webinar-In-luce-30_06.pdf

Forum Nazionale del Terzo Settore (2025), *Il PNRR a un anno dalla conclusione, il punto del terzo settore*, Report 2025, disponibile a www.pnrr.forumterzosettore.it

Garlandini, A. (2010), “Ecomusei e musei per la valorizzazione del patrimonio culturale immateriale. Nuovi istituti culturali per nuove missioni”, in C. Grasseni (a cura di), *Ecomuseologie. Pratiche e interpretazioni del patrimonio locale*, Quaderni CE.R.CO., VI, Guaraldi, Rimini, pp.19-32

Garro, G. (2017), “La legislazione italiana sugli ecomusei”, *Nuova museologia*, 36, pp. 33-40.

Giunta della Provincia Autonoma di Trento (2013), *Mondi locali del Trentino. Bilancio sociale degli Ecomusei del Trentino 2013*, Cultura per il territorio Documenti, Quaderni

Trentino Cultura, 22, disponibile a: <https://www.ecomusei.trentino.it/wp-content/uploads/2024/02/PAT-Bilancio-Ecomusei-2013-web.pdf>

Granato, G., Picilli, R. (2019), *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Rubbettino Editore, Catanzaro.

Guida all'Europrogettazione (2025), *Tipi di fondi e programmi europei*, disponibile a <https://www.guidaeuroprogettazione.eu/en/guida/for-orientation/types-of-european-funds-and-programs/>

ISTAT (2024), *Struttura e profili del settore non profit. Anno 2022*, disponibile a https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf.

Italiadomani (2024), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, disponibile a <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Jalla, D. (2010), "Epilogo", in C. Grasseni (a cura di), *Ecomuseologie. Pratiche e interpretazioni del patrimonio locale*, Quaderni CE.R.CO., VI, Guaraldi, Rimini, pp.195-200.

L'Erario, A. (2017), "Ecomusei: un itinerario attraverso le regioni italiane", *Territorio*, 82, DOI: <https://dx.doi.org/10.3280/TR2017-082020>, pp.104-113

Maggi M. e C.A. Dondona (2006), *Le leggi per gli ecomusei. Prime esperienze e cantieri in atto*, 204, Ires Piemonte, Torino, disponibile a https://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:353988/datastream/PDF/content/librib_353988.pdf

Maggi M. e D. Murtas (2004), *Ecomusei. Il progetto*, Torino, Ires Piemonte, disponibile a https://www.byterfly.eu/islandora/object/librib:360514/datastream/PDF/content/librib_360514.pdf

Maggi M. e V. Falletti (2000), *Ecomuseums in Europe. What they are and what they can be*, working paper n.137, Ires Piemonte.

Mazzullo, A. (2017), *Il nuovo Codice del terzo settore profili civilistici e tributari* (D. lgs. 3 luglio 2017, n. 117), Giappichelli Editore, Torino.

Melandri, V. (2012), “Manuale di fundraising per le PMI del non profit”, *Vita – guide e speciali*, dicembre 2012, disponibile a www.vita.it

Melandri, V., Masacci, A. (2004), *Fund Raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24ore, Milano.

Meoli, C. (2021), *Dall'Europa 88 miliardi di euro al Fondo sociale*, Cantiere Terzo Settore, 16/06/2021.

Meyskens, M., Bird, L. (2015), “Crowdfunding and Value Creation”, *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 155–166, DOI 10.1515/erj-2015-0007

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025a), *Cinque per mille*, disponibile a <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/cinque-per-mille/pagine/default>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025b), *Terzo settore e responsabilità sociale delle imprese. La riforma del terzo settore*, disponibile a <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/riforma-terzo-settore/pagine/default>

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (2025c), *Avviso n.2/2024*, disponibile a <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-delle-imprese/focus/riforma-del-terzo>

Ministero della Cultura, Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali con Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2023), *Minicifre della Cultura*, Edizione 2023, ISBN 9788894317763, disponibile a minicifre.cultura.gov.it

Ministero della Cultura, Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali con Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2024), *Minicifre della Cultura*, Edizione 2024, ISBN 979-12-210-6937-2, disponibile a minicifre.cultura.gov.it

Mondi Locali (2004), *Documento di accompagnamento*, disponibile a <http://www.ecomusei.eu/mondilocali/wp-content/uploads/2010/09/Documento-di-accompagnamento-2004.pdf>

Muscò, D., *L'ecomuseo tra valori del territorio e patrimonio ambientale*, in Briciole. Trimestrale del Cesvot, diretto da Cristiana Guccinelli, n.11-14, Firenze, ottobre 2007.

Museum Strategy Consultancy (2025a), #CALLTURA. *I bandi che fanno crescere la cultura*, Webinar online 26 marzo 2025.

Museum Strategy Consultancy (2025b), #CALLTURA. *Leggere e interpretare i bandi: una competenza strategica*, Webinar online 14 maggio 2025

Museum Strategy Consultancy (2025c), #CALLTURA. *Fare rete per fare cultura: bandi e strategie per progetti condivisi*, Webinar online 18 giugno 2025

Ohara, K. (1998), *The image of ecomuseum in Japan*, Pacific Friends, vol.25, n.12, Jijigaho-914, pp.26-27.

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

Polizzi, E., Vitale, T. (2017). *Riforma del Terzo settore: verso quale approdo?*, hal01767034, disponibile a <https://sciencespo.hal.science/hal-01767034/file/vitale-polizzi-ii-bozze-corrette.pdf>

Reina, G. (2014), "L'ecomuseo fra territorio e comunità", in G. Reina (a cura di), *Gli ecomusei. Una risorsa per il futuro*, Marsilio editori, Venezia.

Rete Ecomusei del Trentino (2024), *Ecomusei, oltre 50 anni di cammino*, disponibile a <https://www.ecomusei.trentino.it/ecomusei-oltre-50-anni-di-cammino/>

Rigobello, G. (2024), “Gli ecomusei, strumenti di un nuovo approccio per il patrimonio culturale. Le esperienze di Italia e Spagna”, *Federalismi.it*, 10, pp.174-189.

Riva, R. (2008), *Il metaprogetto dell'ecomuseo*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

R. Riva, *Ecomusei e turismo*, in Ri-Vista ricerche per la progettazione del paesaggio, gennaio-giugno 2012, p.41 e ss.

Rosso, H., Tempel, E.R., Melandri, V. (2004), *Il libro del Fund Raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Rizzoli Etas, Bologna.

Sacco, P.L. (2006), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi Editore, Roma.

Scuola di Fundraising di Roma (2019), *Come far crescere il fundraising per la cultura in Italia: istituzioni, aziende, fondazioni, professionisti a confronto*, Conferenza “Più Fundraising, Più Cultura”, 12 aprile 2019, disponibile a <https://www.scuolafundraising.it/pfpc/download/fundraising-culturale-fattori-di-ostacolo-e-facilitazione/>

Solima, L. (2020), *Management per l'impresa culturale*, Carocci Editore, Roma.

Sturlese, V. (2015), *La sinergia della partnership all'interno dei casi “Community Lab”*, Agenzia Sanitaria e Sociale Regionale, disponibile a https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/sinergia-partnership-clab-report/@@download/publicationFile/rapporto%20indagine%20sinergia%20partnership_ottobre%2015.pdf

Terzofilo (2025), *Fundraising per la cultura e misurazione dell'impatto: il ruolo del crowdfunding*, lavoro presentato all'evento conclusivo del “Premio Rete del Dono per la

cultura”, 27 marzo 2025, disponibile a <https://www.terzofilo.com/fundraising-per-la-cultura-e-misurazione-dellimpatto/>

Tovaglieri, R. (2025), “Fundraising nelle pubbliche amministrazioni: la sfida dei piccoli e medi comuni”, in Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali (a cura di), *Cantiere città. Note per la partecipazione attiva nella città culturale*, Roma, pp. 68-79, ISBN 979-12-80311-26-9, DOI 10.53125/979-12-80311-26-9

UNESCO (2003), *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, disponibile a https://www.unesco.it/wp-content/uploads/2023/11/Convenzione-Patrimonio-Immateriale_ITA-2.pdf

Zagni, F., Dragone, D., Zarri, L., (2013), *Per approfondire. Il Codice Etico ASSIF*, disponibile a <https://www.assif.it/chi-siamo/codice-etico/>

Zanella, E. (2023), *Startup fundraising. Guida di riferimento alla raccolta fondi per piccole e medie organizzazioni del terzo settore*, Zanella Editore, Milano.

Sitografia

Art Bonus, <https://artbonus.gov.it/>

Cantiere Terzo Settore, <https://www.cantiereterzosettore.it/>

Consiglio d'Europa, <https://www.coe.int/it/web/portal/home>

DeRev, <https://derev.com/>

Ecomuseo Argentario, <https://ecoargentario.it/>

Ecomuseo del Lagorai, <https://www.ecomuseolagorai.eu/>

Ecomuseo del Tesino, <https://ecomuseodeltesino.it/>

Ecomuseo del Vanoi, <https://www.ecomuseo.vanoi.it/>

Ecomuseo della Judicaria, <https://www.dolomiti-garda.it/>

Ecomuseo della Val di Peio, <https://www.ecomuseopeio.it/>

Ecomuseo della Valle dei Laghi, <https://www.ecomuseovalledeilaghi.it/>

Ecomuseo della Valsugana, <https://www.ecovalsugana.net/>

Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/enciclopedia/>

European Commission, <https://commission.europa.eu/>

Gazzetta Ufficiale, <https://www.gazzettaufficiale.it/>

Guida all'Europrogettazione, <https://www.guidaeuroprogettazione.eu/>

Ires Piemonte, <https://www.ires.piemonte.it/>

Istituto nazionale di statistica, <https://www.istat.it/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <https://www.lavoro.gov.it/>

Mondi Locali, <http://www.ecomusei.eu/mondilocali/>

Normattiva. Il Portale della legge vigente, <https://www.normattiva.it/>

Produzioni dal Basso, <https://www.produzionidalbasso.com/>

Rete ecomusei del Trentino, <https://www.ecomusei.trentino.it/>

Rete Ecomusei Italiani, <https://sites.google.com/view/ecomuseiitaliani>

UNESCO, <https://www.unesco.it/>

Val di Sole. Dimaro Folgaria, <https://www.visitdimarofolgarida.it/>

Valerio Melandri, <https://www.valeriomelandri.it/>

APPENDICE A – Testo del Questionario

Si riporta di seguito il testo del questionario somministrato ai nove Ecomusei del Trentino.

ECOMUSEI DEL TRENTINO E FUNDRAISING

Questo questionario fa parte di un progetto di tesi magistrale volto ad approfondire lo stretto legame tra Ecomusei e Fundraising, andando ad analizzare le attività di raccolta fondi e le risorse disponibili presso gli Ecomusei del Trentino.

Per attività di fundraising si intende sia il reperimento di fondi per progetti specifici (ad esempio partecipazione a bandi della Fondazione Caritro) sia la ricerca di risorse finanziarie a sostegno delle iniziative in linea con la mission dell'Ecomuseo (ad esempio sponsorizzazioni o donazioni da aziende del territorio).

Le risposte saranno utilizzate esclusivamente ai fini della ricerca.

Il questionario richiede circa 3 minuti per essere completato.

La ringraziamo anticipatamente per la disponibilità e il tempo che vorrà dedicarci.

Indicare il nome dell'Ecomuseo: _____

1. Quali sono gli obiettivi principali dell'Ecomuseo? (indicare una o più risposte)

- ☐ Conservazione del patrimonio culturale e naturale
- ☐ Educazione e sensibilizzazione del pubblico
- ☐ Sviluppo di progetti turistici
- ☐ Promozione delle tradizioni locali
- ☐ Altro (specificare): _____

2. Qual è la principale fonte di finanziamento dell'Ecomuseo?

- ☐ Finanziamento annuale dalla Provincia Autonoma di Trento
- ☐ Fondi del Comune di appartenenza
- ☐ Entrate da attività e servizi
- ☐ Fondi da Enti o Fondazioni
- ☐ Altro (specificare) : _____

3. L'Ecomuseo ha mai avviato attività di fundraising?
- ☐ Sì
 - ☐ No
- Se SÌ, quali strumenti ha utilizzato per promuovere tali attività? (indicare una o più risposte)
- ☐ Eventi dal vivo
 - ☐ Crowdfunding online
 - ☐ Campagne tramite social media
 - ☐ Collaborazioni con enti locali
 - ☐ Altro (specificare): _____
4. L'Ecomuseo ha attivato partnership con altri ecomusei o istituzioni per attività di fundraising (anche sotto forma di scambio di prestazioni)?
- ☐ Sì, regolarmente
 - ☐ Sì, occasionalmente
 - ☐ No, mai
5. L'Ecomuseo ha già intrapreso collaborazioni con altre realtà culturali o ambientali?
- ☐ Sì, spesso
 - ☐ Sì, occasionalmente
 - ☐ No, mai
6. L'Ecomuseo possiede una strategia di lungo termine per la propria sostenibilità economica?
- ☐ Sì, definita e attuata
 - ☐ Sì, in fase di sviluppo
 - ☐ No, non esiste una strategia definita
7. Quale situazione economico - finanziaria raggiunge l'Ecomuseo a fine anno?
- ☐ Utile
 - ☐ Pareggio
 - ☐ Perdita

8. Quali sono le principali sfide affrontate dall'Ecomuseo nel tentativo di attrarre fondi? (indicare una o più risposte)
- ☐ Carenza di risorse umane dedicate
 - ☐ Concorrenza con altri progetti culturali
 - ☐ Mancanza di esperienza in fundraising
 - ☐ Altro (specificare): _____
9. Quale tipologia di pubblico frequenta maggiormente l'Ecomuseo?
- ☐ Residenti locali
 - ☐ Turisti
 - ☐ Scuole
 - ☐ Volontari e appassionati di cultura
 - ☐ Altro (specificare): _____
10. Qual è il livello di coinvolgimento della comunità locale nelle attività dell'Ecomuseo?
- ☐ Altamente coinvolta
 - ☐ Parzialmente coinvolta
 - ☐ Poco coinvolta
 - ☐ Per niente coinvolta
11. Qual è la percezione generale della comunità locale nei confronti dell'Ecomuseo?
- ☐ Molto positiva
 - ☐ Positiva
 - ☐ Neutra
 - ☐ Negativa
 - ☐ Non è possibile stabilire una percezione chiara

La ringraziamo per le risposte!

APPENDICE B – Risultati del Questionario

		ECOMUSEO DELLA VAL DI PEIO	ECOMUSEO VALSUGANA	ECOMUSEO DEL TESINO	ECOMUSEO VAL MELEDRIO	ECOMUSEO ARGENTARIO	ECOMUSEO DEL VANOI	ECOMUSEO DELLA JUDICARIA	ECOMUSEO DELLA VALLE DEI LAGHI	ECOMUSEO DEL LAGORAI
1	Quali sono gli obiettivi principali dell'Ecomuseo?	Conservazione del patrimonio culturale e naturale		x	x	x	x	x	x	x
		Educazione e sensibilizzazione del pubblico			x	x	x	x	x	x
		Sviluppo di progetti turistici				x	x			
		Promozione delle tradizioni locali	x	x		x	x		x	x
2	Qual è la principale fonte di finanziamento dell'Ecomuseo?	Altro	Memoria collettiva e archivi di comunità							
		Finanziamento annuale dalla provincia autonoma di Trento	x	x	x				x	
		Fondi del Comune di appartenenza			x		x	x		x
		Entrate da attività e servizi				x				
3	L'Ecomuseo ha mai avviato attività di fundraising?	Fondi da Enti o Fondazioni								
		Altro	Fondi: 60% Comune, 35% PAT, soci e Cassa Rurale		(comune e provincia finanziano in egual misura)					
		Sì								x
		No				x	x	x	x	
4	Se sì, quali strumenti ha utilizzato per promuovere tali attività?	Eventi dal vivo	x							
		Crowdfunding online								
		Campagne tramite social media								
		Collaborazioni con enti locali	x							x
4	L'Ecomuseo ha attivato partnership con altri ecomusei o istituzioni per attività di fundraising (anche sotto forma di scambio di prestazioni)?	Altro								Partecipazioni e a bandi
		Sì, regolarmente				x				x
		Sì, occasionalmente		x				x		
		No, mai	x		x		x		x	

		ECOMUSEO DELLA VAL DI PEIO	ECOMUSEO VALSUGANA	ECOMUSEO DEL TESINO	ECOMUSEO VAL MELEDRIO	ECOMUSEO ARGENTARIO	ECOMUSEO DEL VANOI	ECOMUSEO DELLA JUDICARIA	ECOMUSEO DELLA VALLE DEI LAGHI	ECOMUSEO DEL LAGORAI
5	L'Ecomuseo ha già intrapreso collaborazioni con altre realtà culturali o ambientali?	x		x	x	x		x	x	x
	Sì, spesso									
	Sì, occasionalmente		x				x			
6	No, mai									
	Sì, definita e attuata		x			x		x	x	x
	Sì, in fase di sviluppo per la propria sostenibilità economica?	x		x	x		x			
7	No, non esiste una strategia definita									
	Utile		x			x			x	
	Pareggio	x		x	x		x	x		x
8	Perdita									
	Carenza di risorse umane dedicate	x			x		x	x		x
	Concorrenza con altri progetti culturali			x						
9	Mancanza di esperienza in fundraising		x	x			x	x		
	Quali sono le principali sfide affrontate dall'Ecomuseo nel tentativo di attrarre fondi?					Gestione stabile dei progetti attuati			partecipazione a bandi e progetti	
	Altro									
10	Residenti locali	x (attività e lab)	x					x	x	x
	Turisti	x (stagione estiva)		x	x	x				
	scuole						x			
11	volontari e appassionati di cultura									
	Progetti condivisi con scuola; scolaresche esterne									
	Altro									
12	Altamente coinvolta			x					x	
	Parzialmente coinvolta	x	x		x	x	x	x		x
	Poco coinvolta									
13	Per niente coinvolta									
	Molto positiva					x			x	
	Positiva	x	x	x			x	x		x
14	Neutra				x					
	Negativa									
	Non è possibile stabilire una percezione chiara									

APPENDICE C – Testi delle Interviste

Intervista 1) all'Ecomuseo della Val di Peio, svolta il 4 aprile 2025.

1. *Come è gestito l'Ecomuseo? Chi lavora al suo interno? (comune, associazioni, volontari...)*

L'Associazione LINUM (Associazione culturale di ricerca etnografica) gestisce l'Ecomuseo della Val di Peio, oggi denominato LINUM Ecomuseo della Val di Peio (dal 2017), sin dalla sua apertura nel 2002. Il ruolo dell'associazione a guida della realtà è stato ufficializzato nel 2011.

L'Associazione LINUM nasce nel 1998 per il recupero delle antiche tradizioni; in seguito alla legge sugli Ecomusei, il comune ha deciso di affidare la guida dell'Ecomuseo proprio all'Associazione, poiché nasceva con le stesse finalità.

Da novembre 2023 l'Ecomuseo è diventato APS, Associazione di Promozione Sociale.

C'è una sola dipendente stipendiata nell'associazione, a tempo indeterminato con contratto part-time a 22 ore. Tutti gli altri sono volontari, compreso il direttivo. Senza i volontari non ci sarebbe l'Ecomuseo, e il vero grande problema è il ricambio generazionale. Il nuovo direttivo è molto giovane, ma sono tutte persone con una propria attività lavorativa principale, che in aggiunta si dedicano alla realtà ecomuseale.

L'Ecomuseo ha anche una o due risorse stagionali e da due anni ha una risorsa assunta dal BIM che è in carico a metà delle due associazioni: fa laboratori, visite guidate... Infine una ragazza per gli eventi a 10 ore settimanali (a carico dell'Ecomuseo).

Ci sono tanti volontari over 60/70. C'è un gruppo di donne che fa la dimostrazione della lavorazione del lino dal seme al prodotto finito. Seminano il lino con le antiche tecniche trentine, viene raccolto, fatto macerare e poi c'è la dimostrazione della lavorazione, anche al museo aperto per 6 ore la settimana. Questa è l'unica associazione che fa questa dimostrazione in Trentino. È difficile coinvolgere i volontari più giovani: quando fanno delle attività, i figli dei soci danno una mano. L'Associazione possiede una casa antica con un vecchio forno e 4 volte all'anno viene fatta la panificazione con l'antica ricetta, distribuiscono il pane e i giovani si occupano di questa attività, ma sporadicamente.

2. *Come sono strutturate, nel dettaglio, le fonti di finanziamento pubbliche e private dell'Ecomuseo?*

La Provincia dà a tutti gli Ecomusei una quota di 15.000€. Sono contributi a progetto (prima era un contributo per l'attività in generale) assegnati tramite bando: si presentano i progetti e si riceve il finanziamento. Stessa cosa avviene per il Comune: quando si

presenta la domanda di contributo (ordinario) si allega il programma. Due anni fa ci sono stati eventi corposi, che hanno coinvolto altre realtà della zona e il contributo comunale è passato da 15.000 a 25.000€. Nel 2024 il contributo è stato di 22.000€, in quanto andava suddiviso tra le associazioni operanti nello stesso comune, ma se i progetti sono sostanziosi si può fare domanda di contributo straordinario: è stato fatto un paio di volte nel corso degli anni per poter fare interventi nella sede. La sede dell'Ecomuseo è un edificio comunale, era una vecchia scuola, ed è stata data in comodato d'uso all'Associazione per 30 anni. I lavori straordinari sono a carico del comune mentre i lavori ordinari, come ad esempio un orto didattico, sono stati fatti con il contributo straordinario del comune insieme al contributo provinciale.

Altri contributi: la Cassa Rurale dà un contributo di 1.000€ tassati (850€ ca); contributi con il B.I.M. dell'Adige negli anni precedenti; bandi Fondazione CARITRO (o bando memoria o bando cultura). Sono buone entrate, tutte adoperate per il progetto. Hanno fatto un bando memoria: 7 interviste sul canale YouTube coinvolgendo ragazzini e nonni della zona, c'è stata richiesta e stanno continuando ad andare avanti.

3. Come si articola il rapporto con i partner dell'Ecomuseo? (concedono finanziamenti, sponsorizzazioni, donazioni...)

I partner (indicati nel sito) non effettuano donazioni e sponsorizzazioni all'Ecomuseo. Le collaborazioni che vengono fatte sono a titolo gratuito: fanno un'attività, coinvolgono un altro museo, magari fanno delle dimostrazioni, ma non sponsorizzazioni a livello economico. Due anni fa hanno avviato un'attività grossa di costruzione di una carbonaia dove hanno collaborato operai del comune, del parco, l'ASUC, un'altra associazione per una drammatizzazione di una leggenda sulle Carbonaie, ma tutto a titolo gratuito.

4. Le attività di fundraising attuate hanno favorito il reperimento fondi oppure hanno avuto scarso successo?

Le attività di fundraising messe in campo dall'Ecomuseo consistono nell'ottenimento di donazioni libere effettuate in una "cassettina" messa a disposizione durante le attività e gli eventi. La sede è aperta 6 ore a settimana, la visita di 40 minuti è gratuita e poi il visitatore può fare una donazione libera.

Raccolte fondi fini a se stesse non vengono fatte, ma si mettono in vendita lavoretti o piccoli oggetti realizzati dalle volontarie, si vendono libretti della Rete degli Ecomusei o pubblicazioni interne durante gli eventi. Queste rappresentano delle piccole entrate. Oppure ci sono anche entrate da laboratori, sempre durante gli eventi.

5. *In che modo l'Ecomuseo si impegna nella ricerca di sponsor o partner per eventi e attività?*

L'ecomuseo non cerca sponsor perché ci sono i fondi della Provincia e del Comune.

6. *Per quale motivo non esiste una strategia di sostenibilità economica per l'Ecomuseo nel lungo periodo?*

Non si è mai pensato finora, ma da quando sono APS, la presidente ha riconosciuto la necessità di pensare a una strategia: occorrono altri partner oltre al Comune e alla Provincia, che potrebbero dall'oggi al domani bloccare i finanziamenti. L'Ecomuseo non deve far profitto, si ricerca il pareggio, però si dovrebbe pensare a una strategia.

7. *Le attività e i laboratori promossi hanno un buon riscontro in termini di pubblico? Possono rappresentare una fonte di entrate alternativa?*

Un buon riscontro in termini di pubblico: l'Ecomuseo ha una sala da 50 posti e l'ultimo evento era sold out (si tratta comunque di un Paese isolato e senza parcheggio). Si realizzano soprattutto laboratori con bambini e per famiglie. C'era un'attività ante-covid tutti i venerdì dove si metteva a disposizione la sala e un gruppo di donne lavorava a maglia: chi per sé, chi realizzava manufatti che l'Ecomuseo vendeva, chi veniva per imparare. Anche i laboratori a tema (Natale, Pasqua, paesaggio...) hanno una buona partecipazione, sia di locali sia di turisti. In inverno è difficile avere turisti, in quanto c'è la stagione sciistica (è stata anche realizzata un'attività con una blogger – bimbi con la valigia) mentre in estate c'è un buon riscontro. I laboratori sono a pagamento, da 3 a 15€; c'è la distinzione con i soci (che pagano un 40-50 % in meno e una tessera annuale di 10€).

8. *Una futura attività di fundraising da parte dell'Ecomuseo potrebbe migliorare la sostenibilità economica di questa realtà? (il fundraising può favorire l'attivazione di un maggior numero di progetti...)*

Sì, sempre con un'accortezza a non fare utile ma con un occhio anche al contributo da parte del Comune. Però non si sa cosa fare nel momento in cui ci saranno più soldi, quali attività promuovere? Queste considerazioni finora hanno bloccato le attività di fundraising. Si era già pensato a sponsor locali a progetto.

9. *Quali sono i punti di forza che l'Ecomuseo può sfruttare maggiormente per attrarre finanziamenti?*

Il punto di forza è aver avuto un direttivo giovane negli ultimi 3 anni che ha dato una nuova immagine all'Associazione LINUM Ecomuseo della Val di Peio APS. Il direttivo attuale ha ottenuto un buon riscontro sia interno che esterno, soprattutto per le attività

promosse: il progetto con i nonni, la Carbonaia (progetto di una settimana, nel capoluogo). Anche l'opinione del Comune è positiva verso l'Ecomuseo (e il contributo è passato da 15 a 25.000€, dovuto alla crescita del riconoscimento delle attività). Una buona opinione dell'Ecomuseo all'esterno è il vero punto di forza, in grado di attrarre sempre più pubblico.

10. *L'Ecomuseo utilizza i canali social per promuovere le proprie attività? Se sì, con quale riscontro?*

La presidente tiene molto all'utilizzo dei canali social, sui quali vengono sponsorizzate tutte le serate dell'Ecomuseo e dei partner, quando ci sono attività si fanno le dirette. E hanno avuto riscontro, come per l'evento "Ecomuseo in piazza ad agosto", dove molte persone hanno partecipato grazie proprio all'informazione social. Attualmente l'Ecomuseo è impegnato nel progetto "ECOS – Paesaggi sono negli ecomusei", e stanno raccogliendo i suoni identitari dei luoghi (anche scomparsi), promuovendo delle camminate sonore: non solo occhi ma anche orecchie. L'Ecomuseo della Val di Peio realizzerà la passeggiata per ottobre.

Intervista 2) all'Ecomuseo della Valsugana, svolta il 15 maggio 2025

1. *Come è gestito l'Ecomuseo? Chi lavora al suo interno? (comune, associazioni, volontari...)*

C'è una presidente, un direttivo composto da cinque persone e poi c'è l'operatrice dell'ecomuseo. La presidente ha l'ultima parola e fa riferimento prevalentemente con la Rete degli ecomusei – l'ecomuseo è tale perché riconosciuto dalla Provincia e inserito nella Rete – circa le comunicazioni all'esterno; il direttivo propone le attività e decide se si possono fare; l'operatrice svolge attività di segreteria ma nell'ultimo anno contribuito nel proporre attività al direttivo.

Come nasce l'Ecomuseo? C'è un'associazione culturale che si propone alla Provincia, deve svolgere per tre anni l'attività di associazione, poi invia alla Provincia la richiesta di essere ecomuseo e quest'ultima dice sì o no (ci sono dei vincoli da rispettare): se conferma da qui inizia tutto il percorso. Se l'associazione iniziale si toglie dall'ecomuseo, anche l'ecomuseo non esiste più.

2. *Come sono strutturate le fonti di finanziamento pubbliche? Ricevete anche finanziamenti da privati?*

Quando la Provincia riconosce l'Ecomuseo, questo può partecipare [al bando provinciale] per avere un contributo pubblico (15.000€), uguale per tutti gli ecomusei. Ogni ecomuseo

ha il suo direttivo che comprende uno o più rappresentanti dei comuni (Castel Ivano, Bieno e Samone) cui viene chiesto un contributo ordinario. Qual ora ci fosse un'attività specifica richiesta dal comune, l'Ecomuseo può chiedere un contributo straordinario.

Come privati non hanno finanziamenti, oltre al tesseramento annuale (10€), ma non è un'entrata così forte da essere la parte predominante dell'economia dell'Ecomuseo.

3. *Come si articola il rapporto con i partner dell'Ecomuseo? (concedono finanziamenti, sponsorizzazioni, donazioni...)*

[Il rapporto di collaborazione] dipende dall'attività. Ci sono state in passato occasioni in cui gli ecomusei hanno collaborato tra loro per svolgere specifiche attività. L'anno scorso [2024] l'Ecomuseo ha pubblicato un dizionario al cui interno c'erano vari partner, tra cui l'Ecomuseo del Lagorai, l'associazione Croxarie e un'azienda che ha stampato il libro (ha contribuito con scontistiche).

4. *Perché non sono state avviate attività di fundraising?*

Non sono state avviate perché l'Ecomuseo della Valsugana, in particolare, si occupa prevalentemente di pubblicazioni attorno a ricerche specifiche, ad esempio quella sui vigili del fuoco. Non ha molto senso, per la tipologia di attività svolta, fare fundraising. Qual ora ci dovesse essere una crisi dentro all'Ecomuseo, si comincerebbe a vendere le pubblicazioni (finora cedute in forma gratuita). L'unica attività svolta è chiedere alla comunità una raccolta di fotografie, inserite poi in un archivio digitale, ma non ha un risvolto economico.

5. *In che modo l'Ecomuseo si impegna nella ricerca di sponsor o partner per eventi e attività?*

No, la relazione è al contrario. Ci sono realtà e associazioni che chiedono all'Ecomuseo di aiutarli ad esempio a svolgere attività. L'anno scorso una piccola associazione del luogo voleva fare degli incontri mirati su natura, musica e teatro e ha chiesto all'Ecomuseo se potevano stampare le locandine. L'Ecomuseo ha accettato e ha aiutato queste piccole realtà.

6. *Come si articola la strategia di sostenibilità economica per l'Ecomuseo nel lungo periodo?*

La strategia è la seguente: ogni anno il direttivo si riunisce, si propongono le attività e si individuano quelle che vanno finanziate dalla Provincia. La Provincia non finanzia una sola attività ma quattro, e per fare un buon lavoro vanno presentate almeno tre attività. Se ci sono attività più grandi che necessitano di più finanziamenti si cerca un altro aiuto. Nel caso del dizionario è stato chiesto un finanziamento alla regione. Ma tutto si basa sulle

attività che vengono proposte. Si tratta sempre di pubblicazioni e si conoscono i costi. Se, invece, ci sono ricerche o pubblicazioni che richiedono più tempo ecco che si cercano altri contributi. Quando si riunisce il direttivo ha sempre a disposizione il rendiconto e il bilancio preventivo, e si riesce a gestirsi.

7. Come intende rispondere l'Ecomuseo alla "mancanza di esperienza" che ostacola la ricerca di fondi?

C'è una mancanza di esperienza perché a volte non si conoscono tutte le possibilità che si possono avere per cercare fondi. Occorre trovare il bando giusto, l'occasione esatta, e la mancanza di esperienza sta proprio nel ricercare i fondi.

8. Una futura attività di fundraising da parte dell'Ecomuseo potrebbe migliorare la sostenibilità economica di questa realtà? (il fundraising può favorire l'attivazione di un maggior numero di progetti...)

L'Ecomuseo realizza un utile che viene reinvestito. In un futuro però, se dovesse cambiare il personale dell'Ecomuseo o se quest'ultimo si aprisse ad altre attività, si può considerare di attivare delle pratiche di raccolta fondi. Occorre ripensare alla strategia adottata finora, nel caso in cui dovessero venire meno i fondi pubblici. Non è detto che la Provincia nei prossimi anni sia in grado di finanziare le attività ecomuseali, come ha fatto sino ad adesso. Si possono vendere le pubblicazioni, ma quanto sono competitive, essendo molto specifiche? Ecco che viene in aiuto il fundraising.

9. Quali sono i punti di forza che l'Ecomuseo può sfruttare maggiormente per attrarre finanziamenti?

L'Ecomuseo della Valsugana si distingue perché fa memoria storica, e questa specificità è allo stesso tempo sia punto di forza sia un punto di debolezza, perché è molto focalizzato su questo tema specifico, mentre gli altri ecomusei hanno attività che coinvolgono di più la comunità. L'ecomuseo invece ha più difficoltà a coinvolgere i giovani e i ragazzi più piccoli ed è focalizzato nel fare ricerca e studiare il territorio, approfondendo la memoria storica, le tradizioni, facendo aprire gli occhi sulla realtà in cui si sta vivendo; ma allo stesso tempo questo studio allontana un po' dalla comunità.

10. L'Ecomuseo utilizza i canali social per promuovere le proprie attività? Se sì, con quale riscontro?

L'Ecomuseo è seguito da circa mille persone su Facebook e Instagram, ha anche YouTube ma qui è inattivo da un po'. Ha un sito web, in aggiunta ai canali social, e sono tutti gestiti da un volontario che fa parte del direttivo e si occupa appositamente dei social e del web. Essendo un contesto piccolo, l'Ecomuseo della Valsugana è soddisfatto dei

numeri raggiunti, anche perché la maggior parte della popolazione della valle è anziana. Ci si è interrogati su come attrarre i giovani e si sono prese immagini dell'archivio digitale per fare dei post divertenti e accattivanti.

Intervista 3) all'Ecomuseo del Vanoi, svolta il 19 maggio 2025

1. *Come è gestito l'Ecomuseo? Chi lavora al suo interno? (comune, associazioni, volontari...)*

L'Ecomuseo del Vanoi ha un dipendente annuale fisso, che è il coordinatore, cui si affiancano delle professionalità differenti: tre operatori estivi assunti da giugno a settembre a tempo determinato che aiutano con l'apertura e la gestione dei siti (aperti solo in estate); i collaboratori a partita IVA, ovvero due operatrici che si occupano della parte didattica (progettazione e laboratori), accompagnatori di media montagna che guidano le escursioni, persone che gestiscono i laboratori sui saperi tradizionali (ad esempio il corso di impagliatura), oppure una ragazza per il laboratorio dei calzettini; i tirocinanti. A capo dell'associazione c'è un consiglio direttivo che si riunisce due volte al mese, che sceglie le linee guida dell'Ecomuseo, su indicazione anche della coordinatrice. È un direttivo che cambia, ma alcuni elementi rimangono fissi, e ci sono diverse visioni al suo interno.

L'Ecomuseo è nato nel 1999 ed è stato riconosciuto nel 2002, e con la riforma del Terzo settore è diventato un'APS, quindi un'associazione privata che rappresenta però il braccio operativo del comune, in quanto il comune di Canal San Bovo è il maggiore finanziatore dell'ecomuseo.

2. *Come sono strutturate, nel dettaglio, le fonti di finanziamento pubbliche (e private se ci sono) dell'Ecomuseo?*

Le fonti di finanziamento principali derivano dal Comune di Canal San Bovo, il Parco di Paneveggio Pale di San Martino, perché l'Ecomuseo gestisce il sentiero etnografico (che comprende tutti i siti aperti durante l'estate) che è di proprietà del Parco. L'Ecomuseo ha una convenzione con il comune di Canal San Bovo, che a sua volta ha una convenzione con il Parco, per cui il Parco finanzia indirettamente l'Ecomuseo. Quindi sono tre le fonti principali: il Comune, il Parco attraverso il Comune e il bando provinciale per gli ecomusei (15.000,00€ ogni anno, una fonte sicura).

I fondi privati sono invece legati all'attivazione di progetti ad hoc, e negli anni sono stati fatti molti progetti con la Fondazione Caritro, oppure un'altra fonte di finanziamento, già utilizzata a progetto, è la Comunità di Valle di Primiero e i contributi dall'associazione ACSM che si occupa della gestione delle acque in Trentino, da cui ricevono un

finanziamento annuale perché gestiscono dei Mulini ad acqua (fondi per attività specifica).

Nel pubblico il finanziamento è giustificato (bilanci di previsione, programma, rendicontazione a fine anno) all'associazione e viene utilizzato per le attività generali dell'ecomuseo, mentre nel caso di finanziamenti privati ci deve essere una progettualità specifica per il bando. Caritro ha dei bandi che ripete annualmente da tempo, ma il bando va studiato ad hoc (richiesta di partner...), ci sono progettualità complesse e specifiche, che si studiano anche in collaborazione con altri soggetti. Non si partecipa tutti gli anni, perché serve una buona pianificazione ed è richiesto anche uno sforzo a livello di liquidità dell'associazione: la fondazione dà un anticipo, ma l'Ecomuseo deve arrivare a rendicontazione con tutte le spese liquidate e quietanziate (i soldi vengono completamente anticipati per ottenere il contributo), e non è sempre facile essendo una piccola realtà, anche se ben strutturata.

Possibilità di finanziamento ce ne sono tantissime, sia a livello provinciale sia a livello regionale (poco fa l'Ecomuseo ha fatto richiesta di un finanziamento alla regione – che ha un bando specifico per l'editoria – per la pubblicazione di un libro), ma la Caritro è una delle principali fonti in quanto ha ampia disponibilità e può quindi proporre e ripetere annualmente determinati bandi: il bando memoria, il bando cultura, il bando per le pratiche sociali. L'Ecomuseo del Vanoi è uno dei più strutturati, e quindi ha partecipato negli anni a diversi bandi della Fondazione, che a livello del Trentino, è una fonte di finanziamento privato solida.

3. Come si articola il rapporto con i partner dell'Ecomuseo? (concedono finanziamenti, sponsorizzazioni, donazioni...)

I partner sono in primis il Comune e il Parco, poi ci sono le associazioni del territorio come la Comunità di Valle, le Proloco della Valle, le scuole (per la sezione didattica: molto sviluppata e l'Ecomuseo collabora gratuitamente da anni con le scuole). Ci sono poi le associazioni private che finanziano a progetto. Mentre con il resto dei partner c'è più uno scambio di piaceri o prestazioni tecniche, ad esempio con l'associazione sportiva del territorio, le biblioteche, c'è un rapporto di mutuo aiuto. Non si collabora però sempre con tutti, si cerca di fare rete ma fare ciò è faticoso e richiede molta energia. Sul lato dell'offerta turistica un partner importante è l'APT che aiuta l'Ecomuseo dal punto di vista comunicativo e di promozione degli eventi. L'Ecomuseo è il punto nevralgico, la sede è una casa della comunità nel centro del comune di Canal San Bovo cui si rivolgono tutti coloro che hanno bisogno di spazi o altro e ci si interfaccia reciprocamente.

4. *Perché non sono state avviate attività di fundraising?*

Il tema del fundraising è importantissimo, perché il Terzo settore per anni ha usato solo i finanziamenti pubblici e [ha basato la propria attività su] garanzie che però sono sempre venute meno. Quindi per sopravvivere bisogna trovare un modo per non aspettare sempre l'assistenzialismo delle strutture pubbliche ma trovare delle risorse proprie, è la cosa che può essere più importante e giusta a livello di sopravvivenza.

È importante ma non c'è forza umana per farlo: l'Ecomuseo è una struttura piccola, ma dopo i 20 anni di esistenza è come una macchina strutturata che può andare avanti da sola ma che richiede tantissimo tempo e il tempo rimanente è poco e il problema è sempre pratico. Se ci fosse un'altra persona che si occupa della parte operativa, ci sarebbe un grande aiuto. Il fundraising è comunque un aspetto importante che va considerato. È fondamentale concentrarsi sul capire come trovare autonomamente dei fondi. Comunque l'Ecomuseo del Vanoi riesce per un terzo a sostenersi da solo, con le seguenti entrate (dalle aperture della stagione estiva): i ticket d'ingresso ai siti dell'Ecomuseo (ticket simbolico e cumulativo di 3,00€ che l'utente paga visitando il primo sito, e con lo stesso biglietto può visitare nella stessa giornata tutti gli altri siti aperti), i gadget in vendita, le attività accompagnate durante l'estate (ma non rappresentano un'entrata vera e propria, perché tutte le attività dell'Ecomuseo tendono a ripagarsi da sole). Il fundraising può essere visto anche in un'ottica di fonte importante di liquidità (è importante averla per le associazioni in determinati periodi dell'anno, poiché il saldo dell'anno arriva l'anno successivo a inizio anno solitamente, ma poi ci sono sempre dei ritardi), non tanto per aumentare il capitale dell'Ecomuseo – lo scopo non è avere profitto – ma potrebbe essere una risorsa importante come copertura che consente di stare a galla se ci fosse un ritardo nei finanziamenti, o se sorgesse un problema burocratico che impedisse di fare immediata richiesta di saldo... e avere una copertura per i mesi in cui il saldo non arriva oppure è in ritardo fa del fundraising la soluzione più giusta per l'ecomuseo. L'Ecomuseo gestisce una locazione turistica, due baite nel bosco, e questa è un'entrata significativa (sono su Airbnb ed è tutto prenotato): ci sono ovviamente delle spese ma c'è un margine positivo a fine dei conti, una goccia che aiuta tantissimo ad avere uno zoccolo duro di sicurezza che fa stare più tranquilli.

5. *L'Ecomuseo si impegna nella ricerca di sponsor o partner per eventi e attività?*

L'Ecomuseo potrebbe impegnarsi di più, è un po' carente su questo aspetto ma perché non c'è tempo. L'associazionismo, la tessera socio di 10,00€, non è così diffuso, e spesso gli associati sono persone affezionate o coloro che hanno la seconda casa. Se ci fosse il

tempo per fare una campagna di promozione ecco che si potrebbero raggiungere tutti gli abitanti della Valle, che dovrebbero essere i primi ad associarsi. Neanche il 5% della popolazione è associata all'Ecomuseo, e anche solo i tesseramenti dei soci potrebbero rappresentare una forma di fundraising. Essere socio significa credere nella mission dell'Ecomuseo. Ogni anno viene stampato un libretto con qualche pagina dedicata all'impegno dell'ecomuseo per la comunità, il fatto di associarsi dipende molto dall'immagine di sé che l'ecomuseo riesce a comunicare all'esterno. Forse c'è anche poca consapevolezza da parte della comunità e delle persone che rimangono stupite dal gran numero di attività svolte annualmente. Ciò dipende in parte dall'Ecomuseo e in parte dagli abitanti stessi, che forse lo danno per scontato.

6. *Come si articola la strategia di sostenibilità economica per l'Ecomuseo nel lungo periodo?*

[La strategia] nel lungo periodo riguarda l'istituzione delle convenzioni pluriennali che garantiscono una sostenibilità economica a livello di finanziamenti molto più lunga. Hanno rinnovato quest'anno le convenzioni tra l'Ecomuseo, il Comune e il Parco, ed è un accordo da tre anni in su. Ciò garantisce la sicurezza del finanziamento per tutti gli anni. È importante avere la convenzione che garantisce i fondi anche a livello di cambiamento di Giunta (una sicurezza anche politica).

7. *Come intende rispondere l'Ecomuseo alle sfide incontrate nella ricerca di fondi (carenza di risorse umane e mancanza di esperienza)?*

Si potrebbe assumere altro personale e poi c'è poca esperienza. Si può pensare a come fare però in maniera "artigianale". Sarebbe interessante avere formazione, partecipare a corsi, ma ciò che manca è sempre il tempo. Una sfida è rappresentata anche dal tipo di comunità con cui ci si rapporta: come si convincono i cittadini che le attività che fa l'Ecomuseo sono così importanti per le persone al punto da finanziarle? Questa è una bella sfida interna, c'è bisogno di un'analisi interna dell'associazione, e ciò che le persone vedono fuori dall'associazione riflette la consapevolezza interna.

8. *Una futura attività di fundraising da parte dell'Ecomuseo potrebbe migliorare la sostenibilità economica di questa realtà? (il fundraising può favorire l'attivazione di un maggior numero di progetti...)*

Sì, per attivare nuovi progetti e per avere liquidità. È più facile ricercare fondi per acquistare un bene materiale piuttosto che attivare un progetto, è più facile da comunicare e raggiungere chi può essere interessato a finanziare. Se si pensa invece a un fundraising generale dell'attività dell'ecomuseo è più complesso sia a livello di comunicazione sia a

livello operativo. Sarebbe bello attivare un fundraising generico “sostieni l’associazione” e questi soldi sarebbero un gruzzolo da mettere da parte e avere a disposizione. Tuttavia, nel Terzo settore avere dei soldi in più nell’associazione non è visto come positivo dalle PA e da chi finanzia, perché pensano che l’ecomuseo si possa arrangiare e quindi riducono il finanziamento. Ciò non spinge l’associazione ad impegnarsi a cercare fondi dai privati, perché vengono ridotti i fondi pubblici, è un terreno scivoloso.

9. *Quali sono i punti di forza che l’Ecomuseo può sfruttare maggiormente per attrarre finanziamenti?*

I punti di forza, nei confronti della comunità, dell’Ecomuseo del Vanoi sono riconducibili al fatto che smuove sia socialmente che economicamente l’attività della valle. L’Ecomuseo dà posti di lavoro (accompagnatori, posti per lavoratori indipendenti, gli operatori estivi sono ragazzi che vanno all’università), è un attivatore anche economico per la Valle, un qualcosa che si noterebbe se non ci fosse. Lasciando perdere il lato turistico – occupazionale, sul piano sociale è importantissimo perché all’Ecomuseo si rivolgono tante persone per tante cose diverse, è un servizio alla comunità. Anche l’edificio è l’unico stabile che nel paese è sempre illuminato la sera. La forza dell’Ecomuseo è che c’è e che attiva tutta una forza di comunicazioni, collaborazioni con l’esterno, con Trento, il far parte della Rete degli ecomusei. L’ecomuseo mette in luce tradizioni, saperi, etnografia, ma questa è una base su cui poi si costruiscono tutta una serie di servizi e attività più contemporanei. L’ecomuseo è sintomo di vita.

10. *L’Ecomuseo utilizza i canali social per promuovere le proprie attività? Se sì, con quale riscontro?*

I canali social ci sono e gestire i social è un mestiere oggi, per cui servirebbero approfondimenti maggiori, legati alle finalità dell’Ecomuseo. La coordinatrice si occupa dei post sugli eventi durante l’inverno, oppure una volta a settimana posta qualche contenuto, che però va pensato. Dalla scorsa estate ci sono due ragazze giovani che si occupano dell’intera gestione e utilizzo dei canali social, che si sono dedicate bene all’attività e in qualche mese sono aumentate le interazioni. I canali social sono Facebook, Instagram e il sito internet, rinnovato quest’anno; si potrebbe pensare alla newsletter, per fidelizzare e fare fundraising. Hanno cercato ad approfondire anche la presenza su whatsapp con le liste broadcast per avere una comunicazione diretta, che andrebbe implementata.

Intervista 4) all'Ecomuseo Argentario, svolta il 19 maggio 2025

1. *Come è gestito l'Ecomuseo? Chi lavora al suo interno? (comune, associazioni, volontari...)*

Il sistema di gestione dell'Ecomuseo Argentario prevede un comitato di gestione di indirizzo composto da membri dell'Associazione Ecomuseo Argentario, dai sindaci dei comuni partner del progetto e da due aziende per il turismo (APT di Trento e Valsugana). C'è un consiglio direttivo con un presidente legale rappresentante. La forma di governance prevede un direttore e due dipendenti.

2. *Oltre alle entrate da attività e servizi (principali), l'Ecomuseo riceve finanziamenti pubblici e/o privati? Se sì, come sono strutturati?*

Le fonti principali di entrata per l'Ecomuseo sono le attività di accompagnamento escursionistiche presso i siti che l'ente ha in gestione, di base attività guidate per siti in concessione dall'ente pubblico, siti musealizzati, e questo è il grosso. L'Ecomuseo richiede e riceve finanziamenti pubblici alla Provincia Autonoma di Trento, e partecipa a bandi quando si presenta l'occasione. Quest'ultimi non sono finanziamenti stabili, ma a progetto e di anno in anno l'Ecomuseo sceglie a quale bando partecipare. La quota stabile di finanziamento pubblico è quella dei comuni partner del progetto che finanziano stabilmente per convenzione l'Ecomuseo Argentario. Ci sono anche piccole richieste di contributo verso soggetti privati, come fondazioni che mettono a disposizione bandi per progetti specifici, e qui è una valutazione di anno in anno se partecipare o meno. Hanno avuto anche un contributo sul PNRR nel 2024-25 per un progetto straordinario di digitalizzare dell'Ecomuseo a 360°, gestione digitale del sistema di prenotazione delle visite guidate.

3. *Come si articola il rapporto con i partner dell'Ecomuseo? (concedono finanziamenti, sponsorizzazioni, donazioni...)*

Rapporto di collaborazione con le amministrazioni comunali con cui è stata stipulata la convenzione ed erogano finanziamenti pubblici, mentre con altri soggetti del sistema cultura – Trentino stringono annualmente, o a livello pluriennale, degli accordi di collaborazione, come il MUSE, il Museo degli Usi e Costumi di San Michele, cercando di avere un documento scritto che attesti la collaborazione. Con gli enti partner quindi ci sono le convenzioni, con gli enti del sistema museale ci sono dei protocolli d'intesa e ci sono anche accordi con soggetti privati del territorio per la messa a disposizione di siti e strutture: ad esempio comodati per la messa a disposizione di antiche miniere, accordo

che serve per sgravare la responsabilità ed utilizzare i siti per scopi di ricerca scientifica e visite guidate.

4. *Perché non sono state avviate attività “dirette” di fundraising?*

Il fundraising viene fatto tutti i giorni, anche nella ricerca di bandi, ma non richiedendo quote alla comunità oppure utilizzando campagne online. L'attività di fondo principale è legata alla partecipazione a bandi privati o pubblici. Spesso l'Ecomuseo cerca di avere un budget congruo al fine di offrire le attività gratuitamente alle comunità del territorio.

5. *In che modo l'Ecomuseo si impegna nella ricerca di sponsor o partner per eventi e attività?*

I partner di progetto o gli sponsor vengono ricercati nella rete del sistema Trentino in base al progetto e alle caratteristiche, e si riesce sempre ad avere collaborazioni con soggetti diversi del territorio, come le associazioni alle quali si chiede oppure l'Ecomuseo fa da partner per progetti particolari. Sono rari i casi in cui l'Ecomuseo, come partner di progetto, richiede anche denaro – qualche caso c'è, finanziamento a sostegno di attività – di base si tratta di uno scambio di servizi, di messa a disposizione da parte dell'ecomuseo di guide, mentre le associazioni forniscono volontari per lavorare sui musei. In qualche raro caso anche supporto economico da parte dei partner.

6. *Come si articola la strategia di sostenibilità economica per l'Ecomuseo nel lungo periodo?*

Il mondo associazionistico fa fatica a programmare una sostenibilità. In linea di massima ci si fonda su fonti di finanziamento stabili, essendo le convenzioni con i comuni lunghe in termini temporali (10 anni), che sono una base di finanziamento sicura. Si fa poi una proiezione sulle gestioni che ci sono e che danno un'entrata: le gestioni turistiche possono dare una stima affidabile del bilancio. La struttura se pur funzionale è abbastanza leggera in termini di costi: la sede dell'Ecomuseo viene messa a disposizione da uno dei comuni partner, i dipendenti sono uno a tempo pieno e due part-time.

7. *Perché la “gestione stabile dei progetti” rappresenta una sfida per l'Ecomuseo?*

Lavorando su molti campi e situazioni complesse, gestire stabilmente tutti i settori progettuali dell'ecomuseo non è sempre facile. Sono molte le dinamiche in gioco e spesso comprendono anche l'ente pubblico che potrebbe cambiare amministrazione per via delle elezioni, come avvenuto di recente; è sempre abbastanza difficile mantenere una stabilità in questo senso. Avendo molti comuni e un ambito molto vasto ci sono moltissime dinamiche; si lavora con una programmazione annuale che permette di avere una certa tranquillità nel seguire i progetti, ma le variabili in gioco sono sempre tante.

8. *Una futura attività di fundraising da parte dell'Ecomuseo potrebbe migliorare la sostenibilità economica di questa realtà? (il fundraising può favorire l'attivazione di un maggior numero di progetti...)*

Potrebbe sicuramente farlo nel momento in cui funziona, ovvero il fundraising genera un introito. Ma nel caso è da valutare dove rivolgere questa attività e a quali soggetti.

9. *Quali sono i punti di forza che l'Ecomuseo può sfruttare maggiormente per attrarre finanziamenti?*

L'Ecomuseo si è sempre visto come un soggetto di valorizzazione territoriale, che si occupa non solo di attività culturale e divulgativa, e il punto di forza è la capacità gestionale del territorio: ha in carico una rete di sentieri molto vasta che comprende tutto il territorio, diversi siti fisici (fortificazioni della grande guerra, miniere, siti turistici...), quindi il punto di forza è proprio la grande capacità di gestire il territorio, ad esempio le aperture, organizzare le guide. Anche nei confronti della pubblica amministrazione, la garanzia di aver un soggetto in grado di gestire siti normalmente difficili, è un buon valore per l'Ecomuseo Argentario.

10. *L'Ecomuseo utilizza i canali social per promuovere le proprie attività? Se sì, con quale riscontro?*

Sì, l'Ecomuseo usa tutte le piattaforme social, prevalentemente Instagram e Facebook; funzionano ma il ritorno più grande deriva dalla gestione di una newsletter abbastanza ammirata e ben costruita. È sempre aperta una campagna associativa e chiunque può diventare socio di Ecomuseo Argentario in qualsiasi momento dell'anno, e qui nelle varie autorizzazioni si può richiedere l'inserimento nella newsletter. A breve sul sito sarà possibile iscriversi direttamente alla newsletter. Per diventare socio si versa una quota di 10,00€ e si ottiene una tessera. Per un accordo stipulato con gli altri ecomusei del Trentino si riceve anche una card che consente di avere delle sconti e ingressi agevolati anche negli altri nove ecomusei della Rete.