



2022

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

n. 26, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore / Editor in chief Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Scullo

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Caterina Paparello, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

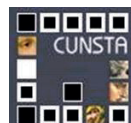
Comitato scientifico / Scientific Committee Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrocchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor Oltrepagina srl

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata WOS
Rivista riconosciuta SCOPUS
Rivista riconosciuta DOAJ
Rivista indicizzata CUNSTA
Rivista indicizzata SIMED
Inclusa in ERIH-PLUS

L'utilizzo e il valore del crowdfunding per le organizzazioni del patrimonio culturale: da strumento di finanziamento a strumento di innovazione manageriale, comunicativa e culturale

Elena Borin*, Daphné Crepin**

Abstract

Il dibattito sulla necessità di ripensare le strutture di finanziamento del settore dei beni culturali ha recentemente sottolineato le potenzialità delle fonti di finanziamento partecipative, fra cui il crowdfunding. Da un lato, tale modalità di raccolta fondi è stata fin dagli esordi molto legata al settore culturale e creativo e sono presenti sul mercato diverse piattaforme di crowdfunding specifiche per questo settore. Dall'altro, mentre alcune branche del settore culturale e creativo hanno ormai grande familiarità con questa forma di finanziamento, altre sembrano ancora piuttosto riluttanti ad usarlo: fra queste il settore del patrimonio culturale. L'obiettivo di questo articolo è di esplorare criticamente questo punto, cercando di capire se il crowdfunding sia veramente percepito come uno strumento utile e necessario per aumentare la resilienza finanziaria del patrimonio culturale e quali siano gli usi e valori a esso attribuiti dalle organizzazioni che si occupano della gestione dei beni culturali. I risultati

* Elena Borin, Professoressa associata di Economia aziendale, Link Campus University, Dipartimento di Scienze della Vita e della Salute, Via del Casale di San Pio V, 44, 00165 Roma, e-mail: e.borin@unilink.it.

** Daphné Crepin, Ricercatrice indipendente, Project manager sponsorizzazioni aziendali, Université PSL – Paris Sciences & Lettres, Fondation PS, L60 rue Mazarine, 75006 Paris, e-mail: daphne.crepin@bsb-education.com.

della ricerca qualitativa su cinque casi studio di grandi istituzioni e musei parigini indicano che le organizzazioni culturali non lo percepiscono ancora come un efficace metodo di raccolta fondi, ma che lo ritengono invece un valido strumento per raggiungere, sensibilizzare e coinvolgere le comunità, non solo verso il progetto o l'ente promotore ma verso tutto il settore del patrimonio culturale.

The debate on the need to rethink funding structures for the cultural heritage sector has recently highlighted the potential of participatory funding sources, including crowdfunding. On the one hand, this mode of fundraising has been closely linked to the cultural and creative sector since its inception, and several crowdfunding platforms dedicated to this sector are present on the market. On the other hand, while some branches of the cultural and creative sector are now very familiar with this form of funding, others still seem reluctant to use it: among them, the heritage sector. The aim of this article is to critically explore this point, trying to understand whether crowdfunding is really perceived as a useful and necessary tool to increase the resilience of cultural heritage and what uses and values are attributed to it by cultural heritage organisations. The results of the qualitative research on five case studies of large institutions and museums in Paris indicate that cultural heritage organisations do not yet perceive it as an effective fundraising method, but that they still consider it a valuable tool to reach, raise awareness and engage communities, not only towards the project or the promoting organisation, but towards the whole cultural heritage sector.

1. *Introduzione*

Recentemente il dibattito teorico e pratico sul settore culturale e creativo ha sottolineato la necessità di ripensare i sistemi di finanziamento delle organizzazioni operanti in tale settore¹ per renderle più differenziate e resilienti anche in periodi di crisi o diminuzione delle sovvenzioni pubbliche. All'interno di questo dibattito, i finanziamenti partecipativi, e più nello specifico il crowdfunding, sono stati identificati come una possibile "fonte alternativa di finanziamento"².

Il crowdfunding è un metodo di fundraising che si basa sulla raccolta di piccole somme di denaro provenienti da un ampio numero di donatori tramite piattaforme web, chiamate *crowdfunding platforms*. Il crowdfunding è stato considerato da molti come un fenomeno rivoluzionario, capace di sovvertire le tradizionali forme di finanziamento, coinvolgendo pubblici e comunità online, senza vincoli geografici e bypassando i tradizionali intermediari finanziari. Le industrie culturali e creative³ sono state fra le prime a sperimentarlo, con alcu-

¹ Greffe 2010; Greffe, Simonnet 2010; Bonet, Donato 2011; Bertacchini *et al.* 2011; Donato 2013.

² Stiver *et al.* 2015; Chaboud, Caseau 2017.

³ Il quadro di classificazione del settore culturale e creativo e dei suoi sottosettori a cui si fa riferimento nel presente articolo è quello proposto da Lazzarotti, Capone (2015). I due autori, sintetizzando precedenti tassonomie proposte da UK DCMS e dalla Commissione Europea,

ne fra le campagne di crowdfunding più iconiche lanciate proprio in questo settore⁴. Tuttavia, sebbene siano state create diverse piattaforme di crowdfunding specifiche per le industrie culturali e creative, alcuni sottosectori (in particolare quello del patrimonio culturale) sembrano ancora riluttanti a scegliere questo strumento di raccolta fondi rispetto ad altri sottosectori culturali e creativi come il settore della musica, del cinema, del design o dello spettacolo⁵.

Sulla base di questa considerazione, la presente ricerca si pone l'obiettivo di studiare il rapporto delle organizzazioni che gestiscono il patrimonio culturale con il crowdfunding, con particolare riferimento a due domande di ricerca:

- quale valore e quali funzioni assume il crowdfunding per le istituzioni e organizzazioni culturali?
- in che modo viene percepito il crowdfunding nel settore del patrimonio culturale e fino a che punto può rappresentare uno strumento di finanziamento utile e necessario per rendere le organizzazioni che gestiscono il patrimonio culturale più resilienti e flessibili dal punto di vista della struttura dei finanziamenti?

Per rispondere a queste domande, è stata implementata una ricerca qualitativa su un campione selezionato di organizzazioni francesi con sede a Parigi che si occupano di patrimonio culturale (il Centre des Monuments Nationaux, il Musée des Arts Décoratifs, la Réunion des musées nationaux – Grand Palais, il Musée du Louvre e il Musée national Picasso). Dall'analisi sono emersi dati rilevanti per meglio comprendere la percezione e l'utilizzo del crowdfunding nel settore e come il suo valore venga interpretato in riferimento alle comunità e in funzione non solo del progetto o dell'ente promotore, ma di tutto il settore dei beni culturali e della società in senso lato.

Dopo questa sezione introduttiva, le basi teoriche della ricerca sono presentate nella prossima sezione. La sezione successiva spiega la metodologia della ricerca e la selezione dei casi studio, mentre la sezione quattro presenta e

delineano un modello di classificazione da loro identificato come un *broad approach* al settore culturale e creativo. In questo framework le *heritage-related activities* (relative a musei, siti archeologici, monumenti, biblioteche) sono considerate come un sottosectore delle industrie culturali e creative che interagisce con una varietà di altri sottosectori (nello specifico: *advertising; architecture and engineering; arts and entertainment; computer programming; design activities; motion picture, video and tv; photography; programming and broadcasting activities tv and radio; publishing; sound recording and music; tourism – hotel, restaurants, travel agencies*).

⁴ Kuppuswamy, Bayus 2018. In effetti, la prima campagna di crowdfunding online di successo è stata lanciata nel 1997 dai Marillion, una rock band britannica, per raccogliere fondi dai propri fan per finanziare un tour all'estero. Nel 2003, il sito web ArtistShare è stato creato come prima piattaforma di crowdfunding online, aiutando i musicisti a raccogliere donazioni dai loro fan per produrre registrazioni digitali. Nei primi anni 2000 sono state create diverse piattaforme di crowdfunding specializzate nelle industrie culturali e creative, che proponevano diversi modelli di *business*: alcune di queste piattaforme hanno prosperato, mentre altre non hanno avuto successo (come Sellaband o Slicethepie) (Agrawal 2018).

⁵ Massolution 2015.

discute i risultati della ricerca anche alla luce dei punti evidenziati nell'analisi della letteratura. L'ultima sezione propone alcune considerazioni conclusive, riflettendo anche sul contributo apportato dai risultati al dibattito scientifico e professionale e indicando potenziali futuri sviluppi della ricerca.

2. *Il problema del finanziamento dei beni culturali: prospettive teoriche*

Nell'ultimo decennio il settore dei beni culturali ha dovuto affrontare importanti sfide di finanziamento, dovute a diversi fattori, legati sia a varie crisi economico-finanziarie sia ad un progressivo ripensamento delle forme tradizionali di finanziamento del settore.

Nello specifico, è da notare che nel corso del ventesimo secolo il sostegno economico al settore culturale e creativo si era ampliato, offrendo opportunità di significativi investimenti nella conservazione e nella valorizzazione dei beni culturali. Le politiche pubbliche a sostegno della cultura erano state particolarmente significative in alcuni Paesi europei, come l'Italia⁶, la Francia⁷ o la Germania (attraverso lo sviluppo del *Kulturstaat*), dove il governo ha sostenuto con importanti contributi pubblici lo sviluppo delle attività culturali e creative, nonché la conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale anche tramite il sostegno agli enti, istituti e organizzazioni culturali che lo gestivano⁸. Tuttavia, negli ultimi vent'anni, tale sostegno economico è stato criticato sia in relazione ad una generale riconsiderazione della struttura di finanziamento dei beni culturali, che ha messo in discussione la frequente quasi totale dipendenza dai fondi pubblici, sia come conseguenza di una serie di crisi che hanno coinvolto l'economia europea, a partire dalla grave crisi economico-finanziaria del 2008. Infatti, tale crisi (legata ai mutui subprime ed esplosa a partire dal 2008) ha avuto un impatto estremamente negativo per il settore culturale (protrattosi negli anni successivi)⁹, legato alla repentina diminuzione dei finanziamenti pubblici alla cultura in alcuni dei principali paesi europei¹⁰. Questa situazione ha portato le organizzazioni culturali e creative (e soprattutto il settore dei beni culturali, che tradizionalmente ha fatto affidamento in maniera molto più forte sui fondi pubblici) a valutare forme alternative di finanziamento, principalmente basate sul contributo di soggetti esterni che potessero garantire una maggiore flessibilità e resilienza finanziaria. La resilienza finanziaria, considerata come la capacità di un ente di accedere a fondi interni

⁶ Trupiano 2005.

⁷ Timbart 1984; Manda *et al.* 2017.

⁸ Wiesand 2010; Scheytt 2015.

⁹ Bonet, Donato 2011.

¹⁰ Eurostat 2019.

e a risorse e supporti esterni appropriati, accettabili e accessibili nei momenti di avversità finanziaria¹¹, veniva infatti considerata come una capacità necessaria sia in questo contesto sia in future situazioni di incertezza e cambiamento. La capacità di differenziare i flussi di entrate (per esempio, entrate da contributi pubblici, da attività commerciali, da sponsorizzazioni, da donazioni individuali, ecc.) veniva quindi identificata come una virtù essenziale per gli enti culturali¹². Inizialmente, si era posto l'accento soprattutto sulla necessità di promuovere iniziative di fundraising volte ad aumentare le sponsorizzazioni e il mecenatismo. Tali forme di supporto privato alla cultura non erano certo una novità per il settore: nel corso dei secoli gli artisti hanno sperimentato diverse collaborazioni per ottenere fondi per sviluppare la loro arte e già secoli fa ottenevano il sostegno per le loro creazioni artistiche da parte dei mecenati¹³. Questa tendenza, nota come mecenatismo, ha posto le basi per la moderna filantropia e per forme di sponsorizzazione e *corporate giving*¹⁴. Tuttavia, considerando che anche queste forme di supporto sono diminuite durante la crisi del 2008¹⁵, le discussioni si sono concentrate altresì sulla possibilità di collaborazioni più strette fra settore pubblico e privato, tramite la creazione di forme di partenariato più funzionali e volte a stimolare anche un'attitudine manageriale nella gestione delle risorse e dei processi¹⁶. Questa riflessione ha innescato un ripensamento dei sistemi di *governance* e dei modelli di management del settore culturale in chiave ecosistemica al fine di rendere finanziariamente più sostenibili i suoi diversi soggetti¹⁷ proponendo nuove forme di partenariato pubblico-privato e multi-stakeholder¹⁸. In questo contesto, alcuni autori hanno sottolineato l'importanza di interpretare il settore culturale come una rete di interdipendenze e collaborazioni: per renderlo sostenibile, è stata auspicata l'implementazione di approcci basati su un nuovo modello di ecosistema culturale¹⁹, che si lega da un lato agli studi sui *business and entrepreneurial ecosystems*²⁰ e dall'altro al concetto di ecologia della cultura²¹.

La spinta all'innovazione in chiave ecosistemica ha cominciato a mettere in luce anche il nuovo ruolo dei soggetti civici (da intendersi come individui e comunità, presenti sia online che offline) all'interno dei sistemi di finanziamen-

¹¹ Tadele, Manyena 2009; Salignac *et al.* 2019.

¹² Bonet, Donato 2011.

¹³ Marchegiani 2018.

¹⁴ Lewandowska 2015.

¹⁵ Romolini *et al.* 2020.

¹⁶ O'Brien 2011; Borin 2017.

¹⁷ Bonet, Donato 2011.

¹⁸ Fantin 2011; Borin 2017.

¹⁹ Borin, Donato 2015; Barker 2018, 2020; De Bernard *et al.* 2021.

²⁰ Isenberg 2010, 2014; Stam 2015; Kim *et al.* 2016; Al-Abri *et al.* 2018; Maroufkhani *et al.* 2018; Spigel, Harrison 2018; Spigel *et al.* 2020.

²¹ Holden 2004, 2015.

to²². Il fenomeno del crowdfunding per il settore culturale e creativo può essere ricondotto anche a questo paradigma. Il crowdfunding è stato definito come un invito aperto a fornire risorse finanziarie per sostenere iniziative e progetti specifici attraverso l'uso di internet, utilizzando piattaforme specializzate come intermediari²³. Come suggerito da diversi autori²⁴, il crowdfunding si ricollega da un lato alla tradizione del mecenatismo per l'arte e la cultura, differenziandosene per la tipologia di donazioni (non grandi donazioni da parte di pochi mecenati e filantropi, ma donazioni frammentate e di piccola entità), e per l'utilizzo di piattaforme online. Dall'altro si ricollega a pratiche di raccolta di piccole somme di denaro da parte di un ampio numero di persone già avvenute in passato nel settore culturale e creativo e alla lunga tradizione di raccolta fondi per beneficenza, scopi politici e progetti artistici²⁵. Ad esempio, sono stati raccolti piccoli contributi da un gran numero di donatori per finanziare la costruzione del piedistallo della Statua della Libertà, la traduzione dell'Iliade di Omero dal greco all'inglese o alcuni concerti per pianoforte di Mozart²⁶. Il crowdfunding porta un approccio innovativo a tali pratiche grazie all'uso delle piattaforme internet e del potenziale delle tecnologie web 2.0 per abbattere le barriere geografiche: le piattaforme sono utilizzate come orchestratori di rete, mettendo in contatto i proponenti dei progetti con gli utenti, superando le distanze, le barriere di comunicazione e di accesso, sovvertendo così i percorsi di finanziamento tradizionali²⁷. Inoltre, le somme raccolte possono assumere la forma di donazioni – che quindi non richiedono nulla in cambio – o possono essere date con l'aspettativa di ricevere ricompense specifiche, diritti di voto o altri benefici finanziari²⁸. Gli studi sul crowdfunding hanno individuato cinque modelli principali²⁹: *donation-based*, *reward-based*, *royalty-based*, *lending-based* e *equity-based crowdfunding*. Nel crowdfunding basato sulle donazioni (*donation-based crowdfunding*), vengono chieste piccole donazioni a un gran numero di persone senza dare nulla in cambio. Nel *reward-based crowdfunding*, i donatori ottengono ricompense (come prodotti o servizi gratuiti o scontati) in base all'importo donato. Il *lending-based crowdfunding*, definito anche come *peer-to-peer lending* o *crowdlending* o *debt crowdfunding*, funziona a tutti gli effetti come una sorta di prestito tra pari: piccole o medie somme vengono fornite dai donatori/prestatori con la promessa di restituzione

²² Borin 2017.

²³ Schwienbacher, Larralde 2010; Belleflamme *et al.* 2014.

²⁴ Ordanini *et al.* 2011; Kuppuswamy, Bayus 2018; Tosatto *et al.* 2019; Dalla Chiesa, Handke 2020.

²⁵ Ordanini *et al.* 2011.

²⁶ Short *et al.* 2017; Kuppuswamy, Bayus 2018.

²⁷ Ordanini *et al.* 2011.

²⁸ Ahlers *et al.* 2011.

²⁹ Giudici *et al.* 2012; Harrison 2013; Battisti *et al.* 2020.

con interessi in un secondo momento. Il crowdfunding basato sulle *royalties* è un tipo di crowdfunding in cui un'iniziativa viene finanziata in cambio di una quota dei profitti. Nell'*equity crowdfunding*, definito anche *crowd-investing* o *investment crowdfunding*, i donatori/investitori ricevono una percentuale di proprietà dell'azienda con alcuni dei diritti ad essa collegati.

Il fenomeno del crowdfunding ha dimostrato la sua vitalità anche durante il periodo pandemico: nel 2020 solo in Italia è stato registrato un incremento del capitale raccolto del 75% in più rispetto all'anno precedente³⁰ e nel 2021 il mercato globale del crowdfunding è stato di circa 12,27 miliardi di dollari, con proiezione di forte crescita nei prossimi anni³¹. La vastità del fenomeno ha attirato l'attenzione di accademici e ricercatori, come testimoniato dalla vasta letteratura sull'argomento³² ed è entrato anche nelle discussioni relative al settore culturale e creativo, dove è stato interpretato come "fonte alternativa di finanziamento"³³, come un potenziale aiuto per differenziare i fondi delle organizzazioni culturali³⁴ e come mezzo per affrontare la fragilità finanziaria che caratterizza il settore³⁵ soprattutto per quei progetti o sotto-settori specifici della cultura e creatività che presentano maggiori difficoltà di accesso a forme tradizionali di capitale. In sintesi, il ricorso al crowdfunding viene indicato come una delle vie percorribili per affrontare i tagli ai fondi pubblici alla cultura³⁶: la proliferazione di piattaforme di crowdfunding progettate per il settore culturale e creativo (Commeon, BeArt e Musicraiser, per citarne alcuni) o ancora più specificamente sul settore dei beni culturali (ad esempio Dargagnans o DigVentures) sembrano ulteriormente confermare questa tendenza.

Nell'ultimo decennio si è assistito all'uso del crowdfunding in maniera sempre più evidente per il finanziamento di progetti culturali e creativi di vario tipo, dall'imprenditoria al turismo culturale³⁷, soprattutto per quelle iniziative che ricevevano solitamente risposte negative da parte dei tradizionali investitori e finanziatori (quali banche, *venture capitalists* o *business angels*). L'uso del crowdfunding nelle industrie culturali e creative è piuttosto omogeneo: la maggioranza delle campagne privilegiano il modello *donation-* o *reward-ba-*

³⁰ Starteed 2020.

³¹ Si prevede che il mercato globale del crowdfunding raddoppierà entro il 2027, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) dell'11%. Il valore delle transazioni nel segmento del crowdfunding dovrebbe raggiungere 1,02 miliardi di dollari nel 2022. Da una prospettiva di confronto globale, si vince che il valore più alto delle transazioni viene raggiunto negli Stati Uniti (\$ 526.400.000), seguito da Regno Unito (\$ 58.340.000) e Francia (\$ 45.650.000) (Statista, 2022, <<http://www.statista.com>>, 20.8.2022).

³² Gerber *et al.* 2012; Belleflamme *et al.* 2014; Zheng *et al.* 2014; Lukkarinen *et al.* 2016.

³³ Chaboud, Caseau 2017.

³⁴ Borin, Rossato 2020.

³⁵ Greffe, Simonnet 2010.

³⁶ Stiver *et al.* 2015; Guesmi *et al.* 2016; Baujard 2017.

³⁷ Herve, Schwienbacher 2018; Marchegiani 2018; Rykkja *et al.* 2020.

*sed*³⁸; in alcuni casi viene utilizzato il crowdfunding basato sulle *royalties*. Forme di *equity* e *lending-based crowdfunding* sono invece piuttosto rare, anche se non del tutto assenti. I promotori di iniziative di crowdfunding avviano campagne per scopi sia finanziari³⁹ che non finanziari, a fini di comunicazione o marketing, per promuovere un particolare progetto o ente, per attirare nuove comunità di pubblici o come strumento di ricerca di mercato per testare nuovi prodotti culturali⁴⁰.

Infine, è rilevante notare che mentre il crowdfunding è molto utilizzato da alcuni sottosectori culturali e creativi (specialmente quelli della musica, del design e del cinema), altri sembrano particolarmente restii a utilizzarlo: fra questi c'è il settore dei beni culturali⁴¹.

Questo gap nell'utilizzo del crowdfunding costituisce un interessante spunto per future ricerche, che possano cercare di comprendere meglio sia le ragioni di tale diversità sia le tipicità di utilizzo del crowdfunding nel settore dei beni culturali. Il nostro contributo si muove quindi in questa direzione, tramite una ricerca qualitativa che verrà illustrata nei prossimi paragrafi.

3. Metodologia della ricerca

Per la parte empirica della ricerca, si è deciso di adottare un approccio qualitativo che permette di studiare in maniera aperta ed approfondita le dinamiche di uno specifico fenomeno e che è spesso considerato il più adatto per meglio rispondere a domande di ricerca esplorative⁴². La Francia è stata scelta come area geografica della ricerca sulla base di ragioni legate all'accessibilità dei dati ma anche alla ricchezza di patrimonio culturale (come risulta evidente dal significativo numero di siti francesi inclusi nella World Heritage List UNESCO⁴³) e alla lunga tradizione di valorizzazione partecipativa del proprio patrimonio culturale, fortemente sostenuta dallo stato: ad esempio, la gestione di molti siti UNESCO è basata su modelli di management e valorizzazione integrati e partecipativi⁴⁴. Inoltre la Francia, pur sostenendo economicamente in maniera rilevante il proprio settore culturale e creativo, ha incoraggiato

³⁸ Rykkja *et al.* 2020. Tra il 2013 e il 2016 l'88% delle circa 75.000 campagne stimate lanciate dagli stakeholder del settore culturale e creativo sono riferibili al modello *reward-based* (De Voldere, Zeqo 2017; Tosatto *et al.* 2019).

³⁹ Caetano 2011.

⁴⁰ De Voldere, Zeqo 2017.

⁴¹ Massolution 2015; De Voldere, Zeqo 2017.

⁴² Denzin *et al.* 2006; Patton 2014; Yin 2018.

⁴³ UNESCO 2022.

⁴⁴ Donato, Badia 2008.

anche a livello politico lo sviluppo di modelli di finanziamento misti, ad esempio supportando iniziative come il Consiglio Europeo per l'Innovazione (EIC – European Innovation Council), spingendo per gli investimenti azionari sul patrimonio culturale, e incoraggiando anche il ricorso a strumenti innovativi come il crowdfunding⁴⁵.

Per la ricerca si è seguito l'approccio di Yin per l'analisi di casi studio multipli che prevede un primo momento di selezione dei casi studio ed elaborazione del protocollo di raccolta dati da applicare ad ognuno dei casi scelti, una seconda fase empirica di analisi e raccolta delle informazioni che porta alla redazione di *individual case reports*⁴⁶ e alla successiva fase di discussione e confronto dei casi studio per poter poi presentare delle conclusioni in riferimento sia al dibattito teorico che alla pratica.

La selezione del campione di ricerca è avvenuta all'interno delle istituzioni culturali dell'area parigina, in quanto la capitale è il centro nevralgico delle attività culturali del paese⁴⁷, tenendo in considerazione la possibilità di pianificare, in futuro, una seconda fase di analisi che includesse realtà più piccole e situate in luoghi periferici. Si è poi deciso di operare una ulteriore selezione basata sull'adeguatezza dei casi studio in riferimento alle domande di ricerca⁴⁸ e sul criterio della varietà identificato da Patton⁴⁹.

In riferimento all'adeguatezza dei casi studio ai fini della ricerca, si è deciso di selezionare casi studio di musei o enti di gestione del patrimonio che avessero sviluppato specifiche competenze nel fundraising, con personale dedicato specificamente a questa attività, che fossero quindi istituzioni "mature", per cui l'avvio di una campagna di crowdfunding non costituisse una particolare criticità in termini di risorse. In letteratura, è stato evidenziato che istituzioni di grandi dimensioni hanno solitamente un tasso di successo più alto nelle campagne di crowdfunding⁵⁰; questo è stato considerato come un ulteriore criterio di selezione dei casi, in quanto la consapevolezza di avere chance di successo più alte potrebbe ulteriormente incentivare il lancio di campagne di questo tipo.

Per quanto riguarda il criterio di varietà, si è deciso di scegliere sia istituzioni che avessero già avviato campagne di crowdfunding sia istituzioni che non avessero ancora avviato questo tipo di iniziative. Sono state inoltre selezionate sia istituzioni che avessero sviluppato una propria piattaforma di crowdfunding sia istituzioni che si fossero appoggiate a piattaforme di crowdfunding già esistenti.

⁴⁵ Massolution 2015; EIC 2022.

⁴⁶ Yin 2018.

⁴⁷ Baudelle, Krauss 2014.

⁴⁸ Yin 2018.

⁴⁹ Patton 2014.

⁵⁰ Massolution 2015.

Sulla base di questi criteri, sono stati inclusi nel campione di ricerca cinque casi studio, che comprendono alcune tra le più importanti istituzioni culturali pubbliche attive nel campo del patrimonio culturale e alcuni fra i più noti musei parigini, nello specifico: il Centre des Monuments Nationaux, il Musée des Arts Décoratifs, la Réunion des musées nationaux – Grand Palais, il Musée du Louvre e il Musée national Picasso.

Ogni caso studio è stato analizzato seguendo un protocollo di raccolta dati basato su una prima fase di analisi preliminari di diverse fonti (*annual reports*, documenti e comunicati stampa ufficiali, visite in loco, discussioni preliminari con rappresentanti istituzionali e dipendenti), seguita da una fase di interviste di ricerca semistrutturate, che ci hanno permesso di meglio approfondire specifici punti di interesse seguendo il metodo di triangolazione delle fonti suggerito da Yin⁵¹. Più specificamente in ogni caso è stata condotta un'intervista di ricerca con un membro dell'ente (principalmente personale dirigenziale o personale dedicato alle attività di fundraising) con durata variabile dai 30 ai 75 minuti circa. Quando necessario, il protocollo iniziale delle interviste è stato lievemente modificato durante la ricerca, seguendo l'approccio flessibile indicato da Dubois, Gadde e Stake⁵². Ogni intervista è stata registrata, trascritta e codificata manualmente da entrambi i ricercatori, per garantire un più rigoroso approccio scientifico⁵³, che ha permesso di identificare tre principali gruppi tematici relativi alle domande di ricerca, presentati con le relative sottocategorie. Tali risultati sono serviti per una riflessione e un confronto con il dibattito teorico evidenziato nell'analisi della letteratura.

I risultati di questa analisi sono presentati nella sezione seguente, che si articola in due parti: una prima parte è dedicata alla presentazione dei risultati della prima fase di analisi dei casi studio, che si focalizza in particolare sulle tematiche dei finanziamenti e delle esperienze di fundraising e crowdfunding; una seconda parte adotta invece una prospettiva *cross-case study*, illustrando le tre macro-tematiche emerse durante la codifica assiale delle interviste, e ricollegandole ai dati emersi nella prima fase.

4. *Presentazione e discussione dei risultati della ricerca*

Come precedentemente spiegato, i risultati della ricerca empirica verranno presentati prima in riferimento ai singoli casi studio (paragrafo 4.1), con i punti principali sintetizzati in una tabella riassuntiva a fine paragrafo, e poi in una

⁵¹ Yin 2018.

⁵² Stake 2008; Dubois, Gadde 2017.

⁵³ Charmaz 2001, 2002; Glaser 2005; Boeije 2010.

prospettiva *cross-case study* in cui verranno presentate tre macro-tematiche emerse durante le interviste (paragrafo 4.2) considerate anche in riferimento ai dati emersi nell'analisi preliminare dei casi studio.

4.1. *Analisi dei casi studio*

Centre des Monuments Nationaux (CMN)

Il Centre des Monuments Nationaux (CMN) è un'istituzione culturale pubblica appartenente al Ministero della Cultura e Comunicazione (Ministère de la Culture et de la Communication) che gestisce circa cento monumenti nazionali tramite sedi dislocate in varie regioni francesi. La sua mission è la conservazione, il restauro e la valorizzazione del patrimonio culturale (con particolare attenzione ai monumenti) situato su tutto il territorio francese. Il CMN è autofinanziato per più dell'80%⁵⁴. Negli ultimi anni, il CMN ha assistito ad un andamento altalenante delle sovvenzioni pubbliche (provenienti principalmente dal Ministero della Cultura): si è registrata infatti una diminuzione di circa 4 milioni di euro tra il 2016 e il 2018 e un aumento di quasi 20 milioni nel 2019. Nello stesso periodo, il CMN ha visto un significativo aumento delle spese (+ 20 milioni di euro nel 2019, relative non solo ai costi di funzionamento ma anche ai fondi straordinari per i restauri), che ha cercato di coprire parzialmente anche attraverso iniziative di raccolta fondi, impiegando un totale di tre collaboratori a tempo pieno. Mentre la sede centrale si rivolge solitamente più ai grandi sponsor aziendali che ai donatori individuali, gli amministratori delle filiali periferiche (che si occupano di diversi siti culturali situati nelle diverse regioni francesi) si rivolgono prevalentemente agli enti locali e a singoli grandi donatori, soprattutto per progetti specifici. In riferimento al crowdfunding, il CMN ha sviluppato competenze specifiche in varie campagne di *reward-based crowdfunding* lanciate tramite la piattaforma My Major Company (per esempio, raccogliendo 40.000 euro nel 2017) anche se le donazioni più significative continuano a pervenire tramite altre tipologie di fundraising. Dopo il successo delle prime campagne lanciate fra il 2013 e il 2017 per quattro famosi monumenti francesi con progetti, budget e obiettivi diversi (il Pantheon, la Cité de Carcassonne, il Mont-Saint-Michel e il Do-

⁵⁴ CMN, *Rapport Annuel 2018 e 2019*, <<https://www.monuments-nationaux.fr/Qui-sommes-nous/Nos-missions>>, 20.8.2022. Dall'analisi (sia di questo che dei successivi casi studio) si sono volutamente esclusi i dati relativi al 2020, sia perché al momento della ricerca i report annuali non erano ancora disponibili, sia anche in base al fatto che il periodo pandemico ha rappresentato una situazione eccezionale di gestione, anche in relazione all'aumento dei fondi statali straordinari e alla diminuzione della capacità di autofinanziamento da biglietteria causata dai periodi di lockdown (a partire da aprile 2020 in Francia).

maine national de Saint-Cloud)⁵⁵, il CMN ha creato una propria piattaforma di *reward-based crowdfunding* chiamata Ma Pierre À l'Édifice (MPAE) con l'obiettivo non solo di ridurre i costi, ma anche di «presentare più progetti allo stesso tempo, in modo tale che i donatori possano avere una scelta più ampia e possano rivolgere le loro donazioni verso il progetto per loro più rilevante, al quale si sentono più vicini», come dichiarato durante l'intervista di ricerca. Fra il 2017 e il 2022, sono state lanciate con successo 18 campagne di crowdfunding, con ulteriori 6 campagne attualmente in corso. Tuttavia, come chiarito durante le interviste, gli obiettivi finanziari delle campagne di crowdfunding sono solitamente destinati a coprire una parte non particolarmente rilevante dei fondi necessari (circa il 10% del budget totale).

Musée des Arts Décoratifs (MAD)

Il Musée des Arts Décoratifs (MAD) è classificato come *association loi 1901* (una delle forme di associazioni non-profit più comuni in Francia), un'organizzazione senza scopo di lucro che riunisce due musei (il Musée des Arts Décoratifs e il Musée Nissim de Camondo), una biblioteca dedicata alle arti decorative (Bibliothèque des Arts décoratifs) e due organizzazioni scolastiche (gli Ateliers du Carrousel e l'École Camondo). La sua mission è quella di condividere e tramandare i saperi nel campo delle arti decorative, conservando, restaurando e al tempo stesso ampliando le sue collezioni. Le sovvenzioni pubbliche hanno rappresentato poco meno della metà dei circa 30 milioni di euro dei budget del MAD fra il 2017 e 2019, mentre la seconda fonte di finanziamento per importanza è stata quella relativa alle sponsorizzazioni (corrispondenti a circa 3,5 milioni di euro nel 2019, il 12% delle entrate totali dell'organizzazione)⁵⁶. Inoltre, come emerso durante l'intervista, è stato necessario finanziare vari progetti tramite contributi di grandi donatori. L'organizzazione ha tre dipendenti a tempo pieno per le attività di fundraising, con l'obiettivo di raccogliere 6 milioni di euro all'anno. Il MAD ha stretti legami con l'associazione Amis du Musée des Arts Décoratifs (parte della rete di associazioni degli Amici dei Musei), con altri grandi e medi donatori francesi e stranieri, e con il Comité International, un comitato internazionale di donatori che conta oggi circa 60 membri provenienti da Stati Uniti, Canada, America Latina, Europa, Asia, Medio Oriente e Australia e che raccoglie fondi da destinare al MAD principalmente attraverso l'associazione The Friends of the Musées des Arts Décoratifs con sede a New York (USA). Sebbene il MAD non abbia mai sviluppato una campagna di crowdfunding, ha sviluppato diverse attività di raccolta fondi partecipative, che ricalcano il modello del *donation-based*

⁵⁵ Tali campagne hanno raccolto, fra il 2013 e il 2017, € 123.219, tramite le donazioni di 2.045 donatori da tutti il mondo (<<https://www.mymajorcompany.com/>>, 20.8.2022).

⁵⁶ MAD, *Rapports d'activité* 2018 e 2019, <<https://madparis.fr/Rapports-d-activite>>, 20.8.2022.

crowdfunding, contribuendo anche alla creazione della piattaforma web chiamata *jedonneenligne.org* (inizialmente all'interno del sito web del MAD), che già nel 2017 era stata in grado di raccogliere circa 10.000 euro in sole tre settimane, permettendo loro di finanziare due acquisizioni.

Réunion des musées nationaux – Grand Palais (Rmn-GP)

La Réunion des musées nationaux – Grand Palais (Rmn-GP) è un istituto culturale pubblico sotto la supervisione del Ministero della Cultura, con sede centrale a Parigi, nato nel 2011 dalla fusione della Réunion des musées nationaux con il Grand Palais. Quest'ampia organizzazione culturale, oltre alla gestione diretta del Grand Palais e del Musée du Luxembourg, ha la missione di fornire supporto e aiutare nelle attività di valorizzazione 16 musei nazionali francesi. Con i suoi 1.000 dipendenti, è uno dei principali operatori culturali europei e si occupa di fornire varie tipologie di servizi per i musei, sia di natura culturale che commerciale. Le sue aree di attività includono: la progettazione e l'organizzazione di mostre temporanee nazionali e internazionali, l'accoglienza e le attività di gestione dei visitatori, la gestione di bookshop e altre attività commerciali (noleggio spazi, gestione dei ristoranti o bar, ecc.), la produzione e la distribuzione commerciale di prodotti culturali, l'editoria d'arte, la produzione e la distribuzione fotografica, la comunicazione e la distribuzione digitale, la consulenza e la produzione delegata di attività culturali. Attraverso le sue attività di consulenza e sviluppo, la Rmn-Grand Palais risponde alle esigenze di attori pubblici e privati, nazionali e internazionali.

Analogamente al Centre des Monuments Nationaux, le entrate provenienti dai biglietti e dalle attività gestite dalla Rmn-GP vengono raccolte e ridistribuite fra i vari musei. Con riferimento al budget, la Rmn-GP è autofinanziata per circa l'80%⁵⁷. I finanziamenti pubblici (che attualmente ammontano a circa 3,4 milioni di euro) vengono considerati "importanti" anche se l'organizzazione ha subito una diminuzione delle sovvenzioni negli ultimi anni. Le donazioni e le entrate da sponsorizzazioni ammontano a circa 4,3 milioni di euro: nonostante questo risultato e i contatti regolari con circa 60 soggetti donatori (mecenati, sponsor e partner), l'ente fatica a raggiungere l'obiettivo di raccogliere circa 5-6 milioni di euro all'anno con attività di fundraising. Il dipartimento dedicato al fundraising include otto persone a tempo pieno, che si concentrano principalmente sul reperimento di fondi per mostre temporanee e progetti culturali specifici. Sponsorizzazioni e donazioni sono talvolta utilizzate anche per coprire i costi di gestione.

La Rmn-DP non ha ancora lanciato una campagna di crowdfunding, ma questo non ha escluso la creazione di piccole campagne di *donation-* e

⁵⁷ Rmn-GP, *Rapports d'activités* 2018 e 2019, <<https://rmngp.fr/les-activites-de-la-rmn-gp/rapports-dactivites>>, 20.8.2022.

reward-based crowdfunding da parte dei musei ad esso associati. Tuttavia, durante la ricerca gli intervistati hanno chiaramente sottolineato che le strategie di raccolta fondi più efficienti e importanti sono ancora quelle relative alle grandi donazioni e alle sponsorship aziendali, considerando quindi le campagne di crowdfunding solo come una fonte di finanziamento collaterale e meno rilevante.

Musée du Louvre

L'Établissement public du musée du Louvre (EPML) è un'istituzione amministrativa culturale pubblica sotto la supervisione del Ministero della Cultura. Il Musée du Louvre è il più conosciuto museo pubblico francese e da anni il museo più visitato al mondo con più di 10 milioni di visitatori all'anno; negli ultimi anni il museo ha cercato di diventare un museo aperto, partecipato e accessibile. È autofinanziato per circa il 70%⁵⁸, con risorse proprie corrispondenti a circa 149M€, di cui circa 99M€ da biglietteria. Negli ultimi due anni prima della pandemia, il Louvre ha registrato una diminuzione delle sovvenzioni pubbliche per circa 4 milioni di euro ma al contempo ha visto aumentare le entrate relative al fundraising fino a 19 milioni di euro. Tale aumento è da imputare non solo al lavoro del dipartimento dedicato a fundraising e sviluppo (composto da un team di circa 15 persone), ma anche al successo delle campagne di *donation-based crowdfunding* (che finora hanno raccolto circa 4 milioni di euro) lanciate tramite la piattaforma *Tous mécènes!* creata dal Louvre stesso nel 2010.

Come è emerso durante l'intervista e i colloqui informali, nonostante il museo attui una strategia di raccolta fondi incentrata principalmente sul mecenatismo aziendale e sulla generosità di grandi donatori, la creazione di una piattaforma di crowdfunding interna che permetta al pubblico di donare per progetti specifici del museo è stata considerata un importante traguardo in termini di comunicazione e partecipazione. L'intervistato ha infatti dichiarato: «è stato particolarmente toccante vedere che, al di là della raccolta di donazioni, queste campagne hanno permesso di creare un nuovo legame tra il Louvre e il suo pubblico. Dal 50% al 70% dei donatori sono “donatori fedeli”, che si dichiarano disposti a donare nelle successive campagne, alcuni di loro integrano il Patrons Circle assieme agli altri grandi donatori del museo». Inoltre, il progetto della piattaforma *Tous mécènes!* si è basato sull'idea di creare e gestire internamente i progetti di crowdfunding, rendendoli così più controllabili, ed è stato guidato dall'obiettivo di sistematizzare le iniziative di crowdfunding rendendole parte della strategia di sostenibilità finanziaria dell'ente. Dal lancio della prima campagna nel 2010 (relativa all'acquisizione del dipinto *Les Trois*

⁵⁸ Établissement public du musée du Louvre, *Rapports d'activité 2018 e 2019*, <<https://www.louvre.fr/l-etablissement-public/nos-missions>>, 20.8.2022.

Grâces di Lucas Cranach), il Louvre ha realizzato 12 campagne di crowdfunding: un successo in termini di raccolta fondi, numero di donatori, copertura mediatica nazionale e internazionale, nonché in termini di partecipazione dei pubblici online e offline.

Musée national Picasso-Paris

Aperto nel 1985, il Musée Picasso è un museo nazionale con una significativa collezione di opere d'arte dell'artista Pablo Picasso, che ha come missione la preservazione della collezione e lo studio e la valorizzazione dell'opera dell'artista. La quota di autofinanziamento costituisce circa il 70% del budget totale; rispetto ad altre istituzioni culturali, il museo ha subito minori riduzioni delle sovvenzioni pubbliche⁵⁹. Il dipartimento di fundraising, composto da due persone, ha come scopo finanziario quello di raccogliere circa 500.000 euro all'anno, obiettivo che si è rivelato molto impegnativo per una squadra così piccola. Al momento, non esistono associazioni di Amici del Museo: durante la ricerca è emerso che il museo ritiene che, nonostante le sue dimensioni, manchino ancora le risorse e il tempo necessari per promuovere tali attività. Per lo stesso motivo, e anche per il fatto che le risorse umane dedicate al fundraising non hanno competenze specifiche, il museo non ha ancora preso in considerazione una campagna di crowdfunding. Durante le interviste di ricerca è emerso come il museo sia persuaso dell'impossibilità di lanciare campagne di crowdfunding in quanto le considera capaci di raccogliere solo somme di denaro non significative, non in grado di coprire l'investimento di tempo, fondi ed energie del personale. Tuttavia, i manager erano disponibili a valutare il lancio di una campagna di *donation-* o *reward-based crowdfunding* sulla base di altri obiettivi, come ad esempio l'incremento delle attività di comunicazione e *audience engagement* del museo, per richiamare l'attenzione sia dei propri pubblici attuali che di nuovi pubblici, soprattutto giovani.

⁵⁹ Musée national Picasso-Paris, *Rapport annuel d'activité 2018 e Rapport annuel d'activité 2019*, <<https://www.museepicassoparis.fr/fr/letablissement-public-du-musee-national-picasso-paris>>, 20.8.2022.

Nome ente	Tipologia	Personale dedicato ad attività di fundraising	Campagne di crowdfunding	Tipologia della campagna di crowdfunding
Centre des Monuments Nationaux (CMN)	Istituzione culturale pubblica sotto la supervisione del Ministero della Cultura	3	Sì, tramite la propria piattaforma MPAAE	<i>reward-based crowdfunding</i>
Musée des Arts Décoratifs (MAD)	Associazione non-profit (<i>association loi 1901</i>) che include musei, biblioteche e scuole	3	No, ma varie esperienze di raccolta fondi individuali tramite il proprio sito simili ad iniziative di crowdfunding	///
Réunion des musées nationaux – Grand Palais (Rmn-GP)	Istituzione culturale pubblica sotto la supervisione del Ministero della Cultura	8	Non avviate da parte della sede centrale, ma varie campagne lanciate dai musei periferici gestiti dall'ente	<i>donation- e reward-based crowdfunding</i>
Musée du Louvre	Museo (EPML - Établissement public du musée du Louvre)	15	Sì, tramite la propria piattaforma <i>Tous Mecènes!</i>	<i>donation-based crowdfunding</i>
Musée national Picasso Paris	Museo nazionale	2	No	///

Tab. 1. Caratteristiche principali dei casi studio in riferimento alle attività di crowdfunding (Fonte: ns elaborazione)

4.2. *Il crowdfunding e il suo utilizzo nelle organizzazioni dei beni culturali*

L'analisi dei singoli casi studio ha confermato che il crowdfunding è emerso nel quadro di una più ampia riflessione sugli strumenti di finanziamento alternativi per le organizzazioni culturali. In una prospettiva comparata, nelle interviste e nell'analisi dei casi studio sono emerse anche tematiche comuni che hanno permesso ai ricercatori di meglio comprendere quali siano le funzioni che le organizzazioni culturali hanno attribuito al crowdfunding, presentate nei paragrafi seguenti.

Il primo tema evidenzia come il crowdfunding non venga percepito dalle istituzioni culturali né come uno strumento di finanziamento necessario né particolarmente accessibile. Più specificamente, gli intervistati hanno affermato che il crowdfunding non viene considerato una valida alternativa alla diminuzione dei tradizionali fondi pubblici. Nella maggioranza dei casi gli intervistati hanno infatti sottolineato vari ostacoli nell'implementazione delle campagne di crowdfunding ed espresso valutazioni negative riguardo all'effettiva capacità di raccogliere le somme richieste per le loro attività (tab. 2). Più specificamente, in riferimento al primo punto, sono emersi diversi ostacoli e

svantaggi nell'implementazione di questo tipo di campagne di raccolta fondi: in particolare, la mancanza di risorse (una campagna di crowdfunding sarebbe «molto difficile da gestire per i pochi colleghi che se ne dovrebbero occupare e che sono già impegnati in tante altre cose»), la visibilità delle istituzioni (che nonostante la notorietà degli enti, veniva ancora percepita insufficiente; come dichiarato da un intervistato, «siamo un grande museo, ma non abbastanza grande per catturare l'attenzione del pubblico online»), la mancanza di competenze specifiche («non lo abbiamo mai fatto, non siamo sicuri di esserne capaci [...] sarebbe troppo difficile»), oltre alla difficoltà di identificazione di progetti nel settore del patrimonio culturale che potessero avere l'attrattiva mediatica necessaria per il successo di una campagna di crowdfunding («è difficile che una nostra campagna possa attirare pubblico e donazioni sufficienti all'impegno richiesto»). In relazione al secondo punto, gli intervistati hanno sostenuto che di solito i progetti relativi ai beni culturali (soprattutto quelli relativi alla conservazione o al restauro) richiedono budget importanti che non possono essere raccolti attraverso il crowdfunding. Infatti, con l'eccezione del Louvre, che rappresenta il più noto ente culturale del campione e che ha comunque dichiarato che i fondi raccolti con le campagne di crowdfunding «sono un grande aiuto, ma i nostri costi sono ben più alti», la maggior parte delle campagne di crowdfunding raccoglie fondi limitati, quindi non efficaci se paragonati agli sforzi necessari per realizzare una campagna di crowdfunding («abbiamo bisogno di tanti fondi per le nostre attività [...], le campagne [di crowdfunding] ne raccolgono solo una minima parte», o ancora affermando che il crowdfunding richiede «tanto sforzo, ma [porta] pochi soldi»). Questi risultati confermano anche per il settore del patrimonio culturale l'inefficienza del crowdfunding rispetto ad altri tipi di attività di raccolta fondi, come le grandi donazioni individuali e le sponsorizzazioni.

Categoria	Sottocategoria	N. di verbatim	N. di fonti
Strumento di finanziamento non necessario e non accessibile	Varie barriere all'ingresso al mercato del crowdfunding:		
	- mancanza di risorse	12	3
	- poca visibilità	1	1
	- problemi nell'identificazione dei progetti più adatti per la campagna	15	5
	- mancanza di competenze (comunicazione e marketing, gestione sito web, competenze legali, ecc.)	7	2
Strumento di finanziamento complementare e corollario	Enormi budget richiesti per i progetti nel settore dei beni culturali (il crowdfunding potrebbe coprirne solo una parte)	5	3
	Non è il metodo di raccolta fondi più efficiente e redditizio rispetto alle risorse richieste	6	3

Tab. 2. Tema 1: crowdfunding come strumento di finanziamento complementare e non necessario (Fonte: ns elaborazione)

La seconda tematica emersa nelle interviste è quella relativa al crowdfunding come strumento di marketing e comunicazione, per cui «le attività di crowdfunding [possono essere considerate] come una vera e propria campagna di comunicazione e non come una campagna di raccolta fondi». Il crowdfunding viene percepito sostanzialmente come un mezzo per aumentare la notorietà dell'ente e la visibilità dei suoi progetti, rivolgendosi a nuovi pubblici e individuando nuovi grandi donatori. Il ritorno d'immagine di una campagna di successo viene considerato come positivo, utile nello svecchiare l'immagine delle istituzioni culturali che spesso vengono percepite come statiche («adesso [dopo la campagna di crowdfunding] finalmente parlano di noi anche i giovani»), facendo capire al grande pubblico non solo la propensione all'innovazione ma anche la capacità di gestire tutte le fasi pre- e post-campagna. Tuttavia, è emerso anche come sia ancora necessario legittimare il crowdfunding non solo agli occhi del pubblico e dei donatori abituali, ma anche di fronte alle istituzioni promotrici stesse: come dichiarato dagli intervistati, gli «stakeholder non sono molto a loro agio con iniziative di questo tipo, anche noi le stiamo ancora valutando» e «non siamo ancora sicuri che ne valga veramente la pena». Per quanto riguarda il primo aspetto, tale legittimazione può essere facilitata innanzitutto dalla partecipazione dei donatori abituali alla campagna di crowdfunding, promuovendo le interazioni fra donatori e istituzione stessa (come sottolineato da un intervistato, «i forum e le sezioni dedicate alle domande/risposte tipici delle piattaforme di crowdfunding facilitano questi scambi [...], bisogna lavorarci molto»). L'influenza della reputazione e della storia dell'istituzione culturale può ulteriormente legittimare le pratiche di crowdfunding (si veda ad esempio il caso del Louvre). Per quanto riguarda il secondo aspetto, le istituzioni culturali hanno spesso vari pregiudizi verso questa forma di fundraising, dovuti a fattori intrinseci alla storia della cultura in Francia: gli enti del settore culturale, infatti, continuano a contare sulla tradizionale fonte delle sovvenzioni pubbliche, e molto spesso i professionisti del settore hanno tardato ad acquisire le competenze relative a forme di fundraising innovative e considerate ancora troppo «popolari». Durante le interviste, uno degli intervistati ha dichiarato che il suo ente «non può funzionare cercando le risorse dei donatori individuali, puntando sulla loro generosità [...]. Inoltre non è prudente far credere che il museo possa gestire le sue attività senza un contributo pubblico, [...] non corrisponderebbe alla verità». È emersa inoltre l'impressione che il settore sia ancora percepito come una forma di «cultura alta ed elitaria».

Categoria	Sottocategoria	N. di verbatim	N. di fonti
Aumento della notorietà e della visibilità	Rivolgersi a nuovi pubblici (potenziali visitatori e donatori)	5	2
	Individuare nuovi grandi donatori	3	1
Ritorno d'immagine positivo, cambio della percezione della istituzione culturale	Istituzione culturale dinamica	2	2
	Istituzione culturale moderna orientata all'innovazione	2	2
	Percezione della competenza dell'istituzione culturale nel gestire il fundraising e le fasi successive	2	1
Legittimare la pratica del finanziamento partecipativo da parte delle istituzioni culturali	Partecipazione dei donatori alla campagna, interazioni (domande/risposte) fra istituzione e donatori	4	2
	Collaborazione di grandi donatori e partners nella campagna di crowdfunding	5	2
	Importanza e legittimazione data dai media	3	2
	Influenza della storia dell'istituzione culturale e delle sue strategie precedenti (<i>precursors</i> e <i>antecedents</i>)	5	3
	Ostacoli dovuti all'evoluzione della cultura in Francia (importanza delle sovvenzioni pubbliche, distinzione fondi pubblici-privati, tardiva professionalizzazione della cultura, dominio del mecenatismo storico, percezione di una cultura elitaria, autocensura da parte delle istituzioni culturali)	7	1

Tab. 3. Tema 2: crowdfunding come strumento di marketing e comunicazione (Fonte: ns elaborazione)

Infine, un terzo tema (emerso più frequentemente dei precedenti, come testimoniato dalla ricchezza di *verbatim*) evidenzia come il crowdfunding venga percepito soprattutto come un utile strumento di creazione di valore per le comunità. Questo si esprime in vari aspetti: la sensibilizzazione dei donatori verso il patrimonio, la possibilità di “educare” i donatori «all'importanza delle donazioni, all'impegno civico e alla cittadinanza attiva [stimolando] il loro senso di responsabilità nei confronti del patrimonio culturale»; l'opportunità di attivare, tramite il crowdfunding, percorsi di partecipazione e di co-creazione; la possibilità di stimolare il senso di appartenenza ad una comunità attiva di donatori e mecenati.

Il dettaglio più interessante di questo asse tematico è però il fatto che tali benefici non vengono percepiti solo in riferimento all'istituzione o al progetto di crowdfunding, come veniva evidenziato dalla letteratura generale sul crowdfunding: diversamente da altri settori, gli intervistati sottolineano come il crowdfunding per i beni culturali possa essere inteso come portatore di vantaggi e impatti positivi per tutto il settore culturale e per la società in generale.

Per esempio, parlando di sensibilizzazione e creazione di un senso di appartenenza, gli intervistati hanno fatto riferimento all'intero settore del patrimonio culturale e non solo al progetto o ai beni gestiti dal proprio ente, dichiarando che le campagne di crowdfunding «aiutano tutto il settore del patrimonio culturale in Francia, facendolo conoscere». Nelle interviste è emerso frequentemente il riferimento ai valori culturali, giudicati come «valori intrinseci al settore culturale in tutto il mondo». Il crowdfunding è stato descritto come un potenziale strumento per far capire ai cittadini l'importanza di sostenere il settore culturale con le proprie donazioni e l'impegno nel settore culturale è stato interpretato come un passo per lo sviluppo dell'impegno civico, come funzionale ad «avviare percorsi di cittadinanza attiva [...] generare un senso di responsabilità nei confronti di progetti ed istituzioni culturali e non solo». Alcuni intervistati hanno parlato del crowdfunding nell'ottica di percorsi di valorizzazione dell'impegno dei donatori e del loro coinvolgimento in processi di co-creazione, di percorsi partecipativi che sfocino anche in partenariati più strutturati fra donatori ed enti beneficiari (come nei partenariati pubblico-privato e *multi-stakeholder*). Altro risultato interessante rispetto alla letteratura è l'interpretazione delle comunità a cui le campagne di crowdfunding si rivolgono. Durante le interviste è emerso infatti che le istituzioni ritengono che, per creare una campagna di successo, i *crowdfunders* «devono mobilitare tutta la loro comunità, sia esternamente che internamente all'istituzione». Internamente, il team delle campagne di crowdfunding dovrebbe essere in grado di coinvolgere il personale dell'organizzazione, aumentando il senso di appartenenza e indirizzandolo in tutte le fasi sulla base degli elementi chiave del progetto, in modo da farlo diventare uno strumento per raggiungere altre comunità di donatori. Esternamente, le attività di crowdfunding potrebbero essere utilizzate per rafforzare ulteriormente il senso di coinvolgimento degli attuali donatori e tramite loro raggiungere anche ulteriori donatori esterni. In sintesi, alcuni intervistati hanno sottolineato l'importanza di far partecipare tutta la comunità interna (intesa come personale dell'ente) ed esterna nei processi di finanziamento partecipativo, e di stimolare la collaborazione fra staff e donatori abituali, anche reinterprestando i donatori come ambasciatori del progetto.

Categoria	Sottocategoria	N. di verbatim	N. di fonti
Stimolare il senso di appartenenza a una comunità di donatori e mecenati	Costruzione di un rapporto privilegiato tra donatori e istituzioni culturali	2	2
	Creazione di connessioni e senso di appartenenza nei confronti del progetto (accrescere il capitale sociale)	5	3
	Necessità di creare un'identità comune forte all'interno di un più ampio contesto sociale	3	1
Sensibilizzazione della "folla" di donatori	Consapevolezza dell'importanza del patrimonio culturale, non solo quello del progetto di crowdfunding ma anche quello più ampio dell'ente e il patrimonio culturale in generale	12	4
	Sensibilizzazione al progetto e sviluppo di un legame affettivo tra donatori e istituzioni culturali	4	2
	Valorizzazione dei valori culturali condivisi sia del progetto di crowdfunding, sia quelli dell'istituzione culturale stessa e del settore	15	4
	Sensibilizzazione e aumento dell'impegno sia nel progetto di crowdfunding sia più in generale nelle attività delle istituzioni culturali (sensazione di condividere i "valori" intrinseci del patrimonio culturale)	11	5
Co-costruzione tra donatori ed istituzioni culturali	Partecipazione allo sviluppo delle campagne di fundraising sia della comunità interna (personale dell'istituzione culturale) che della comunità esterna (esistente e potenziale)	5	2
	Creazione di una rete di ambasciatori e donatori nei primi giorni per aumentare il tasso di successo della campagna di crowdfunding, contando anche sul personale dell'istituzione culturale	4	2
	Coinvolgimento di mecenati e donatori nelle attività dell'istituzione culturale, maggiore collaborazione fra personale e donatori, possibilità di coinvolgere i donatori ulteriormente nel processo decisionale delle istituzioni culturali (partnership pubblico-privato o altre forme di processo decisionale partecipativo)	5	1
Possibilità di "educare" i donatori	Far capire l'importanza del mecenatismo e delle donazioni	8	2
	Stimolo all'impegno civico e alla cittadinanza attiva	6	4
	Responsabilità nei confronti di progetti e istituzioni culturali, importanza del diventare attori della politica culturale, della vita culturale e della società	5	2

Tab. 4. Tema 3: Crowdfunding come metodo di creazione di valore e coinvolgimento delle comunità (Fonte: ns elaborazione)

5. Conclusioni

L'obiettivo della presente ricerca è quello di analizzare l'uso del crowdfunding nel settore dei beni culturali, cercando di capire quali siano i valori e gli utilizzi ad esso associati e se venga percepito dalle organizzazioni che si occupano della loro gestione come una valida alternativa alle forme tradizionali di finanziamento e raccolta fondi.

Dall'analisi della letteratura è emerso come nell'ultimo decennio si sia innescata una riflessione su come differenziare le strutture di finanziamento del settore culturale, anche come conseguenza di varie crisi che ne hanno sottolineato la fragilità. In questo scenario, il crowdfunding è stato visto come uno strumento potenzialmente capace di aumentare la resilienza finanziaria del settore culturale e creativo; tuttavia, il sottosettore dei beni culturali sembra per molti versi ancora restio ad utilizzarlo. Per comprendere meglio questo punto si è implementata una ricerca empirica su cinque importanti casi studio di istituzioni pargine operanti in questo settore.

I risultati della ricerca hanno evidenziato che l'utilizzo del crowdfunding non viene sempre considerato appropriato e conveniente per i beni culturali, e che gli enti che gestiscono il patrimonio utilizzano in prevalenza modelli di crowdfunding *donation-* e *reward-based*, simili alle tradizionali forme di donazioni. In linea con la letteratura sul crowdfunding per il settore culturale e creativo⁶⁰, il crowdfunding per i beni culturali è integrato nel quadro di strategie di raccolta fondi più ampie, rivolte anche ai grandi donatori e sponsor. Tra queste strategie, il crowdfunding viene visto come il metodo meno efficiente ed efficace a causa degli elevati costi di implementazione e della bassa redditività. Si tratta quindi di una fonte di finanziamento corollario, per nulla in grado di sostituire i finanziamenti pubblici né le tradizionali grandi donazioni e sponsorizzazioni. Il crowdfunding viene visto piuttosto come uno strumento di comunicazione online, che ha un impatto sia sull'immagine dell'organizzazione che del progetto, migliorando la tradizionale percezione "stantia" degli enti culturali e collegandoli all'innovazione digitale.

L'analisi ha evidenziato invece che le istituzioni culturali percepiscono un valore reale del crowdfunding come mezzo per incrementare la partecipazione e il *civic engagement*. I benefici per le comunità sono infatti emersi come il vero focus delle attività di crowdfunding per le organizzazioni del campione, evidenziando alcune peculiarità del crowdfunding per i beni culturali rispetto al crowdfunding per altri settori. Dalle interviste è emerso che le comunità di riferimento sono sia quelle interne (cioè i collaboratori e il personale degli enti culturali) sia quelle esterne, intese sia come donatori e mecenati che già collaborano con l'ente sia come potenziali nuovi donatori. È inoltre stato evidenziato

⁶⁰ Guesmi *et al.* 2016; Baujard 2017.

che i benefici in relazione alla sensibilizzazione ed educazione dei donatori non sono solo visti in riferimento al progetto e all'ente promotore come nel crowdfunding per altri settori, ma sono benefici da riferirsi a tutto il settore dei beni culturali, alla condivisione dei loro valori intrinseci per la società e all'utilizzo del crowdfunding come stimolo a impegnarsi per i beni culturali ma anche per la società più in generale. Questa interpretazione del crowdfunding così legata ai valori culturali e al ruolo delle istituzioni culturali nel più ampio panorama della società è una peculiarità del settore dei beni culturali che riconferma la tendenza all'apertura e l'attenzione del settore al valore creato per le proprie comunità e per il territorio. In quest'ottica, lo scopo principale delle iniziative di crowdfunding per le istituzioni culturali potrebbe quindi essere non quello di raccogliere fondi, ma piuttosto quello di raggiungere obiettivi di educazione civica e culturale diffusa per tutte le *heritage communities*⁶¹. Da questo emerge il potenziale valore di tali iniziative come strumento di innovazione nella gestione dei beni culturali, che potrebbero utilizzarlo come veicolo per iniziative di co-management dei beni culturali, sperimentando anche modelli innovativi quali quelle dell'*equity crowdfunding* o del *civic crowdfunding*. Il crowdfunding, in sintesi, potrebbe non essere più un mero strumento per il finanziamento di base dei musei, ma un veicolo di innovazione manageriale e comunicativa, volta all'engagement e alla co-creazione.

La ricerca arricchisce quindi il dibattito teorico sulla percezione e sull'utilizzo del crowdfunding per i beni culturali, evidenziandone peculiarità non ancora emerse in letteratura, e fornendo spunti anche ai professionisti che utilizzano o stanno valutando se utilizzare questa forma di finanziamento partecipativo. Dal punto di vista della pratica, più specificamente, i risultati potrebbero ridimensionare le aspettative sul crowdfunding come sostituto dei fondi pubblici, evidenziandone invece l'importanza per altre finalità, legate alla dimensione della creazione di valore.

Questi risultati, seppur promettenti, presentano alcune limitazioni, legate soprattutto alla circoscritta scala geografica della ricerca e al focus sulle grandi istituzioni: per meglio comprendere le peculiarità del crowdfunding per il patrimonio culturale, la ricerca potrebbe essere replicata in altre aree geografiche, in vista di una comparazione internazionale, e analizzando l'utilizzo del crowdfunding su organizzazioni di varie dimensioni. Questi spunti potrebbero essere utilizzati quindi per sviluppi futuri della ricerca.

⁶¹ La comunità patrimoniale o *heritage community* è un concetto introdotto nella Convenzione di Faro (2005) in cui tali comunità sono definite come gruppi di persone che «attribuiscono valore a degli aspetti specifici del patrimonio culturale, che esse desiderano, nel quadro di un'azione pubblica, sostenere e trasmettere alle generazioni future» (Council of Europe 2005, art. 2, lett. b).

Riferimenti bibliografici / References

- Agrawal A. (2018), *Why crowdfunding will grow in 2018*, <[https:// thenextweb.com/contributors/2018/01/10/crowdfunding-will-grow-2018](https://thenextweb.com/contributors/2018/01/10/crowdfunding-will-grow-2018)>, 20.8.2022.
- Ahlers G.K., Cumming D., Günther C., Schweizer D. (2015), *Signaling in equity crowdfunding*, «Entrepreneurship theory and practice», 39, n. 4, pp. 955-980.
- Al-Abri M.Y., Rahim A.A., Hussain N.H. (2018), *Entrepreneurial Ecosystem: An Exploration of the Entrepreneurship Model for SMEs in Sultanate of Oman*, «Mediterranean Journal of Social Sciences», 9, n. 6, pp. 193-206.
- Barker V.J. (2018), *On the creative ecosystem: investigating ecosystem approaches through the creative sector*, Coventry: Coventry University Doctoral Dissertations.
- Barker V. (2020), *The democratic development potential of a cultural ecosystem approach*, «Journal of Law, Social Justice and Global Development», n. 24, pp. 1-14.
- Battisti E., Creta F., Miglietta N. (2020), *Equity crowdfunding and regulation: implications for the real estate sector in Italy*, «Journal of Financial Regulation and Compliance», 28, n. 3, pp. 353-368.
- Baudelle G., Krauss G. (2014), *The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens*, «Belgeo. Revue belge de géographie», <<https://journals.openedition.org/belgeo/12765>>, 20.8.2022.
- Baujard C. (2017), *Du mécénat culturel au musée participatif: les motivations du public à financer la restauration de la Victoire de Samothrace au Musée du Louvre*, «Marché et organisations», n. 2, pp. 15-31.
- Belleflamme P., Lambert T., Schwiendbacher A. (2014), *Crowdfunding: Tapping the right crowd*, «Journal of business venturing», 29, n. 5, pp. 585-609.
- Bertacchini E., Santagata W., Signorello G. (2011), *Individual Giving to Support Cultural Heritage*, «International Journal of Arts Management», 13, n. 3, pp. 41-54.
- Boeije H. (2010), *Analysis in qualitative research*, London: Sage.
- Bonet L., Donato F. (2011), *The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe*, «ENCATC Journal of Cultural Management and Policy», 1, n. 1, pp. 4-11.
- Borin E. (2017), *Public-private Partnership in the Cultural Sector: A Comparative Analysis of European Models*, Brussels: PIE Peter Lang.
- Borin E., Donato F. (2015), *Unlocking the potential of IC in Italian cultural ecosystems*, «Journal of Intellectual Capital», 16, n. 2, pp. 285-304.
- Borin E., Rossato L. (2020), *Crowdfunding per la conservazione del patrimonio culturale: il castello di Mothe Chandeniers (Crowdfunding enabling preservation of cultural heritage: the Mothe Chandeniers castle)*, «Urban Design – Paesaggio Urbano», n. 3, pp. 49-61.

- Caetano M. (2011), *The Democratization of Film Financing: a Comparative Analysis of Crowdfunding Sites and Projects for Independent Movies*, <http://www.academia.edu/4160509/The_Democratization_of_Film_Financing_a_comparative_analysis_of_crowdfunding_sites_and_projects_for_independent_movies>, 20.8.2022.
- Chaboud M.C., Caseau, C. (2017), *Instrumental crowdfunding as a communication innovation: When a bank, a non-profit organization and a hotel project meet the crowd*, «Journal of Innovation Economics & Management», n. 2, pp. 89-111.
- Charmaz K. (2001), *Grounded theory*, in *Contemporary field research: Perspectives and formulations*, edited by R.M. Emerson, 2nd edition, Prospect Heights, IL: Waveland Press, pp. 335-352.
- Charmaz K. (2002), *Qualitative interviewing and grounded theory analysis*, in *Handbook of interview research: Context & method*, edited by J.F. Gubrium, J.A. Holstein, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 675-694.
- Council of Europe (2005), *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, <<https://rm.coe.int/1680083746>>, 20.8.2022.
- Dalla Chiesa C., Handke C. (2020), *Crowdfunding*, in *Handbook of Cultural Economics*, edited by R. Towse, T. Navarrete, 3rd edition, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 158-167.
- De Bernard M., Comunian R., Gross, J. (2021), *Cultural and creative ecosystems: a review of theories and methods, towards a new research agenda*, «Cultural Trends», 30, n. 3, pp. 1-22.
- De Voldere I., Zeqo K. (2017), *Crowdfunding: Reshaping the Crowd's Engagement in Culture*, Brussels: European Commission.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., Giardina M.D. (2006), *Disciplining qualitative research*, «International journal of qualitative studies in education», 19, n. 6, pp. 769-782.
- Donato F. (2013), *La crisi sprecata. Per una riforma dei modelli di governance e di management del patrimonio culturale italiano*, Roma: Aracne.
- Donato F., Badia F. (2008), *La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio: una prospettiva economico aziendale*, Firenze: Leo S. Olschki Editore.
- Dubois A., Gadde L.E. (2017), «Systematic Combining»: *An approach to case research*, «Journal of Global Scholars of Marketing Science», 27, n. 4, pp. 258-269.
- EIC (2022), *Impact Report 2021*, European Innovation Council / Conseil Européen de l'Innovation, <<https://eic.ec.europa.eu/system/files/2022-01/EIC-report-deep-tech-2021-DIGITAL-11012022.pdf>>, 20.8.2022.
- Eurostat (2019), *Culture Statistics*, 2019 Edition, <<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10177894/KS-01-19-712-EN-N.pdf/915f828b-daae-1cca-ba54-a87e90d6b68b?t=1571393532000>>, 20.8.2022.
- Fantin A. (2011), *La sponsorizzazione dei beni culturali: nuovi orizzonti del*

- partenariato pubblico privato*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 2, pp. 115-131.
- Gerber E., Hui J., Kuo P.-Y. (2012), *Crowdfunding: Why people are motivated to participate*, Northwestern University – Segal Design Institute Working Papers, <https://www.academia.edu/33633234/Crowdfunding_Why_People_Are_Motivated_to_Post_and_Fund_Projects_on_Crowdfunding_Platforms>, 20.8.2022.
- Giudici G., Nava R., Rossi Lamastra C., Verecondo C. (2012), *Crowdfunding: The new frontier for financing entrepreneurship?*, <<https://ssrn.com/abstract=2157429>> or <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2157429>>, 20.8.2022.
- Glaser B.G. (2005), *The grounded theory perspective III: Theoretical coding*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grefre X. (2010), *Introduction: L'économie de la culture est-elle particulière?*, «Revue d'économie politique», 120, n. 1, pp. 1-34.
- Grefre X., Simonnet V. (2010), *Les entreprises culturelles sont-elles soutenables?*, «Revue d'économie politique», 120, n. 1, pp. 57-86.
- Guesmi S., Delfosse J., Lemoine L., Oliveri N. (2016), *Crowdfunding et préservation du patrimoine culturel*, «Revue française de gestion», n. 5, pp. 89-103.
- Harrison R. (2013), *Crowdfunding and the revitalisation of the early-stage risk capital market: catalyst or chimera?*, «Venture Capital», 15, n. 4, pp. 283-287.
- Hervé F., Schwiendbacher A. (2018), *Crowdfunding and innovation*, «Journal of economic surveys», 32, n. 5, pp. 1514-1530.
- Holden J. (2004), *Creative Reading: Young people, reading and public libraries*, London: Demos.
- Holden J. (2015), *The ecology of culture*, London: Arts and Humanities Research Council
- Isenberg D.J. (2010), *How to start an entrepreneurial revolution*, «Harvard business review», 88, n. 6, pp. 40-44.
- Isenberg D. (2014), *What an entrepreneurship ecosystem actually is*, «Harvard Business Review» blog, <<https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>>, 20.8.2022.
- Kim H., Choi M., Jeon B., Kim H. (2016), *A study on the big data business model for the entrepreneurial ecosystem of the creative economy*, in *Advances in parallel and distributed computing and ubiquitous services*, edited by J.J. Park, G. Yi, H. Shen, Y.S. Jeong, Y. S., Berlin: Springer, pp. 183-199.
- Kuppuswamy V., Bayus B.L. (2018), *Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers*, in *The Economics of Crowdfunding*, edited by D. Cumming, L. Hornuf, Cham: Palgrave Macmillan, pp. 151-182.
- Lazzeretti L., Capone F. (2015), *Narrow or broad definition of cultural and creative industries: evidence from Tuscany, Italy*, «International Journal of Cultural and Creative Industries», 2, n. 2, pp. 4-19.

- Lewandowska K. (2015), *From sponsorship to partnership in arts and business relations*, «The Journal of Arts Management, Law, and Society», 45, n. 1, pp. 33-50.
- Lukkarinen A., Teich J.E., Wallenius H., Wallenius J. (2016), *Success drivers of online equity crowdfunding campaigns*, «Decision Support Systems», n. 87, pp. 26-38.
- Manda C.C., Nicolescu C.E., Mortelmans D. (2017), *Financing culture institutions in European context*, «SEA Practical Application of Science», 5, n. 13, pp. 179-185.
- Marchegiani L. (2018), *From Mecenatism to crowdfunding: engagement and identification in cultural-creative projects*, «Journal of Heritage Tourism», 13, n. 2, pp. 143-151.
- Maroufkhani P., Wagner R., Ismail W.K.W. (2018), *Entrepreneurial ecosystems: A systematic review*, «Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy», 12, n. 4, pp. 545-564.
- Massolution (2015), *Crowdfunding Industry Report*, <<https://www.smv.gov.pe/Biblioteca/temp/catalogacion/C8789.pdf>>, 20.8.2022.
- O'Brien D. (2011), *Who is in charge? Liverpool, European Capital of Culture 2008 and the governance of cultural planning*, «The Town Planning Review», 82, n. 1, pp. 45-59.
- Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011), *Crowd-Funding: Transforming Customers into Investors Through Innovative Service Platforms*, «Journal of Service Management», 22, n. 4, pp. 443-470.
- Patton M.Q. (2014), *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, London: Sage.
- Romolini A., Fissi S., Gori E., Contri M. (2020), *Financing museums: Towards alternative solutions? Evidence from Italy*, in *Management, participation and entrepreneurship in the cultural and creative sector*, edited by M. Piber, Cham: Springer, pp. 11-32.
- Rykkja A., Maehle N., Munim Z.H., Shneor R. (2020), *Crowdfunding in the Cultural Industries*, in *Advances in Crowdfunding*, edited by R. Shneor, L. Zhao, B.T. Flåten, Cham: Palgrave Macmillan, pp. 423-440.
- Salignac F., Marjolin A., Reeve R. (2019), *Conceptualizing and Measuring Financial Resilience: A Multidimensional Framework*, «Social Indicators Research», n. 145, pp. 17-38.
- Scheytt O. (2015), *Kulturstaat Deutschland: Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*, Bielefeld: [transcript].
- Schwienbacher A., Larralde B. (2010), *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*, in *Handbook of entrepreneurial finance*, edited by D. Cumming, Oxford: Oxford University Press, pp. 369-391.
- Short J.C., Ketchen Jr.D.J., McKenny A.F., Allison T.H., Ireland R.D. (2017), *Research on crowdfunding: Reviewing the (very recent) past and celebrating the present*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 41, n. 2, pp. 149-160.

- Spigel B., Kitagawa F., Mason C. (2020), *A manifesto for researching entrepreneurial ecosystems*, «Local Economy», 35, n. 5, pp. 482-491.
- Spigel B., Harrison R. (2018), *Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems*, «Strategic Entrepreneurship Journal», 12, n. 1, pp. 151-167.
- Stake R.E. (2008), *Qualitative case studies*, in *Strategies of qualitative inquiry*, edited by N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, London: Sage, pp. 119-149.
- Stam E. (2015), *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique*, «European Planning Studies», 23, n. 9, pp. 1759-1775.
- Starteed (2020), *Il crowdfunding in Italia. Report 2020*, <<https://www.crowdfundingreport.it/>>, 20.8.2022.
- Stiver A., Barroca L., Minocha S., Richards M., Roberts D. (2015), *Civic crowdfunding research: Challenges, opportunities, and future agenda*, «New Media & Society», 17, n. 2, pp. 249-271.
- Tadele F., Manyena S.B. (2009), *Building disaster resilience through capacity building in Ethiopia*, «Disaster Prevention and Management: An International Journal», 18, n. 3, pp. 317-326.
- Timbart O. (1984), *The financing of culture in France*, in *Funding the arts in Europe*, edited by J. Myerscough, London: Policy Studies Institute, pp. 3-20.
- Tosatto J., Cox J., Nguyen T. (2019), *An overview of crowdfunding in the creative and cultural industries*, in *Handbook of Research on Crowdfunding*, edited by H. Landström, A. Parhankangas, C. Mason, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 269-303.
- Trupiano G. (2005), *Financing the culture in Italy*, «Journal of Cultural Heritage», 6, n. 4, pp. 337-343.
- UNESCO (2022), *New World Heritage sites 2020-2021*, <<https://whc.unesco.org/en/review/>>, 28.5.2022.
- Wiesand A.J. (2010), *The German cultural governance system. Dreams and realities*, «Economia della cultura», 20, n. 2, pp. 231-246.
- Yin R.K. (2018), *Case study research and applications*, 6th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zheng H., Li D., Wu J., Xu Y. (2014), *The role of multidimensional social capital in crowdfunding: A comparative study in China and US*, «Information and Management», 51, n. 4, pp. 488-496.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor
Pietro Petroroia

Co-direttori / Co-editors

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre,
Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli,
Angelo R. Pupino, Girolamo Sciallo

Texts by

Alessandro Arangio, Sergio Barile, Elisa Bernard, Elena Borin,
Maria Luisa Catoni, Silvana Colella, Alessandra Cozzolino, Daphné Crepin,
Stefano De Falco, Stefano De Mieri, Elena Di Blasi, Patrizia Dragoni,
Giulia Fiorentino, Igor Górewicz, Antonio Laudando, Alessandra Lavagnino,
Aleksandra Łukaszewicz, Sonia Malvica, Nunziata Messina,
Marta Maria Montella, Andrea Penso, Pietro Petroroia, Maria Luisa Ricci,
Cristina Simone, Antonio Troiano.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

