

CONFERENZA DELLE REGIONI  
E PROVINCE AUTONOME  
COMMISSIONE CULTURA

ASSOCIAZIONE CIVITA

LINEE GUIDA PER LA  
VALORIZZAZIONE  
DELLA CULTURA IN  
ITALIA ATTRAVERSO LA  
COLLABORAZIONE  
PUBBLICO/PRIVATO

*Roma, 25 luglio 2012*

## INDICE

	<i>Pag.</i>
<b>1.    PREMESSA</b>	<b>2</b>
<b>2.    PROFILI, RUOLI ED ESIGENZE DEGLI ATTORI PUBBLICI E PRIVATI</b>	<b>3</b>
2.1    L'impresa che sponsorizza o effettua erogazioni liberali	3
2.2    Le Fondazioni bancarie	4
2.3    L'Amministrazione pubblica	6
2.4    L'Istituzione culturale interessata	7
2.5    L'operatore privato che organizza l'evento/gestisce il sito	7
2.6    Il terzo settore	7
<b>3.    QUADRO NORMATIVO E FISCALE NAZIONALE E REGIONALE: CRITICITÀ E PROPOSTE</b>	<b>9</b>
3.1    La regolamentazione nazionale delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni	9
3.2    Le normative regionali	12
3.3    Proposte per migliorare gli strumenti normativi nazionali	14
<b>4.    OPPORTUNITÀ E PROSPETTIVE PER UNA NUOVA PARTNERSHIP PUBBLICO/PRIVATA</b>	<b>15</b>
4.1    Proposte per una co-progettazione culturale	15
4.2    Forme evolutive di partnership culturale	16
<b>5.    SINTESI DELLE PROPOSTE PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CULTURA IN ITALIA ATTRAVERSO LA COLLABORAZIONE PUBBLICO/PRIVATO</b>	<b>18</b>

## 1. PREMESSA

Il presente documento intende fornire alcune linee guida che rappresentino un punto di riferimento flessibile e adattabile da parte delle diverse Amministrazioni pubbliche, per la definizione di ambiti e procedure finalizzate ad una migliore e più agevole collaborazione pubblico/privato nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

Dopo una prima sezione di inquadramento dei principali attori coinvolti e dei rispettivi ruoli, si è proceduto ad analizzare gli aspetti normativi e fiscali a scala nazionale e regionale associati alle sponsorizzazioni e alle erogazioni liberali dei soggetti privati quali imprese, fondazioni bancarie ed altre organizzazioni, rilevandone le criticità e avanzando alcune proposte migliorative. Si sono quindi individuate le condizioni che possono favorire l'instaurarsi di partnership efficaci e durature fra pubblico e privato, nella fase di progettazione dell'iniziativa culturale. Il tema del rapporto fra mondo dell'impresa e cultura è oggetto di interesse da parte di tutti i soggetti che hanno partecipato alla stesura del documento, i cui contenuti nascono dal confronto tra la Commissione Cultura della Conferenza delle Regioni e alcuni rappresentanti delle imprese che aderiscono all'Associazione Civita. Quest'ultima, sollecitata dal suo Comitato "Comunicare la Cultura: nuovo media per le imprese", nel 2010 ha condotto la ricerca "Il Valore della Cultura", finalizzata a misurare l'investimento nel settore da parte dei privati, indagare le molteplici ragioni che spingono le imprese ad investire in cultura, e comprendere i cambiamenti intervenuti o necessari per migliorare il rapporto tra pubbliche amministrazioni e soggetti privati. Tra le problematiche rilevate vi è la differenza di fondo tra i due mondi dovuta alla scarsa conoscenza reciproca di logiche, dinamiche e finalità specifiche, alla complessità delle procedure e difficoltà di accesso alle informazioni rispetto alle erogazioni liberali, alle sponsorizzazioni, alla mancanza di dati relativi agli esiti delle iniziative oggetto di sponsorizzazioni. Ricerca i cui esiti in qualche modo costituiscono il punto di partenza delle riflessioni che seguono.

Il tema in questione risulta piuttosto complesso e le ragioni per le quali la dialettica pubblico-privato e gli strumenti attraverso i quali questa si realizza svolgono un ruolo determinante nella valorizzazione del patrimonio culturale del nostro Paese sono da ricercarsi nelle caratteristiche proprie del sistema dei beni culturali e nella profonda evoluzione che, più in generale, ha riguardato il rapporto tra interesse pubblico e privato in questo ambito. Con riferimento in particolare a quest'ultimo aspetto, il superamento del dualismo tra "attore pubblico" quale interprete e garante esclusivo degli interessi generali e "soggetto privato" quale portatore - solo ed esclusivamente - di interessi legati al mero profitto ha attribuito rilevanza al contributo offerto dal privato a beneficio di un settore culturale afflitto da una progressiva riduzione delle risorse pubbliche a disposizione, favorendo inevitabilmente anche l'affermazione di realtà intermedie "private" cui il pubblico ha riconosciuto importanti poteri di intervento diretto nel settore e che talvolta assumono il ruolo di veri e propri operatori culturali. Se, dunque, il mondo della cultura sta vivendo una faticosa evoluzione interna, si rileva come i molteplici soggetti che a diverso titolo e ai vari livelli - amministrativi, finanziari e gestionali - vi prendono parte non sempre sono nelle condizioni di comunicare agevolmente fra loro e di sfruttare efficacemente le significative potenzialità che questo nuovo "pluralismo culturale" è in grado di esprimere.

## 2. PROFILI, RUOLI ED ESIGENZE DEGLI ATTORI PUBBLICI E PRIVATI

Il “tema” della cultura e del patrimonio culturale italiano è oggetto di uno dei principi fondamentali della nostra Costituzione, l’art. 9, che pone l’accento sulla promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica e sulla tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione. Da questo articolo, che riguarda uno dei capisaldi dell’identità nazionale, scaturisce una concezione della tutela del patrimonio culturale che non risponde, come troppo spesso superficialmente si rappresenta, a criteri di statica conservazione ma che piuttosto, nella consapevolezza dell’appartenenza del patrimonio culturale all’intera Nazione, si richiama al concetto di miglior conservazione per la miglior pubblica fruizione e per il godimento delle generazioni future. Quello dei beni culturali, come osservato in premessa, risulta un sistema “complesso”, sia per la molteplicità degli aspetti che lo riguardano quanto per la pluralità degli interessi coinvolti e delle funzioni che, insistendo su uno stesso bene, non di rado determinano esigenze diverse e richiedono un notevole sforzo di coordinamento anche tra diversi livelli di governo.

Tutto ciò premesso, ed alla luce dell’evoluzione dei contesti socio-economici in cui si interviene, vanno valutate tutte le diverse possibilità di integrazione tra il pubblico ed il privato per il raggiungimento di comuni finalità in relazione alla conservazione, alla valorizzazione ed alla miglior fruizione e promozione del patrimonio culturale diffuso su tutto il territorio nazionale. In questa sezione vengono descritte sinteticamente le caratteristiche delle principali tipologie di attori che, ciascuno con uno specifico ruolo e profilo, operano all’interno di un “sistema unitario”, in forma complementare nel processo di partnership culturale. Tali profili sono suddivisi in base alla reciproca posizione rispetto alla concessione/acquisizione dell’erogazione o sponsorizzazione.

### IL LATO DELL’OFFERTA DI FINANZIAMENTO

#### 2.1 L’impresa che sponsorizza o effettua erogazioni liberali

Ogni impresa, al di là della forma giuridica o societaria che nel caso specifico la contraddistingue, in quanto organizzazione economica orientata alla produzione o allo scambio di beni/servizi attraverso l’impiego dei fattori produttivi, punta al conseguimento dei profitti ottimizzando le relazioni con il mercato e con i propri *stakeholders* ed effettuando investimenti che la pongano al riparo dalle minacce della concorrenza. Poiché l’evoluzione del mercato e la crisi economica hanno reso cruciale per le imprese assumere la capacità di produrre beni/servizi ad alto valore aggiunto e di conoscenza, il vantaggio competitivo si gioca oggi sempre più intorno all’attitudine ad associare al prodotto universi simbolici ed evocativi in grado di comunicare un sistema di valori. La cultura così acquista, anche in ottica aziendalistica, un ruolo centrale nelle strategie di ricerca di nuovi linguaggi e canali di comunicazione non convenzionali. Senza contare il ruolo che, nella promozione e valorizzazione sia dell’identità aziendale che del territorio di riferimento, gioca la “cultura d’impresa” di cui l’azienda stessa è portatrice, essendo indissolubilmente legata alla propria specifica tradizione produttiva<sup>1</sup>. Come emerso dalla richiamata ricerca “Il valore della Cultura”, premesso che circa il 48% delle imprese italiane prese a campione ha investito nel settore nel corso dell’ultimo triennio, la misura dell’investimento aumenta con il crescere

---

<sup>1</sup> E che può tradursi in iniziative quali l’istituzione di musei ed archivi d’impresa, ecc.

della dimensione aziendale calcolata in termini di numero di addetti<sup>2</sup>. Le ragioni che spingono l'impresa ad intervenire nel settore sono per lo più connesse all'esigenza di **accrescere la visibilità di marca, potenziare le pubbliche relazioni e migliorare la propria reputazione**. L'investimento è prevalentemente orientato verso musei, mostre ed in genere eventi e spettacoli, mentre solo per una quota residuale del campione è rivolto ad interventi strutturali (ad es. di restauro). Sono, in particolare, le aziende più grandi ad investire in entrambi i settori, concependo la pubblicità "sociale" come più efficace rispetto a quella tradizionale "di prodotto" ed assumendo quell'approccio di *cause related marketing* che consiste nel valorizzare un marchio o lanciare un nuovo prodotto destinando risorse predefinite o quote di ricavo ad interventi di restauro di opere d'arte, al sostegno ad un'organizzazione culturale, ad un evento artistico o più in generale ad un progetto di interesse collettivo<sup>3</sup>. La dimensione aziendale incide anche sulla localizzazione degli investimenti: **le imprese minori privilegiano il rapporto con il territorio di riferimento**, investendo principalmente per la valorizzazione delle realtà locali, mentre **le grandi aziende puntano ad interventi che garantiscano una visibilità almeno a scala nazionale**.

Le possibili forme di intervento di questi attori nel settore culturale consistono fondamentalmente nell'effettuare erogazioni liberali e sponsorizzazioni; opzione quest'ultima decisamente prevalente e maggiormente coerente con gli obiettivi enunciati. Al di là delle pur fondamentali differenze concettuali e normative che contraddistinguono queste due modalità (e che sono sintetizzate nei paragrafi successivi), la sponsorizzazione culturale è generalmente privilegiata dal "privato puro" in quanto può consentire all'impresa sponsor di costruirsi un posizionamento forte e riconoscibile, differenziarsi dalla concorrenza, qualificare e incrementare le relazioni con i clienti attuali e potenziali, tessere rapporti più stretti con la comunità locale, stimolare la creatività aziendale e rafforzare nei dipendenti il senso di appartenenza. Maggior variabilità riguarda il mondo delle "società partecipate", le quali hanno comuni obblighi di fatturazione ma non le medesime procedure interne per effettuare le sponsorizzazioni.

## 2.2 Le Fondazioni bancarie

Fra i soggetti erogatori le Fondazioni di origine bancaria assumono un ruolo fondamentale, sia in termini di peso finanziario del loro contributo per il settore culturale, sia per la peculiarità del proprio profilo giuridico ed operativo: **pur trattandosi di enti di diritto privato, infatti, agiscono con finalità di pubblico interesse**, effettuando erogazioni liberali in attuazione delle proprie finalità statutarie<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> In particolare, il 20% delle aziende campione con oltre 119 addetti dichiara di investire oltre 500.000 euro l'anno. Di questo venti per cento, circa un quinto è costituito da imprese che investono oltre 1.000.000 di euro.

<sup>3</sup> Il sistema delle sponsorizzazioni, essendo diretta espressione dello "stato di salute" del sistema imprenditoriale, ha in termini quantitativi subito gli effetti della crisi economica, con una progressiva diminuzione dei fondi del 25,8% dal 2008. Fra i diversi comparti di destinazione, nel 2010 quello culturale e dello spettacolo ha manifestato una contrazione dell'8,3%, seguito dallo sportivo (-3,2%) e del sociale (-2,1%).

<sup>4</sup> Nel corso dell'esercizio 2010, le 88 Fondazioni hanno complessivamente erogato 1.366 milioni di euro, privilegiando l'impostazione *granting*. In particolare, il sovvenzionamento di opere e servizi riguarda l'83% degli importi erogati, ma risulta in significativa diminuzione rispetto all'anno precedente; in calo anche le erogazioni indirizzate a Società strumentali, mentre le iniziative direttamente gestite dalle Fondazioni sono, per contro, in deciso aumento. In termini di importi destinati ai progetti, le iniziative che nascono da proposte di terzi rimangono prevalenti, sebbene in diminuzione rispetto all'anno precedente a vantaggio dei progetti di origine interna alle Fondazioni, a conferma del trend di progressivo aumento del peso delle iniziative "pensate" all'interno della Fondazione, conseguentemente all'atteggiamento sempre più proattivo che esse assumono verso il territorio di riferimento. In questa prospettiva si può anche interpretare

Nate nel 1990 con la Legge “Amato” e riformate nel 1998, le Fondazioni hanno in un ventennio vissuto una significativa evoluzione, affermandosi come fondamentali soggetti non profit operanti a sostegno delle comunità di riferimento, capaci di coniugare efficacemente la loro duplice anima di investitori istituzionali e di “corpi intermedi” della società<sup>5</sup>. Come si legge nel XVI Rapporto dell'ACRI, relativo al 2010, “nell’agire delle Fondazioni nel settore Arte, attività e beni culturali il legame con il territorio è centrale... l’obiettivo è di mettere in funzione un sistema di rete che possa promuovere l’attivazione e la moltiplicazione di sinergie e risorse economiche, garantendo azioni stabili nel tempo, che al contempo siano in grado di assicurare il soddisfacimento di bisogni culturali della comunità e di cogliere potenzialità di sviluppo più generale da portare a vantaggio del territorio”<sup>6</sup>.

Normalmente una fondazione bancaria elargisce il proprio contributo economico selezionando i soggetti cui affidare l’ideazione e la realizzazione di un progetto attraverso la **pubblicazione di “bandi a progetto”**, oppure disponendo un **finanziamento a fronte di una specifica richiesta presentata “a sportello”**<sup>7</sup>. Le recenti innovazioni in termini di strumenti d’intervento nel settore costituiscono un ulteriore elemento di interesse. Infatti, attraverso **società strumentali create ad hoc** (che intervengono con modalità operative integrando il profilo prevalentemente *grantmaking* che connota le tradizionali fondazioni) o fondi destinati ad attività specifiche, le Fondazioni si stanno sempre più attivamente impegnando anche nella gestione diretta delle istituzioni culturali, sebbene l’ingresso nel settore di questi attori non abbia modificato sostanzialmente i meccanismi gestionali di enti e istituzioni culturali, anche nei casi in cui tale ingresso sia avvenuto in modo più strutturale, ovvero ben oltre la semplice *sponsorship* di eventi<sup>8</sup>. Dal lato qualitativo, si evidenzia piuttosto una certa tendenza a garantire una continuità nei finanziamenti, privilegiando operazioni a carattere pluriennale e di fatto favorendo la implementazione di strategie più complesse e durature.

---

il dato relativo alle erogazioni conseguenti a bando, che mantengono la posizione di rilievo raggiunta negli anni passati con un’incidenza di oltre il 21% degli importi assegnati.

<sup>5</sup> In attesa della tanto agognata riforma della legislazione civilistica inerente gli enti non profit, che dia efficace attuazione al principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale, va riscontrato come l’attuale normativa abbia comunque consentito il loro apporto allo sviluppo del Paese attraverso il sostegno a molteplici settori socialmente rilevanti, fra i quali la cultura, con il 30% delle erogazioni nel 2010, pari a 413 milioni di euro ricopre una posizione di primo piano (+1,2% rispetto all’anno precedente).

<sup>6</sup> Occorre rilevare tuttavia che la concentrazione prevalente delle Fondazioni al Centro-Nord determina un netto squilibrio territoriale degli interventi a svantaggio del Mezzogiorno.

<sup>7</sup> In questo caso il contributo economico è subordinato alla realizzazione di un progetto o di un programma specifico ideato e sviluppato dal beneficiario (si pensi al restauro di un bene culturale; all’acquisto di un macchinario per una struttura museale; alla sovvenzione di un progetto di ricerca; al finanziamento della stagione teatrale o concertistica ecc.).

<sup>8</sup> Tale modello certamente richiede competenze specifiche che, se non presenti all’interno dell’organizzazione, vanno ricercate nell’ambito della consulenza specializzata.

## IL LATO DELLA DOMANDA DI (CO-)FINANZIAMENTO

### 2.3 L'Amministrazione pubblica

Il settore pubblico, a livello centrale o territoriale, proprietario di una fetta rilevante del patrimonio culturale italiano<sup>9</sup>, e responsabile della conservazione e fruizione, , sul fronte della domanda di contributo privato, è il soggetto con cui l'impresa o la fondazione deve interfacciarsi. Gli enti pubblici finanziano le attività culturali per “finalità istituzionali” attraverso leggi e normative che indicano i criteri di scelta delle organizzazioni e/o delle attività da sostenere e la ripartizione del budget relativo alle erogazioni ai diversi soggetti, ma anche per motivi di carattere sociale, orientati a conseguire obiettivi di soddisfacimento di bisogni collettivi, di miglioramento della qualità della vita, di sviluppo economico/turistico del territorio, ecc.

Parlando di pubblica Amministrazione ci riferiamo naturalmente ad un'entità collettiva, comprendente una molteplicità di soggetti che, partendo dal vertice rappresentato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, include a cascata i livelli periferici dell'Amministrazione statale (le Direzioni Regionali e le Soprintendenze), cui è demandata l'attività di tutela e conservazione del patrimonio<sup>10</sup>, sino alle Regioni e agli Enti locali, responsabili della promozione e valorizzazione dei beni di propria titolarità<sup>11</sup> in un'ottica di sussidiarietà verticale<sup>12</sup>. La suddivisione di ruoli e funzioni decretata dal Codice dei Beni Culturali ha spesso dato adito ad equivoci, a causa della non chiara definizione offerta dalla normativa riguardo ai termini “tutela” e “valorizzazione”: cui vengono spesso accostati ad altri termini, quali “fruizione” e “gestione”, creando una confusione che suscita il timore di un conflitto di competenze sia nelle parti pubbliche che in quelle private. All'origine dell'incertezza interpretativa sta la distinzione posta dal Codice, il quale riserva, come anticipato, la “tutela” allo Stato, considera la “valorizzazione” materia a legislazione concorrente, subordinandola dunque alla tutela, e introduce a tal proposito i concetti di “fruizione” e “promozione”.

Al di là della complessità del quadro amministrativo, occorre evidenziare come la presenza dell'ente o dell'istituzione pubblica nel ruolo di promotore/sostenitore/patrocinatore dell'attività/iniziativa culturale oggetto di potenziale sponsorizzazione sia requisito essenziale per la mobilitazione del privato, interessato in primis a rafforzare le pubbliche relazioni e la propria visibilità.

---

<sup>9</sup> Nel 2002 la Corte dei Conti aveva rilevato, su 3.400 musei italiani censiti, che il 66% era di proprietà pubblica (di questi il 20% risultava statale e il resto di Ente territoriale), il 22% privata e il 12% ecclesiastica.

<sup>10</sup> La *tutela* (art. 3, Codice dei Beni Culturali), affidata alla *competenza esclusiva dello Stato*, corrisponde ad un'azione di protezione che non solo si esplica mediante una regolazione di carattere giuridico-amministrativo sull'uso e la circolazione dei beni, ma comprende anche un'attività positiva di intervento volta a individuare concretamente i beni, a prevenirne il deterioramento, a mantenerli e a ripristinarli in buono stato; in sintesi, tutto ciò si riassume in una politica di “conservazione programmata” necessariamente calata o contestualizzata nel territorio. Le funzioni di tutela del patrimonio culturale spettano esclusivamente allo Stato, in cooperazione con le Regioni e gli altri enti pubblici territoriali, e non è previsto il coinvolgimento dei privati.

<sup>11</sup> L'attività di *valorizzazione*, inserita tra le materie a *legislazione concorrente*, racchiude in sé le funzioni e le attività per la migliore fruizione del patrimonio culturale e per la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione (art. 6, Codice dei Beni Culturali).

<sup>12</sup> Il Codice dei Beni Culturali, sulla scorta di precise indicazioni offerte dalla giurisprudenza costituzionale, in modo particolare dopo la riforma del Titolo V della Costituzione, attribuisce un ruolo centrale ai principi e metodi della leale cooperazione tra i diversi livelli di governo (sussidiarietà verticale).

## 2.4 L'Istituzione culturale interessata

Quello dell'istituzione interessata dall'intervento sostenuto o (co)finanziato dal privato e che, a seconda dei casi, ne segue la cura scientifica, se ne fa promotore o mette a disposizione la sede dell'evento, rappresenta un sotto-ambito della Pubblica Amministrazione in tutti i casi in cui la titolarità appartiene allo Stato o agli Enti territoriali. Il nostro ordinamento prevede una pluralità di forme gestionali che l'istituzione può assumere, cui si associa anche un diverso ruolo svolto dal privato rispetto al macro-obiettivo della valorizzazione<sup>13</sup>. La forma che l'istituzione assume nei singoli casi incide tanto sull'eventuale autonomia gestionale, amministrativa e contabile dell'ente culturale, quanto sul ruolo che essa svolgerà rispetto alla cura del progetto scientifico connesso all'intervento culturale (co-)finanziato. Inoltre, sebbene si riscontri ancor oggi un livello non sempre adeguato di *accountability* nell'attività della gran parte delle organizzazioni culturali pubbliche, associato ad una carenza di strumenti di controllo e valutazione dei risultati, dovrebbe essere onere del responsabile istituzionale avere cura che, ad esempio nel caso delle sponsorizzazioni, le forme pubblicitarie utilizzate non banalizzino il contenuto dell'iniziativa sostenuta, andando a detrazione del valore culturale del patrimonio.

## 2.5 L'operatore privato che organizza l'evento/gestisce il sito

A seconda della natura e delle caratteristiche dell'Istituzione interessata, l'operatore privato potrà svolgere, al proprio interno, il ruolo di organizzatore di iniziative/eventi culturali<sup>14</sup> e/o di concessionario di servizi<sup>15</sup>. Tenuto conto della rilevanza delle funzioni svolte, il soggetto erogatore dovrà coordinarsi fin dalle fasi progettuali con l'operatore privato di riferimento, così come avverrà con i rappresentanti istituzionali competenti e con quelli dell'organizzazione culturale direttamente coinvolta dall'iniziativa.

## 2.6 Il terzo settore

Esiste, infine, un ulteriore ambito che nel settore culturale ha assunto una rilevanza notevole, benché spesso operi sottotraccia: il mondo del non profit, composto da quella composita galassia che va dalle Onlus, alle associazioni culturali o di volontariato.

Negli ultimi vent'anni, per certi versi, gli equilibri interni alle attività culturali sono stati profondamente modificati da una sorta di arretramento delle istituzioni pubbliche a favore di quelle no profit. Il Censimento del 2001 condotto dall'Istat dimostra come la quota di operatori imprenditoriali nel settore culturale si sia in un decennio ridotta al 56% (era il 64% nel 1991), mentre quella delle istituzioni pubbliche si è più che dimezzata (al 6,3% contro il 14,1% del '91), a fronte di una crescita della quota di istituzioni no profit fino al 37,8% (era il 21,9%).

---

<sup>13</sup> L'art. 112 comma 5 del Codice dei Beni Culturali fa "entrare in scena" il privato come parte dei soggetti giuridici ai quali il Ministero potrà "dare vita" per affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani di valorizzazione.

<sup>14</sup> In questo caso spesso l'operatore partecipa con risorse proprie alla produzione dell'iniziativa, facendosi carico del fundraising.

<sup>15</sup> La possibilità di affidare in gestione alcuni servizi dei siti culturali all'esterno della Pubblica Amministrazione risale al D.Lgs. n. 433/1992, la c.d. "legge Ronchey", ed è stata oggetto di successive rivisitazioni legislative con riguardo all'ambito oggettivo e soggettivo nonché agli strumenti attuativi. Negli ultimi anni, soprattutto da parte degli Enti locali si sperimentano forme di esternalizzazione più complesse rispetto alla classica concessione, come il global service.



La forma giuridica maggiormente diffusa tra le istituzioni del terzo settore è quella del libero associazionismo (come gli “Amici dei Musei”<sup>16</sup>), con una prevalenza delle associazioni non riconosciute, mentre quota assolutamente minoritaria è rappresentata da fondazioni, cooperative sociali e altre forme di no profit. Sono però le cooperative sociali e le fondazioni a rappresentare le strutture più realisticamente operative nelle attività culturali, pur con una sostanziale differenza: le prime agiscono prevalentemente su basi assimilabili a quelle imprenditoriali e su dimensioni strutturali mediamente rilevanti, mentre le seconde più come promotori e intermediari delle attività culturali. Le associazioni (riconosciute e non), a parte qualche eccezione (rilevabile nell’ambito delle attività di spettacolo) di dimensione e di ruolo paragonabile a quello delle fondazioni, sono inquadrabili soprattutto come eventuali (o occasionali) “contenitori” di promozione e intermediazione culturale, che operano spesso in modo frammentario e dispersivo, non permettendo di ottimizzare il loro contributo rispetto a possibilità di partnership pubblico/privata.

---

<sup>16</sup> Le associazioni di Amici dei Musei sostengono le loro organizzazioni attraverso le quote sociali, ovvero attraverso prestazione di servizi come la promozione degli eventi, visite guidate nel caso dei musei, ecc.

### 3. QUADRO NORMATIVO/FISCALE NAZIONALE E REGIONALE: CRITICITÀ E PROPOSTE

Prima di analizzare la situazione nazionale e regionale, può essere utile un sintetico excursus sul contesto europeo.

In Europa le categorie standard di sostegno indiretto alla cultura contemplate dalle norme prevedono agevolazioni fiscali finalizzate ad attirare fondi privati a favore delle attività culturali, leggi fiscali che facilitano le donazioni e le sponsorizzazioni e riduzione delle imposte indirette sui prodotti e i servizi culturali. Prendendo in esame i casi di Francia, Regno Unito, Germania e Spagna, come sintetizzato nella tabella seguente, appare evidente che l'imposta non riscossa, ossia la perdita di gettito statale consentita per incentivare la spesa privata a favore di beni meritori, quali cultura e volontariato, sia di fatto più elevata rispetto all'Italia.

Paesi	Livello del vantaggio	Massimale del vantaggio
Spagna	Detrazione dall'imposta sulle società dal 15% al 35% a seconda della categoria di dono.	Il 10% della base imponibile (può riportarlo su 10 anni).
Francia	Detrazione dall'imposta pari al 60% Detrazione pari al 90% per l'acquisto di opere per una collezione pubblica o del 40% per collezione propria.	Lo 0,5% del fatturato (possibilità di riporto nei 5 anni successivi).
Germania	Deduzione totale dal reddito d'impresa.	Il 20% del reddito imponibile o alternativamente lo 0,4% della somma del fatturato e dei salari e stipendi (salvo deduzione negli anni successivi dell'eccedenza).
Regno Unito	Deduzione totale dal reddito d'impresa	Nessun limite

Fonte: <http://www.culturecommunication.gouv.fr>, [www.mcu.es](http://www.mcu.es) e International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD)

In particolare, le percentuali della quota della donazione detraibile è di gran lunga superiore in **Francia**, essendo pari al 60% per le imprese, per le quali poi c'è la possibilità di rinviare lo sgravio fiscale nei cinque anni successivi qualora l'importo della donazione ecceda i limiti previsti, mentre in Italia l'ente beneficiario deve restituire allo Stato il 37% della eventuale eccedenza della donazione rispetto a quanto assegnato dal Ministero (ipotesi peraltro ad oggi mai realizzatasi). Inoltre, nel sistema francese è prevista per le imprese la possibilità di dedurre ai fini dell'imposta sul reddito un ammontare pari al 50% delle somme donate e non eccedente il 10% del reddito imponibile. In **Germania** è invece prevista una deduzione totale dal reddito, nel limite del 20% dello stesso (o per le imprese, in alternativa, nel limite dello 0,4% della somma tra fatturato e salari e stipendi), con significativi meccanismi di riporto "in avanti" o "all'indietro" delle donazioni eccedenti i limiti sopra riportati. Infine, per quanto riguarda il **Regno Unito**, interessante lo strumento del *Gift Aid* dove la donazione viene incrementata dell'ammontare stesso della deduzione.

#### 3.1 La regolamentazione nazionale delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni

Per un tempo lungo la linea di demarcazione per classificare le modalità di intervento dei privati a sostegno della cultura è stata la finalità dell'investimento, distinguendo tra investimento culturale per mera filantropia (donazioni) o ritorno d'immagine (sponsorizzazione). Oggi, però, questa classificazione appare superata; avrebbe senso

piuttosto parlare di un sistema articolato di finanziamento nel quale convivono investimenti pubblici, contributi privati, servizi tecnici di imprese chiamate a dare un apporto anche nella gestione delle attività di tutela, valorizzazione e di promozione di beni e di attività culturali. Per un ragionamento su alcuni aspetti normativo-fiscali vigenti nel sistema italiano, è opportuno tuttavia seguire ancora la tradizionale tassonomia, che individua due principali forme di intervento: le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni.

Le **erogazioni liberali** si configurano come una modalità di finanziamento fondamentalmente avulsa dagli interessi del donatore, che assume i caratteri del “mecenatismo” e si concretizza generalmente attraverso l’erogazione a fini liberali di una somma di denaro in favore di un ente pubblico o privato di natura non commerciale che, nel caso in questione, la destina ad attività di tutela o valorizzazione. Per le sue caratteristiche, la donazione tende ad essere privilegiata da soggetti individuali, che vivono attraverso la beneficenza l’esperienza del coinvolgimento per lo sviluppo del proprio territorio e della comunità, acquisendo una funzione sociale e una soddisfazione morale<sup>17</sup>. Dal punto di vista tributario, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (D.P.R. 917/1986) articolo 100 lettera m) indica che sono deducibili “le erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, delle Regioni, degli enti locali territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e di associazioni legalmente riconosciute, per lo svolgimento dei loro compiti istituzionali e per la realizzazione di programmi culturali nei settori dei beni culturali e dello spettacolo.” Il TUIR indica che il Ministero per i Beni Culturali deve individuare con proprio decreto i soggetti e le categorie di soggetti che possono beneficiare delle predette erogazioni liberali. Con il decreto 3 ottobre 2002, pubblicato sulla G.U. n. 268 del 15 novembre 2002, il Mibac ha ampliato le categorie dei beneficiari, già individuate con il precedente D.M. dell’11 aprile 2001. La fiscalità premiale a favore delle erogazioni liberali riguarda le *imposte dirette* e il beneficio è diverso a seconda che l’atto di liberalità sia effettuato da coloro che sono soggetti alla Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF) o da coloro che sono soggetti alla *Imposta sul Reddito delle Società* (IRES). Si passa da una detrazione dall’imposta lorda del 19% della donazione, nel caso delle persone fisiche, **alla possibile piena deduzione dal reddito delle somme erogate nel caso delle società**. La legislazione fiscale italiana incentiva, pertanto, le donazioni provenienti dalle imprese e meno quelle individuali, pur considerando che la misura della tassazione può raggiungere il 43% (più il 3% del contributo di solidarietà) per l’Irpef mentre l’Ires è pari al 27,5%.

Il **Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201** (noto come “Decreto Salva Italia”), recante disposizioni urgenti per la crescita, l’equità e il consolidamento dei conti pubblici, convertito in legge in data 22 dicembre 2011, con L. n. 214, ha introdotto **significativi cambiamenti** relativi alle erogazioni culturali a favore della cultura. **In particolare:**

---

<sup>17</sup> Tali erogazioni possono costituire fiscalmente, a secondo della tipologia del soggetto erogatore, oneri deducibili dal reddito (imprese) o oneri detraibili dall’imposta sul reddito (persone fisiche e enti non commerciali). Complessivamente nel periodo 2005-2009, il 64,4% delle donazioni (in valore) è stato originato dalle società, il 35,4% dagli enti non commerciali (in prevalenza le Fondazioni bancarie) e solo lo 0,2% dalle persone fisiche. Secondo i dati comunicati dal Mibac, l’importo complessivo di erogazioni liberali effettuate da soggetti titolari di reddito di impresa (in applicazione dell’art.100 comma 2, lettera m del TUIR) per il 2010 ammontava ad €32.206.657 (con un incremento del 9% rispetto all’anno precedente) ed è stato destinato prevalentemente ad attività di spettacolo (56%) e in misura minoritaria (44%) al settore culturale in senso stretto. Fra i soggetti erogatori figurano prevalentemente grandi realtà del settore finanziario e assicurativo (Unicredit spa, Intesa San Paolo spa, Banca Popolare di Milano, Banca Nazionale del Lavoro spa, Assicurazioni Generali Spa, Sorgente Sgr spa), oltre a società partecipate e/o enti concessionari dello Stato (Enel spa, A2a spa, Esercizi aeroportuali SEA, Finmeccanica spa, Consorzio Venezia Nuova) e, in misura residuale, aziende private di minori dimensioni. Fra i soggetti erogatori vanno, inoltre, menzionate le grandi fondazioni bancarie (per le quali in termini fiscali si applica l’art. 15, lettera h, del richiamato TUIR).

- **Part. 40, comma 9** prevede una riduzione degli adempimenti amministrativi per le imprese e per i cittadini che intendono effettuare erogazioni liberali a favore dei beni ed attività culturali ai sensi dagli articoli 15, comma 1, lettere g) ed h) e art. 100 comma 2, lettere e) ed f) del testo unico delle imposte sui redditi. La documentazione e le certificazioni attualmente richieste sono sostituite da un'apposita dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà;
- **Part. 42, comma 9** prevede che le somme elargite da soggetti pubblici e privati, per fini rientranti nei compiti istituzionali del Ministero per i beni e le attività culturali, siano riassegnate, con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze al Ministero per i beni e le attività culturali.

Su un diverso fronte, le **sponsorizzazioni**, prevedendo un rapporto sinallagmatico fra due soggetti, dei quali uno - lo sponsor - sostiene l'attività dell'altro - lo *sponsee* - al fine di ricavarne un tornaconto (lo sfruttamento pubblicitario che l'erogante indirizza alla propria immagine ovvero ad un prodotto), in virtù della loro natura promozionale appaiono come lo strumento privilegiato dalle aziende. Il Codice dei Beni Culturali all'articolo 120 prevede l'utilizzo delle sponsorizzazioni a tutela e sostegno della cultura stabilendo che rientra in questa tipologia "ogni forma di contributo di beni o servizi da parte di soggetti privati alla progettazione o all'attuazione di iniziative del Ministero, delle Regioni e degli altri enti pubblici ovvero di soggetti privati, nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività dei soggetti medesimi"<sup>18</sup>. Fiscalmente le somme erogate attraverso il contratto di sponsorizzazione sono spesso equiparate alla pubblicità e propaganda delle imprese e in tal caso sono *interamente deducibili*, come per le erogazioni liberali. Le sponsorizzazioni devono essere assoggettate ad IVA<sup>19</sup>.

Alcune rilevanti innovazioni normative hanno recentemente coinvolto anche il regime delle sponsorizzazioni culturali<sup>20</sup>, disciplinando la selezione degli sponsor attraverso procedure di pubblica evidenza. Le Amministrazioni pubbliche devono integrare il Programma Triennale delle opere pubbliche con un piano dei lavori per i quali intendano ricercare sponsor per il finanziamento o la realizzazione degli interventi. A tal fine predispongono studi di fattibilità o progetti preliminari, nei quali possono essere inserite anche eventuali manifestazioni spontanee di interesse degli sponsor. Il **bando di selezione dello sponsor**<sup>21</sup> può essere finalizzato all'acquisizione di:

<sup>18</sup> Se piano giuridico la sponsorizzazione è un contratto atipico a titolo oneroso riconducibile all'ambito della pubblicità, in termini economico-aziendalistici è assimilabile ad uno dei media a disposizione dell'impresa: comporta infatti la diffusione di messaggi promozionali relativi ad un prodotto o ad un marchio, collegati ad un personaggio o ad un evento, il cui rilievo, di prestigio o di popolarità, determina l'efficacia della promozione commerciale.

<sup>19</sup> Secondo quanto disposto dal DPR 26 ottobre 1972, n. 633 e successive modifiche e integrazioni, nonché dai regolamenti, circolari e pareri espressi in materia dall'Agenzia delle Entrate. La disciplina dell'IVA si applica anche nel caso in cui lo sponsor fornisce beni e servizi. In questo caso la fattura che lo *sponsee* emette deve essere rapportata al valore commerciale ovvero ai prezzi di mercato degli stessi beni e o servizi. Sia lo *sponsee* che lo sponsor emettono fattura con l'indicazione del valore dell'intervento o della prestazione o della fornitura ed assolvono agli adempimenti prescritti in materia dalla normativa vigente sull'I.V.A.

<sup>20</sup> Il testo del decreto-legge legge 9 febbraio 2012, n. 5 (in supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale - serie generale - n. 33 del 9 febbraio 2012), coordinato con la legge di conversione 4 aprile 2012, n. 35 (in questo stesso supplemento ordinario alla pag. 1), contiene infatti alcune disposizioni anche in materia di sponsorizzazioni culturali che vanno a integrare e modificare il precedente decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.

<sup>21</sup> Che deve essere pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione per almeno trenta giorni, dandone avviso di questa pubblicazione su almeno due quotidiani a diffusione nazionale e nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, nonché per contratti di un certo nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione.

- **una sponsorizzazione di puro finanziamento:** in questo caso lo sponsor può anche accollarsi le obbligazioni di pagamento dei corrispettivi dell'appalto dovuti dall'amministrazione;
- **una sponsorizzazione tecnica,** ovvero una forma di partenariato estesa alla progettazione e alla realizzazione di parte o di tutto l'intervento a cura e a spese dello sponsor. In questo caso nel bando sono indicati gli elementi e i criteri di valutazione delle offerte.

I soggetti interessati possono far pervenire, entro 60 giorni, offerte di sponsorizzazione che saranno valutate:

- dall'Amministrazione aggiudicatrice per attività stimate sotto un milione di euro;
- mediante una commissione giudicatrice per attività stimate sopra un milione di euro o di particolare complessità.

L'Amministrazione stila la graduatoria delle offerte (anche se può indire una successiva fase di rilancio per acquisire offerte migliorative) e procede, quindi, alla stipula del contratto di sponsorizzazione con il soggetto che ha offerto il finanziamento maggiore, in caso di sponsorizzazione pura, o ha proposto l'offerta progettuale migliore, in caso di sponsorizzazione tecnica<sup>22</sup>.

### 3.2 Le normative regionali

Guardando al panorama regionale le iniziative per favorire una migliore collaborazione pubblico/privato sono variegata e di seguito se ne riportano alcuni riferimenti emersi nel corso degli incontri del Tavolo di lavoro.

La Regione **Marche**<sup>23</sup> ha disciplinato con legge nel 2011 le sponsorizzazioni prevedendo la possibilità di *stipulare contratti di sponsorizzazione con soggetti pubblici o privati*. Per l'individuazione dello sponsor si procede attraverso una manifestazione di interesse. La partecipazione dello sponsor è definita nella *determinazione dello spazio pubblicitario offerto o nell'impegno a concordare un piano di sviluppo comunicativo*.

La Provincia di **Bolzano** con la sua legge del 10 novembre 1976, n. 45<sup>24</sup>, all'articolo 6 bis prevede la possibilità di stipulare, a seguito di trattativa privata con soggetti pubblici o privati nei limiti di valore consentiti dalle vigenti disposizioni, contratti di sponsorizzazione delle stesse.

*“2. I contratti di sponsorizzazione determinano, a fronte di un corrispettivo in denaro o mediante fornitura di beni e servizi connessi con le iniziative stesse, o a fronte di compartecipazione diretta in quota-parte alle spese di realizzazione, le modalità di inserimento di marchi di soggetti terzi o di menzione degli stessi nelle iniziative della Provincia. L'associazione del nome e del marchio dei soggetti terzi deve avvenire secondo modalità consone alla natura istituzionale della Provincia.*

<sup>22</sup> Nel caso in cui non sia stata presentata nessuna offerta, o nessuna offerta risulti appropriata o ammissibile, l'amministrazione può, nei successivi sei mesi, ricercare di propria iniziativa lo sponsor con cui negoziare il contratto di sponsorizzazione fermo restando alcuni requisiti che regolano le attività pubbliche.

<sup>23</sup> Legge regionale delle Marche 9 maggio 2011, n. 10 *“Norme sulle sponsorizzazioni, sui patrocinii e compartecipazioni dell'Assemblea legislativa regionale”* e Regolamento 4 dicembre 2004, n. 12 *“Affidamento e gestione delle sponsorizzazioni e disciplina dei segni distintivi della Regione”* del 2011 che disciplina le sponsorizzazioni dell'Assemblea Legislativa regionale e un Regolamento del 2004 sempre relativo alle sponsorizzazioni.

<sup>24</sup> Legge Provincia di Bolzano del 10 novembre 1976, n. 45 - Interventi in favore dell'attività educativa in genere

3. Nella stipulazione dei contratti di sponsorizzazione sono preferiti, a parità di convenienza delle condizioni complessivamente offerte, soggetti di diritto pubblico e società a prevalente partecipazione pubblica.

4. I proventi in denaro derivanti dai contratti di sponsorizzazione sono introitati su apposito capitolo del bilancio provinciale e destinati al finanziamento delle iniziative di cui al comma 1. L'assessore alle finanze e bilancio apporta con proprio decreto le conseguenti variazioni di bilancio per iscrizione delle maggiori entrate ed assegnazione ai relativi capitoli di spesa. 7).”

Più ampia e meno settoriale la disciplina della Regione **Lombardia**<sup>25</sup> che ha previsto, all'articolo 11 - *Contratti di collaborazione con soggetti pubblici e privati per la realizzazione di iniziative della Regione*, della legge 18 aprile 2012, n. 7, il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati al fine di favorire la realizzazione di proprie iniziative ricorrendo a contratti di collaborazione secondo delle linee guida ancora da adottare.

Altre Regioni stanno disciplinando attraverso proposte di leggi **agevolazioni fiscali** per favorire, sostenere e valorizzare la cultura come sta avvenendo nel caso della **Toscana**. All'articolo 1 della norma<sup>26</sup>, dedicato alle finalità, si legge “*Al fine di incrementare in Toscana gli investimenti privati concernenti la promozione e organizzazione di attività culturali e la valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio la Regione disciplina le agevolazioni fiscali a favore dei finanziamenti effettuati a decorrere dal 2013*. Destinatari delle agevolazioni sono le imprese.

La Regione **Puglia** sta redigendo un D.D.L. regionale sui beni culturali che prevede un richiamo alle agevolazioni fiscali possibili ai sensi della legge sul federalismo e relativo decreto attuativo, al fine di non precludere la possibilità al Legislatore regionale di inserire altre forme agevolate su tributi propri.<sup>27</sup> Nello stesso d.d.l si vogliono prevedere forme di partenariato pubblico privato. In linea con le esperienze regionali è auspicabile un intervento legislativo, da operare eventualmente sullo stesso Codice dei Beni Culturali, che consenta il coinvolgimento di soggetti privati anche con scopo di lucro alle attività di elaborazione e sviluppo dei piani di cui al comma 4, dell'art. 112, del D. Lgs. 42/2004, al fine di definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, piani strategici di sviluppo culturale e i programmi relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblici. Sarebbe anche opportuno consentire ai soggetti privati che avessero preso parte all'elaborazione e allo sviluppo dei piani di cui al comma 4, dell'art. 112 di essere affidatari delle concessioni delle attività di valorizzazione dei beni culturali, superando la preclusione di cui all'art. 115, comma 3, del D. Lgs. n. 42/2004.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> “Legge Regionale Lombardia 18 aprile 2012, n. 7 “*Misure per la crescita, lo sviluppo e l'occupazione*” articolo 11 “*Contratti di collaborazione con soggetti pubblici e privati per la realizzazione di iniziative della Regione*”

<sup>26</sup> Proposta di Legge Regione Toscana - Agevolazioni fiscali per favorire, sostenere e valorizzare la cultura e il paesaggio in Toscana.

<sup>27</sup> Prevedere specifiche ipotesi di agevolazioni nella forma della deduzione dalla base imponibile IRAP, nella misura, rispettivamente, del 100% (per gli atti di liberalità) e del 50% (per le sponsorizzazioni) dell'importo della contribuzione. La scelta dell'agevolazione fiscale nella forma della deduzione Irap appare l'unica concretamente utilizzabile non solo perché tale possibilità è espressamente consentita dall'art. 5 del D.Lgs. n. 68/2011 (decreto attuativo del federalismo), ma anche perché la deducibilità dalla base imponibile Irap può riferirsi, certamente a soggetti con domicilio fiscale nella Regione Puglia, ma anche a soggetti, con domicilio fiscale in altre Regioni, che svolgono attività nel territorio pugliese, con riferimento al valore della produzione netta realizzato in Puglia.

<sup>28</sup> Tale ampliata possibilità di intervento potrebbe essere temperata dalla previsione di un divieto per il soggetto privato che prenda parte all'elaborazione ed allo sviluppo dei piani di cui al comma 4 dell'art. 112, e che voglia proporsi come affidatario dell'attività di valorizzazione, di essere partecipe nell'elaborazione delle specifiche procedure di evidenza pubblica volte ad affidare le concessioni stesse.

### 3.3 Proposte per migliorare gli strumenti normativi nazionali

Di seguito, dopo una enunciazione sintetica dei principali punti di forza e debolezza associati al vigente regime delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni, vengono proposti, sottoforma di punti, alcuni ambiti su cui agire in via prioritaria per superare alcune delle criticità e dei colli di bottiglia rilevati.

<b>EROGAZIONI LIBERALI</b>	
<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PROPOSTE MIGLIORATIVE</b>
<p>Sono totalmente deducibili dal reddito d'impresa (senza limiti di importo) da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa.</p> <p>Iter normato in maniera chiara, ancorché non sempre semplice da applicare.</p>	<p>Verificare la possibilità di introdurre un qualche elemento di ritorno, anche morale, per i benefattori stabilendo magari dei criteri di durata temporale e di tetto minimo di contribuzione.</p>
<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Trattandosi di un atto di mera filantropia non viene riconosciuto alcun elemento di visibilità o di ritorno al benefattore se non un generico - e non normato nelle applicazioni - pubblico ringraziamento.</p> <p>Complessità nel computo degli importi.</p>	
<b>SPONSORIZZAZIONE</b>	
<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PROPOSTE MIGLIORATIVE</b>
<p>Maggior tutela e garanzia di efficacia dell'investimento dello sponsor grazie alla possibilità di definire in modo chiaro le condizioni di un ritorno dell'investimento in termini di immagine e di servizi attraverso un contratto che vincola le due parti.</p> <p>Procedura abbastanza snella.</p> <p>Opportunità fiscali quando l'investimento sia equiparato alle spese pubblicitarie.</p>	<p>Equiparare in modo chiaro e inequivocabile le sponsorizzazioni culturali alle spese pubblicitarie.</p> <p>Individuare procedure chiare da applicare ai soggetti che non avendo una natura economica non possono fatturare.</p> <p>Introdurre, nel caso di interventi per tipologia ed impegno di spesa differenti dai grandi restauri, di un principio diverso da quello del bando per la selezione degli sponsor. Per esempio la creazione di un soggetto terzo (ad es. un'agenzia sul modello della britannica <i>Arts&amp;Business</i>) che incroci la domanda degli enti locali con l'offerta dei privati, stabilendo anche i requisiti che questi devono avere per sostenere progetti pubblici: un finanziamento su base triennale; il concorso anche alla promozione del progetto; bilanci in ordine ecc.</p> <p>Prevedere una normativa ad hoc che raccolga in maniera chiara e coerente le disposizioni in materia ora disperse in diversi provvedimenti.</p>
<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>L'equiparazione della sponsorizzazione alle spese pubblicitarie non è espressa in modo chiaro e univoco nella normativa ("si tende a ...").</p> <p>Molti soggetti (enti pubblici, no profit) che ricorrono allo strumento della sponsorizzazione hanno profili giuridici di natura non economica pertanto non possono fatturare.</p> <p>Nelle sponsorizzazioni tecniche non sempre è semplice stabilire il valore economico della prestazione ai fini dell'emissione della fattura.</p> <p>L'introduzione del bando pubblico per la selezione degli sponsor non solo per le grandi opere di restauro ma anche per le iniziative artistiche e gli eventi culturali, con tutte le complicazioni burocratiche e procedurali che questo comporta.</p> <p>Frammentarietà dei riferimenti normativi inerenti le sponsorizzazioni a favore della cultura</p>	

#### 4. OPPORTUNITA' E PROSPETTIVE PER UNA NUOVA PARTNERSHIP PUBBLICO/PRIVATA

Il quadro generale descritto nei precedenti paragrafi testimonia un'evoluzione rispetto al rapporto fra arte, cultura e mondo dell'impresa. Un'evoluzione frutto dei profondi mutamenti che hanno investito in primo luogo la società e, conseguentemente, le forme attraverso cui le imprese si rapportano al mercato e ai pubblici di riferimento. La reale transizione che occorre effettuare - determinando un vero e proprio cambio di mentalità tanto da parte del "pubblico" quanto del "privato" - consiste nel passare da una logica di *fundraising* ad un approccio di *project financing*, condividendo obiettivi, progettazione e produzione dell'attività culturale.

##### 4.1 Proposte per una co-progettazione culturale

Assumere, come auspicato, un approccio strategico orientato ad una matura collaborazione pubblico/privata in chiave progettuale, nella consapevolezza delle diverse competenze poste a regime, consentirebbe l'opportunità di generare nuova conoscenza a beneficio di entrambi gli attori<sup>29</sup>.

Il che comporta:

- che le amministrazioni avanzino proposte chiare anche rispetto alla volontà di condurre il progetto in stretta collaborazione con il partner privato;
- che le imprese garantiscano piena adesione e disponibilità a contribuire al progetto con il proprio know-how, la sensibilità verso il mercato e la capacità di posizionarsi anche sul panorama internazionale.

Occorre, in definitiva, **superare i finanziamenti "a pioggia" e attivare collaborazioni programmate sul lungo periodo, riconoscendo che l'investimento in cultura riesce a produrre impatti, anche sociali oltre che di diffusione del *brand*, in tempi superiori a quelli della pubblicità.**

In questa logica, una progettazione congiunta pubblico/privata permetterebbe di:

- affrontare, con tempestività, i continui problemi che si pongono;
- pianificare e monitorare gli obiettivi;
- costruire un percorso comune nel tempo e non solo un investimento costante;
- insistere in un'ottica di offerta integrata del complesso dei beni superando la logica di intervento sul singolo bene;
- affrontare, con tempestività, i continui problemi che si pongono;
- pianificare e monitorare gli obiettivi;
- costruire un percorso comune nel tempo e non solo un investimento costante.

Sulla base dell'analisi delle dinamiche sin qui descritte e degli elementi emersi nel corso degli incontri del Tavolo tecnico, possono essere individuati fra gli **aspetti progettuali più stimolanti per l'impresa** e quindi più facilmente sostenibili anche in termini economici:

---

<sup>29</sup> Questo aspetto è particolarmente evidente, ad esempio, nel settore delle ICT applicate alla cultura, laddove l'esigenza di elaborare un nuovo sistema di gestione della conoscenza genera per l'impresa progettista l'occasione per sviluppare e testare nuove tecnologie e per l'amministrazione coinvolta l'avvio di importanti processi di rinnovamento.



- la validità della proposta avanzata e dei relativi contenuti, in particolare laddove essa offra soluzioni innovative e replicabili e/o permetta una sperimentazione diretta su prodotti o materiali;
- le possibili connessioni dell'iniziativa con la *mission* aziendale, con il suo *core business*, riflettendo in qualche modo la cultura d'impresa;
- la presenza di elementi strategicamente rilevanti (quali la visibilità del *brand*, l'accesso dell'impresa a servizi in esclusiva, la facilità ed economicità nell'accesso al patrimonio culturale, ecc.).

Non sempre, tuttavia, risulta agevole effettuare valutazioni in merito a tali aspetti e si evidenzia l'esigenza di sviluppare indicatori e sistemi di misurazione di efficacia/*assessment* degli impatti prodotti dell'investimento privato, così come realizzare metodi e processi che abbiano la capacità di valutare i potenziali beneficiari in relazione alla qualità della proposta e del proponente (per parametri obiettivi) e in relazione alle aspettative di visibilità del benefattore (per parametri soggettivi)<sup>30</sup>. Occorre *facilitare* quei progetti che accordano esigenze pubbliche di tutela o di valorizzazione culturale con le strategie di mercato delle imprese, selezionando come attività meritevoli di sostegno finanziario - pubblico e privato – le iniziative fondate sulla validità del progetto e sulla sua presunta capacità di impattare sui target di riferimento per l'impresa. Tutto ciò fermo restando che per suo ruolo l'Amministrazione pubblica, ai diversi livelli di governo, sostiene il settore culturale nella sua interezza, lasciando al mondo privato la possibilità di scegliere in un ventaglio di proposte.

Inoltre, al fine di favorire il rapporto pubblico/privato, individuando le tendenze del mercato, sarebbe auspicabile costituire un osservatorio per la conoscenza di progetti e politiche culturali locali.

Come rilevato, l'aspetto della **visibilità** per l'impresa risulta cruciale nelle scelte di investimento ed è **prioritario potenziarla, nelle sedi opportune, anche per chi attua una "erogazione liberale"**. È, inoltre, indispensabile riconoscere un ruolo attivo delle imprese sponsor con adeguati "spazi di visibilità" verso il grande pubblico:

- superando la logica dell'apposizione del logo e della "rassegna stampa", per evidenziare piuttosto le competenze specifiche, i valori e la cultura d'impresa, il senso che l'impresa attribuisce alla propria "responsabilità sociale";
- facendo in modo che l'impresa si senta sostenuta dall'amministrazione che ha ricevuto il beneficio, la quale, da parte sua, non abbia remore nel rendere pubblica l'esistenza di uno sponsor;
- in alcuni casi, garantendo all'impresa l'esclusiva sull'iniziativa finanziata;
- tenendo conto della specificità dell'interlocutore nella formulazione dei piani di comunicazione condivisi e tagliati su misura rispetto alle caratteristiche dell'azienda.

#### 4.2 Forme evolutive di partnership culturale

Se in termini formali ad oggi non esiste la possibilità di stringere accordi di partnership - onerosi o non – fra imprese ed organizzazioni culturali al di fuori della fattispecie della sponsorizzazione, in base alla quale lo sponsor esprime finalità direttamente o indirettamente economiche collegate essenzialmente alle strategie aziendali di

---

<sup>30</sup> Gli indicatori di performance dovrebbero valutare gli aspetti della proposta e del proponente circa le capacità organizzative, le opportunità di *branding*, la tipologia dell'utenza proposta, l'impatto mediatico, la creazione di punteggio CSR, il coinvolgimento del personale interno all'azienda sponsor, ecc.

comunicazione e marketing (a differenza, come visto, delle erogazioni liberali, dove il finanziatore nel decidere il suo atto di mecenatismo è mosso prevalentemente da finalità di interesse collettivo), in termini sostanziali, sulla scorta di quanto avviene a livello internazionale, tende ad affermarsi anche nel nostro Paese un modello più complesso rispetto alla mera sponsorizzazione occasionale, caratterizzato dall'instaurarsi di una **relazione biunivoca e continuativa fra impresa e soggetto culturale**. Si tratta di un approccio diffuso e radicato soprattutto nel mondo anglosassone, fondato sull'istituzionalizzazione di un rapporto di scambio fra i due soggetti, che necessariamente richiede una conoscenza delle reciproche esigenze e aspettative. La forma elementare di questo modello prevede che un'istituzione culturale accolga le esigenze specifiche dell'impresa, attraverso un accordo di durata variabile, a fronte di un contributo economico annuale versato da quest'ultima al fine di ottenere una serie di benefit *ad hoc*. D'altra parte, forme di partnership vanno considerate anche azioni di sostegno continuativo alle Amministrazioni locali nella definizione e/o realizzazione di progetti orientati allo sviluppo del territorio di riferimento. Esiste poi un ulteriore livello che esula dall'analisi in questione in quanto non prevede (almeno in fase di avvio) una partnership pubblico-privata: quello della realizzazione *in house* dell'intervento culturale da parte dell'impresa, che necessita di una carica di creatività che solo una matura integrazione fra approccio imprenditoriale e linguaggi artistico/culturali è in grado di fornire<sup>31</sup>.

E' possibile trovare, in Regione **Piemonte**, esempi di collaborazione per la valorizzazione del patrimonio culturale legati a progetti di lungo periodo come nel caso del Consorzio Venaria Reale e della Fondazione Torino Musei. Sia nel primo che nel secondo caso soggetti pubblici e privati, nella loro accezione più ampia, hanno scelto lo strumento del **consorzio** e della **fondazione** per disciplinare un legame volto alla valorizzazione di un bene o di una categoria di beni culturali.

La Regione **Veneto** ha invece stipulato un Protocollo di intesa<sup>32</sup> con Confindustria regionale per la valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese e la promozione della cultura di impresa in rapporto con le politiche culturali regionali. E' prevista l'istituzione di un tavolo di coordinamento per la promozione e la diffusione della cultura d'impresa. Le finalità che il protocollo individua sono molteplici: dal comprendere il rapporto tra investimento in comunicazione ed investimento in cultura al tentare di valutare il valore economico delle imprese in cultura.

---

<sup>31</sup> Gli esempi più frequenti riguardano la creazione di istituzioni culturali *ab hoc* per iniziativa di soggetti imprenditoriali (forse il primo caso rappresentativo italiano è stato l'abbinamento Fiat/Palazzo Grassi a Venezia, attraverso il quale la grande industria automobilistica ha gestito il prestigioso programma di grandi mostre attraverso la Fondazione Palazzo Grassi), così come la creazione di collezioni aziendali, musei e archivi d'impresa, ma anche un universo multiforme di progetti realizzati grazie alla collaborazione diretta con artisti che si traducono in iniziative rivolte alla formazione, editoria, produzione d'arte contemporanea, multimedialità, *performing arts*.

<sup>32</sup> Protocollo di intesa tra la Regione Veneto e Confindustria Veneto per la valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese e la promozione della cultura di impresa in rapporto con le politiche culturali regionali del 30 dicembre 2010.

## 5. SINTESI DELLE PROPOSTE PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CULTURA IN ITALIA ATTRAVERSO LA COLLABORAZIONE PUBBLICO/PRIVATO

Nel percorso di analisi proposto emerge che la semplificazione ed il chiarimento della normativa esistente, considerate le grandi difficoltà che Imprese e Regioni incontrano nel mettere insieme opportunità di risorse e procedure per sfruttarne appieno l'efficacia in termini di attività/servizi alla collettività, è fondamentale. Occorre riconoscere ed affermare con forza e chiarezza, ad ogni livello legislativo, che l'investimento del mondo privato è sempre più determinante anche per compensare la riduzione delle risorse pubbliche e garantire la fruizione di beni e servizi culturali da parte dei cittadini. Per questo risulta prioritario:

- migliorare lo strumento dell'erogazione liberale verificando la possibilità di introdurre un qualche elemento di ritorno, anche morale, per i benefattori, stabilendo magari dei criteri di durata temporale e di tetto minimo di contribuzione;
- prevedere una normativa che disciplini lo strumento della sponsorizzazione e che, in particolare, equipari in modo chiaro ed inequivocabile le sponsorizzazioni culturali alle spese pubblicitarie; individui procedure chiare da applicare ai soggetti che non avendo una natura economica non possono fatturare; introduca nel caso di interventi differenti dai grandi restauri, per tipologia ed impegno di spesa, un principio diverso da quello del bando per la selezione degli sponsor;
- modificare il Codice dei Beni Culturali consentendo il coinvolgimento di soggetti privati anche con scopo di lucro alle attività di elaborazione e sviluppo dei piani di cui al comma 4, dell'art. 112, del D. Lgs. 42/2004, al fine di definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, piani strategici di sviluppo culturale e i programmi relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblici.

Occorre un vero e proprio cambio di mentalità tanto da parte del "pubblico" quanto del "privato" passando da una logica di *fundraising* ad un approccio di *co-progettazione*, condividendo obiettivi, progettualità e produzione dell'attività culturale e creando l'opportunità di generare nuova conoscenza a beneficio di entrambi gli attori.

E' necessario dunque *facilitare* quei progetti che accordano esigenze pubbliche di tutela o di valorizzazione culturale con le strategie di mercato delle imprese, selezionando come attività meritevoli di sostegno finanziario - pubblico e privato - le iniziative fondate sulla validità del progetto e sulla sua presunta capacità di impattare sui target di riferimento per l'impresa, fermo restando che per suo ruolo l'Amministrazione pubblica, ai diversi livelli di governo, sostiene il settore nella sua interessezza. È, inoltre, importante riconoscere un ruolo attivo delle imprese sponsor con adeguati "spazi di visibilità" verso il grande pubblico.