



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE
ED AZIENDALI “M. FANNO”**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

Prova Finale

*Corporate cultural responsibility:
le imprese per il patrimonio culturale*

RELATORE: Prof. Paolo Gubitta

LAUREANDA: Alice Virgis

MATRICOLA N. 1113155

Anno Accademico 2017 - 2018

Sommario

Abstract.....	3
1. Capitolo primo - <i>Il patrimonio culturale italiano e il finanziamento pubblico alla cultura</i>	5
1.1. Introduzione.....	5
1.2. L’UNESCO e il patrimonio culturale in Europa.....	6
1.3. Il patrimonio culturale in Italia – “continuità e contiguità”	8
1.4. Natura e fonti interne di finanziamento dei beni culturali	10
1.5. Fonti di finanziamento pubbliche	11
1.6. Conclusioni.....	15
2. Capitolo secondo - <i>La sponsorizzazione e il mecenatismo culturali e il loro utilizzo da parte delle imprese</i>	17
2.1. Introduzione.....	17
2.2. Il contratto di sponsorizzazione e la sponsorizzazione culturale	18
2.3. Le motivazioni alla sponsorizzazione culturale	19
2.4. Il mecenatismo – “intervenire senza esibire”	21
2.5. La rilevanza dei fenomeni in cifre	23
2.6. Il partenariato pubblico-privato	25
2.7. Conclusioni.....	27
3. Capitolo terzo – <i>Corporate cultural responsibility: le imprese per il patrimonio culturale</i>	29
3.1. Introduzione.....	29
3.2. CSR - Corporate social responsibility	30
3.3. Verso lo sviluppo di una <i>corporate cultural responsibility</i>	31
3.4. Come unire vantaggio competitivo e benessere sociale.....	33
3.5. Le imprese per il patrimonio culturale: modelli virtuosi.....	34
3.6. Conclusioni.....	37
Riferimenti bibliografici	39
Libri e articoli scientifici.....	39
Pubblicazioni e report di ricerca.....	40
Sitografia e risorse online	41
Pubblicazioni legali	41

Abstract

Il patrimonio culturale permea il territorio in cui viviamo, manifestandosi nelle più svariate forme: non solo sotto forma di beni tangibili, come monumenti e opere d'arte, ma anche di elementi immateriali, come le tradizioni.

A livello di singole nazioni, il nostro Paese detiene il primato per il numero di beni iscritti nella *World Heritage List* dell'UNESCO. Si deve tenere in considerazione, a questo proposito, che il riferimento al numero di siti UNESCO come base su cui misurare l'offerta culturale di una particolare area geografica ha una valenza limitata, poiché risulta difficile ricomprendere l'immensa varietà di elementi che lo compongono in classifiche definitive e globali. Tuttavia, è comunque possibile distinguere il patrimonio culturale italiano per alcune peculiarità: si tratta, infatti, di un insieme di opere note e opere minori legate fortemente tra loro e con il territorio di cui fanno parte.

Il patrimonio culturale rappresenta un valore universale, e come tale deve essere preservato nella sua integrità. Deve anche essere adeguatamente valorizzato e sviluppato, poiché ha un ruolo cruciale nel plasmare l'identità, storica e futura, e il contesto socioeconomico di una comunità.

A tal fine è necessario che i beni culturali dispongano di ingenti e crescenti risorse, che faticano a generare internamente e devono, quindi, reperire all'esterno, da fonti di finanziamento pubbliche e private.

Le fonti pubbliche hanno un ruolo cruciale nel sostegno e nella valorizzazione del patrimonio culturale: lo Stato e le articolazioni pubbliche territoriali competenti hanno l'obbligo costituzionale di agire in tale direzione, indipendentemente dal fatto che i beni siano di proprietà pubblica o meno. Tuttavia, come dimostrato nel primo capitolo, si rileva che, negli anni della crisi economica, gli stanziamenti pubblici a favore del settore culturale hanno subito una sensibile diminuzione tendenziale, risultando insufficienti a fornire un adeguato sostegno al patrimonio.

Perciò, in un'ottica di sussidiarietà orizzontale, si è affermata la necessità di affiancare all'imprescindibile intervento pubblico le risorse private, tra cui le risorse provenienti dal mondo delle imprese, sulle quali si concentra la presente trattazione.

In particolare, il secondo capitolo esamina le due tradizionali modalità di intervento delle imprese nel settore culturale: la sponsorizzazione e il mecenatismo.

La sponsorizzazione culturale, nella fattispecie qui rilevante, viene regolata da un contratto a prestazioni corrispettive tra un'impresa privata e un soggetto pubblico, e consente alla prima di ottenere prevalentemente vantaggi in termini di immagine. Il mecenatismo, invece, prevede che l'impresa effettui un'elargizione liberale, quindi prevalentemente spinta da motivazioni filantropiche. Tuttavia, al fine di incoraggiare questo secondo tipo di intervento, sono stati previsti sistemi di agevolazioni fiscali ed esenzioni, come il recente Art bonus.

Analizzando i dati sulla rilevanza applicativa di tali meccanismi di sostegno al patrimonio culturale da parte delle imprese, emerge come anche i finanziamenti privati abbiano risentito della crisi economica, essendo risultati in tendenziale diminuzione negli ultimi anni. Ciò considerato, appare praticabile incentivare la formazione di rapporti di partenariato pubblico-privato come innovativa modalità di intervento, che, implicando un maggiore coinvolgimento delle parti e una più ampia durata, potrebbe essere meno soggetta alla variabilità economica, come sembra avvenga per le donazioni.

Oltre agli incentivi di tipo economico, che si sono dimostrati importanti ma non sufficienti, nel terzo capitolo si afferma la necessità di favorire lo sviluppo e la diffusione di una profonda consapevolezza della ricchezza e delle potenzialità del patrimonio culturale italiano, la quale porterebbe alla condivisione del concetto di *Corporate cultural responsibility*. Secondo tale concetto, il settore dei beni culturali dovrebbe costituire una causa a sé stante a favore della quale le imprese dovrebbero destinare le proprie risorse, in un più ampio contesto di *Corporate social responsibility*, dimensione di ormai cruciale importanza nelle strategie aziendali.

È, infatti, possibile e auspicabile, secondo M. E. Porter e M. R. Kramer (2006), che le imprese perseguano contemporaneamente interessi sociali e obiettivi aziendali, grazie ad un'adeguata e customizzata prioritizzazione degli obiettivi sociali, che mira ad individuare gli ambiti nei quali la singola impresa potrebbe fare la differenza per la società e ottenere, al tempo stesso, un vantaggio competitivo. All'interno di questa classe di obiettivi dovrebbero trovare collocazione gli obiettivi culturali di sostegno e valorizzazione del patrimonio, al cui perseguimento può contribuire ogni impresa. Tuttavia, le imprese che potranno dare il contributo di maggior valore in quest'ambito sono le imprese "a convincimento culturale", mosse da una consapevole sensibilità e responsabilità verso il patrimonio, riconoscendo che i valori che esso esprime e contiene sono anche i propri valori e i valori del proprio territorio d'origine. Le aziende di questo tipo sapranno più facilmente formulare e implementare strategie che uniscono benessere sociale e vantaggio competitivo, come alcuni noti brand e personaggi del Made in Italy hanno già fatto in modo esemplare.

1. Capitolo primo - *Il patrimonio culturale italiano e il finanziamento pubblico alla cultura*

1.1. Introduzione

Il 2018 è stato designato quale “Anno europeo del patrimonio culturale” in occasione del Forum europeo della Cultura tenutosi a Milano lo scorso dicembre. Si tratta di un’importante iniziativa a livello europeo volta ad attirare quante più persone a conoscere più a fondo e a lasciarsi coinvolgere dal patrimonio culturale in tutte le sue forme e a tutti i suoi livelli.

Il patrimonio culturale è enormemente vario e pervasivo e si presenta, infatti, in molteplici forme: sotto forma di beni materiali, di beni immateriali, sotto forma di beni naturali e in forma digitale (Europa, 2018). L’insieme di tutti questi beni e la coesione tra gli elementi culturali insiti in essi contribuiscono a plasmare l’identità e il contesto socioeconomico di una comunità di nazioni, una singola nazione, una regione, una località, creando un senso di appartenenza a uno spazio comune e costituendo una fonte di crescita e occupazione.

Sotto la spinta di tali motivi, ma anche delle minacce e distruzioni a cui i tesori culturali sono sottoposti nelle zone di guerra, in seguito a disastri naturali e all’azione di fattori ambientali nel tempo che rendono necessari interventi urgenti, l’Europa persegue in quest’anno 2018 l’obiettivo di promuovere una più profonda consapevolezza e una migliore tutela e gestione del patrimonio culturale.

L’iniziativa si rivolge in particolare ai giovani perché il patrimonio culturale può svolgere un importante ruolo nella costruzione del futuro, rappresentando un valore universale che non è statico e passato, ma fa parte della nostra identità e si sviluppa tramite il nostro interagire con esso. Sono coinvolti i principali attori del settore culturale, ma anche le organizzazioni della società civile, tra cui enti, fondazioni e imprese (Europa, 2018).

Ed è proprio sul contributo delle imprese alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale che si soffermerà questo lavoro.

In particolare, in questo primo capitolo, si evidenzieranno la rilevanza e la ricca presenza di beni culturali in Europa e in Italia, con la consapevolezza che l’offerta culturale di un paese difficilmente può essere interamente ricompresa in classifiche e censimenti, ma con la possibilità di distinguere il patrimonio culturale italiano per alcune peculiarità uniche al mondo.

Dopo aver chiarito la particolare natura dei beni culturali e aver compreso che essi rappresentano valori di interesse pubblico, si analizzeranno le fonti di finanziamento della cultura, in particolare le fonti interne del settore e le fonti di finanziamento esterne provenienti dai principali attori del settore pubblico.

Infine, si evidenzierà la tendenziale diminuzione della spesa pubblica, in particolare negli anni della crisi economica successivi al 2008, il conseguente problema dell'insufficienza dell'intervento pubblico nel settore ed emergerà, quindi, la necessità della contribuzione dell'intervento privato, in particolare del mondo delle imprese.

1.2. L'UNESCO e il patrimonio culturale in Europa

Si è sottolineato come il patrimonio culturale sia eterogeneo e vasto, profondamente radicato nelle nostre identità. Per questa ragione, un censimento univoco, oggettivo e comprensivo di tutti i beni e gli elementi che costituiscono tale patrimonio è difficile, se non impossibile, da ottenere. Secondo l'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), come affermato nel Rapporto sulla Conoscenza 2018, la base più autorevole su cui misurare l'offerta culturale di una particolare area è la concentrazione al suo interno di beni riconosciuti "Patrimonio dell'Umanità" dalla United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (Istat, 2018).

Per offrire un quadro della ricchezza culturale europea e in particolare dell'Italia, si prenderanno, quindi, a riferimento i dati più aggiornati¹ sulla distribuzione di siti UNESCO per aree geografiche e per nazioni, con la consapevolezza che tali dati rappresentano soltanto una base di confronto incompleta e non definitiva.

L'UNESCO è un'istituzione delle Nazioni Unite fondata nel 1946 allo scopo di "contribuire alla pace e la sicurezza promuovendo la collaborazione tra le Nazioni attraverso l'educazione, la scienza e la cultura onde garantire il rispetto universale della giustizia, della legge, dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali che la Carta delle Nazioni Unite riconosce a tutti i popoli, senza distinzione di razza, sesso, lingua o religione"² (Costituzione Unesco, 1945).

In particolare, la Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, culturale e naturale adottata dall'UNESCO nel 1972 distingue e definisce due categorie di beni che possono essere iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale, la cosiddetta *World Heritage List*:

¹ Luglio 2018.

² Costituzione Unesco, art. 1.

- “patrimonio culturale”, che comprende “monumenti: opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni, grotte”, “agglomerati: gruppi di costruzioni isolate o riunite” e “siti: opere dell’uomo o opere coniugate dell’uomo e della natura, [...] compresi i siti archeologici” di “valore universale eccezionale” dal punto di vista storico, artistico o scientifico ed estetico, etnologico o antropologico³;
- “patrimonio naturale”, che comprende i “monumenti naturali costituiti da formazioni fisiche e biologiche o da gruppi di tali formazioni”, le “formazioni geologiche e le zone strettamente delimitate costituenti l’habitat di specie animali e vegetali minacciate”, e i “siti naturali o le zone naturali strettamente delimitate” di “valore universale eccezionale” dal punto di vista estetico, scientifico o conservativo.⁴

Le Linee guida per l’applicazione della Convenzione prevedono, inoltre, la classificazione di beni che rientrano, anche solo in parte, in entrambe le definizioni sopracitate, come “patrimonio misto”.

Successivamente, nel 1992, si riconosce una terza classe di beni che possono essere inseriti nella Lista:

- “paesaggio culturale”, a designare le “opere congiunte dell’uomo e della natura che illustrano l’evoluzione di una società nel tempo sotto l’influenza di costrizioni e/o opportunità presentate, all’interno e all’esterno, dall’ambiente naturale e da spinte culturali, economiche e sociali” (Unesco Italia, 2018 a).

Sulla base della sopraelencata classificazione, e dopo aver percorso e superato un determinato iter di candidatura, un bene può essere iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale, su decisione di un Comitato competente.

Al momento attuale, le statistiche UNESCO (Unesco World Heritage Centre, 2018) dichiarano che il numero totale di beni riconosciuti nel mondo come Patrimonio dell’Umanità è 1.092. In particolare, come si può facilmente notare dalla Tabella 1, che mostra la distribuzione per aree geografiche dei beni iscritti nella Lista, l’area di Europa e Nord America ha in assoluto il maggior numero di siti UNESCO. I beni iscritti in quest’area geografica, infatti, sono 514, il 47,07% del totale, con 440 beni classificati come patrimonio culturale, 63 come patrimonio naturale e 11 come patrimonio misto.

³ Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, articolo 1.

⁴ Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, articolo 2.

Aree geografiche	Siti patrimonio culturale	Siti patrimonio naturale	Siti patrimonio misto	Siti totali per area	% siti nell'area sul totale	Numero Stati con beni iscritti
Africa	52	38	5	95	8,70%	35
Stati arabi	76	5	3	84	7,69%	18
Asia e Pacifico	181	65	12	258	23,63%	36
Europa e Nord America	440	63	11	514	47,07%	50
America Latina e Caraibi	96	38	7	141	12,91%	28
Totale	845	209	38	1.092	100%	167

Tabella 1 - Numero di beni Patrimonio dell'Umanità per area geografica. Fonte: Unesco World Heritage Centre, 2018

Sottraendo a questi 514 beni quelli collocati al di fuori dell'Europa, emerge come la maggior parte sia ubicata nel solo territorio europeo. Inoltre, come affermato dal Rapporto sulla conoscenza 2018 dell'Istat, attualmente la sola Unione Europea ospita più di un terzo dei 1.092 siti registrati (Istat, 2018).

1.3. Il patrimonio culturale in Italia – “continuità e contiguità”⁵

Considerando le singole nazioni, invece, c'è un Paese che detiene il primato europeo, ma anche mondiale, per il maggior numero di *World Heritage Site*, l'Italia.

L'Italia è infatti primo Paese nel mondo per concentrazione di siti UNESCO, con attualmente 54 beni riconosciuti Patrimonio dell'Umanità, seguita da Cina (53 siti) e Spagna (47 siti). Dei 54 beni italiani, 49 sono classificati come patrimonio culturale e 5 come patrimonio naturale (Unesco World Heritage Centre, 2018).

Questi dati testimoniano la vastità e la ricchezza di conoscenza che permea il territorio europeo e il territorio italiano in particolare, espressa nelle forme di patrimonio storico-artistico e naturale. Si deve considerare, a questo proposito, che i dati analizzati non includono, per esempio, il patrimonio immateriale, comprendente tutte le tradizioni (espressioni di conoscenze e competenze) che vengono trasmesse da una generazione all'altra. Allo scopo di identificare, proteggere e valorizzare anche questo tipo di patrimonio, l'UNESCO ha adottato nel 2003 la Convenzione per la Salvaguardia del patrimonio culturale immateriale e ha introdotto la Lista

⁵ Settis, 2007, p. 11.

Rappresentativa del Patrimonio Culturale immateriale, nella quale si possono attualmente trovare 8 elementi italiani iscritti (Unesco Italia, 2018 b).

Per quanto riguarda la legislazione nazionale, è il Codice dei beni culturali e del paesaggio che raccoglie organicamente le disposizioni in materia di beni culturali. Approvato con il Decreto legislativo 42/2004 su proposta del ministero competente, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT), il Codice definisce i principi generali, il patrimonio culturale, “costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici”⁶, regola in modo comprensivo le funzioni di tutela e valorizzazione e gli altri aspetti in materia di beni culturali.

In particolare, agli artt. 136 e 157 il Codice elenca le tipologie di beni soggetti a tutela e valorizzazione. C. Ventura (2016) afferma, su dati del 2011 del Sistema Informativo Territoriale Ambientale e Paesaggistico (SITAP)⁷, che le zone così vincolate coprono quasi la metà del territorio italiano, il 46,9%, distribuendosi ad oggi come illustrato dalla Figura 1 a lato (zone colorate).

Figura 1 – Patrimonio vincolato secondo D. Lgs. 42/2004 artt. 136 e 157. Fonte: SITAP, 2018.



Un rapporto dell’Istat ha poi censito “I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia” (Istat, 2016), rilevando nel nostro Paese ben 4.976 musei e istituti simili che nel 2015 erano aperti al pubblico. In particolare, sono stati censiti 4.158 musei, gallerie o collezioni, 282 aree archeologiche e 536 monumenti.

Tuttavia, è necessario ricordare che gli innumerevoli elementi e beni che formano il patrimonio culturale, come le sue potenzialità, difficilmente possono essere ricompresi ed evidenziati in classifiche mondiali o in studi di settore. Ciò vale in particolare per l’Italia, essendo il nostro un Paese dotato obiettivamente di grande tradizione e cultura, espresse in opere e beni di diversi tipi, ma talvolta non così noti e valorizzati da poter essere protagonisti di classifiche e censimenti, oppure carenti di visibilità perché non conservati nei musei, non ancora portati alla luce e/o non ancora fruibili al pubblico.

Secondo S. Settis (2007), infatti, ciò che distingue il patrimonio culturale italiano e l’Italia dal resto d’Europa è la peculiarità di essere un insieme organico di opere molto note e opere minori

⁶ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 2 comma 1.

⁷Afferente al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

legate al territorio e al contesto di cui sono parte integrante. Un insieme di monumenti, sculture, quadri che si fondono con le città, i paesaggi e le tradizioni del proprio territorio d'origine e sono presenti in esso in maniera capillare. Un "continuum" creato da una "cultura della conservazione" che ha caratterizzato e distinto l'Italia prima degli altri Paesi e che l'ha resa consapevole del proprio patrimonio e della necessità di conservarlo nella sua integrità e nel suo legame con il territorio (Settis, 2007).

In misura forse maggiore che in altri Paesi, l'immenso e unico patrimonio che caratterizza l'Italia costituisce le fondamenta della nostra identità storica e civile.

1.4. Natura e fonti interne di finanziamento dei beni culturali

Un bene facente parte del patrimonio culturale, perciò, incarna dei valori che si possono considerare di interesse pubblico e sarà di conseguenza sottoposto a una particolare tutela statale, indipendentemente dal fatto che esso sia di proprietà pubblica o privata.

In particolare, i beni culturali vengono da una parte della letteratura considerati "beni di merito" (Trupiano, 2016), ossia beni "meritevoli di tutela pubblica", rivolti al "soddisfacimento di bisogni importanti per la collettività" (Treccani, 2012). I beni di merito non sono né beni pubblici puri (perfettamente non rivali nel consumo e non escludibili⁸), né beni privati puri (completamente rivali ed escludibili): presentano infatti un certo grado di rivalità ed escludibilità, e allo stesso tempo producono esternalità positive, cioè dei benefici indiretti, che nel caso dei beni culturali possono consistere in un incremento del livello culturale e nel miglioramento della qualità di vita della collettività. La presenza di esternalità positive difficilmente misurabili e di asimmetrie informative su questo tipo di beni spiega l'intervento dello Stato, che incentiva la produzione e il consumo nel settore culturale, il quale, altrimenti, perverrebbe a una produzione subottimale, fino ad un possibile fallimento del mercato (Trupiano, 2016; Confindustria, 2008). A questo proposito, si analizzano le fonti di finanziamento del settore culturale, che si distinguono in fonti interne e fonti esterne, a partire dalle fonti interne.

Le fonti di finanziamento interne di un'istituzione culturale sono costituite dalle entrate proprie. Le entrate proprie possono derivare dalla vendita dei biglietti d'entrata e di servizi accessori, da entrate di attività collegate alla fruizione e da riserve di utili. Assume particolare rilievo, in

⁸ Rivalità: il consumo di un bene da parte di un soggetto implica l'impossibilità per un altro soggetto di godere dello stesso bene;

Escludibilità: è possibile escludere uno o più soggetti dal consumo di un bene (Treccani, 2012).

relazione alla vendita di biglietti e servizi, la tariffazione. Si pone, a questo proposito, il problema di trovare un equilibrio tra una tariffa di entrata troppo alta per poter essere considerata equa e coerente con le caratteristiche meritorie dei beni in questione e una troppo bassa (fino alla gratuità) per poter contribuire alla sostenibilità finanziaria e all'efficienza dell'attività culturale. In particolare, la tariffa d'entrata, oltre a finanziare l'attività in questione, potrebbe contribuire a regolare la domanda, permettendo probabilmente il raggiungimento di maggiore efficienza. L'entrata gratuita, d'altra parte, potrebbe dare maggiore percezione di equità, favorendo la fruizione dei beni e servizi culturali, sull'esigenza di "consegnare al futuro il patrimonio culturale" (Trupiano, 2016).

Si deve tenere in considerazione, quindi, che le sole fonti interne, anche con una tariffa d'entrata positiva, difficilmente saranno sufficienti a garantire la sostenibilità finanziaria di un'attività culturale (e quindi a rendere possibile un totale autofinanziamento), limitandosi a costituire più probabilmente un parziale e simbolico contributo.

Riconoscendo, tuttavia, che sarebbe sbagliato considerare il settore culturale come un mero e passivo destinatario di finanziamenti, si sta iniziando ad avvertire la necessità di garantire ai beni culturali una gestione più efficiente, che li porterebbe ad avere maggiore autonomia per l'aumentata capacità di generare risorse (Trupiano, 2016). Nonostante ciò, la strada da fare in questa direzione è ancora lunga: di conseguenza, per risolvere il problema del reperimento delle risorse, alle fonti interne si devono necessariamente aggiungere le fonti esterne di finanziamento, che provengono dal settore pubblico e dal settore privato. A seguire si analizzano innanzitutto le fonti di finanziamento pubbliche. Le fonti di finanziamento private, e tra esse, in particolare, le fonti provenienti dalle imprese, saranno analizzate nel corso del secondo capitolo.

1.5. Fonti di finanziamento pubbliche

Il finanziamento pubblico può essere di due tipologie: diretto, quando consiste in un trasferimento di denaro dai fondi pubblici a istituzioni o iniziative culturali; indiretto, quando consiste in provvedimenti che non prevedono un trasferimento di denaro, ma altre agevolazioni a favore di un'istituzione culturale. I finanziamenti pubblici diretti sono, per esempio, costituiti da investimenti, contributi e sovvenzioni, mentre i finanziamenti indiretti spesso consistono in agevolazioni fiscali, come misure per le detrazioni d'imposta (Trupiano, 2016; Domenichini, 2013). L'intervento pubblico a favore del settore culturale è imprescindibile, date le caratteristiche meritorie dei beni culturali e considerato che la maggioranza di tali beni risulta

appartenere proprio al settore pubblico nelle varie articolazioni. In particolare, il rapporto “I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia” relativo all’anno 2015 pubblicato dall’Istat rileva che la proprietà del 64,1% dei 4.976 musei e istituti similari censiti è pubblica (Istat, 2016).

Inoltre, il diritto/dovere di intervento nel settore culturale da parte dello Stato è previsto dalla Costituzione. Come recita la Costituzione Italiana all’articolo 9, “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione”. La Repubblica, intesa come lo Stato nelle varie articolazioni territoriali, si impegna a preservare e gestire il patrimonio culturale per garantirne la tutela, ma anche a favorirne la conoscenza e la valorizzazione mediante un’attività di ricerca e conseguente sviluppo, in quanto esso rappresenta un interesse della collettività.

In particolare, il Codice dei beni culturali e del paesaggio definisce esplicitamente le attività di tutela e valorizzazione, specificando all’articolo 3 che la prima consiste “nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette [...] ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione”⁹, mentre la valorizzazione, come recita l’articolo 6, consiste “nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso [...] al fine di promuovere lo sviluppo della cultura”¹⁰.

I principali soggetti pubblici che sono proprietari di beni culturali e partecipano al finanziamento della cultura sono lo Stato con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo (MiBACT), le Regioni, le Province, i Comuni e le Università pubbliche. Se, infatti, come riportato sopra, i due terzi dei musei e istituti similari sono di proprietà pubblica, questi si distribuiscono nelle varie istituzioni territoriali come riportato nel Grafico 1.

Come si può notare dal Grafico, la maggior parte dei musei e istituti similari pubblici sono di proprietà comunale e statale, con 2.139 beni che appartengono ai Comuni e 439 al MiBACT. Tali cifre corrispondono rispettivamente al 43% e all’8,8% del totale dei beni censiti dallo studio in questione (Istat, 2016).

⁹ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 3 comma 1.

¹⁰ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 6 comma 1.

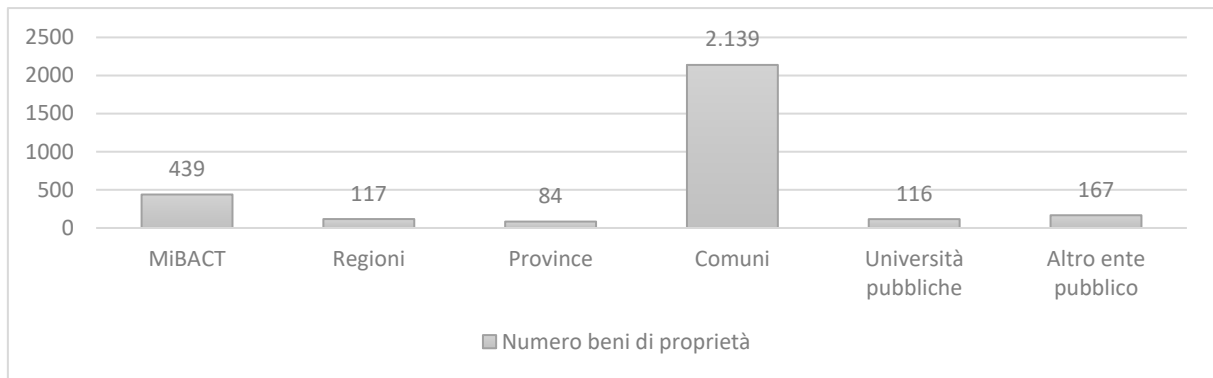


Grafico 1 - Musei e istituti similari di proprietà dei principali soggetti pubblici. Fonte: elaborazione dati Istat (Istat, 2016).

Per offrire, poi, un quadro del contributo statale alla cultura negli ultimi anni si prendono a riferimento i dati del MiBACT contenuti nel rapporto “Minicifre della cultura” del 2014 e nei bilanci più recenti del Ministero stesso, integrati con i dati riportati dal “13° Rapporto Annuale Federculture” del 2017 (Grafico 2).

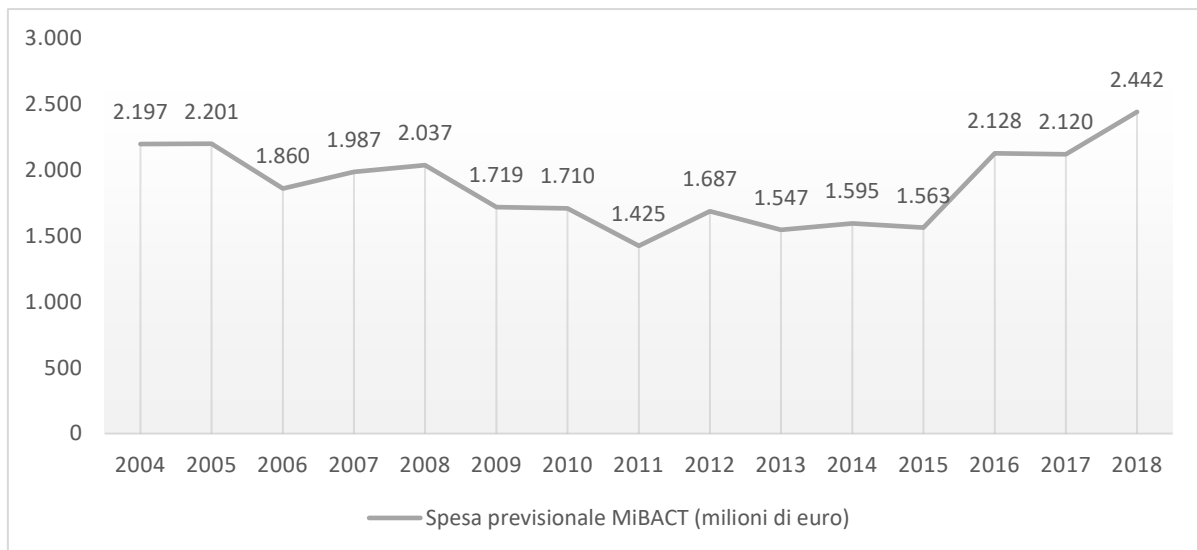


Grafico 2 - Spesa previsionale statale per la cultura, anni 2004-2018. Fonte: Federculture, 2017; MiBACT, 2018.

I dati contenuti nel Grafico mettono in evidenza l’andamento della spesa pubblica previsionale per la cultura¹¹ dall’anno 2004 al 2018: se fino al 2005 i livelli di spesa si sono mantenuti a una cifra superiore ai 2 miliardi, nel biennio 2006-2007 sono leggermente scesi al di sotto di tale livello, per poi raggiungerlo nuovamente nel 2008, anno che segna l’inizio della più recente crisi economica. Durante il biennio 2009-2010 la spesa pubblica previsionale è infatti scesa a 1,7 miliardi, per continuare a scendere nel 2011 a 1,4 miliardi. Dal 2012 al 2015 si registrano livelli di spesa previsionale intorno a 1,5-1,6 miliardi. Gli anni tra il 2011 e il 2015 rappresentano, quindi, il periodo con le previsioni di spesa pubblica in cultura minori all’interno

¹¹ Dati su tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e diffusione della cultura (Trupiano, 2016).

dell'arco temporale considerato. La svolta si può facilmente percepire a partire dall'anno 2016, caratterizzato da una previsione di spesa superiore ai 2 miliardi per la prima volta dopo il 2008. La tendenza positiva è confermata nel 2017, con uno stanziamento ancora superiore ai 2 miliardi, e nel 2018, anno in cui è stata prevista una spesa statale per il settore culturale pari a 2,442 miliardi, come riportato nell'ultimo bilancio del MiBACT.

Anche il peso relativo della spesa del MiBACT per la cultura sul bilancio statale ha seguito l'andamento della spesa in valore assoluto negli anni, passando dallo 0,34% del 2004 allo 0,19% del 2015, salvo poi tornare allo 0,27% nel 2016 (Federculture, 2017).

Per quanto riguarda il contributo delle Amministrazioni Comunali, invece, si prendono a riferimento i dati Istat riportati da Federculture (2017) sugli impegni di spesa dei Comuni per la tutela e la valorizzazione dei beni e delle attività culturali contenuti nei relativi bilanci consuntivi degli anni più recenti (Grafico 3).

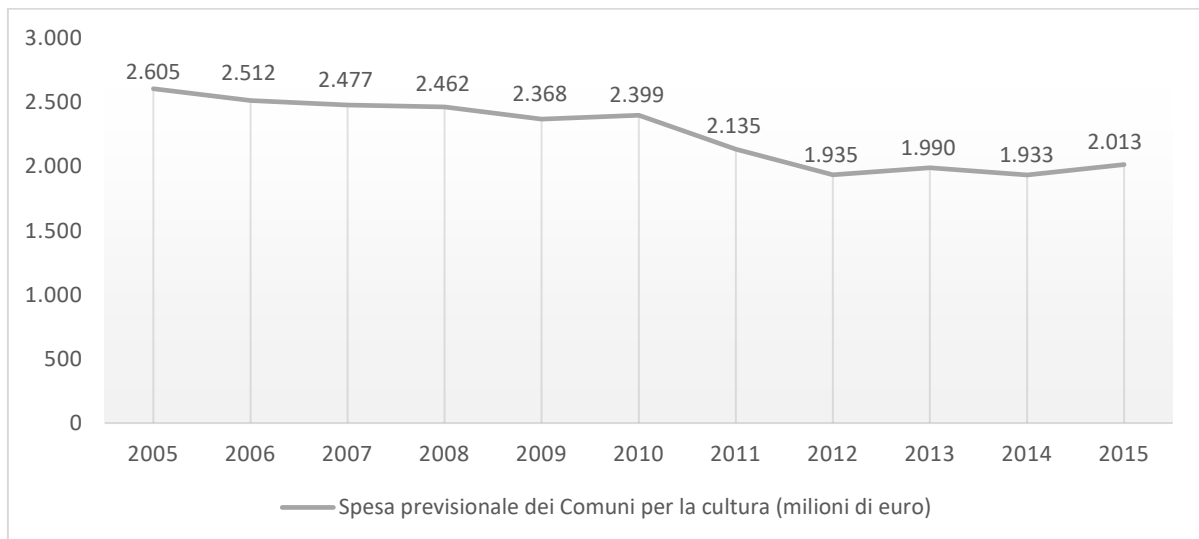


Grafico 3 - Spesa previsionale comunale per la cultura, anni 2005-2015. Fonte: Federculture, 2017.

Come si può notare da quest'ultimo Grafico, anche gli impegni di spesa dei Comuni hanno registrato una tendenziale diminuzione lungo l'arco di tempo considerato, risultando inferiori ai 2 miliardi tra il 2012 e il 2014. Come per la spesa statale, c'è un segnale positivo che in questo caso riguarda l'ultimo anno considerato, il 2015, per il quale la spesa previsionale per la cultura delle Amministrazioni Comunali ritorna sopra ai 2 miliardi, come lo era stata fino al 2011. Per quanto riguarda il peso relativo di tale spesa sul bilancio comunale, si evidenzia che essa è rimasta sostanzialmente costante negli anni a una percentuale di circa il 3%, in particolare si registra una percentuale del 2,8% nel 2014 e del 2,9% nel 2015 (Domenichini, 2013; Federculture, 2017).

Una diminuzione della spesa per la cultura negli ultimi anni si registra anche nei bilanci delle Amministrazioni Regionali e Provinciali. In particolare, la spesa complessiva delle Regioni per la cultura è diminuita del 9% dal 2011 al 2014, passando da 2.504 a 2.278 milioni di euro. La spesa per la cultura e i beni culturali delle Province dall'anno 2014 al 2015 è diminuita del 12,4%, passando da 118 a 103 milioni di euro, risultando in diminuzione dal 2008, come risulta in diminuzione la sua incidenza sulla spesa complessiva di bilancio dei relativi enti, che passa da una percentuale dell'1,4% nel 2014 a una percentuale dell'1,1% nel 2015 (Federculture, 2017).

1.6. Conclusioni

È evidente, quindi, che il settore culturale ha risentito notevolmente della recente crisi economica e dei conseguenti tagli di spesa pubblica. L'intervento pubblico si è dimostrato scarso nel finanziamento dei beni culturali, che le scelte politiche hanno spesso penalizzato, preferendo impiegare le risorse a disposizione in interventi considerati più urgenti e a favore di settori di maggiore impatto politico (Fidone, 2012), come dimostrato dal calo del peso relativo della spesa pubblica per la cultura sulla rispettiva spesa complessiva. Anche se la crescita dello stanziamento statale e comunale per la cultura negli ultimi anni lascia sperare in una Amministrazione più rispettosa dell'articolo 9 della Costituzione e in una inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti, rimane fondamentale affiancare alle risorse pubbliche, seppur necessarie, le risorse private, in un'ottica di collaborazione e complementarità.

Se, infatti, secondo l'art. 9 Cost. richiamato in precedenza, la tutela dei beni culturali compete alla Repubblica (lo Stato nelle varie articolazioni territoriali), e secondo l'art. 117 Cost. la valorizzazione degli stessi alla legislazione concorrente Stato/Regioni, allo stesso tempo "la Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale", come recita l'articolo 6 comma 3 del Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Cittadini e soprattutto imprese potrebbero dare un aiuto fondamentale al patrimonio culturale, sotto forma di mero finanziamento, ma anche con l'apporto di capacità manageriali per una gestione più efficiente, nel rispetto delle peculiarità dei beni culturali e in sinergia con gli attori pubblici del settore. Per dare il giusto sostegno al patrimonio che ci circonda e che rappresenta e contiene, oltre alla nostra storia, il nostro futuro.

È quindi necessario incoraggiare i segnali di ripresa degli investimenti pubblici nel settore che si colgono negli ultimi tre anni, e incentivare i privati e il mondo delle imprese a investire in

cultura, con garanzie di ritorno di varia natura, ma soprattutto promuovendo una consapevolezza quanto più diffusa del valore unico del nostro patrimonio e dei benefici che potrebbero derivare da una sua attenta valorizzazione.

Nel secondo capitolo si analizzeranno le più comuni e tradizionali modalità di intervento e investimento in cultura delle imprese, alla luce della normativa più recente. Le forme di intervento privato tradizionali analizzate saranno la sponsorizzazione culturale e il mecenatismo, con particolare attenzione alla rilevanza di tali fenomeni e alle rispettive caratteristiche. Inoltre, si analizzerà la soluzione del partenariato pubblico-privato, che consiste in una positiva collaborazione tra attori pubblici e privati. Infine, si evidenzierà che le ragioni che hanno spinto e spingono le imprese a intervenire mediante le modalità tradizionali sono ragioni prevalentemente economiche, di ritorno monetario o di immagine.

2. Capitolo secondo - *La sponsorizzazione e il mecenatismo culturali e il loro utilizzo da parte delle imprese*

2.1. Introduzione

Come è stato dimostrato in precedenza, gli stanziamenti pubblici a favore del settore culturale sono notevolmente diminuiti durante la recente crisi economica. Nonostante ci siano segnali positivi nel ritorno di tali stanziamenti ai livelli precrisi negli ultimi tre anni, per garantire un adeguato sostegno al ricco patrimonio culturale italiano permane la necessità di aggiungere a queste fonti un altro importante tipo di fonti, le fonti private di finanziamento. L'obiettivo non è e non deve essere sostituire alle fonti pubbliche le fonti private, perché, come si è sottolineato nel corso del primo capitolo, la natura meritoria dei beni culturali richiede in ogni caso la vigilanza e la presenza in primo piano del soggetto pubblico nel settore. L'obiettivo dovrebbe auspicabilmente essere l'affiancamento sinergico dei due tipi di fonti di finanziamento e delle due categorie di attori coinvolti, pubblici e privati. Il grande e fragile patrimonio culturale italiano necessita così della collaborazione tra pubblico e privato, secondo un modello misto di finanziamento, in un clima di complementarietà di ruoli (Trupiano, 2016). La stessa Costituzione italiana, all'articolo 118, afferma che "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà"¹².

Tra le fonti private di finanziamento, in particolare, rientrano le risorse provenienti dai singoli cittadini, dalle istituzioni non profit e dalle imprese.

Si analizzeranno in questa sede le principali e tradizionali modalità di intervento nel settore culturale delle imprese, che costituiscono il settore privato commerciale. In questo secondo capitolo si analizzerà dapprima il fenomeno della sponsorizzazione e, in seguito, del mecenatismo culturale. Entrambi i fenomeni sono attualmente disciplinati dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. Lgs. 42/2004), che ne descrive le caratteristiche e ne prevede le modalità applicative.

In particolare, nel corso del capitolo si analizzerà la sponsorizzazione, con una sua definizione generale, e la fattispecie della sponsorizzazione culturale. Si analizzerà, poi, il fenomeno del mecenatismo e si proporrà una riflessione sulle motivazioni che spingono le imprese a investire

¹² Principio di sussidiarietà orizzontale, art. 118 comma 4.

in cultura mediante l'una piuttosto che l'altra modalità. In seguito, si analizzerà la rilevanza applicativa dei due fenomeni negli ultimi anni, evidenziando il fatto che anche gli investimenti in cultura delle imprese hanno seguito la congiuntura economica.

Il capitolo si concluderà con la descrizione del contratto di partenariato pubblico-privato, possibile soluzione per un adeguato sostegno al nostro patrimonio culturale, anche grazie alla recente apertura legislativa a forme innovative e atipiche dello stesso.

2.2. Il contratto di sponsorizzazione e la sponsorizzazione culturale

La prima soluzione giuridica per il finanziamento di opere di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale da parte delle imprese è la sponsorizzazione.

Dal punto di vista privatistico, il contratto di sponsorizzazione costituisce un contratto atipico¹³ secondo cui una delle parti si impegna a consentire l'uso della propria immagine e/o nome per promuovere un marchio, un nome, attività o prodotto dell'altra parte contrattuale. Si tratta di un contratto a titolo oneroso e a prestazioni corrispettive, in quanto il primo contraente, detto *sponsee*, vincola la propria immagine in cambio di un corrispettivo pagato dal secondo contraente, lo sponsor. In base al tipo di obbligazione di quest'ultimo si possono distinguere due diversi tipi di sponsorizzazione: la sponsorizzazione pura, in cui la prestazione dello sponsor consiste nel solo finanziamento, mentre lo svolgimento delle attività previste è a carico di soggetti diversi; la sponsorizzazione tecnica, la quale prevede che lo sponsor, a sue spese, si occupi direttamente della progettazione e realizzazione degli interventi richiesti, in forma di lavori, servizi o forniture (Veronelli, 2016).

Il contratto di sponsorizzazione trova un rilevante campo di applicazione proprio nel settore culturale, e infatti viene espressamente previsto e regolato anche dal Codice dei beni culturali e del paesaggio. In particolare, l'articolo 120 del Codice definisce la sponsorizzazione di beni culturali come "ogni forma di contributo in beni o servizi da parte di soggetti privati alla progettazione o all'attuazione di iniziative [...] 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"¹⁴. Specifica poi che la promozione così definita

¹³ Un contratto atipico non è regolato da una disciplina apposita, ma è soggetto alle norme generali dettate per tutti i contratti dal Codice civile.

¹⁴ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 120 comma 1.

deve avvenire “in forme compatibili con il carattere artistico o storico, l’aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare”¹⁵.

Si noti che il corrispettivo pagato dallo sponsor può essere costituito non solo da denaro, ma anche da “beni o servizi”, e che le iniziative oggetto di sponsorizzazione devono essere promosse da soggetti espressamente previsti dal Codice, ossia dal Ministero competente, dalle Regioni e dagli altri enti pubblici territoriali o da soggetti privati¹⁶.

Ci si soffermerà, in particolare, sui contratti di sponsorizzazione stipulati tra un soggetto privato e la pubblica amministrazione, di notevole rilevanza nel settore dei beni culturali. Considerando esclusivamente solo questo tipo di contratti, è possibile distinguere la sponsorizzazione attiva, nella quale la pubblica amministrazione assume la parte dello sponsor, e la sponsorizzazione passiva, in cui invece essa assume la parte del soggetto sponsorizzato. Seppur ammessa per il perseguimento di finalità socio-istituzionali, la sponsorizzazione attiva ha avuto negli ultimi anni un impiego marginale per la scarsità di risorse pubbliche disponibili. La sponsorizzazione passiva, invece, poiché permette di recuperare risorse finanziarie, rappresenta la forma più frequente di sponsorizzazione che coinvolge un soggetto pubblico, nonché la più interessante ai fini della presente trattazione. È evidente che permane nel contratto di sponsorizzazione culturale una distinzione tra i ruoli di pubblico e privato, in quanto il soggetto privato si limita all’erogazione del finanziamento (nel caso di una sponsorizzazione pura) o alla realizzazione delle attività previste (nel caso di una sponsorizzazione tecnica), mentre il soggetto pubblico in molti casi promuove le iniziative che saranno oggetto di sponsorizzazione e mantiene sempre il suo ruolo di tutela e valorizzazione del bene culturale in questione (Fidone, 2012).

2.3. Le motivazioni alla sponsorizzazione culturale

Il contratto di sponsorizzazione nel settore in questione è, quindi, stipulato al fine di eseguire interventi di tutela e valorizzazione dei beni culturali grazie all’apporto di risorse da parte di soggetti privati, che a loro volta ottengono una remunerazione indiretta nell’associazione dell’iniziativa sponsorizzata al proprio nome o alla propria attività. Si può affermare che il contratto, seppure a prestazioni corrispettive, dia comunque un vantaggio al soggetto promotore, spesso un soggetto pubblico, nella forma di un ricavo o di un risparmio di spesa, permettendo la realizzazione di interventi urgenti e occasionalmente di grande rilievo. Tali interventi spesso richiedono ingenti somme di denaro che, come si è visto in precedenza, la

¹⁵ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 120 comma 2.

¹⁶ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 120 comma 1.

pubblica amministrazione non riesce a destinare al settore, per la grande quantità di beni che costituiscono il nostro patrimonio culturale e che necessitano di interventi di tutela e valorizzazione, per tagli alla spesa pubblica insieme a una definizione delle priorità che privilegia altri settori, per una difficile identificabilità e quantificazione di un immediato ritorno economico e dei benefici sociali derivanti dalle spese in cultura (Fidone, 2012; Trupiano, 2016).

È necessario, di conseguenza, promuovere la partecipazione del settore privato al finanziamento della cultura tramite i contratti di sponsorizzazione, in primo luogo garantendo alle aziende adeguati incentivi e garanzie di remunerazione.

In particolare, il principale vantaggio che le imprese possono ottenere da una sponsorizzazione culturale è costituito da un rafforzamento della propria immagine imprenditoriale sul mercato grazie all'associazione della stessa all'iniziativa sponsorizzata. La motivazione che spinge a intraprendere una sponsorizzazione culturale è così in questo caso un'occasione di visibilità per aumentare il volume d'affari, la quale effettivamente corrisponde a una forma di marketing d'impresa, ma risulta più incisiva della pubblicità tradizionale (Trupiano, 2016). Inoltre, le spese per contratti di sponsorizzazione vengono considerate dalla prassi amministrativa spese di pubblicità e propaganda, e come tali sono sottoposte ad un particolare trattamento fiscale in un regime di parziale deducibilità delle spese, andando a costituire un secondo vantaggio per lo sponsor (MiBACT, 2017 a).

È necessario sottolineare che si tratta di motivazioni di tipo economico, che da sole difficilmente si possono conciliare con la particolare natura e le necessità dei beni culturali. Il pericolo è che la relazione tra pubblico e privato per la tutela e valorizzazione di un bene culturale si riduca a una pura operazione finanziaria e a una forma di "uso" del bene, e che il vero motivo per cui l'iniziativa è stata promossa passi in secondo piano, non essendo realmente condiviso dallo sponsor.

Per tale ragione, l'articolo 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio¹⁷ prevede che al Ministero competente spetti il dovere di valutare, oltre che la corretta realizzazione delle attività, la compatibilità delle iniziative di sponsorizzazione con la particolare natura e le esigenze di tutela e valorizzazione dei beni culturali, al fine di non pregiudicare, ma perseguire l'interesse pubblico coinvolto. Cruciale per il perseguimento dell'interesse pubblico è, in primo luogo, la scelta dello sponsor, che dovrebbe avvenire nel rispetto dei principi di imparzialità e parità di trattamento, come prevede il nuovo Codice degli appalti all'art. 19¹⁸. È poi

¹⁷ Codice dei beni culturali e del paesaggio, art. 120 comma 2. Riportato sopra, vedi nota 15.

¹⁸ D. Lgs. 50/2016, art. 19 comma 1.

naturalmente necessario che lo sponsor sia in possesso dei generali requisiti soggettivi di ordine morale e relativi alle competenze tecnico-professionali (Federculture, 2017). Una selezione che rispetta tali principi andrebbe a costituire un vantaggio per la pubblica amministrazione, che riuscirebbe a ottenere una maggiore efficienza (migliore qualità e/o prezzi più bassi), per lo sponsor scelto, che otterrebbe la prerogativa rispetto ai concorrenti, e auspicabilmente un vantaggio per il bene culturale e di conseguenza per la collettività (Fidone, 2012).

Considerando quanto affermato, risulta, quindi, importante scegliere uno sponsor che abbia la giusta sensibilità verso il patrimonio culturale, intenzionato a perseguire obiettivi che vanno oltre alla ricerca di un ritorno economico e commerciale, come l'interesse per un particolare tipo di beni culturali o per il benessere della collettività. Uno sponsor così selezionato e con tali caratteristiche saprà sostenere economicamente e tecnicamente un'opera di conservazione o valorizzazione, mettendo al centro dell'attenzione il bene culturale oggetto dell'intervento.

2.4. Il mecenatismo – “intervenire senza esibire”¹⁹

La seconda modalità adottata dai privati, e dalle imprese in particolare, per il finanziamento di opere di salvaguardia e promozione del patrimonio culturale è il cosiddetto mecenatismo culturale.

Si tratta di una tradizionale e storica forma di intervento privato, che trae origine e nome dalla figura di un consigliere dell'imperatore romano Ottaviano Augusto, Gaio Clinio Mecenate, noto per aver istituito un circolo di poeti ed intellettuali e per averne sostenuto la produzione artistica.

Oggi il mecenatismo culturale è una forma di finanziamento che si sostanzia nell'erogazione di una donazione privata al settore culturale, un contributo liberale in denaro che non prevede corrispettivi o obblighi di controprestazione a carico del soggetto beneficiario.

A differenza della sponsorizzazione, in questo caso la motivazione all'intervento è di tipo filantropico e si riconduce alla consapevole volontà di sostenere il patrimonio culturale. Tuttavia, riconoscendo l'importanza e la necessità di tale intervento, lo Stato ha previsto ulteriori incentivi al mecenatismo, costituiti da un sistema di agevolazioni fiscali ed esenzioni, che permette al mecenate di conseguire un risparmio sull'investimento culturale. Il fine è incoraggiare i soggetti privati ad elargire donazioni al settore, aggiungendo alla motivazione etica e alla sensibilità nei confronti dei beni culturali un vantaggio di tipo economico, garantito da incentivi tributari come la detraibilità e la deducibilità fiscale. Dalle donazioni possono

¹⁹ Symbola, 2017, p. 34.

derivare alle imprese anche vantaggi indiretti, un valore aggiunto per esempio in termini di credibilità e di riflesso positivo sulla reputazione e l'immagine aziendale (Trupiano, 2016; Ventura, 2016).

Come affermato dalla pubblicazione "Guida Arte & Nuovo Mecenatismo" del MiBACT (2017 a), la disposizione normativa di riferimento in materia è la Legge sul mecenatismo culturale, l'articolo 100 comma 2, lettera m) del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR)²⁰, il quale afferma che le erogazioni liberali in denaro effettuate da soggetti titolari di reddito d'impresa sono totalmente deducibili se effettuate nei confronti di un serie di soggetti, ossia lo Stato, le Regioni e gli Enti locali, Enti e istituzioni pubbliche, Fondazioni e Associazioni legalmente riconosciute, senza scopo di lucro, nello svolgimento di compiti istituzionali e attività relativi ai beni culturali e allo spettacolo. Questa lista di beneficiari è stata poi ampliata da successivi decreti Ministeriali con l'aggiunta di altri soggetti.

Inoltre, un recente incoraggiamento al mecenatismo culturale è costituito dal provvedimento legislativo conosciuto come "Art bonus", ossia dalla Legge n. 106 del 29 luglio 2014, che introduce un sovvenzionamento in forma di credito d'imposta per le erogazioni liberali elargite in favore del patrimonio pubblico, e quindi regola il sistema di agevolazioni fiscali riservate alle persone fisiche e alle imprese che investono in cultura. Il provvedimento dà al mecenate il diritto ad un credito d'imposta del 65 per cento delle donazioni effettuate, fino ad un bonus massimo, per quanto riguarda le imprese, del 5 per mille dei ricavi annuali. La stessa Legge specifica, inoltre, i tre tipi di interventi per i quali il mecenate può ottenere l'Art bonus, che sono relativi alla "manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici", al "sostegno²¹ degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica" e alla "realizzazione di nuove strutture, il restauro e il potenziamento di quelle esistenti" delle fondazioni lirico-sinfoniche e di "enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo"²² (MiBACT, 2017 a).

Si sottolinea che, a differenza di quanto previsto per la sponsorizzazione, le donazioni non possono essere effettuate sotto forma di beni o servizi, ma soltanto in denaro. Inoltre, non ci sono obblighi per il beneficiario, se non quello di dare comunicazione al MiBACT dell'ammontare delle erogazioni ricevute, delle finalità per le quali sono state elargite e delle generalità del mecenate (MiBACT, 2017 a).

²⁰ D. P. R. n. 917/1986.

²¹ Inteso come cura e manutenzione ordinaria e straordinaria.

²² L. 29 luglio 2014, n. 106, art. 1 comma 1.

2.5. La rilevanza dei fenomeni in cifre

Come accaduto per gli stanziamenti pubblici, anche gli investimenti in cultura dei privati hanno risentito della congiuntura economica. Infatti, le fonti di finanziamento di provenienza privata, considerate nel complesso le sponsorizzazioni, le erogazioni liberali e le risorse elargite dalle Fondazioni di origine bancaria, sono diminuite dal 2008 al 2013 del 45%, per una cifra che si avvicina ai 400 milioni di euro (Federculture, Grossi, 2015).

In particolare, pur non essendo disponibile una raccolta di dati organica in materia, Federculture (2013) e Federculture, R. Grossi (2015) riportano i dati relativi al volume delle sponsorizzazioni culturali dall'anno 2008 al 2013. Inoltre, G. Domenichini (2013) mostra che dal 2006 al 2008 le sponsorizzazioni culturali hanno registrato una crescita, raggiungendo e superando nel 2007 e 2008 la cifra di 250 milioni di euro, in particolare con un picco di 269 milioni nel 2008. Dall'anno successivo, invece, si registra un evidente e continuo ridimensionamento del fenomeno, fino al picco negativo di 150 milioni di euro del 2012. Nel 2013 si evidenzia un leggero aumento (6%) delle sponsorizzazioni culturali, per arrivare a una quota di 159 milioni di euro. Si riportano nel Grafico 4 i livelli di spesa riguardanti le sponsorizzazioni private per la cultura e lo spettacolo relative agli anni 2008-2013.

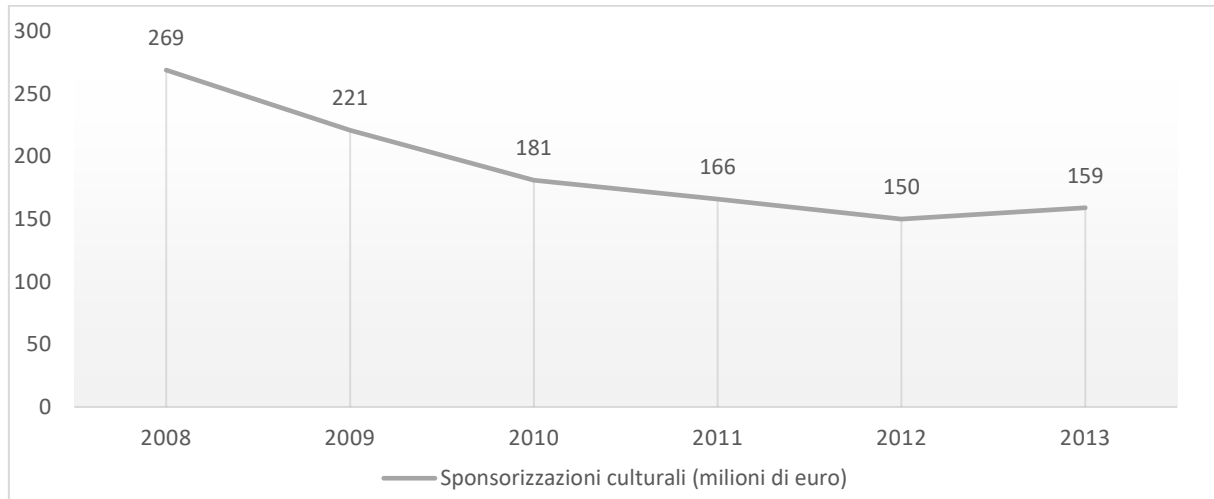


Grafico 4 - Sponsorizzazioni culturali private, anni 2008-2013. Fonte: Federculture, 2013 e 2015.

Nonostante il debole segnale positivo nell'ultimo anno di rilevazione disponibile, il fenomeno delle sponsorizzazioni culturali è ancora notevolmente al di sotto del livello precrisi, tanto da registrare un calo complessivo dal 2008 al 2013 del 41% (Federculture, Grossi, 2015). Tale dato è particolarmente rilevante in quanto riflette l'evidenza che anche il mondo delle imprese negli anni della crisi economica ha ridotto i propri investimenti in cultura, dimostrando scarsa sensibilità nei confronti del patrimonio culturale e manifestando l'errata convinzione che nei

periodi di crisi la scelta migliore sia tagliare le spese, in primo luogo la generalità delle spese di marketing e pubblicità. Diminuire il budget per la pubblicità e per iniziative di marketing è una strategia che può potenzialmente danneggiare l'immagine aziendale nel lungo periodo (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015), e questo risulta tanto più evidente quando si tratta di iniziative socialmente importanti, come la sponsorizzazione di interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nazionale.

Per quanto riguarda, invece, le erogazioni liberali, si prendono a riferimento i dati riportati dalla circolare n. 93/2017 pubblicata dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo²³ e dall'“11° Rapporto annuale Federculture” del 2015. Si prendono in considerazione in questa sede le sole erogazioni liberali provenienti dalle imprese e dagli enti commerciali, regolate dall'art. 100, comma 2, lettera m) del TUIR. Il Grafico 5 mostra l'andamento di tali erogazioni liberali dall'anno 2007 al 2016.

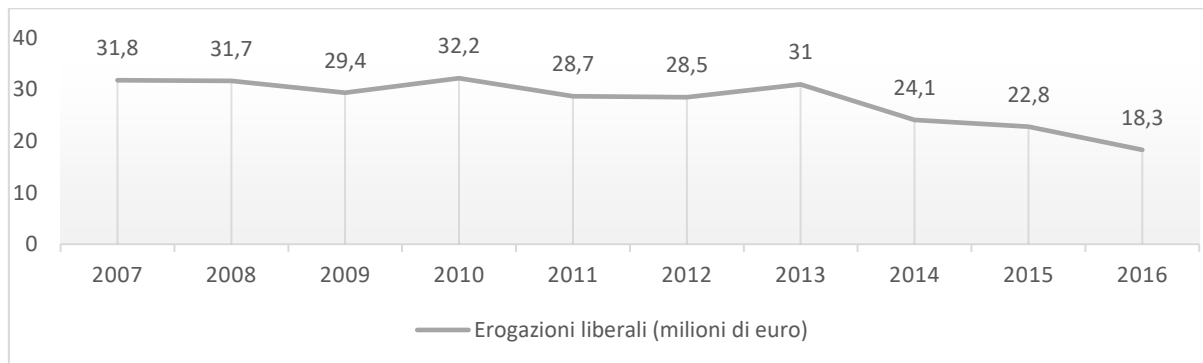


Grafico 5 - Erogazioni liberali ex art. 100, comma 2, lettera m) del TUIR, anni 2007-2016. Fonte: MiBACT, 2017 b; Federculture, Grossi, 2015.

Si nota come il livello delle donazioni si sia mantenuto intorno ai 30 milioni di euro durante l'arco di tempo che va dal 2007 al 2013, in particolare con una cifra superiore a tale livello negli anni 2007-2008 e nell'anno 2010 e di poco inferiore nel 2009. Nel biennio 2011-2012 si registra un lieve calo delle erogazioni, seguito però da un aumento delle stesse dell'8,7% nel 2013. Negli ultimi tre anni di rilevazione disponibili si nota, invece, una sensibile diminuzione delle erogazioni, che arrivano nel 2016 alla cifra di 18,3 milioni di euro.

Dal 2014 in poi il fenomeno è sovvenzionato dall'Art bonus, a cui è dedicato un portale informatico sempre aggiornato. Da questo portale e dai dati riportati dal “13° Rapporto annuale

²³ Circolare sugli esiti relativi all'applicazione dell'art. 100, comma 2, lettera m) e dell'art. 15 lettera h) del D.P.R. n. 917/1986 (T.U.I.R.) anno 2016.

Federculture” è possibile ricavare il numero di mecenati per anno e il volume complessivo delle erogazioni liberali degli ultimi anni.

In particolare, il numero di mecenati che hanno donato usufruendo dell’Art bonus dalla sua introduzione al 2017 si distribuisce nel tempo come mostrato dal Grafico 6.

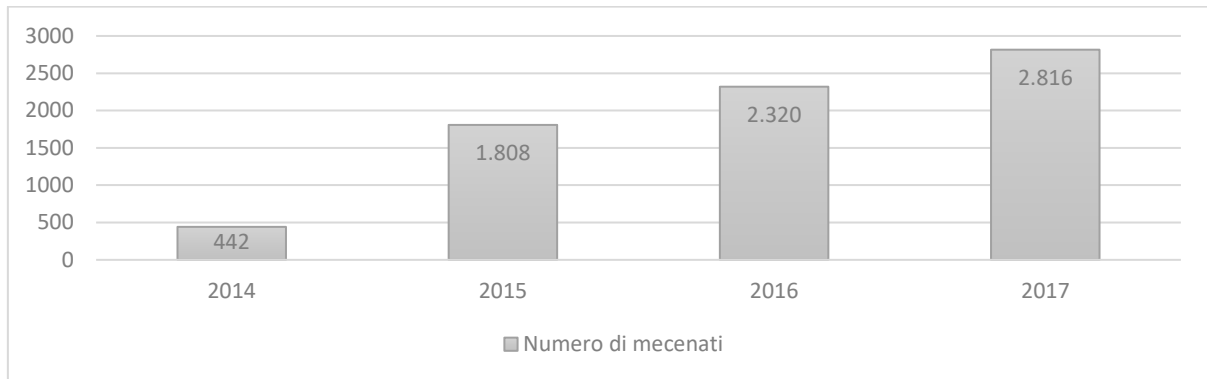


Grafico 6 – Numero di mecenati Art bonus, anni 2014-2017. Fonte: Art bonus, 2018.

I dati aggiornati al 25 Agosto 2018 indicano, inoltre, che il numero parziale di mecenati che hanno donato nel presente anno è 1.321, per un totale dall’introduzione della sovvenzione di 8.708 mecenati (Art bonus, 2018). Per quanto riguarda il volume delle erogazioni, si riporta che gli interventi previsti al 2017 erano 1.183, per un totale di finanziamenti pari a 174 milioni di euro. Si tenga in considerazione che tali dati comprendono le erogazioni liberali provenienti non solo dalle imprese (per il 49%), ma anche da enti non commerciali (47%) e da privati (4%). Si evidenzia, inoltre, che gli interventi dei mecenati hanno interessato nella gran parte dei casi il Nord Italia, e sono ancora poco rilevanti e scarsi al Centro e al Sud (Federculture, 2017). Secondo dati più recenti, riportati da Symbola (2018), il volume totale dei finanziamenti erogati grazie all’Art bonus ha raggiunto e superato i 200 milioni di euro, divisi tra 1.300 interventi.

2.6. Il partenariato pubblico-privato

Una soluzione auspicabile di fronte alla sensibilità degli investimenti culturali delle imprese (e della pubblica amministrazione) alle fluttuazioni economiche per rispondere alle esigenze di tutela e valorizzazione del nostro patrimonio culturale potrebbe essere l’evoluzione dei tradizionali interventi di mecenatismo e sponsorizzazione verso un rapporto più complesso con il soggetto pubblico proponente, a costituire una forma di *partnership*.

Per esempio, nel caso di una sponsorizzazione tecnica, la quale prevede che l’intervento dello sponsor non si limiti ad un mero finanziamento, il contratto di *sponsorship* tra il soggetto

pubblico e il soggetto privato può già inserirsi all'interno di un più ampio rapporto di "partenariato pubblico-privato".

In particolare, il partenariato pubblico-privato è un contratto che regola tutte le forme di collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e il mondo delle imprese per il finanziamento, la costruzione, la manutenzione o la gestione di una infrastruttura o con lo scopo di fornire un servizio di interesse pubblico. Gli elementi caratterizzanti del contratto sono solitamente la collaborazione di lunga durata, la partecipazione del privato al finanziamento e a fasi di progettazione/esecuzione degli interventi, l'esercizio di un'attività di controllo da parte del soggetto pubblico e la ripartizione dei rischi tra le due parti. Si tratta di una soluzione che consente all'amministrazione di aumentare le risorse a disposizione per progetti anche complessi mediante la partecipazione dei privati al finanziamento e alla ricerca e messa a punto di soluzioni innovative. Riguardo alla gestione va ricordato che, per quanto riguarda i beni culturali, l'esercizio della funzione di tutela spetta per previsione costituzionale alla Repubblica (art. 9 Cost.), quindi contratti di partenariato pubblico-privato nel settore, con i necessari adattamenti, potranno avere per oggetto le sole attività di valorizzazione (Fidone, 2012).

È possibile distinguere due tradizionali tipologie di partenariato: il partenariato contrattuale, nel caso in cui il rapporto tra le parti coinvolte sia regolato da un contratto, e il partenariato istituzionalizzato, nel caso in cui, per la realizzazione delle attività previste, venga appositamente creato un nuovo soggetto giuridico partecipato dalle parti. Negli ultimi anni è prevalso il ricorso alla prima forma, il partenariato contrattuale, il quale può avere causa di liberalità oppure di scambio. Può quindi essere utilizzato sia per interventi di mecenatismo che di sponsorizzazione.

Inoltre, come riportato da Federculture (2017), il nuovo Codice degli appalti prevede un ampliamento delle forme giuridiche che possono articolarsi in rapporti di partenariato, seguendo una linea di semplificazione procedurale e apertura del campo applicativo di tale contratto, al fine di agevolare iniziative di integrazione privata delle funzioni pubbliche nel campo dei beni culturali, secondo il principio di sussidiarietà orizzontale citato nell'introduzione al capitolo. Vengono, infatti, disciplinate innovative forme di partenariato pubblico-privato che contengono insieme più tipi e cause negoziali e perseguono diversi scopi socioeconomici. Si tratta di partenariati atipici, che sono ancora contrattuali e non istituzionalizzati, ma il cui svolgimento è strutturato in maniera "quasi-organizzativa". Un esempio di tali innovative modalità di sostegno è rappresentato da una particolare forma di sponsorizzazione che si traduce nell'"adozione" di un istituto o di un luogo della cultura, la

quale prevede che lo sponsor effettui elargizioni periodiche, utilizzabili per sostenere anche le spese ordinarie del beneficiario.

In questi tipi di partenariato le parti effettuano un percorso comune, contribuendo alla formazione progressiva di legami più significativi, duraturi e complessi. A differenza delle tradizionali forme di sponsorizzazione e mecenatismo, in questo caso è protagonista la continuità del rapporto e la fiducia tra le parti (Federculture, 2017).

2.7. Conclusioni

È evidente che anche l'apporto delle imprese al patrimonio culturale mediante le due modalità della sponsorizzazione e del mecenatismo ha seguito la congiuntura economica.

Infatti, la riduzione delle risorse private destinate alla cultura è stata notevole e, per quanto riguarda le imprese, lo è stata soprattutto per il fenomeno della sponsorizzazione culturale, dimostratosi piuttosto sensibile alla crisi economica. Anche le erogazioni liberali sono diminuite negli ultimi anni, mostrando però una minore correlazione con la congiuntura, probabilmente perché meno legate a motivi economici e più alla volontà filantropica (Domenichini, 2013). Si consideri, comunque, la diversa portata dei due fenomeni, con un volume di finanziamento derivante dalle *sponsorship* di gran lunga maggiore di quello derivante dalle erogazioni liberali, differenza in primo luogo dovuta alla migliore capacità delle prime di garantire un ritorno tangibile.

Emerge, quindi, la necessità di diffondere anche nel mondo delle aziende un'adeguata sensibilità e responsabilità nei confronti del patrimonio culturale, allo scopo di aumentare il volume di erogazioni liberali, ma anche di sponsorizzazioni inserite in rapporti di partnership di più lunga durata e capaci di coinvolgere maggiormente le parti.

In particolare, è necessario per il primo fine aumentare la conoscenza delle agevolazioni previste sotto il nome di Art bonus, per il secondo fine incoraggiare con normative adeguate, come quelle previste dal nuovo Codice degli appalti, la collaborazione tra pubblico e privato in rapporti che permettano la realizzazione di importanti interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio.

L'incentivo all'intervento privato non deve essere collegato alla riduzione dell'intervento pubblico, anzi quest'ultimo rimane indispensabile e un suo rafforzamento potrebbe anche fungere da incentivo al primo, per un effetto *crowding-in* (Domenichini, 2013). Fonti pubbliche, private commerciali e non profit dovrebbero, infatti, sommarsi e affiancarsi in modo

sinergico. In questa direzione va la recente apertura legislativa a innovative e atipiche forme di partenariato pubblico-privato, che hanno lo scopo di agevolare l'intervento dei privati nel settore culturale, per realizzare la necessaria e agognata sussidiarietà orizzontale, rispettando l'equilibrio tra l'irrinunciabile intervento pubblico e il complementare intervento privato, in rapporti di ampia estensione temporale e di tipo associativo (Federculture, 2017).

Concentrando l'attenzione sul settore privato commerciale, oltre agli incentivi di tipo economico, che pure sono necessari per incoraggiare gli investimenti delle imprese nel settore culturale, risulta in ultimo esame fondamentale lo sviluppo di una consapevolezza radicata delle ricchezze culturali del territorio italiano e delle loro potenzialità come "motore di crescita sostenibile"²⁴.

Questa *Corporate cultural responsibility* sarà l'argomento al centro del terzo e ultimo capitolo della trattazione, insieme alla imprescindibile considerazione del punto di vista delle imprese sull'argomento e alla descrizione di alcuni esempi di interventi virtuosi di mecenatismo e partenariato.

²⁴ Federculture, 2017, pag. 99.

3. Capitolo terzo – *Corporate cultural responsibility: le imprese per il patrimonio culturale*

3.1. Introduzione

Il problema della volatilità delle risorse private destinate al settore dei beni culturali analizzato nel capitolo precedente potrebbe trovare una soluzione nello sviluppo di una disinteressata sensibilità da parte delle imprese nei confronti del patrimonio culturale che, nella sua unicità, caratterizza e distingue il nostro Paese, come dimostrato nel primo capitolo della trattazione.

Un termine già molto noto per indicare l'insieme delle azioni che l'azienda intraprende volontariamente su basi etiche è Responsabilità sociale d'impresa o, all'inglese, *Corporate social responsibility* (CSR).

Analogamente a quanto già avviene per altre tematiche etiche, sociali e ambientali, si sta diffondendo (e si dovrebbe diffondere ulteriormente) la consapevolezza del valore insito nei beni culturali e del fatto che essi potrebbero legittimamente costituire una causa sociale a favore della quale intervenire. Si verrebbe, così, a sviluppare una forma di CSR più specifica al settore, una Responsabilità culturale d'impresa, o *Corporate cultural responsibility* (CCR).

Nel presente capitolo, dopo aver dato una definizione della CSR e aver sottolineato l'importanza che ha assunto negli ultimi anni, si passerà ad analizzare lo sviluppo auspicabile della CCR nel mondo delle imprese. Verrà, in seguito, preso in considerazione il punto di vista delle imprese, per ricordare le implicite esigenze economiche e di profitto di un settore che si caratterizza per avere scopo di lucro. Emergerà, di conseguenza, la necessità di ricercare una soluzione per rendere compatibile il fine proprio dell'impresa con le esigenze e il benessere della comunità che la circonda e del territorio in cui si è sviluppata e di cui fa parte. A tale scopo si vedrà come un'azienda può selezionare gli obiettivi sociali il cui perseguimento potrà recare beneficio alla società e al tempo stesso permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Si vedrà che, in base all'atteggiamento nei confronti del settore culturale, è possibile distinguere tre tipologie di imprese, ciascuna in grado di contribuire in modo diverso al sostegno del patrimonio culturale. In particolare, si concentrerà l'attenzione sulle aziende dette "a convincimento culturale", quelle che potranno recare il maggior beneficio alla società,

sentendosi responsabili nei confronti del patrimonio culturale e in grado di perseguire congiuntamente interessi aziendali e sociali.

Infine, come esempi di questa categoria di imprese, verranno nominati alcuni brand e personaggi noti del Made in Italy, i quali hanno recentemente intrapreso iniziative lodevoli a favore del nostro patrimonio culturale.

3.2. CSR - Corporate social responsibility

Il concetto di corporate social responsibility è incentrato sulle implicazioni e sugli effetti dell'azione imprenditoriale sulla società dal punto di vista etico, sociale e ambientale. La portata e la qualità di questo impatto determinano la sostenibilità di un business nel proprio ambiente.

Ogni organizzazione può, infatti, essere considerata come un sistema aperto, il che implica la presenza di un'elevata interdipendenza tra la stessa organizzazione e l'ambiente, in particolare la porzione di questo all'interno della quale l'azienda esplica la propria attività. All'interno di tale spazio, detto "ambiente transazionale", si collocano gli stakeholder esterni dell'impresa (Costa, Gubitta, Pittino, 2016). Come riportato in F. Favotto, S. Bozzolan, A. Parbonetti (2016), secondo R. Edward Freeman (1984) è definito stakeholder qualsiasi "individuo o gruppo che possa influenzare o sia influenzato dal raggiungimento di un obiettivo aziendale"²⁵, a comprendere i soggetti, interni ed esterni all'azienda, più diversi tra loro, che formano un insieme considerevolmente vasto ed eterogeneo di interessi.

Risulta, quindi, di primaria importanza per le aziende tenere in considerazione l'impatto delle proprie attività su questo insieme di soggetti, in quanto da essi possono derivare o meno la legittimazione e il consenso necessari a sopravvivere in un'ottica di sostenibilità e di equilibrio con la società.

Anche il concetto di *triple bottom line* incorpora l'idea di CSR, affermando che la performance di un'organizzazione dovrebbe essere misurata non solo dal punto di vista economico, ma anche in base all'impatto sociale ed ambientale delle sue azioni. Secondo tale concetto, per essere sostenibile, un'impresa dovrebbe creare un adeguato profitto per i proprietari, al tempo stesso migliorando (o non peggiorando) la qualità di vita della collettività e limitando i danni all'ambiente (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2016).

In modo particolare negli ultimi anni, le imprese hanno prestato sempre maggior attenzione alla responsabilità ambientale e sociale, tramite la creazione e lo sviluppo di competenze di

²⁵ Favotto, Bozzolan, Parbonetti, 2016, p. 179.

programmazione e controllo orientate al rispetto dell'ambiente e alla creazione di valore per la collettività. La maggiore attenzione delle imprese verso tali temi è stata accompagnata dal progressivo sviluppo di un sistema di rendicontazione relativo alla CSR, nonché da un parallelo aumento della sensibilità del mondo finanziario in materia. Gli investitori, infatti, oltre a guardare agli aspetti strettamente economici e di governance, manifestano un crescente interesse per le iniziative aziendali di CSR, che si collocano al di fuori del *core business* e delle tipiche funzioni d'impresa. Alcune grandi organizzazioni hanno, in particolare, iniziato a comunicare in modo dettagliato le azioni intraprese e i risultati raggiunti in tale direzione tramite la redazione di bilanci sociali e di sostenibilità, poiché hanno compreso l'importanza strategica di tali informazioni, che ormai costituiscono un segnale sul quale fare affidamento per valutare la credibilità di un'azienda.

Se in Italia la rendicontazione delle politiche aziendali di sostenibilità socio-ambientale è avvenuta, fino al 2016, su base volontaria, come avviene ancora per la maggior parte delle aziende, a partire dall'esercizio 2017, conseguentemente all'attuazione di una direttiva europea (2014/95/UE²⁶), tale rendicontazione è stata resa obbligatoria per le aziende di grandi dimensioni (Associazione Civita, 2017).

3.3. Verso lo sviluppo di una *corporate cultural responsibility*

Considerato quanto detto nel corso del primo capitolo sull'importanza del patrimonio culturale e sui valori che esprime, è possibile affermare che esso abbia un importante ruolo sociale, in primo luogo nel rafforzare il senso di appartenenza al territorio e alla comunità.

Di conseguenza, appare coerente considerare il patrimonio artistico e culturale come un ulteriore e indipendente settore verso il quale le imprese dovrebbero essere responsabili, o per lo meno sensibili.

Dal settore privato potrebbe, infatti, come si è affermato in precedenza, arrivare il sostegno necessario a un settore in difficoltà per il taglio dei budget pubblici, per le minacce derivanti dal crescente turismo di massa e dai cambiamenti climatici e per l'aumento dei costi a queste collegati. L'aiuto che le imprese potrebbero dare al patrimonio culturale del nostro Paese (e non solo) è potenzialmente molto significativo. La sfida è trovare il modo di rendere effettivo e concreto questo potenziale contributo.

²⁶ Direttiva riguardante la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

In linea con tale considerazione, sta iniziando a diffondersi nel mondo aziendale il concetto di CCR, *corporate cultural responsibility*. Si tratta di promuovere una responsabilità culturale d'impresa al fine di rendere sistematico e consistente "l'impegno in attività di tutela, valorizzazione e fruizione dei beni culturali, così come oggi avviene per le attività a tutela dell'ambiente o di carattere sociale", come affermato da Associazione Civita (2017). Tale impegno si potrebbe esplicitare nella creazione di *partnership* innovative tra il mondo aziendale e gli attori del settore culturale, per il perseguimento di obiettivi da esse condivisi. Tali collaborazioni recherebbero beneficio a entrambe le parti, come accennato a riguardo del partenariato pubblico-privato, alle imprese per un'aumentata visibilità e credibilità, agli operatori culturali per l'aumento di risorse finanziarie e competenze a disposizione.

Se il supporto del mondo aziendale verso altre tematiche socio-ambientali come l'educazione, la salute, la lotta alla povertà e la sostenibilità ambientale è stato e rimane significativo, lo è in misura molto minore verso la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale, tema percepito come meno prioritario (Starr, 2013). È proprio questa percezione che deve essere modificata e trasformata, per far capire alle imprese che anche il supporto verso il patrimonio culturale può trovare un allineamento con gli obiettivi aziendali, come si dirà nel paragrafo seguente. A conferma del ruolo marginale del supporto aziendale verso il patrimonio culturale in relazione ad altri settori destinatari, si riporta un dato di Associazione Civita (2017): da un'indagine del 2015 su imprese di media e grande dimensione, è emerso che soltanto il 14% del campione ha dichiarato di aver effettuato investimenti in cultura.

Il modo migliore per trasformare il contributo che le aziende possono dare al patrimonio culturale da soltanto potenziale a effettivo sembra essere la diffusione di una maggiore consapevolezza della necessità e dei risvolti positivi dell'intervento nel settore culturale, nonché la promozione della causa culturale come legittima e prestigiosa destinataria di interventi in sostenibilità (Starr, 2013). A questo scopo sono stati pensati riconoscimenti come il premio "Cultura + Impresa", che viene elargito dal 2013 su iniziativa di Federculture e The Round Table a favore di aziende e fondazioni che investono in modo originale e sostenibile in cultura (Symbola, 2017).

Solo in seguito allo sviluppo di questa consapevolezza diventerebbe possibile allineare il concetto di responsabilità culturale e quello più ampio di responsabilità sociale agli obiettivi più propriamente aziendali, arrivando ad ottenere dall'*engagement* in azioni di supporto al patrimonio un prezioso vantaggio competitivo.

3.4. Come unire vantaggio competitivo e benessere sociale

Al fine di analizzare il rapporto tra il vantaggio competitivo aziendale e le attività di CSR, è necessario fare alcune considerazioni preliminari.

In primo luogo, si possono distinguere alcuni tradizionali filoni di pensiero sulla responsabilità sociale d'impresa. In particolare, le quattro motivazioni prevalenti sono: l'“obbligo morale”, secondo cui le imprese avrebbero il dovere di intraprendere azioni in tale direzione per essere *good citizens*; il contributo alla sostenibilità²⁷ ambientale e sociale; la “licenza a operare”, secondo cui le imprese necessitano dell'approvazione implicita o esplicita da parte dei propri stakeholder; il miglioramento della reputazione aziendale tramite il rafforzamento del brand, dell'immagine e del valore aziendale (Favotto et al., 2016).

Tuttavia, è possibile mettere in evidenza un punto di debolezza comune a questi filoni di pensiero sulla CSR. M. E. Porter e M. R. Kramer (2006) sostengono che le quattro tipiche motivazioni si focalizzano sulla contrapposizione tra l'impresa e la società, quando invece sarebbe corretto focalizzare l'attenzione sulla loro interdipendenza. Le motivazioni elencate, in quanto troppo generiche e non costruite sulle singole esigenze e caratteristiche, non sarebbero sufficienti ad indirizzare le azioni sociali di un'impresa verso le tematiche nei confronti delle quali è più sensibile e a favore delle quali può dare un maggiore contributo. Gli interventi in CSR che deriverebbero da tali motivazioni risulterebbero essere iniziative di tipo reattivo, scollegate tra loro e isolate dalla normale attività aziendale, con la conseguenza che il beneficio che le organizzazioni avrebbero potuto dare alla società verrebbe dissipato. Sarebbe una perdita per la collettività, ma anche per l'impresa, che con l'impegno in attività di CSR avrebbe potuto ottenere vantaggi nel perseguimento degli obiettivi aziendali (Porter, Kramer, 2006).

La soluzione, secondo i due autori, è comprendere che esistono diverse e potenzialmente vantaggiose interdipendenze tra un'organizzazione e la società, con l'attività aziendale che influenza la società e, al tempo stesso, ne è influenzata.

È, in secondo luogo, importante sottolineare che una singola impresa non può risolvere o contribuire a risolvere ogni problema sociale, ma può e deve scegliere uno o alcuni ambiti a favore dei quali intervenire. Al fine di operare una prioritizzazione specifica alla singola impresa, M. E. Porter e M. R. Kramer propongono una classificazione degli obiettivi sociali in base al tipo di impatto generato dal perseguimento degli stessi, che può essere:

²⁷ La sostenibilità viene solitamente intesa come la capacità di soddisfare i bisogni della presente generazione senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (Favotto et al., 2016).

- impatto sociale generico, per quanto riguarda questioni importanti per la società, ma che non sono influenzate dalle azioni delle imprese e non ne influenzano il vantaggio competitivo;
- impatto sociale della catena del valore, per tematiche considerevolmente influenzate dall'attività aziendale;
- dimensione sociale del contesto competitivo, in riferimento a fattori ambientali esterni che influenzano la competitività dell'impresa.

Le tre classi di obiettivi così individuate si differenziano tra loro per il crescente grado di integrazione che assicurano tra il benessere sociale e il vantaggio competitivo aziendale, passando rispettivamente, dalla prima all'ultima categoria, da una CSR reattiva, o *responsive* CSR, a una CSR di tipo strategico.

Ciascuna impresa, applicando tale classificazione, otterrà un ranking diverso, a dimostrazione del fatto che un obiettivo di potenziale importanza strategica per un'azienda può non esserlo per un'altra, che il contributo fornito da ciascuna azienda nel perseguimento di un determinato obiettivo sarà diverso per portata e tipologia e che, per operare in modo efficiente, non è raccomandabile il contemporaneo perseguimento di più di uno o pochi obiettivi sociali. Inoltre, in linea con questa ultima considerazione, è possibile affermare che assegnare una priorità agli obiettivi sociali sia un modo per rispondere alle esigenze di razionamento delle risorse aziendali, imprescindibili per un soggetto tenuto a rispettare i budget e l'equilibrio di bilancio, e di razionalizzazione, per prendere decisioni ragionate (Severino, 2007).

3.5. Le imprese per il patrimonio culturale: modelli virtuosi

Sulla base di quanto detto nel precedente paragrafo, è possibile delineare una soluzione, almeno parziale, al problema al centro di questa trattazione, quello della scarsità di risorse a disposizione del patrimonio culturale.

La premessa sottostante alla soluzione è la diffusione di una maggiore conoscenza e consapevolezza da parte della comunità e da parte delle imprese della priorità e dell'importanza dell'intervento privato nel settore, grazie, per esempio, a iniziative come l'Anno europeo del patrimonio culturale. Dalla maggiore consapevolezza acquisita si creerà o rafforzerà il concetto di responsabilità culturale d'impresa, alla quale ciascun soggetto aziendale reagirà in modo diverso, in base alla propria sensibilità, alle peculiarità del proprio business e, inoltre, in base alle preferenze dei propri stakeholder.

In base agli atteggiamenti nei confronti della CCR e del patrimonio culturale e in base all'impatto che la loro azione potrebbe avere sul perseguimento degli obiettivi sociali di cui sopra e, nella fattispecie, di obiettivi culturali, si possono, infatti, distinguere diverse tipologie di imprese. La considerazione da fare, in questo caso, è che ciascuna tipologia di azienda può contribuire alla generazione di valore socioculturale e al sostegno del patrimonio, anche se in misura diversa e tramite il perseguimento di obiettivi differenti.

Associazione Civita (2017) propone la seguente distinzione:

- imprese a “convincimento economico”;
- imprese a “convincimento culturale”;
- imprese culturali in senso stretto, che operano nel settore dell'arte e dello spettacolo.

In particolare, le imprese a convincimento economico sono interessate ai risultati economici e prestano un interesse minore agli obiettivi culturali e agli effetti del perseguimento degli stessi. Queste imprese, qualora decidessero di investire in cultura, lo farebbero prevalentemente allo scopo di avere un ritorno economico o di immagine: probabilmente ricorrerebbero a interventi di sponsorizzazione in forma tipica, approfittando dell'aumento di visibilità derivante e degli incentivi fiscali connessi.

Nella seconda categoria, invece, rientrano le imprese che investono in cultura sulla base di un proprio convincimento, supportando responsabilmente un'idea che richieda il perseguimento di determinati obiettivi culturali (Associazione Civita, 2017). Queste imprese sarebbero capaci di adottare un approccio proattivo, all'interno di un'idea di CSR strategica, magari unendo le iniziative di mecenatismo alle altre attività sociali, in una visione integrata e inserita armonicamente nella strategia aziendale. Potrebbero, inoltre, essere le protagoniste di proficui rapporti di partenariato con il settore pubblico. È possibile affermare, sulla base delle tesi di M. E. Porter e M. R. Kramer (2006) illustrate nel precedente paragrafo, che è da questa categoria di imprese che deriverà il contributo di maggior valore al patrimonio culturale.

Numerosi sono gli esempi di imprese che, sulla solida base di un convincimento culturale, sono recentemente intervenute a favore del patrimonio culturale italiano. Si tratta per la maggior parte di noti marchi e personaggi della moda e del Made in Italy, che hanno compreso l'importanza di investire in cultura e hanno sentito la responsabilità di dare un sostegno al proprio territorio d'origine e alla sua cultura nelle varie manifestazioni. Hanno sviluppato una sensibilità culturale riuscendo a scorgere la scarsità e la conseguente necessità di risorse a disposizione del settore, ma anche a cogliere l'importanza del rapporto che unisce il marchio e la storia aziendale alla storia del Paese in cui questi sono nati e si sono sviluppati. Tra i tanti è

possibile citare Diego Della Valle per il restauro del Colosseo, Brunello Cucinelli per interventi di restauro a Perugia, Renzo Rosso per l'investimento a favore del Ponte di Rialto a Venezia. Si tratta di privati che hanno avuto la lungimiranza di intervenire a favore del patrimonio carente di risorse, investendo ingenti somme per il bene della collettività e del territorio italiano, coerentemente con i valori aziendali dichiarati. Un riflesso positivo sulla loro reputazione e sulla marca che tali personaggi rappresentano è comunque presente (e meritato), ma esso non si rivela prevalente sulla volontà filantropica dell'intervento e sul convincimento che li ha spinti a intervenire (Symbola, 2017).

Questi tipi di interventi hanno la potenzialità di unire il perseguimento degli interessi aziendali al miglioramento del benessere della collettività, risultando vantaggiosi per entrambe le parti coinvolte. I personaggi che sapranno delineare strategie in cui la volontà filantropica a favore del patrimonio culturale si combina in modo originale con gli obiettivi d'impresa potranno contribuire a definire e a trasmettere l'identità del brand che rappresentano e, quindi, a scrivere storie imprenditoriali di successo, riconoscendo che Made in Italy significa anche sensibilità e responsabilità nei confronti del territorio italiano e delle sue necessità (Favotto et al., 2016).

I consumatori e i cittadini sapranno percepire questo impegno coerente e convinto: è possibile, anzi, affermare che il Made in Italy acquisti valore agli occhi del consumatore non qualora si limiti a un generico "richiamo a una tradizione produttiva locale"²⁸ sull'etichetta, ma nel momento in cui le caratteristiche del prodotto e gli aspetti della produzione mantengano effettivamente un legame con tale tradizione e con il territorio in cui essa ha avuto origine (Cappellari, 2016).

In ultimo esame, la cultura e il sostegno al patrimonio culturale possono, quando coerenti con l'identità di marca, rappresentare un alto valore aggiunto, riempiendo i prodotti e l'immagine di queste aziende di significati evocativi, variabile di grande importanza per differenziarsi (Severino, 2007). Al tempo stesso il nostro patrimonio culturale, unico per ampiezza e diffusione nel territorio, verrebbe adeguatamente conservato e valorizzato grazie all'apporto di risorse finanziarie e non solo, mediante un sostegno solido e consapevole, meno sensibile alle fluttuazioni economiche, poiché giustificato da ragioni profonde e legate alle strategie aziendali.

²⁸ Cappellari, 2016, p. 32.

3.6. Conclusioni

Nel corso del capitolo si è visto come il concetto di corporate social responsibility sia di affermata e crescente importanza, tanto che sempre più imprese, per obblighi di legge o volontariamente, adottano sistemi di rendicontazione sociale.

Parallelamente, si è ricordato il crescente fabbisogno di risorse private per la conservazione e il sostegno del patrimonio culturale, tema che ha costituito l'oggetto dei precedenti capitoli, e si è sottolineato il valore sociale insito nei beni culturali.

Sulla base di tali argomentazioni, è possibile affermare che il settore culturale dovrebbe iniziare a costituire un'ulteriore causa sociale a favore della quale intervenire, grazie alla diffusione di una maggiore consapevolezza delle esigenze del settore da parte del mondo delle imprese e alla condivisione del concetto di *corporate cultural responsibility*, all'interno di una più ampia corporate social responsibility.

Alla diffusione di tale consapevolezza ogni impresa reagirà in modo diverso; in base alle specificità, ognuna di esse potrà, però, contribuire al sostegno del settore culturale, anche se in misure diverse e tramite diverse tipologie di intervento, dalle più tradizionali, come la sponsorizzazione e il mecenatismo, alle più innovative e coinvolgenti, come le nuove forme di partenariato pubblico-privato.

Si sono analizzate, in seguito, le affermazioni di M. E. Porter e M. R. Kramer (2006), i quali sostengono che obiettivi aziendali e interessi sociali possono essere inseriti in modo integrato nella strategia di un'impresa, permettendo a questa di raggiungere un significativo vantaggio competitivo, e alla società di godere di maggiore benessere, che può anche derivare dal perseguimento di obiettivi culturali.

Sono le iniziative intraprese secondo questa logica che possono dare il contributo di maggior valore al patrimonio culturale, progetti in cui l'impresa promotrice si sente responsabile nei confronti del proprio territorio e della cultura che lo permea. È il caso di numerose aziende del Made in Italy, che negli ultimi anni hanno investito ingenti risorse per dare un contributo di valore al patrimonio e al territorio, riconosciuti come parte integrante della propria storia. È possibile scorgere in queste iniziative, accanto alla filantropia e alla volontà mecenatistica, una CSR di tipo strategico, che lega il vantaggio competitivo aziendale al benessere sociale.

La soluzione delineata dalla presente trattazione per ovviare al problema della scarsità delle risorse destinate dal settore pubblico e dal settore privato al patrimonio culturale consiste nella promozione di una responsabilità culturale d'impresa, finalizzata a favorire la formulazione di

strategie aziendali che integrino al loro interno obiettivi di conservazione e sviluppo del territorio, perseguiti tramite interventi di valore per la società e per l'impresa.

Con le parole di M. E. Porter & M. R. Kramer (2006, p. 91), “when a well-run business applies its vast resources, expertise, and management talent to problems that it understands and in which it has a stake, it can have a greater impact on social good than any other institution or philanthropic organization”.ⁱ

Riferimenti bibliografici

Libri e articoli scientifici

Cappellari, R. (2016). Moda, lusso e lifestyle: attori e strategie competitive, in *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle* (2° ed.) (p. 32). Roma: Carocci.

Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D. (2016). L'organizzazione e i suoi ambienti, in *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni* (3° ed.) (pp. 61-64). Milano: McGraw-Hill Education.

Domenichini, G. (2013). *Il finanziamento di beni e attività culturali in Italia: ruolo e tendenze dei suoi principali attori*. Germany: University Library of Munich.

Favotto, F., Bozzolan, S., Parbonetti, A. (2016). Gli stakeholder e la responsabilità sociale, in *Economia aziendale: modelli, misure, casi* (4° ed.) (pp. 187-193). Milano: McGraw-Hill.

Fidone, G. (2012). Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione. *Aedon*, (1-2), 0-0.

Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., Costabile, M. (2015). Marketing: costruire una relazione di valore con il cliente, in *Principi di marketing* (15° ed.) (pp. 35-38). Milano: Pearson Italia.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Settis, S. (2007). *Italia S.p.A: l'assalto al patrimonio culturale* (Vol. 347). Torino: Giulio Einaudi.

Severino, F. (2007). Il fundraising per la cultura: cosa offrire alle imprese. *Economia della Cultura*, 17(1), 97-102.

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2016). Operations performance, in *Operations management* (8th ed.) (pp. 42-46). United Kingdom: Pearson.

Starr, F. (2013). Preface and introduction. *Corporate responsibility for cultural heritage: conservation, sustainable development, and corporate reputation*. New York: Routledge.

Trupiano, G. (2016). Introduzione alla finanza della cultura. *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*.

Ventura, C. (2016). Le sponsorizzazioni per il restauro del patrimonio culturale: modelli e prospettive. *LaborEst*, (12), 12-16.

Veronelli, M. (2016). Le sponsorizzazioni culturali come forma di partenariato pubblico/privato. *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*.

Pubblicazioni e report di ricerca

Associazione Civita. (2017). *Dalla CSR alla “corporate cultural responsibility”: come valorizzare gli interventi delle imprese in cultura* (pp. 9-14, 43-45). Disponibile da: <https://www.civita.it/News/Dalla-CSR-alla-Corporate-Cultural-Responsibility-come-valorizzare-gli-interventi-delle-imprese-in-Cultura>

Confindustria, Confcultura. (2008). *La valorizzazione della cultura tra Stato e mercato*. Roma: Editore Sipi S.p.A. (pp. 3-5). Disponibile da [http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/331DD9937A470DDDC1257475003A9EAE/\\$File/Confindustria%20Libro%20Bianco%20Cultura%20testo.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/331DD9937A470DDDC1257475003A9EAE/$File/Confindustria%20Libro%20Bianco%20Cultura%20testo.pdf)

Federculture (a cura di). (2013). *Dati e analisi. Una strategia per la cultura. Una strategia per il Paese. IX rapporto annuale Federculture 2013*. 24Ore Cultura. Disponibile da <http://www.federculture.it/2013/07/assemblea-generale-e-presentazione-rapporto-annuale-2013-9/>

Federculture (a cura di). (2017). *Impresa cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità. 13° rapporto annuale Federculture 2017* (pp. 99-108, 300-309). Gangemi Editore.

Federculture, Grossi, R. (a cura di). (2015). *Sintesi dei dati principali. Cultura, identità e innovazione la sfida per il futuro. 11° rapporto annuale Federculture 2015*. 24Ore Cultura. Disponibile da <http://www.federculture.it/2015/06/xi-rapporto-annuale-federculture/>

Istat (a cura di). (2016). *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*. Disponibile da <https://www.istat.it/it/files//2016/12/Report-Musei.pdf>

Istat (a cura di). (2018). *Rapporto sulla conoscenza 2018*. Disponibile da <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/conoscenza2018/Rapportoconoscenza2018.pdf>

MiBACT. (2014). *Minicifre della cultura*. Disponibile da <http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/opencms/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/MenuPrincipale/Menu-pubblicato/Pubblicazioni/Minicifre-della-cultura/index.html>

MiBACT. (2017) a. *Guida arte & nuovo mecenatismo*. Disponibile da http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1508943424078_Guida_MI_BACTArtMECE_On-line_ed_ott_2017.pdf

MiBACT. (2017) b. *Circolare n. 93/2017*. Disponibile da http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1513953092502_Circolare_Esiti_2016_signed.pdf

Symbola Fondazione per le qualità italiane. (2017). *Rapporto Io sono cultura 2017*. Disponibile da <http://www.symbola.net/html/article/iosonocultura17ricerca>

Symbola Fondazione per le qualità italiane. (2018). *Rapporto Io sono cultura 2018*. Disponibile da <http://www.symbola.net/html/article/iosonocultura2018>

Sitografia e risorse online

Art bonus. (2018). I mecenati. [Online]. Disponibile da <http://artbonus.gov.it/i-mecenati.html> [Consultato il giorno 25 agosto 2018].

Europa. (2018). European year of cultural heritage, About the year. [Online]. Disponibile da <https://europa.eu/cultural-heritage/about> [Consultato il giorno 25 aprile 2018].

MiBACT. (2018). Bilancio preventivo e consuntivo. [Online]. Disponibile da <http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Trasparenza/Bilanci/Bilancio-preventivo-e-consuntivo/index.html> [Consultato il giorno 8 maggio 2018].

Sitap. (2018). Vincoli D. Lgs.42/2004 artt. 136 e 157. [Online]. Disponibile da <http://www.sitap.beniculturali.it/> [Consultato il giorno 26 aprile 2018].

Treccani, Dizionario di Economia e Finanza. (2012). Bene meritorio. [Online]. Disponibile da http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-meritorio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Consultato il giorno 30 aprile 2018].

Unesco Italia. (2018) a. *Convenzione sulla protezione del patrimonio mondiale, culturale e naturale*. [Online]. Disponibile da <http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188> [Consultato il giorno 28 aprile 2018].

Unesco Italia. (2018) b. *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*. [Online]. Disponibile da <http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/189> [Consultato il giorno 28 aprile 2018].

Unesco World Heritage Centre. (2018). World heritage list by region and in Italy. [Online]. Disponibile da <https://whc.unesco.org/en/list/&order=region> e <https://whc.unesco.org/en/statesparties/it> [Consultato il giorno 25 luglio 2018].

Unesco. (1945). *Unesco constitution*. [Online]. Disponibile da http://www.unesco.org/education/pdf/UNESCO_E.PDF

Pubblicazioni legali

Art. 1 L. 29 luglio 2014, n. 106.

Art. 100 Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917.

Art. 120 Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42.

Art. 19 Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

Artt. 9, 117 e 118 Costituzione italiana.

ⁱ Lunghezza dell'elaborato: 12.520 parole (esclusa bibliografia).