



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

Il fundraising culturale come leva di Valore Condiviso.

L'evoluzione delle partnerships FAI nell'era dei
parametri ESG.

Relatore

Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Laureando

Federico Del Moretto
Matricola 903555

Anno Accademico

2025 / 2026

Indice

Introduzione.....	4
Capitolo 1: Il nuovo paradigma del rapporto Impresa-Cultura.....	7
1.1 <i>Dalla CSR (Corporate Social Responsibility) al CSV (Creating Shared Value)</i>	<i>7</i>
1.1.1 <i>Le radici storiche e l'evoluzione concettuale della Corporate Social Responsibility.....</i>	<i>7</i>
1.1.2 <i>Il salto di paradigma: Dalla CSR alla Creating Shared Value (CSV)</i>	<i>13</i>
1.1.3 <i>L'applicazione al Settore Culturale: La Corporate Cultural Responsibility (CCR).....</i>	<i>16</i>
1.2 <i>I criteri ESG e l'Agenda 2030.</i>	<i>20</i>
1.2.1 <i>L'emersione dei parametri ESG: genesi teorica e declinazione pratica.....</i>	<i>20</i>
1.2.2 <i>L'Agenda 2030, la CSRD europea e lo stato dell'arte in Italia</i>	<i>26</i>
1.3 <i>Il mercato delle sponsorizzazioni culturali in Italia</i>	<i>34</i>
1.3.1 <i>Specificità, temi e criticità del settore culturale e delle sue organizzazioni.....</i>	<i>34</i>
1.3.2 <i>I numeri del settore culturale in Italia: investimenti, consumi e impatto del mecenatismo d'impresa.....</i>	<i>40</i>
Capitolo 2: Il fundraising e le fonti di funding per gli Enti del Terzo Settore	46
2.1 <i>L'ecosistema degli ETS culturali in Italia.</i>	<i>46</i>
2.1.1 <i>La riforma del Terzo Settore e la tassonomia degli ETS</i>	<i>46</i>
2.1.2 <i>I dati strutturali del settore non profit italiano: dimensioni, composizione e valore economico</i>	<i>50</i>
2.1.3 <i>Gli ETS culturali: specificità e posizionamento all'interno dell'ecosistema</i>	<i>54</i>
2.2 <i>Il funding mix all'interno del settore culturale.</i>	<i>58</i>
2.2.1 <i>Il settore culturale: sfide e opportunità.....</i>	<i>58</i>
2.2.2 <i>Il mix delle fonti di finanziamento per una istituzione culturale.....</i>	<i>63</i>
2.3 <i>La leva fiscale: l'Art Bonus e le agevolazioni per le imprese</i>	<i>70</i>
Capitolo 3: Il caso studio FAI (Fondo Ambiente Italiano)	78
3.1 <i>Storia, Mission e Governance del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano</i>	<i>78</i>
3.1.1 <i>L'esempio FAI: da oltre 50 anni a difesa del patrimonio culturale.....</i>	<i>78</i>
3.1.2 <i>Mission, Governance e valori istituzionali.....</i>	<i>82</i>
3.2 <i>Il modello di business: tra tutela e valorizzazione</i>	<i>87</i>
3.2.1 <i>I segmenti di stakeholder: un modello multi-sided</i>	<i>89</i>
3.2.2 <i>La proposta di valore.....</i>	<i>90</i>
3.2.3 <i>Le risorse chiave e le attività core</i>	<i>91</i>
3.2.4 <i>I partner chiave e i canali di relazione</i>	<i>93</i>
3.2.5 <i>La struttura dei ricavi e la sostenibilità economica</i>	<i>94</i>

3.3 Il Funding Mix del FAI	96
3.3.1 La composizione delle entrate	96
3.3.2 Il triennio 2022-2024	101
Capitolo 4: Le partnership strategiche: il Corporate Fundraising del FAI e i casi	
Intesa Sanpaolo e Ferrarelle.....	105
4.1 La strategia di Corporate Fundraising del FAI	105
4.1.1 Il canale corporate nel triennio 2022-2024: evoluzione quantitativa e composizione delle entrate	105
4.1.2 L'architettura dell'offerta: una piramide di strumenti di collaborazione	109
4.2 Ferrarelle partner ufficiale del FAI: l'evoluzione di un sostegno ventennale	116
4.2.1 Una storia di valori condivisi: dall'affinità alla struttura contrattuale	116
4.2.2 Ferrarelle come Società Benefit: la partnership nel sistema ESG dell'azienda	120
4.2.3 Il valore condiviso: una lettura attraverso il framework Porter-Kramer	121
4.3 La collaborazione istituzionale con Intesa Sanpaolo: il caso de I Luoghi del Cuore ..	123
4.3.1 I Luoghi del Cuore: genesi, meccanismo e dimensione di un programma senza eguali.....	123
4.3.2 Intesa Sanpaolo come co-autore istituzionale	125
4.3.3 La valutazione degli impatti: un caso di Shared Value misurabile.....	126
4.4 Analisi comparata e conclusioni: il fundraising culturale come generatore di Valore Condiviso	134
4.4.1 Due modelli a confronto: Ferrarelle e Intesa Sanpaolo	134
4.4.2 Il sistema FAI: anatomia di un riposizionamento strategico	137
4.4.3 Conclusioni: il fundraising culturale oltre il logo sul manifesto	139
Conclusioni	142
Bibliografia.....	145
Sitografia.....	151

Introduzione

Per molti anni, il rapporto tra le imprese e le istituzioni culturali ha funzionato secondo una logica semplice e consolidata: un'azienda eroga una somma, il proprio nome compare sui manifesti, nei comunicati stampa o sulle targhe apposte agli edifici restaurati. Il modello del logo sul manifesto, nella sua semplicità, ha garantito per anni un flusso di risorse alle organizzazioni culturali e una dose di visibilità alle imprese donatrici. Questo elaborato intende mostrare che quel modello, per quanto non scomparso, si trova oggi sotto una pressione crescente che ne sta modificando in profondità la natura e le aspettative di entrambe le parti.

La pressione non viene in primo luogo dall'esterno del settore culturale. Le imprese, nell'ultimo decennio, si sono trovate a operare in un contesto in cui investitori istituzionali, dipendenti, clienti e agenzie di rating valutano la loro performance non solo su criteri economici, ma su parametri ambientali, sociali e di governance: i criteri ESG. In questo scenario, sostenere un restauro o comparire come sponsor di una mostra non costituisce, di per sé, evidenza di impatto sociale verificabile. Le imprese che intendono costruire una narrativa di sostenibilità credibile hanno bisogno di partnership che producano risultati misurabili, rendicontabili e coerenti con la propria identità strategica. Il logo sul manifesto, in queste circostanze, non basta più.

Da questa trasformazione prende avvio l'analisi che questo elaborato propone. Il settore culturale italiano, nella sua diversità istituzionale, ospita organizzazioni che a queste nuove aspettative stanno rispondendo in modi molto diversi. Il caso del FAI occupa in questo panorama una posizione di particolare interesse: la sua duplice vocazione artistica e ambientale lo colloca trasversalmente rispetto ai criteri ESG senza artificiosità, e la crescita della componente aziendale nel suo funding mix suggerisce che la risposta che ha elaborato sia già operativa. Comprendere come questa risposta sia stata costruita, e in quale misura produca qualcosa di più della semplice visibilità per le imprese partner, è l'obiettivo che muove questo lavoro.

Il lavoro si articola in quattro capitoli, organizzati in una progressione che muove dal quadro teorico e normativo verso l'analisi empirica dei casi, per giungere a un'interpretazione comparata dei risultati.

Il **Capitolo 1** ricostruisce il percorso concettuale che porta dalla *Corporate Social Responsibility* al *Creating Shared Value*, esaminando le tappe fondamentali di un'evoluzione teorica sviluppatasi nell'arco di quasi mezzo secolo. Si parte dai contributi pionieristici di Bowen e Carroll, che tra gli anni Cinquanta e Settanta hanno definito le prime strutture sistematiche della responsabilità d'impresa, per arrivare alla svolta proposta da Porter e Kramer nel 2011, con la quale il valore sociale smette di essere un obiettivo collaterale dell'attività d'impresa e diventa il motore stesso della

competitività. In questo percorso si colloca anche la *Corporate Cultural Responsibility*, che applica la logica del valore condiviso al rapporto specifico tra imprese e cultura, mostrando come l'investimento culturale possa generare ritorni strategici misurabili e non riducibili alla sola comunicazione. Il capitolo si chiude con un esame dell'infrastruttura normativa che ha reso questi temi urgenti per le aziende italiane ed europee: i criteri ESG, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* e le sue recenti revisioni, e una ricognizione del mercato delle sponsorizzazioni culturali in Italia con le sue specificità strutturali.

Il **Capitolo 2** sposta l'attenzione sull'universo degli Enti del Terzo Settore culturali, nel quale il FAI si inserisce come fondazione riconosciuta. Dopo aver ripercorso i tratti salienti della riforma avviata con il Decreto Legislativo 117/2017, il capitolo analizza la composizione del funding mix delle organizzazioni culturali italiane, documentando come la progressiva riduzione del finanziamento pubblico abbia reso la diversificazione delle entrate non più una scelta strategica bensì una necessità strutturale. In questo contesto si approfondisce il ruolo dell'Art Bonus e delle agevolazioni fiscali connesse, strumenti che hanno contribuito a modificare il profilo del mecenate privato in Italia, abbassando le barriere all'ingresso per le imprese e creando una base di sostenitori abituali su cui le organizzazioni più mature hanno potuto costruire relazioni di lungo periodo.

Il **Capitolo 3** è dedicato al FAI nella sua interezza: la storia, la missione e la governance della Fondazione, nata nel 1975 per iniziativa di Giulia Maria Crespi e progressivamente cresciuta fino a diventare il principale ente privato italiano di tutela del patrimonio culturale e naturale. L'analisi si avvale del business model della fondazione restituisce la complessità di un'organizzazione che opera secondo una logica di una piattaforma *multi-sided*: un ecosistema in cui individui, imprese, istituzioni pubbliche e comunità locali si incontrano attorno a un patrimonio condiviso, traendone ciascuno un valore specifico. La sezione si chiude con l'analisi del funding mix nel triennio 2022-2024, che documenta una traiettoria coerente con le tendenze strutturali del settore: riduzione della componente pubblica, crescita significativa di quella aziendale, consolidamento progressivo delle iscrizioni individuali.

Il **Capitolo 4** entra nel cuore dell'analisi empirica, esaminando la strategia di corporate fundraising del FAI e due partnership che ne rappresentano le declinazioni più mature e strutturalmente diverse tra loro. Il caso Ferrarelle, partner ufficiale del FAI in virtù di un accordo triennale che comprende anche la co-gestione del Parco Sorgenti di Riardo, illustra come il Valore Condiviso possa emergere da una convergenza autentica tra la missione di un'azienda e quella di una fondazione, quando entrambe

insistono sullo stesso territorio con obiettivi compatibili. Il caso Intesa Sanpaolo e il programma I Luoghi del Cuore mostra invece come una partnership di lungo corso possa trasformare un'istituzione finanziaria in co-autore della tutela del patrimonio, producendo impatti documentati lungo dimensioni culturali, sociali, ambientali ed economiche. L'analisi comparata che chiude il capitolo identifica gli asset strutturali che rendono il FAI un interlocutore privilegiato per le imprese in un contesto ESG maturo e riflette sui limiti di trasferibilità di questo modello ad altre organizzazioni culturali.

Nel complesso, questo lavoro intende offrire un contributo alla riflessione sul *corporate fundraising* culturale in un momento in cui i modelli della sponsorizzazione tradizionale e della partnership strategica non si sono ancora del tutto separati. Capire cosa distingue le collaborazioni che producono valore condiviso da quelle che si esauriscono in un'operazione di visibilità, e cosa ha permesso a un'organizzazione come il FAI di costruire sistematicamente le prime, è un esercizio praticamente utile per chiunque operi in questo spazio o intenda cominciare a farlo.

Capitolo 1: Il nuovo paradigma del rapporto Impresa-Cultura

1.1 Dalla CSR (Corporate Social Responsibility) al CSV (Creating Shared Value)

1.1.1 Le radici storiche e l'evoluzione concettuale della Corporate Social Responsibility

Sebbene le prime evidenze empiriche di una preoccupazione delle imprese verso la società possano essere rintracciate nei secoli passati, la formalizzazione accademica e letteraria della Responsabilità Sociale d'Impresa è primariamente un prodotto del XX secolo¹. Già negli anni '30 e '40 emersero i primi riferimenti teorici in merito, come dimostrato dal lavoro di Chester Barnard nel 1938 (*The Functions of the Executive*), da J. M. Clark nel 1939 (*Social Control of Business*), e dai pionieristici tentativi di misurazione della performance sociale del business teorizzati da Theodore Kreps nel 1940². L'approccio della comunità economica non era avulso da considerazioni sociali: nel 1946, un sondaggio condotto dalla rivista *Fortune* aveva rivelato che il 93,5% dei massimi dirigenti d'azienda concordava sul fatto che le proprie responsabilità andassero ben oltre la mera stesura dei bilanci di profitto e perdita, evidenziando una crescente coscienza sociale manageriale³. Tuttavia, l'inizio dell'era moderna della CSR viene convenzionalmente fatto risalire agli anni '50. In questo decennio, il concetto era comunemente definito come *Social Responsibility* (SR), data la non ancora totale predominanza e maturazione della moderna forma societaria (corporation). Il punto di svolta accademico fu la pubblicazione, nel 1953, del volume *Social Responsibilities of the Businessman* di Howard R. Bowen, autore unanimemente considerato il padre della CSR⁴. Bowen procedette dalla convinzione che le più grandi imprese fossero centri vitali di potere e processo decisionale, le cui azioni toccavano la vita dei cittadini in innumerevoli punti. Egli definì la responsabilità sociale come l'obbligo imprescindibile degli uomini d'affari di perseguire politiche, prendere decisioni e seguire linee d'azione che risultassero desiderabili in termini di obiettivi e valori per la società intera⁵. Sulla stessa scia, Peter Drucker (1954) fu tra i primi a suggerire che la vera responsabilità sociale del business risiedesse nella capacità di trasformare un problema sociale in un'opportunità economica e in capacità produttiva⁶. Il decennio successivo fu caratterizzato da una massiccia espansione della letteratura

¹ CARROLL 1999, p. 268

² Ivi, p. 269.

³ Ibidem.

⁴ Ivi, p. 270.

⁵ Ibidem.

⁶ Ivi, p. 286.

e da una proliferazione di tentativi volti a formalizzare il costrutto definitorio della CSR. Keith Davis, nel 1960, definì la responsabilità sociale come l'insieme delle decisioni e delle azioni intraprese dai manager per ragioni almeno parzialmente esterne all'interesse economico o tecnico diretto dell'azienda⁷. Davis formulò inoltre la celebre Legge Ferrea della Responsabilità, postulando che le responsabilità sociali dei dirigenti dovessero essere rigorosamente proporzionali al loro potere sociale; un'elusione sistematica di tali responsabilità avrebbe inesorabilmente condotto a una graduale erosione del potere stesso da parte del business⁸. Pochi anni dopo, Joseph W. McGuire (1963) precisò che l'idea di responsabilità sociale supponeva che la corporazione avesse non solo obblighi economici e legali, ma anche specifiche responsabilità verso la società estese alla politica, al benessere della comunità, all'educazione e alla felicità dei dipendenti, agendo di fatto come un cittadino appropriato⁹. Clarence C. Walton (1967) sottolineò infine l'importanza del grado di volontarismo nella CSR e l'inevitabile accettazione che tali azioni comportassero costi non sempre e immediatamente misurabili in termini di ritorni economici diretti¹⁰. Negli anni '70, le definizioni subirono un'ulteriore proliferazione, divenendo più specifiche e orientate all'azione. Harold Johnson (1971) introdusse il concetto di bilanciamento di una molteplicità di interessi, suggerendo che un'impresa responsabile non dovesse lottare solo per massimizzare i profitti per gli azionisti, ma dovesse prendere in considerazione dipendenti, fornitori, rivenditori, comunità locali e l'intera nazione, anticipando concettualmente il moderno approccio basato sugli stakeholder¹¹. Nello stesso anno, il *Committee for Economic Development* (CED) propose un modello a tre cerchi concentrici (inner, intermediate e outer circle), evidenziando come il contratto sociale tra impresa e società stesse mutando profondamente: all'impresa si chiedeva, oltre a fornire beni e servizi, di contribuire attivamente al miglioramento dell'ambiente sociale e alla qualità della vita¹². Negli anni '80 e '90, la focalizzazione teorica si spostò dallo sviluppo di nuove definizioni alla ricerca empirica rigorosa e all'operazionalizzazione del concetto, dando origine a temi alternativi e complementari come la *Corporate Social Performance* (CSP), la teoria degli stakeholder, la *business ethics* e la cittadinanza d'impresa¹³. Tra tutti i contributi accademici indirizzati alla strutturazione della Corporate Social

⁷ Ivi, p. 271.

⁸ Ibidem.

⁹ Ivi, pp. 271-272.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² Ivi, p. 274.

¹³ Ivi, p. 284.

Responsibility, quello senza dubbio più sistematico, duraturo e ampiamente citato è stato fornito da Archie B. Carroll. Nel 1979, propose un modello concettuale a quattro dimensioni, successivamente rielaborato nel 1991 sotto forma di una celebre struttura grafica nota come Piramide della CSR¹⁴. Il modello di Carroll nasce dalla necessità di conciliare la classica argomentazione economica, propugnata da Milton Friedman (secondo cui l'unica responsabilità sociale del business è aumentare i propri profitti nel rispetto delle regole basilari della società), con le rivendicazioni crescenti di vari gruppi di stakeholder¹⁵. Tali gruppi (ambiente, consumatori, dipendenti) avevano acquisito riconoscimento istituzionale e normativo a partire dagli anni '70 tramite la creazione di enti governativi statunitensi come l'EPA, l'EEOC, l'OSHA e la CPSC¹⁶. La Piramide della CSR si articola in quattro livelli interdipendenti, che l'impresa deve soddisfare simultaneamente per essere considerata legittima:

1. *Responsabilità Economica*. Rappresenta il fondamento architettonico della piramide. Storicamente, le imprese sono state create come entità economiche la cui funzione primaria è produrre beni e servizi desiderati dai consumatori, generando un profitto accettabile. Il motivo del profitto è l'incentivo primario per l'imprenditorialità. Le componenti operative includono la massimizzazione dell'utile per azione, il mantenimento di un'alta efficienza operativa e la salvaguardia di una forte posizione competitiva. Senza la stabilità di questo livello base, tutte le altre responsabilità perdono di significato pragmatico¹⁷.
2. *Responsabilità Legale*. Definisce le regole del gioco. La società esige che le imprese perseguano i propri obiettivi economici rispettando rigorosamente il quadro normativo stabilito dai governi federali, statali e locali. Questa responsabilità rappresenta una forma di etica codificata, incorporando le nozioni di base di correttezza stabilite dai legislatori. Include l'obbligo ineludibile di fornire beni e servizi che soddisfino almeno i requisiti legali minimi, adempiendo al contratto sociale¹⁸.
3. *Responsabilità Etica*. Riguarda tutte le pratiche attese, desiderate o proibite dai membri della società, pur non essendo formalmente codificate in leggi. Tali responsabilità incarnano le aspettative di giustizia, equità e rispetto dei diritti morali degli stakeholder (consumatori, dipendenti, azionisti, comunità locale). Spesso, i mutamenti nei valori etici precedono la legislazione formale,

¹⁴ CARROLL 1991, p. 39.

¹⁵ Ivi, p. 43.

¹⁶ Ivi, p. 39.

¹⁷ Ivi, p. 41.

¹⁸ Ibidem.

fungendo da campanelli d'allarme e agendo come forza trainante per la creazione di nuove leggi. Esiste un'interazione dinamica costante con il livello legale, spingendo le aziende a operare al di sopra dei meri requisiti minimi di conformità¹⁹.

4. *Responsabilità Filantropica*. Situata al vertice della piramide, risponde all'aspettativa sociale che l'azienda operi come un *good corporate citizen*. Si manifesta attraverso contributi volontari e discrezionali di risorse finanziarie e tempo dirigenziale a favore delle arti, dell'istruzione pubblica e privata, e dello sviluppo della comunità locale, al fine di migliorarne la qualità della vita. A differenza della dimensione etica, la filantropia non è attesa in senso strettamente morale: la società non ritiene un'azienda immorale se questa non si impegna in donazioni, sebbene tali azioni siano fortemente auspiccate e socialmente premiate²⁰.

Carroll evidenzia che la CSR può tradursi in realtà sistemica solo quando il management abbandona posizioni opportunistiche e adotta un orientamento intrinsecamente morale verso i propri stakeholder²¹. A questo scopo, l'autore distingue tre tipologie di etica gestionale:

1. *Gestione Immorale*. Caratterizzata da una attiva opposizione ai principi etici. Il profitto e il successo aziendale sono gli unici obiettivi, la legge è vista esclusivamente come un ostacolo da aggirare, manipolare o violare. Gli stakeholder sono considerati semplici strumenti o risorse da sfruttare senza alcuna considerazione per i loro diritti.
2. *Gestione Amorale*. Si suddivide in intenzionale e non intenzionale. I manager amorali intenzionali ritengono che l'etica sia confinata alla sfera privata e non si applichi al mondo degli affari; quelli non intenzionali, più comuni, non sono ostili all'etica, ma risultano semplicemente insensibili o disattenti agli impatti sociali delle loro decisioni, operando con una visione a tunnel focalizzata sulla redditività. Entrambi i sottogruppi rispettano la lettera della legge, ma non il suo spirito, ignorando gli impatti collaterali sulle comunità.
3. *Gestione Morale*. È l'approccio auspicato, in cui il management integra proattivamente standard etici elevati in ogni decisione. La redditività è perseguita solo all'interno dei confini della giustizia, dell'equità e del rispetto dei diritti umani e dei consumatori; la legge è considerata il livello minimo da cui partire, e

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ivi, p. 42.

²¹ Ivi, p. 44.

gli stakeholder sono visti come partner nelle transazioni, non come soggetti da sfruttare²².

Nonostante la sua immensa popolarità e il suo utilizzo come paradigma dominante per decenni, il modello di Carroll è stato oggetto di rigorose critiche²³. La contestazione principale riguarda la sua matrice prettamente occidentale e, nello specifico, statunitense. Diversi studiosi hanno evidenziato come le priorità sociali e le interazioni tra i livelli della piramide varino significativamente a seconda del contesto storico, politico, economico e istituzionale²⁴.

Per superare i limiti geografici e concettuali dei modelli precedenti, è stata elaborata l'*International Pyramid Model of CSR*. Questo modello teorico propone una gerarchia dinamica che permette alle diverse responsabilità di spostarsi verso l'alto o verso il basso al variare delle priorità temporali, spaziali e dei diversi stadi di sviluppo socio-economico.

Le principali innovazioni strutturali del Modello Internazionale di Masoud sono due²⁵:

1. *La fusione etico-legale*. Il modello unisce le responsabilità legali ed etiche (posizionate al terzo livello) in un'unica obbligazione integrata, riconoscendo che, su scala globale, le problematiche etiche fungono costantemente da preludio a quelle legali e che la distinzione tra le due sfere risulta spesso artificiale e inefficace in mercati transitori.
2. *L'introduzione delle responsabilità Glocal*. Collocate strategicamente nel secondo livello della piramide (immediatamente sopra quelle economiche), queste responsabilità obbligano i decisori aziendali a considerare simultaneamente e inestricabilmente quattro dimensioni: le condizioni ambientali, le specificità socio-culturali, l'accessibilità tecnologica e i diritti politici e civili. Il concetto *glocal* (pensare globalmente, agire localmente) sancisce che l'impresa deve essere un buon cittadino corporativo contribuendo attivamente alla costruzione di infrastrutture fisiche e istituzionali, nel pieno rispetto delle peculiarità religiose e culturali.

L'integrazione strutturale di queste complesse responsabilità ha richiesto un profondo cambiamento nei modelli comunicativi e strategici delle imprese. Come osservato da Bernd Lorenz Walter, la CSR moderna non può più limitarsi alla mera comunicazione

²² Ivi, pp. 44-45.

²³ MASOUD 2017, p. 6.

²⁴ Ivi, p. 9.

²⁵ Ivi, pp. 11-17.

a posteriori di attività filantropiche periferiche, ma deve trasformarsi in un vero e proprio *corporate mindset*²⁶.

Questa trasformazione del pensiero aziendale implica che la responsabilità debba essere inequivocabilmente codificata nel DNA aziendale. L'obiettivo strategico diviene l'ottimizzazione del *business design* per generare profitti che siano intrinsecamente e fin dall'origine socialmente responsabili. Viene così superata e criticata la prassi ipocrita di generare utili in modo eticamente neutro o irresponsabile per poi tentare di compensare l'impatto negativo attraverso atti di benevolenza *ex-post*²⁷.

Il successo aziendale viene così indissolubilmente ricollegato al progresso sociale, con lo scopo precipuo di colmare il divario tra profitti e morale²⁸. Tale allineamento etico è *conditio sine qua non* per ottenere e mantenere la licenza di operare (*license to operate*) all'interno del contratto sociale stipulato con la comunità, seguendo i rigidi postulati della *legitimacy theory*. Un'organizzazione può sopravvivere a lungo termine solo se è percepita come un attore che rispetta e interiorizza i valori e le norme della società in cui opera²⁹.

Dal punto di vista della pianificazione strategica, l'operazionalizzazione di questo *mindset* richiede l'adozione di un modello a fasi basato sulla *Stakeholder Involvement Strategy*, teorizzata da Morsing e Schultz nel 2006³⁰. In risposta alla rivoluzione digitale che ha trasformato la società da una cultura sola lettura (*read-only*) a una cultura di partecipazione attiva (*read/write culture*), il potere si è drasticamente ridistribuito tra le aziende e i cittadini-consumatori. Di conseguenza, la comunicazione unidirezionale o puramente reattiva dell'era pre-Internet risulta inefficace e talvolta controproducente³¹.

Affinché la comunicazione della CSR sia efficace nel generare fiducia, credibilità e reputazione, gli stakeholder devono essere coinvolti proattivamente fin dalle primissime fasi dell'analisi situazionale e della pianificazione strategica³². Questo processo iterativo di *sense making* e *sense giving* congiunto deve focalizzarsi sull'identificazione dei temi materiali di interesse comune tra la corporazione e la società, superando le criticità intrinseche della comunicazione legata alla sostenibilità, riassunte da Brugger in cinque attributi sfidanti: l'estrema complessità dei temi, le

²⁶ WALTER 2014, p. 62.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ivi. p. 61.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ivi. p. 68.

³¹ Ivi. p. 60.

³² Ivi. p. 69.

contraddizioni sistemiche, la difficile visibilità tangibile dei risultati, la longevità richiesta per osservare gli impatti e il rischio di esposizione a fenomeni di negatività e cinismo³³.

1.1.2 Il salto di paradigma: Dalla CSR alla Creating Shared Value (CSV)

Nonostante l'enorme evoluzione del *mindset* legato alla CSR e l'implementazione di complessi modelli di *stakeholder engagement*, nei primi anni 2000 il sistema capitalistico globale si è trovato sotto assedio, colpito da una profonda crisi di legittimazione culminata con la Grande Recessione del 2007/2008. Le imprese venivano sempre più percepite dall'opinione pubblica e dalle istituzioni come entità avulse che prosperavano a scapito della comunità e dell'ambiente. In risposta a questo declino della fiducia, i leader politici hanno spesso adottato misure punitive che rischiavano di soffocare la crescita economica in un circolo vizioso. Per affrontare questa crisi strutturale e sistemica, gli studiosi Michael E. Porter e Mark R. Kramer hanno pubblicato nel 2011 sull'*Harvard Business Review* un saggio seminale in cui propongono di reinventare il capitalismo ridefinendo lo scopo stesso della corporazione: non più la mera ricerca del profitto ottimizzato in una bolla a breve termine, ma la Creazione di Valore Condiviso (*Creating Shared Value* - CSV)³⁴. Il principio del valore condiviso consiste nel creare valore economico in modalità che generino simultaneamente e in modo scalabile valore per la società, affrontando proattivamente i bisogni umani e le sfide ambientali. La CSV rappresenta un radicale superamento e rovesciamento della CSR tradizionale sotto molteplici, cruciali aspetti. Secondo Porter e Kramer, le aziende possono tradurre la teoria della CSV in prassi operativa attraverso tre meccanismi principali, che richiedono lo sviluppo di nuove abilità manageriali e una comprensione profonda delle basi della produttività³⁵:

1. *Riconcepire prodotti e mercati*. Le aziende non devono limitarsi a creare domanda artificiale per prodotti saturi, ma devono identificare e soddisfare i bisogni sociali insoddisfatti (es. salute, nutrizione, miglioramento abitativo, sicurezza finanziaria, sostenibilità ambientale). Esempi virtuosi includono la linea di prodotti Ecomagination di GE, in grado di generare miliardi di entrate risolvendo problemi ambientali, o lo sviluppo di servizi finanziari tramite telefonia mobile per le popolazioni non bancarizzate dei paesi in via di sviluppo, che trasforma povertà in nuovi mercati fiorenti.

³³ Ivi. p. 62.

³⁴ PORTER, KRAMER 2011. p. 4.

³⁵ Ivi. pp. 5-14.

2. *Ridefinire la produttività nella catena del valore.* I problemi sociali e ambientali (come l'esaurimento delle risorse idriche e naturali, le emissioni di gas serra, le condizioni di sicurezza sul lavoro e la vitalità economica dei fornitori) si traducono in inefficienze ed esternalità negative che pesano sul bilancio aziendale. Affrontare queste tematiche internamente – ad esempio, ottimizzando la logistica per ridurre l'impronta di carbonio come fatto da Wal-Mart, investendo in programmi di *wellness* per i dipendenti per ridurre i costi dell'assenteismo come Johnson & Johnson, o modificando le logiche di approvvigionamento per sostenere i coltivatori locali come implementato da Nespresso – migliora la qualità, riduce i costi sistemici e aumenta l'affidabilità a lungo termine.
3. *Abilitare lo sviluppo di cluster locali.* Nessuna azienda isolata: il successo aziendale e la produttività sono fortemente influenzati dalle comunità in cui le aziende producono e vendono. Un ecosistema territoriale forte, composto da infrastrutture logistiche efficienti, istituzioni accademiche, normative trasparenti e fornitori capaci è vitale per la competitività. Investire nello sviluppo del territorio genera ricadute positive esponenziali, creando un ciclo virtuoso di prosperità per l'azienda e per la società locale.

Nonostante l'enorme successo accademico e consulenziale della teoria della CSV, il modello è stato oggetto di rigorose critiche sul piano teorico e applicativo. Henning Meyer, in un approfondito studio per l'Università di Cambridge, ha identificato diverse lacune analitiche nel framework di Porter e Kramer, sostenendo che esso manchi di una reale e strutturata operazionalizzazione al di fuori dei ristretti confini aziendali *(Beyond the Firm)*³⁶.

Le critiche mosse da Meyer si concentrano sui seguenti aspetti fondamentali³⁷:

- *Vaghezza e assenza di definizione del valore sociale.* La CSV non definisce mai chiaramente e scientificamente cosa sia il valore sociale, rendendone complessa la misurazione oggettiva e la rendicontazione. Come specificato da Geoff Mulgan, il valore sociale non è oggettivo o fisso, ma deve essere categorizzato in *output* a breve termine e *outcome* trasformativazionali a lungo termine, la cui misurazione richiede un accordo reciproco tra tutti gli stakeholder coinvolti.
- *Mancata analisi dei driver di mercato.* Nel suggerire di riconcepire i prodotti per soddisfare nuovi bisogni, Porter e Kramer non spiegano perché vi sia un improvviso aumento della domanda per prodotti etici e nutrizionali. Senza analizzare le forze istituzionali e sistemiche alla base dei cambiamenti nelle

³⁶ MEYER 2018

³⁷ Ivi, pp. 5-9.

preferenze dei consumatori, le aziende non possono anticipare i futuri sviluppi normativi o comportamentali in modo efficiente.

- *Incomprensione tassonomica delle esternalità.* Porter e Kramer affermano erroneamente che le esternalità generano costi interni per l'impresa che non vengono gestiti. Meyer ribadisce che, per definizione economica standard, le esternalità sono proprio quei costi sociali e ambientali che non si riflettono nei meccanismi di prezzo, e pertanto non generano costi diretti per l'azienda a meno che non intervenga un fattore normativo correttivo esterno.
- *La natura sociale dei mercati ignorata.* Il limite più profondo della teoria risiede nel fatto che la CSV adotta un modello neoclassico astratto in cui i mercati sono visti come entità puramente transazionali e meccaniche. Meyer sostiene che la creazione di valore sociale può avvenire e prosperare solo comprendendo che l'attività economica è inestricabilmente radicata in istituzioni e reti sociali. Il concetto di doppio movimento dimostra che le dinamiche di mercato sono costantemente plasmate dalle reazioni sociali e istituzionali.

Per superare queste limitazioni e rendere la CSV uno strumento macroeconomico olistico, Meyer propone di integrare il ruolo propulsivo delle politiche pubbliche e dello Stato. Basandosi sulle teorie dell'*Entrepreneurial State* (Stato Imprenditore) di Mariana Mazzucato, il governo non deve essere inteso solo come un attore che corregge i fallimenti del mercato, ma come un soggetto fondamentale nella creazione dei mercati stessi, fornendo direzionalità orientata alla missione (*mission-oriented directionality*) per affrontare le grandi sfide sociali³⁸. Tutto ciò richiede che le imprese superino il ristretto focus organizzativo interno e adottino strumenti sofisticati di Strategia Non-Market (strutturando alleanze per influenzare in modo trasparente l'ambiente politico, sociale e legale) e di Corporate Diplomacy (costruendo relazioni sistemiche durature con gli stakeholder esterni che possono causare il maggior danno finanziario o fornire il maggior aiuto strategico). Solo allineando in modo negoziale gli interessi privati con quelli pubblici si genera un valore condiviso autentico, scalabile e duraturo³⁹.

1.1.3 L'applicazione al Settore Culturale: La Corporate Cultural Responsibility (CCR)

È all'interno di questo mutato e complesso scenario teorico - caratterizzato dal superamento della CSR periferica verso la centralità della CSV, dalla necessità di radicamento territoriale (*embeddedness*) e dall'allineamento con le politiche pubbliche

³⁸ Ivi, pp. 14-15.

³⁹ Ivi, pp. 18-19.

- che si iscrive la moderna evoluzione del rapporto tra impresa e cultura. Questo passaggio concettuale prende il nome di *Corporate Cultural Responsibility* (CCR), un ambito in cui gli investimenti artistico-culturali non sono più visti come meri esborsi di beneficenza o mecenatismo fine a se stesso, ma come veri e propri investimenti civici, comunitari e strategici a supporto dell'identità aziendale e della creazione di Valore Condiviso⁴⁰.

L'Italia, in virtù del suo immenso patrimonio storico-artistico diffuso e del profondo attaccamento delle comunità locali alle proprie radici identitarie, rappresenta un contesto peculiare e un laboratorio d'eccellenza per sperimentare nuove politiche di sostenibilità culturale all'insegna della CCR. Un'analisi emblematica di questo fenomeno è offerta dal settore bancario italiano e dall'operato delle fondazioni di origine bancaria⁴¹.

La relazione tra credito e arte affonda le sue radici nella tradizione del mecenatismo rinascimentale, epoca in cui le grandi famiglie nobiliari (talune anche principali banchieri internazionali), combinavano l'ostentazione del prestigio privato e familiare con la commissione di opere d'arte che conferivano un contributo tangibile alla magnificenza della comunità cittadina. Tale approccio storico ha instillato nel DNA del settore un'intuizione embrionale di quello che oggi definiamo valore aggiunto e valore condiviso. Con le riforme degli anni '90 (in particolare la Legge Amato), l'attività strettamente filantropica è stata separata da quella puramente creditizia attraverso l'istituzione delle fondazioni di origine bancaria. Ancora oggi, queste istituzioni mantengono una focalizzazione prioritaria verso l'arte: nel solo 2016, esse hanno concentrato circa un terzo del proprio budget complessivo (25,3%) e dei propri interventi erogativi (34,5%) nel settore artistico-culturale nazionale⁴².

Il salto di paradigma consiste tuttavia nel passaggio dalla logica di nicchia tipica dei decenni passati - in cui l'intervento culturale era appannaggio quasi esclusivo di poche grandi corporazioni statali o di mecenati illuminati - a una marcata e diffusa logica manageriale. Le motivazioni che spingono oggi le imprese bancarie e industriali a investire in cultura sono profondamente legate alla necessità di gestire il capitale relazionale. Negli ultimi dieci anni, settori come quello bancario hanno sofferto drammatiche crisi reputazionali (il dissesto di Monte dei Paschi di Siena nel 2013, il salvataggio delle quattro banche locali nel 2015 e la crisi delle banche venete nel 2017) che hanno minato la fiducia dei consumatori e delle istituzioni. L'investimento in arte si configura dunque come uno strumento di *Corporate Diplomacy* vitale per instaurare

⁴⁰ MARTINO, SCARCELLA PRANDSTRALLER 2018; ASSOCIAZIONE CIVITA 2017.

⁴¹ MARTINO, SCARCELLA PRANDSTRALLER 2018.

⁴² Ibidem.

un dialogo empatico, ricostruire la fiducia e dimostrare concretamente la propria cittadinanza d'impresa⁴³.

Così facendo, le aziende diventano attori operativi nella CSV abilitando lo sviluppo dei cluster culturali e turistici locali. Le prassi di eccellenza nella CCR includono la salvaguardia di opere d'arte che rischierebbero di essere vendute all'estero, la promozione di edizioni librarie scientifiche d'eccellenza, il sostegno a biblioteche, archivi e musei in grave sofferenza finanziaria, e la restituzione al pubblico di inestimabili tesori architettonici privati. Realtà di primissimo piano come Intesa Sanpaolo o Banca Mediolanum utilizzano la valorizzazione del patrimonio storico artistico, affiancata da una capillare strategia di comunicazione digitale e social, come leva fondamentale di *stakeholder engagement*⁴⁴. Per realizzare pienamente e in modo trasparente il passaggio da una filantropia frammentaria a un ecosistema di Creazione di Valore Condiviso basato sulla *Corporate Cultural Responsibility*, risulta essenziale superare un ostacolo tecnico endemico: l'assenza di metriche specifiche e standardizzate. Un'azienda, per operare in ottica autenticamente manageriale, non può gestire né rendicontare ciò che non è in grado di misurare.

Per indagare questa criticità e proporre soluzioni di policy, l'Associazione Civita ha istituito il Comitato Arte&Impresa: *Corporate Cultural Responsibility*. Avvalendosi della collaborazione scientifica della Fondazione Nazionale dei Commercialisti, il Comitato ha condotto nel 2016, tramite l'istituto UNICAB, un'estesa indagine su un campione rappresentativo di 1000 imprese italiane di medie e grandi dimensioni⁴⁵. Dall'indagine emerge che, nonostante i recenti sforzi governativi volti alla semplificazione delle sponsorizzazioni e all'incentivazione delle erogazioni liberali (Art Bonus), l'investimento strutturato in cultura è ancora un'attività di frontiera: le 1000 imprese che hanno dichiarato di aver investito in ambito culturale nel quinquennio precedente rappresentano infatti solo il 14% dell'universo aziendale nazionale di riferimento⁴⁶. L'investimento privilegia nettamente gli eventi temporanei e performativi (82% dei casi, in particolare manifestazioni musicali e spettacoli dal vivo) rispetto agli interventi strutturali di restauro e recupero edilizio (12%)⁴⁷. L'impegno economico medio è di circa 82.500 euro, con investimenti che rispondono a precise logiche di *Corporate Diplomacy*: il 59% del campione indica infatti come motivazione prioritaria l'opportunità di instaurare relazioni solide con Enti e

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ ASSOCIAZIONE CIVITA 2017.

⁴⁶ Ivi, p. 16.

⁴⁷ Ivi, p. 19.

Istituzioni pubbliche, dimostrando che l'investimento è sganciato da logiche puramente commerciali legate al fatturato e riflette invece la volontà di un forte radicamento territoriale⁴⁸. In termini di rendiconto, il 46% delle imprese comunica esternamente tali attività (in gran parte tramite il sito web corporate), ma con l'obiettivo primario di incrementare la visibilità del brand aziendale sui media (43%)⁴⁹. La lacuna più grave si manifesta tuttavia nella rendicontazione di sostenibilità (*non-financial disclosure*). Sebbene il 36% delle aziende indagate rediga regolarmente un Bilancio Sociale, di Sostenibilità o un Report Integrato, solo poco più della metà di queste (51%) vi include i propri investimenti in ambito culturale⁵⁰. Il limite risiede nell'inadeguatezza degli strumenti internazionali standard: circa il 70% delle imprese che includono la cultura nel report dichiara di non utilizzare alcun indicatore specifico (KPI) per misurarne la performance. Quelli che vi provano (30%), forzano l'utilizzo di indicatori proposti dal GRI (*Global Reporting Initiative*), ricorrendo prevalentemente agli indici G4-LA14 e G4-SO2⁵¹. Tali indicatori, tuttavia, misurano rispettivamente le pratiche lavorative eque lungo la catena di fornitura e la gestione degli impatti negativi sulle comunità locali: metriche palesemente inidonee, o per lo meno tangenziali, a catturare l'effettiva creazione di valore, le esternalità educative e i benefici rigenerativi intrinseci a un investimento in arte o restauro architettonico⁵². Il rapporto Associazione Civita-FNC colma questa lacuna formulando la proposta metodologica del Capitale Culturale. Concepito non come un asset isolato, ma come una risorsa intangibile ed elemento trasversale, il Capitale Culturale si innesta sulle cinque dimensioni tradizionali previste dal framework IIRC (*International Integrated Reporting Council*), agendo da moltiplicatore di valore su ciascuna di esse⁵³:

- *Capitale Intellettuale e Umano*. L'investimento culturale arricchisce il bagaglio formativo e le competenze dei dipendenti, fungendo anche da stimolo per lo sviluppo di nuova ricerca, brevetti e know-how innovativo.
- *Capitale Ambientale*. Il recupero dei beni culturali spesso si associa a una riqualificazione dei territori e a logiche di economia circolare, tutelando la biodiversità locale e mitigando l'impronta ambientale dell'impresa (Life Cycle Assessment del progetto culturale).
- *Capitale Finanziario*. La cultura funge da volano per il reperimento di fondi, la

⁴⁸ Ivi, p. 17; p. 20.

⁴⁹ Ivi, p. 23.

⁵⁰ Ivi, p. 24.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ivi, p. 26.

⁵³ Ivi, pp. 38-39.

mitigazione del rischio di investimento e l'incremento di valore intrinseco e reputazionale dell'impresa sui mercati finanziari.

- *Capitale Sociale*. La CCR rafforza profondamente le reti di relazioni, promuovendo il rispetto dei diritti umani, l'inclusione sociale e aumentando esponenzialmente il flusso mediatico e la risonanza positiva all'interno della comunità e tra i diversi stakeholder.
- *Capitale Infrastrutturale*. La valorizzazione di edifici storici o l'apertura di musei e archivi d'impresa trasforma immobili aziendali o pubblici da semplici costi strutturali a formidabili centri propulsori di aggregazione e identità.

Per istituzionalizzare l'investimento culturale come leva strategica di Creazione di Valore Condiviso, il modello scientifico classifica rigorosamente la misurazione di ciascun capitale lungo quattro tappe sequenziali del ciclo del progetto⁵⁴:

1. *Scenario*. L'analisi propedeutica del livello culturale, educativo e infrastrutturale del territorio di riferimento prima dell'intervento.
2. *Input*. La misurazione precisa (in euro, ore-uomo o metri quadri) delle risorse destinate allo specifico progetto culturale.
3. *Output*. Il risultato immediato e tangibile generato dall'erogazione delle risorse (es. numero di dipendenti o cittadini che hanno fruito dell'iniziativa, infrastrutture realizzate).
4. *Outcome*. La misurazione dell'esternalità positiva a lungo termine. L'effettiva trasformazione valoriale, sociale e reputazionale che si deposita come eredità permanente sul territorio e sull'azienda stessa, realizzando concretamente gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (in particolare i target relativi a educazione di qualità, città inclusive e partnership globali).

⁵⁴ Ivi, p. 39.

1.2 I criteri ESG e l'Agenda 2030.

1.2.1 L'emersione dei parametri ESG: genesi teorica e declinazione pratica

Il percorso che ha condotto le imprese dalle pratiche embrionali di *Corporate Social Responsibility* all'inquadramento strategico della Creazione di Valore Condiviso (CSV) ha fatto emergere una stringente necessità analitica e manageriale: la misurazione oggettiva, comparabile e standardizzata delle performance non finanziarie. Se la CSR tradizionale si focalizzava spesso su azioni filantropiche di *corporate citizenship* percepite come periferiche rispetto al *core business* e la CSV propugnava un allineamento teorico tra profitto e progresso sociale, la traduzione operativa di questi paradigmi per i mercati finanziari ha richiesto la creazione di un nuovo costruito definitorio. I parametri ESG (*Environmental, Social, and Governance*) nascono esattamente per rispondere a questa esigenza, segnando un passaggio cruciale: la transizione dall'etica personale e volontaristica dei manager alla rigorosa analisi della materialità finanziaria e alla gestione del rischio d'impresa⁵⁵. Le moderne strategie basate sui parametri ESG impongono di definire pubblicamente obiettivi specifici accompagnati da risultati oggettivamente quantificabili, tentando così di impedire manipolazioni informative o fenomeni di *greenwashing* e tutelando la fiducia degli stakeholder⁵⁶.

Nonostante oggi l'acronimo ESG sia onnipresente, le sue origini sono germogliate all'interno di un complesso sforzo di diplomazia istituzionale guidato dalle Nazioni Unite. Storicamente, l'ONU ha nutrito una certa ambivalenza nei confronti del libero mercato; tra gli anni '70 e '80, spinte istituzionali riflettevano un approccio prevalentemente regolatorio e spesso oppositivo verso il settore privato⁵⁷. Tuttavia, a partire dalla fine degli anni '90, le Nazioni Unite hanno intrapreso un profondo e storico cambio di rotta. Il momento di rottura concettuale e politica si è verificato nel 1999, durante il World Economic Forum di Davos, quando l'allora Segretario Generale Kofi Annan ha proposto la costituzione del *Global Compact*. Annan esortò i leader aziendali ad affiancare proattivamente l'ONU nel promuovere principi fondamentali in materia di diritti umani, standard lavorativi e pratiche ambientali. Nel suo celebre discorso, egli avvertì che l'incontrollata diffusione dei mercati stava superando la capacità dei sistemi politici e sociali di adattarvisi; un tale squilibrio strutturale avrebbe inevitabilmente generato una vulnerabilità sistemica, esponendo l'economia globale al rischio di un violento contraccolpo fatto di protezionismo,

⁵⁵ POLLMAN 2022, pp. 1-3.

⁵⁶ AIRE CENTRE 2023, p. 16.

⁵⁷ POLLMAN 2022, pp. 7-8.

populismo, nazionalismo, sciovinismo etnico e fanatismo⁵⁸. La formalizzazione accademica e finanziaria del concetto ESG avviene pochi anni dopo. Nel gennaio 2004, Kofi Annan scrisse direttamente ai CEO di 55 tra le principali istituzioni finanziarie mondiali per invitarli a unirsi a una nuova e ambiziosa iniziativa sotto l'egida del *Global Compact*⁵⁹. Sostenuta finanziariamente dal governo svizzero e guidata operativamente da colossi finanziari (tra cui Goldman Sachs, Morgan Stanley, UBS e Credit Suisse) che all'epoca gestivano asset per oltre 6.000 miliardi di dollari, l'iniziativa produsse un celebre documento programmatico intitolato *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*⁶⁰. Fu proprio all'interno di questo rapporto che venne coniato e cristallizzato per la prima volta l'acronimo ESG. Gli autori del documento presero tre decisioni strategiche di fondamentale importanza semantica e concettuale⁶¹:

1. *L'abbandono di termini ideologici*. Scelsero esplicitamente di evitare l'uso di parole già inflazionate e cariche di connotazioni puramente etiche, come sostenibilità o cittadinanza d'impresa, per prevenire fraintendimenti. Preferirono delineare in modo freddo, analitico e fattuale le tre questioni chiave: *Environment* (E), *Social* (S) e *Governance* (G).
2. *L'inclusione vitale della Governance ("G")*. I redattori sostennero fermamente che una sana governance aziendale, unita a solidi sistemi di controllo e rendicontazione, fosse il prerequisito tecnico e operativo indispensabile per poter implementare con successo qualsiasi politica in ambito ambientale o sociale.
3. *L'ordine delle lettere come alleanza diplomatica*. La sequenza non fu casuale: la "E" (*Environment*) raccoglieva le mature e pressanti istanze ecologiche ereditate fin dai tempi del Rapporto Brundtland del 1987; la "G" (*Governance*) offriva una rassicurante copertura di legittimità riconosciuta storicamente dai mercati finanziari e dal diritto societario. Questo impianto serviva a proteggere la "S" (*Social*), considerata all'epoca l'elemento più pericoloso e controverso in quanto evocava temi politicamente sensibili come le disuguaglianze, i diritti sindacali e le controversie legate ai diritti umani.

La genesi strategica del termine ESG intendeva marcare una netta linea di demarcazione rispetto al preesistente movimento del *Socially Responsible Investment* (SRI). Mentre l'SRI si basava prevalentemente su criteri morali ed etici, applicando

⁵⁸ Ivi, pp. 8-9.

⁵⁹ POLLMAN 2022, p. 10.

⁶⁰ Ivi, p. 11.

⁶¹ Ivi, pp. 12-17.

rigidi filtri negativi di esclusione (rifiutando a priori l'investimento in settori controversi come quelli degli armamenti o del tabacco e venendo spesso tacciato di essere radicalmente ideologico), l'approccio ESG venne concepito fin dall'origine per essere integrato in modo neutrale nella ricerca finanziaria mainstream e nella normale gestione dei portafogli azionari⁶². Il nuovo paradigma si reggeva saldamente sul *business case*: le questioni ESG sono fattori di materialità che impattano in modo decisivo sul valore degli investimenti se misurati in orizzonti temporali estesi. Le aziende con performance ESG superiori sono infatti in grado di ridurre significativamente i costi operativi, mitigare i gravi rischi normativi e reputazionali, e aprire l'accesso a nuovi e fiorenti mercati⁶³. Tuttavia, per abbattere il radicato scetticismo degli investitori istituzionali (costantemente frenati dal timore che integrare fattori non prettamente finanziari nelle scelte potesse violare i propri doveri fiduciari e la regola del *sole interest*, orientata unicamente alla massimizzazione del profitto), si rese necessario un intervento istituzionale dirimente. Nel 2005, l'UNEP FI (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*) commissionò allo studio legale internazionale Freshfields Bruckhaus Deringer un'approfondita analisi giuridica sul tema. Il Rapporto Freshfields decretò inequivocabilmente che l'integrazione dei fattori ESG non solo era legalmente consentita, ma in molte delle principali giurisdizioni internazionali era da considerarsi un vero e proprio obbligo fiduciario necessario per valutare appieno il rischio strutturale di un portafoglio⁶⁴. A stretto giro, nel 2006, la nascita e il lancio dei *Principles for Responsible Investment* (PRI) fornì il network operativo definitivo per l'implementazione pratica del framework su scala globale⁶⁵. La consacrazione definitiva giunse nel decennio successivo, quando i *Big Three* dell'asset management mondiale (BlackRock, Vanguard e State Street) abbracciarono apertamente la terminologia e le metriche ESG nei propri fondi⁶⁶. Con la sua rapida e pervasiva diffusione, l'acronimo ESG ha assunto nel tempo una pluralità di significati. La prima e più rigorosa accezione tecnico-finanziaria è quella di fattori per l'analisi degli investimenti, ovvero uno specifico set di informazioni e criteri materiali utilizzati dagli analisti per prezzare correttamente gli asset e valutare le prospettive di sostenibilità a lungo termine⁶⁷. La seconda accezione, squisitamente manageriale, guarda all'ESG come a un formidabile strumento di *Risk Management*: i

⁶² Ivi, p. 13.

⁶³ Ivi, pp. 11-12.

⁶⁴ Ivi, pp. 14-15.

⁶⁵ AIRE CENTRE 2023, p. 21; POLLMAN, 2022, p. 15.

⁶⁶ POLLMAN, 2022, p. 18.

⁶⁷ Ivi, pp. 21-22.

parametri ambientali e sociali diventano in quest'ottica dei sensibili campanelli d'allarme per mitigare il rischio di incorrere in sanzioni legali, boicottaggi o gravi danni reputazionali che impatterebbero rovinosamente sui futuri flussi di cassa⁶⁸. Infine, nel linguaggio corporativo e nella prassi accademico-divulgativa, l'acronimo ESG viene sempre più utilizzato come sinonimo quantitativo di *Corporate Social Responsibility* o Sostenibilità, divenendo di fatto l'infrastruttura metrica e il vocabolario standardizzato attraverso cui gli sforzi etici e responsabili delle imprese vengono misurati e comunicati all'esterno⁶⁹. Affinché il costrutto teorico ESG non rimanga un'astrazione filosofica, esso deve essere quotidianamente operazionalizzato all'interno delle aziende. Dal punto di vista gestionale, l'integrazione di questi parametri richiede una profonda revisione del sistema di controllo, che deve combinare misure finanziarie e non finanziarie⁷⁰. Come evidenziato dalla letteratura aziendalistica, per operazionalizzare la sostenibilità il management deve avvalersi di un set articolato di indicatori di performance, classificabili in tre tipologie⁷¹:

- *Indicatori di attività*: quantificano il volume delle azioni intraprese per l'ottenimento dei risultati (es. numero di ore di formazione del personale in materia di sicurezza).
- *Indicatori di output*: esprimono i risultati tangibili e diretti dell'attività svolta (es. la riduzione percentuale dei consumi interni di energia ottenuta grazie a iniziative di efficientamento).
- *Indicatori di outcome*: esprimono l'impatto effettivo e a lungo termine generato sugli stakeholder esterni e sulla società nel suo complesso, un dato spesso difficile da catturare ma di importanza capitale per la valutazione dell'effettivo valore condiviso.

Per standardizzare le misurazioni e renderle comparabili sui mercati globali, le imprese si affidano a rigorosi framework internazionali di *disclosure*. Tra questi, primeggia, se non altro perché primo a comparire nel panorama mondiale, il GRI (*Global Reporting Initiative*), un'organizzazione indipendente nata nel 2000 ed evolutasi rapidamente nello standard d'elezione per la rendicontazione ESG integrale⁷². L'articolata architettura del modello GRI declina in modo analitico le performance

⁶⁸ Ivi, pp. 22-23.

⁶⁹ Ivi, p. 24.

⁷⁰ MIO 2021, p. 62.

⁷¹ Ibidem.

⁷² AIRE CENTRE 2023, p. 42; POLLMAN 2022, p. 16.

aziendali strutturandole esattamente lungo le tre direttrici ESG⁷³:

1. *Dimensione Ambientale (Environmental)*. Monitora l'impatto della filiera produttiva sui sistemi viventi e non viventi. Obbliga l'azienda a rendicontare con precisione l'uso dei materiali, il consumo di energia e di risorse idriche, la tutela della biodiversità, il livello delle emissioni di gas serra, e la gestione complessiva degli effluenti e dei rifiuti, includendo anche le valutazioni ambientali imposte all'intera catena dei fornitori.
2. *Dimensione Sociale (Social)*. Risultando strutturalmente la componente più complessa, il GRI la suddivide ulteriormente in quattro macro-sottocategorie di vitale importanza etica:
 - *Pratiche Lavorative (Labor Practices and Decent Work)*. Regolamenta e rendiconta lo stato dell'occupazione, le relazioni sindacali, la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la formazione, nonché le necessarie garanzie di diversità, pari opportunità e parità retributiva.
 - *Diritti Umani (Human Rights)*. Radicata nelle dichiarazioni dell'ONU, monitora le pratiche di approvvigionamento esigendo la non discriminazione, la libertà di associazione e sancendo l'assoluto divieto di ricorso al lavoro minorile o forzato, tutelando altresì i diritti delle popolazioni indigene.
 - *Società (Society)*. Indaga gli impatti diretti sulle comunità locali, le influenze esercitate sulle politiche pubbliche, le condotte anti-competitive e l'aderenza formale a rigorosi protocolli anti-corruzione.
 - *Responsabilità di Prodotto (Product Responsibility)*. Pone il proprio focus sulla garanzia di salute e sicurezza offerta ai clienti, su un'etichettatura trasparente, sulla correttezza delle comunicazioni di marketing e sulla tutela della privacy.
3. *Dimensione Economica/Governance (Governance)*. Trascendendo l'analisi dei puri e immediati profitti a bilancio, valuta la presenza strategica sul mercato, le performance economiche dirette e i massicci impatti economici indiretti causati alla collettività, misurando la solidità della governance aziendale e il rispetto sostanziale di direttive cardine come le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali e il Global Compact.

Se è vero che il primo e pionieristico decennio del movimento ESG si è basato prevalentemente su adesioni volontarie e meccanismi di *soft law*, la sua progressiva maturazione ha condotto fisiologicamente a una fase di decisa legislazione (*hard law*).

⁷³ ASSOCIAZIONE CIVITA 2017, pp. 34-36.

In questo panorama, l'Unione Europea, forte della propria ambizione climatica e guidata dalla visione strategica del *Green Deal*, si è posta all'avanguardia mondiale per l'istituzionalizzazione dei parametri ESG, con l'obiettivo di incanalare sistematicamente i grandi flussi di capitale privato verso un'economia autenticamente circolare⁷⁴.

Tre sono i pilastri normativi principali che stanno attualmente ridisegnando l'onere di *compliance* aziendale nel mercato unico europeo⁷⁵:

- La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Questa direttiva impone a un larghissimo spettro di imprese europee ed extra-europee operanti nell'UE di rendicontare con cadenza annuale informazioni estremamente dettagliate sui propri impatti e rischi di matrice ESG. Operando sul principio della doppia materialità e del *comply or explain*, la CSRD impone un formato standardizzato e richiede che le dichiarazioni non finanziarie siano sottoposte ad audit indipendenti di terze parti, aumentando esponenzialmente la trasparenza.
- L'*EU Taxonomy*. Strumento tecnico senza precedenti, fornisce un sistema di classificazione basato su solide evidenze scientifiche per stabilire in modo inequivocabile quali attività economiche possano fregiarsi del titolo di ecosostenibili. Le aziende sono chiamate a dimostrare il proprio allineamento rispetto a sei sfidanti obiettivi cardine: mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ad essi, uso sostenibile delle acque, transizione verso un'economia circolare, prevenzione dell'inquinamento e tutela della biodiversità.
- La *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR). Rivolta specificamente alla comunità finanziaria, impone stringenti obblighi di trasparenza sui prodotti finanziari emessi, al fine di sradicare radicalmente il fenomeno del *greenwashing*.

A questi interventi si aggiungono meccanismi fondamentali come il CBAM (*Carbon Border Adjustment Mechanism*), volto a prevenire la rilocalizzazione delle emissioni di carbonio imponendo alle merci importate lo stesso costo delle emissioni di carbonio dei prodotti nazionali, garantendo così una transizione equa per le imprese virtuose⁷⁶.

⁷⁴ AIRE CENTRE 2023, p. 29.

⁷⁵ Ivi, pp. 29-35.

⁷⁶ Ivi, pp. 34-35.

1.2.2 L'Agenda 2030, la CSRD europea e lo stato dell'arte in Italia

Come evidenziato, i parametri ESG hanno fornito alle aziende e ai mercati finanziari la metrica e l'infrastruttura di rendicontazione necessarie per quantificare il proprio impegno sostenibile. Tuttavia, affinché questa misurazione non si riduca a un mero esercizio formale o a uno strumento isolato di *risk management*, essa necessita di un orizzonte programmatico di riferimento. È in questo snodo concettuale che l'architettura microeconomica dei criteri ESG si fonde con l'architettura macro-sistemica delineata dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Il 25 settembre 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato una risoluzione di portata storica intitolata *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*⁷⁷. Questo documento si configura come un ambizioso piano d'azione globale a favore delle persone, del pianeta e della prosperità, che persegue al contempo l'obiettivo di rafforzare la pace universale eradicando la povertà in tutte le sue forme e dimensioni. Il testo fondativo stabilisce che tutti i Paesi e tutti i portatori di interesse, operando in un partenariato collaborativo, devono implementare questo piano per spostare il mondo su un percorso sostenibile e resiliente, promettendo solennemente che nessuno sarà lasciato indietro⁷⁸. Il cuore programmatico dell'Agenda 2030 si articola in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*) e 169 target associati, i quali si propongono di completare il lavoro incompiuto dei precedenti Obiettivi di Sviluppo del Millennio. La vera innovazione di questo quadro risiede nel fatto che gli SDGs sono integrati, indivisibili e bilanciano perfettamente le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale e ambientale⁷⁹. Nel quadro di questa agenda universale, le imprese sono chiamate ad agire in modo proattivo. Tra i 17 obiettivi, diversi si rivolgono in modo diretto all'operato aziendale, configurando gli spazi entro i quali i criteri ESG trovano la loro applicazione pratica. Tra questi spiccano il Goal 8, volto a incentivare una crescita economica duratura e inclusiva e un lavoro dignitoso per tutti; il Goal 9, che mira a costruire infrastrutture resilienti e a promuovere un'industrializzazione equa e un'innovazione sostenibile; e il Goal 12, dedicato a garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo⁸⁰. Altrettanto cruciale per il perimetro di questa indagine è il Goal 11, che si prefigge di rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili. All'interno di questo obiettivo si colloca il Target 11.4, che impone esplicitamente agli

⁷⁷ UN GENERAL ASSEMBLY 2015, p. 1.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Ivi, pp. 19-22.

attori globali di rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo⁸¹. Questa specifica direttiva costituisce di fatto l'ancoraggio normativo e morale globale su cui le imprese fondano e giustificano la propria *Corporate Cultural Responsibility*, trasformando l'investimento in arte e cultura da semplice atto di mecenatismo a un dovere iscritto nell'agenda mondiale per la sostenibilità.

In sintesi, mentre i parametri ESG forniscono l'infrastruttura tecnica e i processi di rendicontazione (il come l'azienda deve operare misurando i propri impatti), gli SDGs incarnano i traguardi planetari condivisi (il dove convergono gli sforzi)⁸². Solo unendo queste due dimensioni l'iniziativa privata può partecipare in modo strutturato allo sviluppo di una società equa⁸³.

La presa di coscienza istituzionale riguardo all'importanza di questi temi ha prodotto, in Europa, un'evoluzione normativa senza precedenti. Come ricordato nei preamboli legislativi dell'Unione, nella sua risoluzione del 2015 l'Assemblea Generale dell'ONU ha stabilito la cornice dell'Agenda 2030, e l'azione europea ha prontamente collegato gli SDGs al quadro di riferimento delle politiche dell'Unione per garantire l'integrazione di tali obiettivi in tutte le azioni⁸⁴.

Il primo tentativo di obbligare le imprese a rendicontare il proprio impatto sociale e ambientale era stato operato con la Direttiva 2014/95/UE (nota come NFRD - *Non-Financial Reporting Directive*), che imponeva ad alcune categorie di grandi imprese di comunicare informazioni di carattere non finanziario⁸⁵. Tuttavia, l'applicazione della NFRD ha rapidamente mostrato i propri limiti. La Commissione Europea ha infatti constatato l'assenza di un intervento politico sufficientemente rigoroso: il divario tra le esigenze di informazione degli utenti (in primis gli investitori) e le informazioni effettivamente fornite dalle imprese era destinato ad aumentare, generando conseguenze negative e minacciando persino la stabilità finanziaria a causa di un'errata valutazione dei rischi legati alla sostenibilità. Molti portatori di interessi, inoltre, ritenevano l'espressione di carattere non finanziario altamente imprecisa e fuorviante, in quanto implicava erroneamente che le questioni ESG fossero prive di pertinenza e di impatto economico-finanziario per le aziende⁸⁶. Per ovviare a queste carenze strutturali e allineare il mercato privato al *Green Deal europeo* (strategia volta a trasformare l'Unione in un'economia priva di emissioni nette

⁸¹ Ivi, p. 21.

⁸² AIRE CENTRE 2023, p. 23.

⁸³ MIO 2021, p. 55.

⁸⁴ DIRETTIVA UE 2022/2464, p. 17.

⁸⁵ Ivi, p. 15.

⁸⁶ Ivi, pp. 17-18.

entro il 2050), il legislatore ha varato il 14 dicembre 2022 la Direttiva UE 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, universalmente nota come CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Questa direttiva, che modifica i regolamenti precedenti, impone un radicale cambio di paradigma basato su tre pilastri fondamentali:

1. *Ampliamento del perimetro e standardizzazione*. La CSRD estende l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità a tutte le grandi imprese e a tutte le società quotate operanti nel territorio dell'Unione, comprese le imprese di Paesi terzi che generano ricavi significativi nell'UE⁸⁷. Per garantire uniformità e comparabilità dei dati, le aziende sono obbligate a conformarsi agli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), sviluppati e proposti alla Commissione dal Gruppo consultivo europeo sull'informativa finanziaria (EFRAG). L'obiettivo è quello di elevare le informazioni sulla sostenibilità al medesimo stato e rigore metodologico delle informazioni di carattere finanziario⁸⁸.
2. *La prospettiva della doppia rilevanza (Double Materiality)*. Il cuore concettuale della direttiva risiede nell'obbligo formale di applicare la cosiddetta doppia rilevanza. Le imprese devono comunicare sia le informazioni necessarie per comprendere l'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente (prospettiva *inside-out*), sia le informazioni che illustrano in che modo le questioni di sostenibilità e i rischi ESG incidono sull'andamento, sui risultati e sulla situazione dell'impresa (prospettiva *outside-in*)⁸⁹.
3. *Collocazione nel Bilancio e digitalizzazione*. Al fine di combattere il fenomeno in cui le informazioni sociali o ambientali venivano relegate a report separati, la CSRD impone agli Stati membri di far includere alle imprese queste dichiarazioni nella relazione sulla gestione aziendale. Le imprese devono comunicare tali informazioni in un'apposita sezione, in formato digitale aperto (ESAP), e assoggettarle a una formale attestazione di conformità da parte di revisori esterni⁹⁰.

⁸⁷ Ivi, p. 19.

⁸⁸ Ivi, pp. 26-27.

⁸⁹ Ivi, p. 21.

⁹⁰ Ivi, pp. 30-31.

L'entrata in vigore della CSRD è avvenuta a gennaio 2023, con le prime rendicontazioni previste all'inizio del 2025 per l'esercizio 2024⁹¹. Tuttavia, il clima politico europeo ha subito una mutazione nell'ultimo anno. Di fronte alle denunce sugli eccessivi oneri burocratici sollevate dal mondo imprenditoriale e suffragate dai recenti Rapporti Draghi e Letta, l'orientamento dell'Unione ha cominciato a piegare verso una richiesta di parziale semplificazione del quadro normativo relativo alla sostenibilità⁹².

Coerentemente con questo nuovo clima, il 26 febbraio 2025 la Commissione Europea ha presentato una proposta di iniziative legislative denominata Pacchetto Omnibus n. 1. Il Pacchetto si articola formalmente in due proposte legislative presentate il 26 febbraio 2025 e in un atto delegato di accompagnamento, ciascuno con un raggio d'azione preciso e distinto.

La prima proposta, COM(2025) 80 final — denominata *Stop the Clock* — ridisegna il calendario applicativo della CSRD. La prima ondata coinvolgeva i grandi enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, già obbligati a rendicontare per l'esercizio 2024 con prima pubblicazione nel 2025: queste imprese non sono oggetto del rinvio. La seconda ondata comprendeva tutte le altre grandi imprese non qualificabili come enti di interesse pubblico (quelle che superano almeno due dei tre parametri dimensionali: totale di bilancio superiore a 25 milioni di euro, ricavi netti superiori a 50 milioni di euro, numero medio di dipendenti superiore a 250) che avrebbero dovuto rendicontare a partire dal 2026 per l'esercizio 2025. La terza ondata riguardava le PMI con valori mobiliari quotati nei mercati regolamentati dell'Unione, con obbligo di prima rendicontazione nel 2027 per l'esercizio 2026. La *Stop the Clock* posticipa di due anni l'applicazione degli obblighi per entrambe queste ondate: le imprese della seconda ondata rendiconteranno per l'esercizio 2027 e non più per il 2025, quelle della terza per l'esercizio 2028 anziché per il 2026⁹³. Il rinvio non riguarda invece la quarta ondata, relativa alle imprese di paesi terzi operanti nell'Unione al di sopra di determinate soglie di fatturato, già calendarizzata per il 2029 sull'esercizio 2028. La motivazione esplicita dell'intervento, così come formulata nella relazione illustrativa della proposta, è «evitare una situazione in cui talune imprese siano tenute a comunicare le informazioni per l'esercizio 2025 (seconda fase) o 2026 (terza fase) per poi essere esentate dall'obbligo, incorrendo in costi inutili ed evitabili»⁹⁴. Approvata dal Parlamento europeo il 3 aprile 2025 e adottata definitivamente dal Consiglio il 14

⁹¹ ASVIS, 2025, p. 98.

⁹² Ibidem.

⁹³ COM(2025)80, pp. 4, 7.

⁹⁴ Ibidem.

aprile, la *Stop the Clock* è entrata in vigore il 17 aprile 2025 come Direttiva (UE) 2025/794.

La seconda proposta, COM(2025) 81 final, interviene invece sulle fondamenta strutturali della direttiva, modificandone tanto il perimetro applicativo quanto il contenuto degli obblighi. Sul fronte del perimetro, la modifica più incisiva riguarda la soglia dimensionale: per rientrare nell'ambito degli obblighi vincolanti di rendicontazione di sostenibilità, le imprese devono avere più di 1.000 dipendenti e, al contempo, superare almeno uno dei due parametri finanziari vigenti: fatturato netto superiore a 50 milioni di euro oppure totale di bilancio superiore a 25 milioni di euro. Il criterio cumulativo del numero di dipendenti (e non più alternativo come nella vecchia soglia di 250) rappresenta un cambio di logica sostanziale: laddove la CSRD originaria adottava il classico test due su tre (dipendenti/fatturato/bilancio) e includeva così qualsiasi grande impresa anche con soli 250 dipendenti, la nuova formulazione vincola esclusivamente le imprese di dimensione rilevante. Le PMI quotate vengono integralmente escluse dal perimetro obbligatorio. Anche per le imprese di paesi terzi opera una revisione al rialzo: la soglia di fatturato netto generato nell'Unione che fa scattare l'obbligo di rendicontazione a livello di gruppo passa da 150 milioni a 450 milioni di euro. La Commissione stima che questa ridefinizione del perimetro comporti che «il numero di imprese soggette agli obblighi vincolanti di rendicontazione di sostenibilità si ridurrebbe di circa l'80 %, escludendo dall'ambito di applicazione le grandi imprese con meno di 1.000 dipendenti [...] e le PMI quotate»⁹⁵: la platea si ridurrebbe dalle circa 42.500 imprese originariamente previste a un numero sensibilmente inferiore. Sul fronte dei contenuti, la proposta introduce ulteriori misure di razionalizzazione: vengono soppressi gli standard settoriali di rendicontazione (ESRS settoriali) che avrebbero dovuto affiancare quelli asettoriali già in vigore; il *value chain cap* — la salvaguardia che impedisce di richiedere informazioni eccessive alle imprese della catena del valore — viene esteso e rafforzato, con applicazione diretta a tutte le imprese fino a 1.000 dipendenti e non più soltanto alle PMI. Per le imprese che fuoriescono dal perimetro obbligatorio viene introdotto un regime di rendicontazione su base volontaria.

In parallelo alla proposta sostanziale, la Commissione ha adottato l'11 luglio 2025 l'atto delegato C(2025) 4812 final — denominato *Quick-fix* sugli ESRS — che risponde a un problema specifico e urgente che la *Stop the Clock* non aveva risolto. Le imprese della prima ondata, già obbligate a rendicontare per l'esercizio 2024, erano soggette alle disposizioni di *phase-in* previste dagli ESRS originari: queste prevedevano che le medesime imprese aggiungessero, negli anni 2025 e 2026, nuovi obblighi informativi

⁹⁵ COM(2025)81, pp. 4-5.

progressivamente più ampi, tra cui le informazioni su biodiversità ed ecosistemi (ESRS E4), lavoratori nella catena del valore (ESRS S2), comunità locali (ESRS S3) e consumatori finali (ESRS S4). Questa progressione avrebbe imposto oneri aggiuntivi proprio a quelle imprese che, in base alla proposta COM(2025) 81, sarebbero potenzialmente fuoriuscite dal perimetro della CSRD (quelle tra 500 e 999 dipendenti), o comunque avrebbero dovuto rendicontare secondo standard più semplificati. L'atto delegato risolve il problema in due modi: da un lato, nessuna impresa della prima ondata è tenuta a comunicare informazioni aggiuntive rispetto a quelle già rendicontate per il 2024, fino all'esercizio 2027 incluso; dall'altro, l'esenzione biennale dal *phase-in* per i quattro standard tematici più onerosi (ESRS E4, S2, S3, S4) viene estesa a tutte le imprese della prima ondata, indipendentemente dal loro numero di dipendenti⁹⁶. L'atto è entrato in vigore il 13 novembre 2025 ed è applicabile agli esercizi che iniziano dal 1° gennaio 2025.

Accountancy Europe, l'organizzazione che riunisce le professioni contabili a livello europeo, ha pubblicato un'analisi delle proiezioni d'impatto basata sui dati della banca dati Orbis di Moody's, con integrazioni fornite dagli ordini professionali nazionali. I risultati restituiscono un quadro di trasformazione radicale: partendo dalla base di circa 42.500 imprese originariamente destinate a rientrare nella CSRD, la proposta della Commissione (soglia di 1.000 dipendenti) produce già una riduzione di circa l'80%; soglie ancora più elevate avrebbero ridotto il perimetro in misura ancora maggiore. Le proiezioni per Stato membro evidenziano una distribuzione geograficamente asimmetrica: Accountancy Europe stima che, con le nuove soglie, un terzo degli Stati membri si troverebbe con meno di dieci imprese soggette alla CSRD sul proprio territorio, rendendo di fatto marginale la direttiva come strumento di trasparenza sistemica in una parte non trascurabile dell'Unione⁹⁷. Al centro dell'analisi si trovano le imprese tra 500 e 1.000 dipendenti, ora escluse: si tratta di una fascia dimensionale che partecipa strutturalmente alle catene del valore delle grandi aziende obbligate e che difficilmente si doterà autonomamente di sistemi di *reporting* ESG. Le preoccupazioni circa il possibile indebolimento del sistema europeo di *disclosure* sulla sostenibilità sono state espresse anche da una coalizione di investitori istituzionali in una dichiarazione congiunta nella quale si segnala che le modifiche proposte rischiano di penalizzare la capacità degli investitori di valutare rischi e opportunità ESG, con effetti negativi sulla competitività e sugli investimenti a lungo termine⁹⁸.

⁹⁶ C(2025)4812, pp. 4–6.

⁹⁷ [Views on CSRD scope reduction: omnibus proposal - Accountancy Europe](#)

⁹⁸ Ibidem.

Il quadro normativo che emerge da questo percorso è duplice: da un lato, una platea ristretta di grandi imprese con obblighi formali vincolanti e più stringenti in termini di verifica; dall'altro, una vastissima area grigia di imprese medie e medio-grandi per le quali la rendicontazione ESG torna a essere una scelta volontaria. In Italia, la CSRD è stata ufficialmente recepita nell'ordinamento giuridico nazionale tramite il Decreto Legislativo n. 125/2024 del 6 settembre 2024. Tale adempimento normativo, sebbene vitale, si inserisce in un contesto sistemico di profondo ritardo rispetto alla tabella di marcia definita dalle Nazioni Unite. Il Rapporto 2025 redatto dall'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) restituisce un'immagine del Paese descritta inequivocabilmente come decisamente insoddisfacente⁹⁹. Gli indicatori statistici che monitorano le performance dell'Italia rispetto ai Goal dell'Agenda 2030 (tra il 2010 e il 2024) mostrano poche luci e molte ombre¹⁰⁰. Nello specifico si registra:

- Un grave arretramento per sei Goal: Sconfiggere la povertà (Goal 1), Acqua pulita (Goal 6), Ridurre le disuguaglianze (Goal 10), Vita sulla Terra (Goal 15), Pace, giustizia e istituzioni (Goal 16) e Partnership per gli Obiettivi (Goal 17).
- Una sostanziale stabilità per quattro Goal: Sconfiggere la fame (Goal 2), Salute e benessere (Goal 3), Imprese, innovazione e infrastrutture (Goal 9) e Città e comunità sostenibili (Goal 11).
- Un parziale miglioramento per sei Goal: Istruzione di qualità (Goal 4), Parità di genere (Goal 5), Energia pulita (Goal 7), Lavoro dignitoso (Goal 8), Lotta al cambiamento climatico (Goal 13) e Vita sott'acqua (Goal 14).
- Un forte aumento per un solo Goal: Il Goal 12, dedicato all'economia circolare e al consumo responsabile, che ha goduto di spinte istituzionali e dinamiche positive.

Il dato più allarmante si evince dall'analisi proiettiva: dei 38 target quantitativi definiti a livello europeo o nazionale da raggiungere entro il 2030, solo 11 (il 29% del totale) risultano attualmente raggiungibili dall'Italia, mentre ben 22 (il 58%) appaiono irraggiungibili se non si invertirà drasticamente la rotta¹⁰¹. Di fronte a questo scenario, caratterizzato da forti disuguaglianze territoriali e fragilità in ambiti chiave come l'educazione e la legalità, diventa evidente che l'attuazione dell'Agenda 2030 in Italia non appare sufficientemente centrale nel disegno delle

⁹⁹ ASVIS, 2025, p. 98..

¹⁰⁰ Ivi, p. 117.

¹⁰¹ Ibidem.

politiche pubbliche. Per sopperire a tali mancanze, gli esperti raccomandano una profonda revisione della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) e l'adozione di un Piano di Accelerazione Trasformativa che riallinei la governance pubblica con i target onusiani¹⁰². È in questo contesto di ritardo di sistema che il ruolo delle aziende si carica di un peso inedito. La rendicontazione delle pratiche ESG imposta dalla CSRD non si esaurisce in una semplice procedura di *compliance*, bensì diviene un potente atto sussidiario di responsabilità civile. Gli investimenti delle imprese (anche e soprattutto quelli legati alla salvaguardia del patrimonio culturale e all'educazione delineati dal Goal 11) si rivelano oggi strumenti cruciali oltre che per costruire il vantaggio competitivo aziendale sul lungo periodo, anche per supportare le comunità locali e trascinare il Paese verso il conseguimento degli improcrastinabili traguardi dell'Agenda 2030.

¹⁰² Ivi, p. 196, 205.

1.3 Il mercato delle sponsorizzazioni culturali in Italia

1.3.1 Specificità, temi e criticità del settore culturale e delle sue organizzazioni

L'integrazione dei criteri ESG e l'allineamento strategico con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, analizzati nei paragrafi precedenti, spingono oggi le imprese a ricercare partnership in grado di generare un autentico Valore Condiviso. In questo scenario, il settore culturale italiano potrebbe rappresentare l'ecosistema d'elezione per la declinazione della *Corporate Cultural Responsibility*. Tuttavia, affinché gli investimenti privati risultino efficaci e non si riducano a mere operazioni di greenwashing o di mecenatismo passivo, le imprese finanziatrici devono comprendere a fondo le profonde specificità, le logiche e le criticità che governano il mondo dell'arte e le istituzioni che vi operano. Il settore culturale, infatti, si discosta radicalmente dai tradizionali mercati manifatturieri o dei servizi standardizzati, presentando dinamiche macroeconomiche, microeconomiche e organizzative del tutto peculiari.

Un primo passo fondamentale consiste nell'inquadramento del perimetro in cui le aziende vanno a investire. Il collegamento tra cultura ed economia, inverte storicamente il paradigma: non si investe più in cultura per deboli interessi di prestigio sociale, ma perché nell'era post-industriale la cultura diventa un *input strategico* per il vantaggio competitivo. Assistiamo a una vera e propria culturalizzazione dell'economia, in cui le imprese producono e vendono i significati e il valore simbolico che i beni incorporano¹⁰³. Di riflesso, chi opera nel management dell'arte si trova a gestire organizzazioni la cui missione è la produzione di questo delicato capitale simbolico.

Per analizzare il mercato delle sponsorizzazioni, occorre definire con precisione cosa si intenda per istituzione culturale. La letteratura economica di settore, basandosi in gran parte sugli studi di David Throsby, stabilisce che un prodotto culturale debba possedere contemporaneamente tre requisiti imprescindibili. Deve essere il risultato di un atto di creatività, deve veicolare e comunicare un significato simbolico, e deve incorporare, almeno potenzialmente, una qualche forma di proprietà intellettuale¹⁰⁴. Partendo da questi requisiti, il panorama degli operatori può essere utilmente descritto attraverso il modello a cerchi concentrici, che classifica il settore in base alla sua matrice storica e al grado di industrializzazione¹⁰⁵.

1. Al centro si collocano le Imprese Culturali in senso stretto, legate alla tutela del

¹⁰³ CARÙ, SALVEMINI 2012, pp. 12-13.

¹⁰⁴ Ivi, pp. 22-23.

¹⁰⁵ SOLIMA 2018, p. 38.

patrimonio storico-artistico (*heritage*: musei, archivi, biblioteche, parchi archeologici) e alle arti performative (*performing arts*: teatri, fondazioni liriche, danza, festival). Esse operano con forme di produzione che mantengono un carattere pre-capitalistico, artigianale e basato sulla fruizione diretta o dal vivo.

2. Nel secondo cerchio troviamo le Industrie Culturali, emerse in seguito alla rivoluzione industriale (editoria, cinema, radio, TV, industria discografica). Queste realtà si differenziano dalle prime perché operano secondo una logica pienamente capitalistica, basata su alti costi fissi di produzione e bassi costi di riproduzione e distribuzione.
3. Nel cerchio più esterno si posizionano le Imprese Creative (design, architettura, pubblicità, videogiochi), sviluppatesi massicciamente con la rivoluzione informatica, che utilizzano la cultura come sostrato per la produzione di beni e servizi non strettamente culturali.

Il mercato delle sponsorizzazioni e del *fundraising* di matrice ESG si rivolge in massima parte al nucleo centrale di questo sistema, ovvero alle Imprese Culturali, le cui criticità richiedono un'analisi mirata. A differenza delle imprese attive nei settori industriali o creativi, le Imprese Culturali si distinguono per un tratto fondativo: l'assenza dello scopo di lucro come fine ultimo dell'organizzazione. Il loro obiettivo primario e inalienabile è la realizzazione di un progetto culturale che contribuisca alla crescita della collettività, mettendo a sistema un complesso strutturato e permanente di risorse umane, tecniche e finanziarie¹⁰⁶. A livello giuridico, queste organizzazioni assumono frequentemente la veste di Enti del Terzo Settore (ETS) o Organizzazioni Non Profit (ONP). La loro esistenza in questa forma nasce dall'esigenza di colmare un vuoto di mercato sistemico: ambiti in cui né lo Stato (per ragioni di bilancio o priorità politiche), né le imprese private (a causa di un insufficiente ritorno economico o di un rischio d'impresa troppo elevato) riescono a soddisfare pienamente la domanda della società¹⁰⁷. Tuttavia, il fatto che queste istituzioni non abbiano una finalità di profitto non significa che esse siano esentate dal rispetto del principio di economicità e di efficienza della gestione. Al contrario, un'azienda culturale deve operare minimizzando l'impiego inefficiente delle risorse e ricercando la sostenibilità finanziaria. Il profitto, in questo specifico ecosistema, non è rigettato a priori, venendo ricercato unicamente in quanto elemento strumentale al raggiungimento della finalità principale; l'imperativo categorico è che le logiche commerciali non acquisiscano mai il primato sulla finalità

¹⁰⁶ Ivi, pp. 12-13, 57.

¹⁰⁷ Ivi, pp. 18-19.

istituzionale o sull'integrità del prodotto¹⁰⁸. La natura non lucrativa e la dipendenza dalle sponsorizzazioni si spiegano chiaramente adottando una lente macroeconomica. La scienza economica attribuisce all'arte e alla cultura la qualifica di bene meritorio e, per alcuni suoi aspetti, di bene pubblico¹⁰⁹. La cultura è riconosciuta come portatrice di valori assoluti ed è considerata un diritto fondamentale per lo sviluppo umano¹¹⁰. Il consumo e la produzione di cultura generano immense esternalità positive per l'intera società¹¹¹. Tra le plurime funzioni espletate dalle istituzioni culturali si annoverano: la conservazione dell'identità per le generazioni future; lo sviluppo del capitale sociale e la coesione comunitaria; la funzione educativa e di stimolo all'innovazione del pensiero; e, non ultimo, il vitale posizionamento turistico, territoriale e urbano¹¹². Proprio l'esistenza di queste forti esternalità positive è alla base di un cronico fallimento del mercato. Il mercato libero, infatti, è in grado di prezzare e soddisfare solo la domanda individuale direttamente solvibile. Di fronte a un bene meritorio, la cui fruizione reca benefici anche a chi non paga direttamente il biglietto (ad esempio il miglioramento della qualità della vita urbana derivante dalla presenza di un teatro, o i ritorni per l'indotto turistico), il meccanismo dei prezzi non riflette il reale valore sociale generato. Ne consegue che, in assenza di meccanismi correttivi, il mercato produrrebbe una quantità di beni culturali largamente sub-ottimale rispetto alle esigenze della collettività. Storicamente, questo fallimento ha giustificato un massiccio intervento redistributivo da parte dello Stato¹¹³. Se il quadro macroeconomico giustifica il sostegno esterno, è l'analisi microeconomica a rivelare perché le istituzioni culturali – in primis i teatri, le fondazioni liriche e gli enti dello spettacolo dal vivo – si trovino in una condizione di disavanzo pressoché ineliminabile. Questa dinamica è stata codificata nel 1966 dagli economisti William J. Baumol e William G. Bowen attraverso la legge della crescita sbilanciata, celebre anche come morbo dei costi di Baumol (*Baumol's cost disease*)¹¹⁴. La teoria si fonda sull'osservazione dei coefficienti di produzione. Nell'industria manifatturiera e in molti servizi, il progresso tecnologico consente una continua automazione, riducendo il tempo e la manodopera necessari per produrre un'unità di

¹⁰⁸ CARÙ, SALVEMINI 2012, p. 31.

¹⁰⁹ Ivi, p. 39.

¹¹⁰ Ivi, p. 160.

¹¹¹ SOLIMA 2018, p. 47.

¹¹² CARÙ, SALVEMINI 2012, pp. 160-172.

¹¹³ SOLIMA 2018, p. 47.

¹¹⁴ Ivi, p. 43.

bene e innescando incrementi di produttività. Nelle arti performative, al contrario, il lavoro umano non è un mero mezzo di produzione, ma costituisce il prodotto stesso. La rappresentazione di un quartetto d'archi o la messa in scena di un'opera lirica richiedono l'esatto e identico impiego di tempo, maestranze e numero di artisti oggi come nel diciannovesimo secolo: la produzione avviene con coefficienti pressoché fissi¹¹⁵.

Questa impossibilità tecnica di incrementare la produttività, incrociata con le dinamiche inflattive, innesca una spirale letale: affinché i lavoratori dello spettacolo non scivolino in condizioni di povertà, i loro salari devono inevitabilmente crescere per adeguarsi all'aumento generale del costo della vita dettato dai settori ad alta produttività. Ma poiché nel teatro la produttività ristagna, ogni aumento salariale si traduce in un aumento secco dei costi unitari. I costi dell'impresa culturale lievitano così a un ritmo strutturalmente superiore rispetto a quanto i ricavi (limitati dalla capienza fisica delle sale e dall'impossibilità di alzare i prezzi dei biglietti all'infinito senza escludere le fasce deboli) possano mai compensare, condannando il settore a un divario cronico¹¹⁶.

Il nucleo della produzione e della tutela (il restauro di un'opera d'arte, la preparazione di un allestimento, lo studio degli archivi) si configura ad altissima intensità di lavoro umano non comprimibile, rendendo l'Impresa Culturale un soggetto strutturalmente sussidiato.

Dal lato dell'offerta, le imprese che sponsorizzano la cultura devono confrontarsi con un'ulteriore criticità gestionale intrinseca alle istituzioni: l'incertezza circa la risposta del pubblico¹¹⁷. Il consumo di prodotti artistici è un'esperienza multidimensionale profonda (sensoriale, emotiva, cognitiva e comunicativa), e non è mai interpretabile in chiave puramente utilitaristica o associabile a un semplice bisogno primario¹¹⁸. A complicare la creazione di un mercato fluido interviene il pesante fardello dell'accessibilità, che si frappone tra il patrimonio e la potenziale audience. L'accesso alla cultura sconta infatti la presenza di molteplici barriere: geografiche (la presenza o meno di siti culturali nel territorio di residenza), sociali (l'influenza della classe di appartenenza), economiche (le risorse finanziarie necessarie per la fruizione) e ambientali¹¹⁹.

Tuttavia, il vero scoglio strutturale, particolarmente gravoso in Italia, è rappresentato

¹¹⁵ Ivi, pp. 43-44.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ CARÙ, SALVEMINI 2012, pp. 39-53.

¹¹⁸ Ivi, pp. 67-72.

¹¹⁹ Ivi, p. 74.

dall'accessibilità cognitiva¹²⁰. Come confermato dai sondaggi Eurobarometro, la barriera principale al consumo culturale non è legata al costo del biglietto, ma alla mancanza di interesse e, soprattutto, alla carenza di informazioni e di background formativo per decodificare il linguaggio dell'opera d'arte. Un dipinto del Rinascimento o uno spettacolo d'avanguardia richiedono codici di lettura che non sono innati. L'impegno per abbattere questa asimmetria obbliga le istituzioni culturali a investire massicciamente in strategie di *audience development*, in percorsi didattici e in servizi accessori di accompagnamento che necessitano di capitali spesso incompatibili con la rigidità dei bilanci pubblici¹²¹. Sul versante interno, la traduzione operativa di questi complessi modelli si scontra storicamente con un limite di matrice culturale e antropologica. Nelle stanze direzionali delle istituzioni artistiche, economia e cultura sono state per lungo tempo vissute e concepite come un vero e proprio ossimoro. Da una parte l'economia, emblema della razionalità, dell'efficienza, della standardizzazione e dei vincoli stringenti dettati dalla scarsità delle risorse; dall'altra la cultura, dominio del romanticismo, della genialità passionale e dell'assenza di regole prestabilite¹²². Questa polarità ha generato per decenni un clima di reciproca, fiera diffidenza tra le due categorie umane chiamate a governare le istituzioni: i creativi e i manager¹²³. Gli specialisti dell'arte hanno spesso guardato alle pratiche aziendalistiche con il sospetto di una indebita intrusione nel sacro recinto della cultura, temendo la banalizzazione del prodotto; simmetricamente, il mondo delle imprese produttive ha sovente considerato l'arte come un ambito elitario, autoreferenziale, intriso di sregolatezza e refrattario a qualsiasi principio di trasparenza o rigore gestionale¹²⁴. Oggi, la pressante sfida organizzativa impone il superamento di questa dialettica conflittuale. Un'azienda culturale moderna non può sopravvivere chiudendosi nel proprio elitarismo e ignorando le moderne tecniche di pianificazione, *service management* e controllo strategico¹²⁵. La vera competenza manageriale nel settore dell'arte consiste nel coordinare il progetto culturale con le inderogabili esigenze economiche, armonizzando la tutela della vocazione artistica con la necessaria efficienza operativa¹²⁶. È all'interno di questo specifico, delicato ma affascinante campo di forze (segnato dal

¹²⁰ SOLIMA 2018, p. 49.

¹²¹ CARÙ, SALVEMINI 2012, p. 108.

¹²² Ivi, pp. 3-7.

¹²³ Ivi, pp. 126-127.

¹²⁴ Ivi, pp. 3-7.

¹²⁵ Ivi, pp. 88-89.

¹²⁶ Ivi, pp. 126-127.

ritiro progressivo dello Stato) che il ruolo delle sponsorizzazioni aziendali assume una valenza cruciale. Svestendo i panni del generoso donatore estemporaneo, l'impresa contemporanea attenta alle dinamiche ESG interviene oggi nel mercato culturale italiano come partner sistemico, fornendo quelle risorse finanziarie e quel *know-how* organizzativo indispensabili per garantire la tenuta del capitale culturale nazionale e del proprio ritorno di valore condiviso.

1.3.2 I numeri del settore culturale in Italia: investimenti, consumi e impatto del mecenatismo d'impresa

Comprese le specificità analitiche, organizzative e macroeconomiche che governano le istituzioni artistiche, per mappare accuratamente il bacino di utenza entro il quale operano le moderne strategie di sponsorizzazione ESG è fondamentale esaminare la dimensione quantitativa del settore in Italia. I dati più recenti smontano in maniera categorica il detto secondo cui con la cultura non si mangia, restituendo la fotografia di un comparto che si attesta tra i più dinamici dell'intera economia nazionale. Stando alle rilevazioni condotte per il 2024, il Sistema Produttivo Culturale e Creativo italiano (SPCC) ha generato un Valore Aggiunto pari a 112,6 miliardi di euro, segnando un incremento del +2,1% rispetto all'anno precedente e un considerevole +19,2% se raffrontato ai livelli del 2021. Questo volume di ricchezza è stato prodotto grazie al lavoro di un milione e mezzo di occupati impiegati all'interno di oltre 289.000 imprese, le quali, nonostante le fluttuazioni macroeconomiche, hanno registrato una crescita del +1,8% nell'ultimo anno e costituiscono una rete imprenditoriale di inestimabile valore strategico¹²⁷. L'aspetto più dirompente del SPCC, tuttavia, risiede nel suo effetto moltiplicatore. Analizzando le interdipendenze settoriali, è stato calcolato un moltiplicatore economico pari a 1,7: ciò significa che per ogni singolo euro di valore aggiunto prodotto dalle attività strettamente culturali (il cosiddetto *Core* del sistema), si attivano ulteriori 1,7 euro nel resto del sistema economico¹²⁸. Tradotto in termini monetari per l'anno di riferimento, i 63,1 miliardi di euro prodotti operativamente dalle attività del nucleo culturale ristretto sono stati in grado di generare circa 110,8 miliardi di euro addizionali nelle filiere esterne, innescando un beneficio a catena che si riverbera sui trasporti, sui servizi alle imprese e, soprattutto, sull'indotto turistico e ricettivo¹²⁹. Dal punto di vista della distribuzione geografica, la produzione di questa ricchezza riflette le classiche asimmetrie territoriali della Penisola, ma presenta anche alcune dinamiche evolutive inattese. Il Nord Italia, e in particolar modo la Lombardia, guida nettamente la classifica assoluta della redditività culturale con oltre 62.000 imprese attive e circa 20,8 miliardi di euro di Valore Aggiunto legati esclusivamente al comparto *Core*. Segue il Lazio, che primeggia per l'incidenza della cultura sul totale dell'economia regionale (4,9%), fortemente trainata dall'asse capitolino dell'industria audiovisiva e museale¹³⁰. Tuttavia, le variazioni tendenziali più interessanti e

¹²⁷ SYMBOLA, 2025, p. 11.

¹²⁸ Ivi, p. 77.

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ Ivi, p. 109, 113.

incoraggianti si stanno registrando nel Mezzogiorno: regioni che partivano da performance tradizionalmente inferiori hanno messo a segno rimbalzi impressionanti, con il Valore Aggiunto del nucleo culturale cresciuto del +7,4% in Calabria e del +9,2% in Sardegna in un solo anno¹³¹. Questa capillarità territoriale dimostra alle aziende come l'investimento culturale sia uno strumento adattabile sia per presidiare strategicamente i grandi centri urbani che per stimolare la coesione nelle aree meno performanti.

A dispetto dell'enorme indotto generato e nonostante la cultura venga inequivocabilmente catalogata dalla scienza economica come bene meritorio, il finanziamento strutturale pubblico in Italia appare, per molti versi, ancora claudicante. Stando ai dati della contabilità nazionale certificati da Eurostat, la spesa pubblica a favore del settore culturale in Italia si è attestata nel 2023 di poco al di sopra dei 10 miliardi di euro. In termini di volumi puramente nominali questo dato colloca l'Italia al quarto posto nell'Unione Europea, ma parametrando la cifra al totale della spesa pubblica nazionale, l'incidenza si ferma allo 0,9%¹³². Questa percentuale, al di sotto della media comunitaria, denota un ritardo di sistema che, inevitabilmente, spostata sul settore privato e sulle strategie ESG la responsabilità sussidiaria di colmare parte di questo vuoto istituzionale. Disaggregando questo dato, emerge che la maggioranza dell'esborso (il 64%) è coperta dalle amministrazioni centrali dello Stato. Entrando nel merito del bilancio del dicastero di riferimento, il Ministero della Cultura (MiC) ha beneficiato nel 2024 di uno stanziamento di competenza pari a 3,36 miliardi di euro. Sebbene questo dato rappresenti una robusta e fondamentale crescita del +18% rispetto ai livelli pre-pandemici del 2019, esso incorpora al contempo una netta e sensibile riduzione (-23%) rispetto al picco di aiuti straordinari registrato nel 2022¹³³. L'ancora di salvezza macroeconomica in questa difficile congiuntura di finanza pubblica è stata lanciata dai fondi europei di coesione, e nello specifico dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il piano strategico di rilancio post-pandemico ha infatti blindato ben 4,2 miliardi di euro in fondi diretti interamente ed esclusivamente destinati alla Missione 1, volta alla ripartenza, alla digitalizzazione, all'abbattimento delle barriere cognitive e fisiche e alla modernizzazione energetica dei luoghi della cultura e del turismo italiano¹³⁴. La tenuta e il rilancio delle istituzioni culturali, pur beneficiando di questi macro-

¹³¹ Ivi, p. 115.

¹³² MIC 2025, pp. 221-222.

¹³³ Ivi, pp. 223-224.

¹³⁴ Ivi, p. 216.

investimenti pubblici, non possono tuttavia prescindere dal fondamentale monitoraggio della domanda privata, ovvero del comportamento d'acquisto e di fruizione da parte delle famiglie italiane, che costituiscono il *target audience* d'elezione per le aziende sponsorizzatrici. Il recente Osservatorio sui consumi culturali degli italiani condotto da Impresa Cultura Italia-Confcommercio restituisce per il 2025 un quadro in chiaroscuro. Da un lato, il Paese è tornato concretamente a investire parte del proprio budget domestico in cultura: la spesa media mensile individuale ha raggiunto i 94 euro, facendo segnare un incremento rispetto ai 90 euro misurati nel 2024¹³⁵. Tuttavia, la cicatrice lasciata dalle restrizioni dell'ultimo quinquennio e dall'inflazione generale stenta a rimarginarsi del tutto, mantenendo la spesa attuale ancora visibilmente distante dai 113 euro mensili che si registravano nel 2019¹³⁶. Il dato straordinariamente positivo per il mercato delle sponsorizzazioni riguarda però le modalità e le destinazioni di questa spesa. Il 2025 ha segnato il definitivo e totale recupero dei consumi legati alle attività dal vivo ad alto impatto aggregativo, superando persino le performance pre-crisi: il 53% della popolazione dichiara di aver partecipato a feste popolari, manifestazioni folkloristiche o sagre, il 50% ha varcato l'ingresso di musei, mostre e siti archeologici, il 48% è tornato assiduamente al cinema, il 42% ha goduto di spettacoli all'aperto e il 39% ha affollato i concerti¹³⁷. Nonostante questa grande mobilitazione di massa, si annida un campanello d'allarme di natura sociologica che chiama le imprese a un senso di profonda responsabilità e azione: sebbene due italiani su tre riconoscano alla cultura il merito indiscutibile di rendere le città più vivibili e di sorreggere l'economia locale, è bruscamente salita la quota di coloro che percepiscono l'accesso ai consumi culturali come un gravoso costo (passando dall'11% al 18%), erodendone il valore percepito in chiave di puro benessere psicofisico (dal 17% all'11%)¹³⁸. Questa polarizzazione della percezione rende ancora più vitale e strategico il ruolo delle imprese finanziatrici: sostenendo economicamente i processi di *audience development* e l'abbassamento delle barriere economiche d'accesso, gli attori corporate non acquistano solo un logo su un manifesto, ma si ergono a abilitatori di cittadinanza, generando quel valore relazionale positivo che le istituzioni da sole faticano oggi a garantire a tutte le fasce sociali.

È in virtù di queste profonde asimmetrie di bilancio pubblico e per calmierare il rischio fisiologico generato dal morbo di Baumol che l'immissione di liquidità da soggetti

¹³⁵ CONFCOMMERCIO 2026, pp. 2-3.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ CONFCOMMERCIO 2026, p. 3.

¹³⁸ Ivi, pp. 1-2.

terzi si rivela ossigeno vitale. All'interno del bacino dei finanziatori privati un posto d'onore spetta storicamente alle Fondazioni di origine bancaria. Questi enti nel corso del 2023 hanno immesso nelle vene del settore culturale l'imponente cifra di 251,2 milioni di euro¹³⁹. Tali risorse, per loro stessa vocazione, non si distribuiscono a pioggia, ma si concentrano in comparti strategici del cerchio interno della cultura per alleviare il deficit di gestione e promuovere lo sviluppo territoriale: nello specifico, il 31% degli sforzi economici di questi enti si è indirizzato al sostegno dei lavoratori delle *performing arts*, mentre il 27% è andato in modo diretto e tangibile a finanziare la promozione e la valorizzazione del mercato delle arti visive¹⁴⁰. Oltre ai grandi enti strutturati, non va sottovalutato il meccanismo della fiscalità distribuita, emblema della partecipazione dal basso. Attraverso lo strumento del 5x1000, i contribuenti italiani hanno avuto modo di devolvere porzioni delle proprie dichiarazioni dei redditi alle ONP attive nel settore culturale¹⁴¹. Tale partecipazione si è quantificata in erogazioni annue stabilmente superiori a 5,2 milioni di euro¹⁴², indirizzate in maniera quasi esclusiva alla tutela diretta del patrimonio nazionale e a coprire i costi operativi delle miriadi di micro-associazioni sparse sul territorio. Tuttavia, l'indicatore che meglio fotografa il mutamento di paradigma nel mecenatismo e il sempre più stretto avvicinamento delle imprese al mondo della conservazione artistica è costituito dalle performance dell'Art Bonus, il regime di credito d'imposta introdotto per stimolare le erogazioni liberali a sostegno della cultura. Le rilevazioni più aggiornate del 2024 registrano che questo strumento fiscale ha canalizzato ben 149,3 milioni di euro, un record che segna un incoraggiante balzo in avanti del +24% rispetto a quanto rendicontato nel 2022¹⁴³.

L'analisi diacronica e geografica dei flussi intercettati dall'Art Bonus apre tuttavia a scenari di profonda riflessione sulla concentrazione della capacità del mecenatismo d'impresa. I dati esibiscono, infatti, una geografia della filantropia pesantemente polarizzata¹⁴⁴. Guardando ai valori cumulativi storici elaborati nel 2025, la Lombardia domina incontestata lo scenario nazionale, avendo raccolto in modo aggregato erogazioni liberali destinate all'Art Bonus per una cifra monstre di 377.823.007 euro. Questo abissale distacco riflette la sovra-rappresentazione di *headquarter* aziendali e grandissimi agglomerati industriali insistenti nell'ecosistema milanese. A vastissima distanza si posizionano i territori dotati di grandi giacimenti turistici e manifatturieri

¹³⁹ MIC 2025, p. 217, 242.

¹⁴⁰ Ivi, p. 242.

¹⁴¹ Ivi, p. 243.

¹⁴² Ivi, p. 217.

¹⁴³ Ibidem.

¹⁴⁴ FEDERCULTURE 2025, p. 5.

di pregio: la Toscana con 143,7 milioni, il Piemonte con 143,1 milioni e l'Emilia-Romagna con 140 milioni di euro attratti cumulativamente¹⁴⁵. Scendendo lungo lo Stivale, il divario nella capacità di raccogliere fondi privati si fa allarmante e speculare alla contrazione del PIL territoriale. Regioni dal patrimonio monumentale di inestimabile valore come la Sicilia o la Calabria hanno attratto storicamente per l'Art Bonus capitali puramente marginali (rispettivamente 2,4 milioni e 633 mila euro in totale), sino a toccare minimi fisiologici in realtà micro-regionali come il Molise (89.885 euro) o la Basilicata (solo 4.141 euro accumulati)¹⁴⁶. Questo asimmetrico quadro statistico dimostra come i capitali delle imprese italiane, sebbene disposte a spendere in cultura per avvantaggiarsi dei benefici legati alla *Corporate Cultural Responsibility*, tendano fisiologicamente a gravitare attorno ai centri finanziari d'appartenenza (spesso il Nord). Per bilanciare questo divario, la nuova dottrina del Valore Condiviso sprona le multinazionali, che presentano ramificazioni commerciali o catene di fornitura dislocate nel Mezzogiorno, a sfruttare proprio lo strumento culturale per innescare percorsi di crescita e *stakeholder engagement* riequilibranti lungo tutte le latitudini in cui operano.

Il motivo fondamentale per cui, a fronte di questi numeri e criticità di sistema, il comparto dell'Arte e della Cultura rimane in assoluto il veicolo d'investimento ESG e comunicativo più ambito risiede nelle immense esternalità positive che il settore ingenera. Un dato su tutti lo certifica chiaramente: il legame con il turismo nazionale e internazionale.

Sulla base delle stime, il 2024 è stato archiviato come un'annata aurea per la filiera ricettiva italiana, facendo registrare 880 milioni di presenze totali e muovendo un impatto d'affari superiore a 108,8 miliardi di euro¹⁴⁷. In questa valanga di flussi, il solo turismo culturale ha assorbito 379 milioni di presenze turistiche, generando una spesa complessiva sbalorditiva stimata in 56,6 miliardi di euro: un valore che incide per il 52% sull'intero indotto ricettivo nazionale italiano¹⁴⁸.

A dettare questa traiettoria e a rendere l'esposizione del brand aziendale estremamente attrattiva sul piano internazionale è soprattutto la componente estera. Ben il 52,1% delle presenze turistiche straniere in Italia è stato mosso in modo diretto dall'esigenza di arricchire il proprio viaggio con esperienze ed eventi di carattere artistico o culturale (contro il 34,7% dei turisti nazionali). Questi flussi generati dai turisti internazionali spinti dalla cultura hanno una capacità di spesa decisamente

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ Symbola, 2025, p. 134.

¹⁴⁸ Ibidem.

superiore, tanto da incidere per il 61% sulla spesa turistica straniera complessiva riversata sul nostro territorio¹⁴⁹. La vastità di questa platea trasforma radicalmente il senso e la portata di un'azione di CSR o di un investimento aziendale in *heritage*. Allestire un restauro, sponsorizzare un'opera lirica o sovvenzionare il riammodernamento digitale di un polo archeologico significa, in termini di logiche aziendali, assicurarsi l'accesso visivo ed esperienziale diretto a milioni di consumatori attenti, sensibili alla bellezza, disposti a fruire e decodificare messaggi valoriali profondi e, sempre di più, pronti a premiare le imprese che si fanno oggettivamente carico del welfare della Nazione. In conclusione, le cifre e i volumi monetari sopra analizzati consolidano in maniera empirica ciò che la dottrina strategica del CSV predica a livello teorico: per il mondo del business contemporaneo, salvaguardare la cultura non è più relegabile a una filantropica spesa a fondo perduto, ma costituisce un imprescindibile e scalabile volano d'innovazione, posizionamento ed espansione economica a beneficio congiunto della società e dell'impresa stessa.

¹⁴⁹ Ivi, p. 136.

Capitolo 2: Il fundraising e le fonti di funding per gli Enti del Terzo Settore

2.1 L'ecosistema degli ETS culturali in Italia.

2.1.1 La riforma del Terzo Settore e la tassonomia degli ETS

L'analisi delle forme di finanziamento privato e del corporate fundraising nel settore culturale non può prescindere da una comprensione approfondita dell'ecosistema istituzionale entro cui operano i soggetti che si rivolgono al mercato delle sponsorizzazioni. In Italia, questa galassia di organizzazioni trova oggi il proprio inquadramento normativo unitario all'interno del Terzo Settore, un insieme di soggetti privati che, senza scopo di lucro, perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Prima di indagare le strategie di raccolta fondi messe in campo da questi enti, è indispensabile ricostruire il perimetro normativo che li definisce, analizzarne la composizione strutturale e comprendere il loro peso economico e occupazionale all'interno del più ampio sistema produttivo nazionale.

Il Terzo Settore italiano è il prodotto di un lungo e faticoso processo di riforma che ha trovato il suo momento culminante nel 2016-2017. Prima dell'intervento legislativo del riformatore, il panorama organizzativo del non profit era contraddistinto da una stratificazione normativa frammentaria e disomogenea, risultato di decenni di legiferazione settoriale¹⁵⁰. Diverse leggi disciplinavano autonomamente e in modo spesso contraddittorio le specifiche categorie di enti: la Legge Quadro 266/1991 regolava le Organizzazioni di Volontariato (ODV), la Legge 383/2000 le Associazioni di Promozione Sociale (APS), il D.Lgs. 460/1997 istituiva e disciplinava le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (ONLUS), mentre il D.Lgs. 155/2006 tentava di codificare la figura dell'impresa sociale. L'assenza di un quadro definitorio unitario generava incertezza giuridica e complicazioni operative per gli enti, oltre a impedire la costruzione di una politica pubblica organica e di un sistema fiscale coerente nei confronti dell'intero comparto¹⁵¹.

Il punto di svolta riformatore fu la Legge delega 6 giugno 2016, n. 106, che conferì al Governo la delega per una revisione organica e sistematica della disciplina del Terzo Settore, dell'impresa sociale e del servizio civile. Questa legge definì il Terzo Settore come «il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse

¹⁵⁰ CAMERA 2022, p. 1.

¹⁵¹ GENERALI 2024, pp. 8-9. Sul carattere frammentario della normativa preesistente, cfr. anche CANTIERE 2023, p. 2: «Prima di allora il terzo settore non aveva una definizione normativa unitaria. Esso coincideva di fatto con l'insieme delle organizzazioni non profit ed era estremamente frammentario, risultato di numerose leggi che regolavano specifiche attività e forme giuridiche».

generale mediante forme di azione volontaria e gratuita, di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti e atti costitutivi»¹⁵². Le principali direttrici di azione della delega comprendevano la semplificazione e la revisione del procedimento per il riconoscimento della personalità giuridica; l'individuazione di un elenco unico e condiviso delle attività di interesse generale; il divieto di distribuzione, anche indiretta, degli utili o degli avanzi di gestione; l'obbligo di trasparenza e pubblicità dei bilanci; e la riorganizzazione dell'intero sistema di registrazione attraverso la creazione di un Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)¹⁵³.

In attuazione di questa delega, il legislatore delegato ha adottato nel corso del 2017 un corpus normativo articolato e interdipendente. Il provvedimento cardine fu il Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, universalmente noto come Codice del Terzo Settore (CTS), che costituisce la legge generale dell'intero comparto. In parallelo, e in modo coordinato con il Codice, vennero emanati il D.Lgs. 112/2017, dedicato alla disciplina specifica dell'impresa sociale; il D.Lgs. 111/2017, che ha riordinato l'istituto del 5x1000; e il D.Lgs. 40/2017, che ha istituito il servizio civile universale. L'insieme di questi provvedimenti costituisce la Riforma del Terzo Settore, un cantiere normativo che, a distanza di quasi un decennio, può dirsi sostanzialmente completato, seppur con alcuni nodi giuridici e applicativi ancora in corso di definizione¹⁵⁴.

L'infrastruttura operativa della riforma è costituita dal Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), istituito dal decreto ministeriale 15 settembre 2020, n. 106, e divenuto pienamente operativo a partire dal 23 novembre 2021¹⁵⁵. Il RUNTS, gestito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con le Camere di commercio (Unioncamere), ha sostituito i preesistenti registri settoriali delle ODV, delle APS e l'Anagrafe delle ONLUS, avviando contestualmente il processo di migrazione degli enti già iscritti in questi registri verso le corrispondenti sezioni del nuovo Registro unificato. L'iscrizione al RUNTS – formalmente facoltativa ma indispensabile per accedere alle agevolazioni fiscali e alle forme di collaborazione con la pubblica amministrazione previste dal Codice – è articolata in sette sezioni corrispondenti alle diverse tipologie di ETS. L'iscrizione obbliga gli enti ad adeguare i propri statuti ai requisiti del CTS e ad indicare gli estremi dell'iscrizione in tutti gli atti, nella corrispondenza e nelle comunicazioni al pubblico¹⁵⁶.

¹⁵² CAMERA 2022, p. 1.

¹⁵³ Ivi, pp. 1-2.

¹⁵⁴ TERZJUS 2025, pp. 15-16.

¹⁵⁵ CAMERA 2022, p. 3.

¹⁵⁶ CANTIERE 2023, pp. 3-5.

Un capitolo cruciale e a lungo irrisolto della riforma riguardava la compatibilità del nuovo regime fiscale degli ETS con la normativa europea sugli aiuti di Stato. Per anni, l'applicazione delle disposizioni tributarie di favore introdotte dal CTS era rimasta sospesa, in attesa del pronunciamento della Commissione Europea. Questa incertezza si è risolta nel corso del 2024-2025 con l'emissione della cosiddetta *Comfort letter* da parte della Commissione, che ha dichiarato la sostanziale compatibilità del nuovo impianto fiscale con il diritto dell'Unione, spianando così la strada all'applicazione piena del regime tributario riformato a partire dagli anni di imposta 2026¹⁵⁷. Questo passaggio rappresenta un momento di maturità per il sistema normativo: la Riforma del Terzo Settore può ora considerarsi giunta – pur con i necessari aggiustamenti in corso di perfezionamento – al suo traguardo.

Il cuore definitorio della riforma risiede nell'articolo 4 del Codice del Terzo Settore, che individua le categorie di soggetti riconoscibili come Enti del Terzo Settore: le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le imprese sociali (incluse le cooperative sociali), le reti associative, le società di mutuo soccorso e la categoria residuale degli altri enti del Terzo Settore che non rientrano nelle categorie precedenti. Per qualificarsi come ETS, un soggetto deve essere un ente privato – in forma di associazione, fondazione, o altro ente di carattere privato – privo di finalità di lucro, e deve svolgere in via esclusiva o principale una o più delle attività di interesse generale elencate all'articolo 5 del Codice, una volta perfezionata l'iscrizione al RUNTS¹⁵⁸. Sono invece esplicitamente esclusi dal perimetro degli ETS le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, nonché i soggetti sottoposti a direzione e coordinamento di enti pubblici¹⁵⁹.

Ogni categoria di ETS presenta caratteristiche costitutive, requisiti di governance e profili fiscali distinti:

- Le Organizzazioni di Volontariato (ODV), disciplinate dagli articoli 32-37 del CTS, sono enti associativi che svolgono attività di interesse generale prevalentemente a favore di terzi, avvalendosi in modo predominante dell'attività di volontariato dei propri associati. Un requisito fondamentale è il rispetto di un rapporto minimo di almeno due volontari per ogni lavoratore dipendente.
- Le Associazioni di Promozione Sociale (APS), regolate dagli articoli 35-42, sono anch'esse enti associativi che però possono svolgere le proprie attività sia in

¹⁵⁷ TERZJUS 2025, pp. 55-97.

¹⁵⁸ CTS 2017, art. 4, comma 1.

¹⁵⁹ CTS 2017, art. 4, comma 2; CANTIERE 2023, p. 4.

favore degli associati che di terzi, con un perimetro di operatività quindi più ampio.

- Gli enti filantropici, introdotti ex novo dalla riforma, sono fondazioni o associazioni riconosciute che operano principalmente attraverso la distribuzione di denaro, beni o servizi a beneficio di terzi o di attività di interesse generale; essi dispongono di un ruolo centrale nel panorama del fundraising istituzionale.
- Le reti associative svolgono invece una funzione di rappresentanza, coordinamento e supporto degli ETS associati¹⁶⁰.
- La figura dell'impresa sociale merita un approfondimento particolare, in quanto rappresenta la forma più evoluta e ibridata di ETS: essa esercita in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e degli stakeholder. A differenza delle ODV e delle APS, le imprese sociali non sono soggette al requisito della prevalenza del volontariato e possono avere una struttura organizzativa e patrimoniale più complessa. Le cooperative sociali – già esistenti e disciplinate dalla Legge 381/1991 – acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali ai sensi del nuovo Codice¹⁶¹.

Il perimetro delle attività socialmente meritorie che giustificano la qualifica di ETS è definito dall'articolo 5 del CTS attraverso un elenco tassativo di ventisei attività di interesse generale. Ai fini dell'analisi condotta in questa sede, riveste particolare importanza la lettera f) dell'elenco, che comprende la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, e la lettera i), dedicata alle attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo¹⁶². Queste due voci rappresentano il fondamento giuridico dell'azione degli ETS culturali nell'ordinamento italiano, legittimando le loro attività di tutela del patrimonio storico-artistico, di produzione e diffusione dell'offerta culturale e di promozione del volontariato in ambito culturale. È significativo notare come il legislatore abbia inserito anche le lettere d) (educazione, istruzione e formazione professionale) e g) (formazione universitaria e post-universitaria), che ampliano ulteriormente la platea degli ETS attivi in ambiti contigui e complementari al campo culturale in senso stretto.

¹⁶⁰ CANTIERE 2023, pp. 18-47.

¹⁶¹ CTS 2017, artt. 1-9 D.Lgs. 112/2017; CAMERA 2022, pp. 5-6.

¹⁶² CTS 2017, art. 5, commi 1 lett. f) e i).

La forma giuridica delle organizzazioni iscritte al RUNTS è quasi esclusivamente quella associativa. Stando ai dati elaborati al 23 dicembre 2025, il 92% degli ETS iscritti al RUNTS (escludendo le imprese sociali) è costituito in forma di associazione, mentre le fondazioni rappresentano il 3,1% e le altre forme giuridiche si collocano su valori residuali¹⁶³. Questo dato riflette la tradizione associativa profondamente radicata nella cultura civile italiana e indica, al contempo, il prevalere di strutture organizzative leggere, spesso prive di un patrimonio consolidato, una caratteristica che si rivelerà determinante nell'analisi delle loro strategie di fundraising.

2.1.2 I dati strutturali del settore non profit italiano: dimensioni, composizione e valore economico

La comprensione della reale portata del Terzo Settore italiano richiede di operare una distinzione fondamentale tra due perimetri di osservazione: il più ampio universo del non profit nel suo complesso, monitorato annualmente dall'ISTAT attraverso il Registro statistico delle istituzioni non profit, e il sottoinsieme più ristretto degli Enti del Terzo Settore propriamente detti, iscritti al RUNTS e disciplinati dal Codice del 2017. Il primo include soggetti che pur non avendo finalità lucrative sono esclusi dall'ambito di applicazione del CTS (come le associazioni di categoria, le fondazioni bancarie, le associazioni sportive dilettantistiche non ancora transitate nel nuovo sistema, e altre organizzazioni); il secondo rappresenta il nucleo normativo più rigoroso, caratterizzato da requisiti statutari più stringenti, obblighi di trasparenza e accesso a un sistema fiscale di vantaggio¹⁶⁴.

Partendo dall'universo più ampio, i dati del Registro statistico ISTAT riferiti al 31 dicembre 2023 restituiscono un quadro di straordinaria vitalità. Le istituzioni non profit attive in Italia sono 368.367 e, complessivamente, impiegano 949.200 dipendenti¹⁶⁵. Rispetto al 2022, anno in cui si era registrato un lieve calo per effetto degli strascichi della pandemia, le istituzioni riprendono a crescere del 2,3%, mentre i dipendenti aumentano del 3,2%, consolidando un trend di crescita avviato già nell'anno precedente. L'analisi della serie storica evidenzia una parabola di sviluppo costante: dalle circa 235.000 istituzioni del 2001, passando per le 301.000 del 2011 e le 360.000 del 2020, il settore ha quasi raddoppiato le proprie dimensioni nel corso di vent'anni, testimoniando una capacità generativa della società civile italiana difficilmente riscontrabile in altri comparti economici¹⁶⁶.

¹⁶³ TERZJUS 2025, p. 36 (Tabella 6 – Forme giuridiche degli enti iscritti al RUNTS, al 23/12/2025).

¹⁶⁴ GENERALI 2024, pp. 9-10.

¹⁶⁵ ISTAT 2025, p. 1.

¹⁶⁶ GENERALI 2024, p. 18-19 (Figura 5 – Istituzioni non profit in Italia, serie storica 2001-2021).

La forma giuridica prevalente è quella associativa, che raccoglie il 85,3% delle istituzioni (314.342 unità), seguita da quella cooperativa (14.343 cooperative sociali, pari al 3,9%), fondazionale (8.713, pari al 2,4%) e da altre forme giuridiche residuali (8,4%)¹⁶⁷. Questa distribuzione numerica, tuttavia, cela un rovesciamento radicale se si analizza la distribuzione dei lavoratori dipendenti per forma giuridica: le cooperative sociali, pur rappresentando meno del 4% delle istituzioni, occupano il 53,6% dei dipendenti del settore (509.333 posizioni lavorative), confermando il ruolo di datori di lavoro per eccellenza che le cooperative rivestono nel panorama del welfare italiano. Le fondazioni, pur numericamente esigue (2,4% delle istituzioni), concentrano il 12,5% dei dipendenti (118.348), mentre le associazioni, numericamente dominanti, esprimono solo il 18,7% dell'occupazione complessiva (177.279)¹⁶⁸.

La distribuzione per settore di attività rivela le specificità del tessuto associativo italiano. Il comparto delle attività sportive raccoglie il numero assoluto maggiore di istituzioni (118.717, pari al 32,3% del totale), seguito dal settore delle attività ricreative e di socializzazione (60.646, pari al 16,6%) e dalle attività culturali e artistiche (56.889, pari al 15,4%). Più contenuta in termini numerici, ma nettamente dominante quanto a occupazione, è invece la categoria dell'assistenza sociale e protezione civile (34.588 istituzioni, pari al 9,4%), nella quale si concentra il 50% di tutti i lavoratori dipendenti del settore non profit (474.426 posizioni), trainata dal massiccio impiego di personale da parte delle cooperative sociali¹⁶⁹. Il dato relativo alle istituzioni operanti nel campo delle attività culturali e artistiche (circa 57.000 unità), pur rilevante in termini assoluti, deve essere letto alla luce di una specificità critica: il settore ricorre prevalentemente a forme di lavoro esterno e non stabilizzato. Il 70% delle istituzioni culturali opera senza alcun impiego di personale retribuito (né dipendente né esterno), e tra quelle che vi ricorrono la forma prevalente è quella del lavoro autonomo esterno o dei collaboratori, più che quella del lavoro dipendente¹⁷⁰. Questo dato fotografa con precisione la struttura frammentata e spesso sottocapitalizzata degli ETS culturali italiani, una caratteristica che influenza in modo diretto la loro capacità e le loro strategie di raccolta fondi.

Dal punto di vista geografico, il settore riproduce le classiche asimmetrie territoriali della Penisola: il 49,7% delle istituzioni è localizzato al Nord, il 22,0% al Centro, mentre il Sud (18,8%) e le Isole (9,5%) esprimono una presenza percentuale inferiore al proprio peso demografico¹⁷¹. Va tuttavia segnalato un andamento evolutivo di segno

¹⁶⁷ ISTAT 2025, p. 3 (Prospetto 2).

¹⁶⁸ Ibidem.

¹⁶⁹ ISTAT 2025, p. 3 (Prospetto 3).

¹⁷⁰ Ivi, p. 4 (Figura 2).

¹⁷¹ Ivi, p. 2 (Prospetto 1).

positivo, con le regioni meridionali che registrano, tra il 2022 e il 2023, tassi di crescita del numero di istituzioni superiori alla media nazionale: la Basilicata cresce del 7,4%, l'Abruzzo e la Puglia del 5,2%, la Calabria del 3,7%¹⁷². Questo fenomeno segnala un dinamismo emergente del tessuto civile nelle aree più periferiche del Paese, anche se il divario nella dotazione di risorse tra Nord e Sud rimane profondo e strutturale.

Spostando lo sguardo verso il perimetro più ristretto e normativo degli ETS iscritti al RUNTS, il Terzjus Report 2025 (la pubblicazione di riferimento dell'Osservatorio di Diritto del Terzo Settore) fotografa una base registrata in costante, seppur rallentata, espansione: al 23 dicembre 2025 gli enti iscritti al RUNTS erano in totale 140.143, contro i 130.852 rilevati al dicembre 2024 e i 113.568 dell'agosto 2023¹⁷³. L'incremento netto nell'ultimo anno di riferimento è stato di circa 9.300 unità, un ritmo leggermente inferiore a quello del biennio precedente, che aveva registrato una media mensile di circa 1.130 nuove iscrizioni¹⁷⁴. Questo fisiologico rallentamento è spiegabile con il progressivo assorbimento della platea di organizzazioni non profit già esistenti: dopo la grande ondata di trasmigrazione dai registri preesistenti e le iscrizioni su domanda della prima fase di operatività, il sistema tende a stabilizzarsi, con i nuovi ingressi che rispecchiano prevalentemente la natalità organizzativa spontanea del settore.

La distribuzione degli ETS tra le sezioni del RUNTS rivela alcune tendenze evolutive di rilievo. Le Associazioni di Promozione Sociale (APS) rappresentano, con 65.741 iscritti (pari al 47% del totale, escluse le imprese sociali), la categoria numericamente più rilevante e quella in maggiore espansione rispetto ai dati dei periodi precedenti. Le Organizzazioni di Volontariato (ODV) si attestano in seconda posizione, mentre le imprese sociali (21.729 unità) si iscrivono nella sezione del Registro delle imprese e non direttamente nel RUNTS, pur essendo parte integrante dell'ecosistema¹⁷⁵. Sul fronte delle forme giuridiche, la struttura del settore è pressoché omogenea: il 92% degli ETS iscritti al RUNTS (escludendo le imprese sociali) è costituito in forma di associazione (108.998 enti), mentre le fondazioni raggiungono 3.709 unità e i comitati solo 136. Questa struttura associativa dominante riflette la tradizione di aggregazione volontaristica che caratterizza il Terzo Settore italiano, ma pone anche delle sfide in termini di capitalizzazione, governance professionale e capacità di attrazione di risorse private¹⁷⁶.

Uno degli aspetti più significativi e spesso sottovalutati del Terzo Settore riguarda però il suo peso nel mercato del lavoro nazionale. Considerato il fenomeno nella sua

¹⁷² Ibidem.

¹⁷³ TERZJUS 2025, p. 22-23 (Tabella 1).

¹⁷⁴ Ivi, p. 22-25.

¹⁷⁵ Ivi, pp. 32-37 (Tabella 5).

¹⁷⁶ Ivi, p. 37 (Tabella 6).

accezione più ampia, il non profit italiano impiega – sulla base delle rilevazioni ISTAT relative al 2023 – quasi un milione di dipendenti (949.200), pari a circa 161 posizioni lavorative ogni 10.000 abitanti¹⁷⁷. Questo dato, che non include le varie forme di lavoro autonomo, collaborazione e prestazione occasionale, posiziona il settore come uno dei principali datori di lavoro del Paese, con una capacità occupazionale superiore a quella di molti comparti industriali tradizionali. Se si aggiunge la stima del valore del lavoro volontario – valutato in equivalente monetario in base alle ore di lavoro non retribuito prestate dai 4,6 milioni di volontari censiti dall'ISTAT nel Censimento permanente del 2021 – la dimensione economica reale del settore assume proporzioni ancora più rilevanti¹⁷⁸.

In termini di produzione economica complessiva, il Terzo Settore ha generato nel 2022 (dato più recente disponibile in forma sistematica) una produzione di circa 84 miliardi di euro, corrispondente al 4,4% del PIL nazionale¹⁷⁹. Questa stima, per quanto metodologicamente complessa a causa delle difficoltà nel valorizzare le componenti di produzione non destinabili alla vendita e il lavoro volontario, certifica l'assoluta rilevanza macroeconomica del settore e smentisce, dati alla mano, ogni tentazione di relegarla alla dimensione del sociale come contrapposta o subordinata a quella economica. Il Terzo Settore si conferma un attore economico strutturale la cui capacità produttiva, se adeguatamente riconosciuta e sostenuta, contribuisce in modo decisivo al benessere e alla coesione del Paese.

L'analisi della distribuzione territoriale del lavoro dipendente nel settore non profit rivela sbilanciamenti significativi. Le province autonome di Trento (266,6 dipendenti per 10.000 abitanti) e Bolzano (215,5) spiccano come i contesti a maggior densità occupazionale nel settore, seguiti dal Lazio (217,6), dalla Lombardia (208,6) e dall'Emilia-Romagna (200,7)¹⁸⁰. Nel Mezzogiorno, i valori sono sistematicamente inferiori alla media nazionale, con alcune eccezioni di rilievo: la Sardegna (159,0) e la Basilicata (143,4) presentano densità superiori alla media meridionale, indicando la presenza di ecosistemi locali di welfare strutturato. All'estremo inferiore della graduatoria si collocano la Calabria (72,4 dipendenti per 10.000 abitanti) e la Campania (84,0), regioni che tuttavia registrano nell'ultimo anno alcune delle variazioni positive più intense (+11,0% e +10,9% rispettivamente), un segnale di un dinamismo occupazionale in fase di accelerazione¹⁸¹.

¹⁷⁷ ISTAT 2025, p. 2 (Prospetto 1).

¹⁷⁸ GENERALI 2024, p. 8.

¹⁷⁹ Ibidem.

¹⁸⁰ ISTAT 2025, p. 2.

¹⁸¹ Ibidem.

Il meccanismo del 5x1000 costituisce un ulteriore e significativo indicatore del radicamento del Terzo Settore nella fiducia e nelle preferenze dei cittadini italiani. Nell'anno di dichiarazione 2023, 71.378 istituzioni non profit risultavano iscritte nell'elenco degli enti beneficiari del 5x1000, con circa 13 milioni di scelte espresse dai contribuenti per un importo totale di 459,8 milioni di euro, in aumento del 3% rispetto all'anno precedente e del 16,5% per quanto riguarda il numero di preferenze espresse¹⁸². Anche in questo caso, la geografia del flusso di risorse rispecchia le asimmetrie territoriali: le istituzioni del Nord-Ovest, che rappresentano il 27,7% degli enti beneficiari, raccolgono il 45,5% degli importi complessivi, mentre il Mezzogiorno, che pure ospita il 26,6% degli enti ammessi, riceve complessivamente l'11,3% delle risorse¹⁸³. Questa polarizzazione conferma come la disponibilità di risorse private tenda a concentrarsi nelle aree già più economicamente avanzate, alimentando un divario strutturale nell'accesso ai finanziamenti che rappresenta una delle sfide più urgenti per le politiche di sviluppo del settore.

2.1.3 Gli ETS culturali: specificità e posizionamento all'interno dell'ecosistema

All'interno dell'ampio ecosistema del Terzo Settore italiano, le istituzioni operanti nel campo della cultura, delle arti e del patrimonio occupano un posizionamento peculiare, caratterizzato da specificità organizzative, economiche e relazionali che le distinguono nettamente dalle altre tipologie di ETS. Con le loro 56.889 unità attive nel 2023 (il 15,4% del totale delle istituzioni non profit censite dall'ISTAT), le organizzazioni operanti nel settore delle attività culturali e artistiche rappresentano il terzo comparto per numerosità, precedute soltanto dallo sport e dalle attività ricreative¹⁸⁴. Se a queste si aggiungono le associazioni di promozione sociale – delle quali il 28,2% dichiara come settore principale di attività quello culturale e artistico – la massa critica degli ETS con vocazione culturale nel tessuto associativo italiano assume proporzioni considerevoli¹⁸⁵.

Questa rilevanza numerica, tuttavia, non si traduce in una corrispondente forza economica e occupazionale. Come si è visto, il settore culturale e artistico concentra solo il 2,4% dei dipendenti del non profit (23.200 posizioni lavorative), un valore non proporzionale alla sua quota di istituzioni. Il ricorso al volontariato e al lavoro precario e autonomo come principale forma organizzativa della produzione culturale non è casuale: esso riflette l'effetto combinato del morbo di Baumol, analizzato

¹⁸² ISTAT 2025, p. 8 (Prospetto 8).

¹⁸³ Ibidem.

¹⁸⁴ ISTAT 2025, p. 3 (Prospetto 3).

¹⁸⁵ ISTAT 2025, p. 6-7 (Prospetto 6).

precedentemente, e della tradizionale dipendenza dal finanziamento pubblico, la cui contrazione strutturale negli ultimi decenni ha reso precaria la base economica di moltissime organizzazioni culturali di piccole e medie dimensioni. Nel 2023, il 70% delle istituzioni non profit operanti nel settore culturale dichiara di non impiegare alcun lavoratore retribuito (né dipendente né esterno), e tra quelle che vi ricorrono la modalità preferita è quella di collaboratori e lavoratori autonomi (20,3%), più che quella del lavoro dipendente diretto (2,9%)¹⁸⁶. Questo profilo occupazionale rende gli ETS culturali un universo perlopiù composto da volontari appassionati, spesso privi delle competenze manageriali, giuridiche e di fundraising necessarie per interagire efficacemente con il mercato delle sponsorizzazioni corporate.

In questo contesto, le organizzazioni culturali che si rivolgono al mercato del fundraising privato assumono forme giuridiche diverse. Accanto alle fondazioni – forma giuridica tipica delle istituzioni culturali di maggiore dimensione, dotate di un patrimonio proprio e di una governance più complessa – trovano spazio le associazioni, che rappresentano la forma organizzativa di gran lunga prevalente anche nel campo della cultura. Merita attenzione anche la figura della fondazione di partecipazione pubblica, che negli ultimi anni ha conosciuto una diffusione crescente nel settore dei servizi culturali: si tratta di istituzioni private in cui soggetti pubblici (comuni, province, regioni) partecipano in qualità di fondatori e contribuiscono al patrimonio, garantendo in cambio una forma di governance ibrida e una stabilità finanziaria maggiore rispetto alle pure associazioni di volontariato¹⁸⁷.

Il rapporto tra queste fondazioni miste e la pubblica amministrazione ha generato un ricco dibattito giuridico, in particolare riguardo alle modalità di affidamento dei servizi culturali. La giurisprudenza amministrativa ha progressivamente chiarito che l'affidamento diretto di servizi culturali a fondazioni partecipate da enti pubblici può avvenire (entro certi limiti) in virtù della natura pubblicistica di tali soggetti, senza necessità di ricorrere a procedure ad evidenza pubblica, purché siano rispettati i principi di trasparenza e proporzionalità¹⁸⁸. Questo orientamento ha favorito il consolidamento di un modello di gestione del patrimonio culturale basato sulla co-presenza di capitali pubblici e privati all'interno di enti di natura ibrida, un modello che presenta sia vantaggi in termini di flessibilità operativa che rischi in termini di neutralità concorrenziale.

¹⁸⁶ ISTAT 2025, p. 4 (Figura 2).

¹⁸⁷ TORELLI 2022, pp. 1-2.

¹⁸⁸ Ivi, pp. 3-5, con riferimento alla sentenza Tar Bologna, n. 375/2022, e all'interpretazione dell'art. 151, comma 3, D.Lgs. 50/2016.

Una frontiera ancora più evoluta di questa ibridazione organizzativa è rappresentata dalle cooperative di comunità, un modello emergente che coniuga la logica mutualistica cooperativa con la valorizzazione del patrimonio culturale locale come bene comune. In questi schemi organizzativi, le comunità locali – attraverso la partecipazione diretta di cittadini, associazioni, enti locali e imprese del territorio – si fanno carico della gestione di beni culturali o ambientali altrimenti in stato di abbandono, attivando circuiti virtuosi di economia solidale e rigenerazione identitaria. Le cooperative di comunità orientate al patrimonio non solo agiscono come custodi attivi dei luoghi della memoria collettiva, ma svolgono una funzione di infrastruttura territoriale, creando lavoro locale, attirando visitatori e consolidando le reti sociali delle comunità ospitanti¹⁸⁹.

Un ulteriore modello di governance che si va affermando nel contesto degli ETS culturali è quello del partenariato speciale pubblico-privato, previsto dall'articolo 151, comma 3, del Codice dei contratti pubblici. Questo strumento consente a enti pubblici e soggetti privati (tra cui gli ETS) di attivare forme di collaborazione per la valorizzazione di beni culturali pubblici, in deroga alle ordinarie procedure di evidenza pubblica, sulla base di un accordo che disciplina le rispettive responsabilità, i contributi e la ripartizione dei benefici. Pur presentando alcune criticità sul piano della legittimità concorrenziale, il partenariato speciale ha dimostrato nella prassi di poter costituire un efficace strumento di attrazione di investimenti privati verso il patrimonio pubblico, con soluzioni replicabili su scala nazionale¹⁹⁰.

In questo articolato ecosistema normativo e organizzativo, gli ETS culturali si trovano oggi a operare in un contesto di transizione profonda. Da un lato, la riforma del 2017 ha fornito loro un quadro giuridico più stabile e riconoscibile, facilitando la costruzione di fiducia verso i partner istituzionali e privati. Dall'altro, la crescente pressione sulla sostenibilità finanziaria – amplificata dalla contrazione dei trasferimenti pubblici, dal morbo di Baumol e da un mercato dei visitatori sempre più selettivo – li ha spinti a innovare i propri modelli di raccolta fondi, cercando nel corporate fundraising e nelle partnership strategiche con le imprese quelle risorse complementari che il bilancio pubblico non è più in grado di garantire. È precisamente in questo contesto che la comprensione del mix delle fonti di finanziamento e delle strategie di relazione con il mondo delle imprese diventa non soltanto una questione tecnica, ma una condizione di sopravvivenza e di sviluppo per l'intero patrimonio culturale della Nazione.

¹⁸⁹ BARNI 2026, pp. 45-55.

¹⁹⁰ BARNI 2026, pp. 93-107.

2.2 *Il funding mix all'interno del settore culturale.*

2.2.1 *Il settore culturale: sfide e opportunità*

Comprendere le logiche e la struttura delle fonti di finanziamento di un ente culturale richiede un'analisi approfondita delle specificità economiche che governano la produzione e il consumo di beni e servizi culturali. Il settore della cultura non è assimilabile a nessun altro comparto produttivo: si caratterizza per una combinazione di proprietà economiche peculiari – la natura di bene misto, la presenza di esternalità positive di ampia portata, la strutturale incapacità di raggiungere la propria efficienza produttiva senza un sostegno esterno – che determinano un fallimento sistematico del mercato e giustificano, sia dal punto di vista teorico che empirico, il ricorso a fonti di finanziamento non commerciali. È all'interno di questo quadro analitico che il fundraising smette di essere un'attività accessoria o una manifestazione di debolezza istituzionale per affermarsi, al contrario, come una risposta strutturalmente necessaria e strategicamente coerente con la natura stessa del settore¹⁹¹.

Il punto di partenza dell'analisi è la natura intrinsecamente duale del valore culturale. David Throsby, uno dei fondatori dell'economia della cultura come disciplina autonoma, ha elaborato una distinzione concettuale fondamentale tra valore economico e valore culturale, sostenendo che i beni culturali sono irriducibili alla loro sola dimensione di scambio mercantile¹⁹². Il valore culturale, secondo Throsby, non coincide con il prezzo di mercato di un bene ed è costituito da un insieme di attributi non monetizzabili: il valore estetico (bellezza, armonia, forma); il valore spirituale, che connette l'opera a un senso di comunità e identità condivisa; il valore storico, che illumina il presente attraverso la continuità con il passato; il valore simbolico, quale serbatoio e veicolo di significati collettivi; e, infine, il valore di autenticità, legato all'unicità e all'integrità irriproducibile dell'originale¹⁹³.

Questa pluralità di componenti valoriali ha implicazioni dirette e profonde per l'analisi economica. Se il valore di un dipinto o di un'opera lirica supera strutturalmente ciò che il suo prezzo di biglietto o di mercato è in grado di catturare, il meccanismo dei prezzi risulta un indicatore incompleto del benessere sociale generato dalla sua esistenza e fruizione¹⁹⁴. La conseguenza logica è che il libero mercato, lasciato a se stesso, produrrà una quantità di beni e servizi culturali inferiore

¹⁹¹ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, p. 23. La definizione del fundraising come "risposta immunitaria" al deficit cronico del settore culturale è il filo conduttore dell'intero volume.

¹⁹² THROSBY 2001, pp. 28-40.

¹⁹³ Ivi, pp. 28-30 (le sei componenti del valore culturale: aesthetic, spiritual, social, historical, symbolic e authenticity value).

¹⁹⁴ Ivi, pp. 83-88.

a quella ottimale per la collettività: un fallimento di mercato classico, radicato nella struttura profonda del bene che viene prodotto e consumato.

Françoise Benhamou, ripercorrendo la storia del pensiero economico sulla cultura, ricorda come questa consapevolezza sia in realtà molto antica: già Alfred Marshall aveva identificato le proprietà anomale del consumo culturale, riconoscendo la legge per cui più si ascolta la musica, più la si apprezza, anticipando così l'analisi dell'utilità marginale crescente che caratterizza i beni esperienziali¹⁹⁵. John Maynard Keynes, per parte sua, ingaggiò una polemica pubblica con il Tesoro britannico per affermare il primato del sostegno pubblico alla cultura, arrivando a presiedere il primo Arts Council della storia, fondato nel dopoguerra¹⁹⁶. Saranno tuttavia William Baumol e William Bowen, con i loro studi sullo spettacolo dal vivo pubblicati nel 1966, a formalizzare in modo sistematico il fondamento microeconomico della crisi strutturale del settore. La teoria di Baumol e Bowen si fonda sull'osservazione di un dato tecnico elementare ma dalle implicazioni devastanti: la produzione culturale (in particolare quella delle performing arts) è caratterizzata da coefficienti di lavoro fissi e non comprimibili¹⁹⁷. Mentre in quasi tutti gli altri settori il progresso tecnologico consente di ridurre progressivamente il lavoro necessario per produrre un'unità di bene, nel teatro o nella musica da camera il numero di musicisti, di prove, di ore di allestimento richieste per eseguire un quartetto di Beethoven o mettere in scena un'opera di Verdi rimane costante nel tempo, identico oggi a quanto era nel XIX secolo.

Il modello di Baumol e Bowen dimostra che, in questo scenario, i costi del settore culturale crescono inevitabilmente a un ritmo superiore a quello dell'inflazione generale: i lavoratori culturali devono essere retribuiti in linea con l'aumento generale dei salari (trainato dai settori a produttività crescente), ma poiché la produttività dello spettacolo dal vivo ristagna, ogni incremento salariale si traduce in un aumento secco dei costi unitari senza alcuna compensazione sul lato della produzione¹⁹⁸. I prezzi dei biglietti non possono seguire indefinitamente questa traiettoria – pena l'esclusione delle fasce sociali più fragili e la contrazione progressiva del pubblico – e dunque il divario tra costi e ricavi è destinato ad ampliarsi cronicamente. Come ha sintetizzato Benhamou, la fragilità economica dello spettacolo dal vivo «alimentata dalla crescita dei costi e dalla quasi mancanza di riserve di produttività, giustifica senza dubbio

¹⁹⁵ BENHAMOU 2020, p. 13; cfr. anche la discussione del modello Becker-Stigler, ivi pp. 22-25.

¹⁹⁶ Ivi, p. 9.

¹⁹⁷ Ivi, pp. 77-79. Cfr. anche TOWSE 2011, pp. 67-75 (cap. "Baumol's cost disease", di James Heilbrun).

¹⁹⁸ BENHAMOU 2020, pp. 77-79. Il modello formale è esplicitato nel Quadro 2.2.

l'ampiezza degli aiuti pubblici e, nei paesi tradizionalmente liberali, la domanda di mecenatismo»¹⁹⁹.

La tecnologia digitale ha offerto alcune vie di fuga parziali a questa malattia dei costi: istituzioni come il Metropolitan Opera di New York o la Scala di Milano hanno iniziato a trasmettere le proprie produzioni in centinaia di sale cinematografiche in tutto il mondo, abbattendo la barriera distributiva e generando ricavi marginali a costi quasi nulli²⁰⁰. Tuttavia, come sottolinea Benhamou, il nucleo della produzione culturale rimane ad altissima intensità di lavoro non comprimibile: il restauro di un affresco, la preparazione di un allestimento, lo studio degli archivi. La malattia può essere alleviata, non guarita. Ciò trasforma le istituzioni culturali in soggetti strutturalmente sussidiati, la cui dipendenza da fonti di finanziamento esterne non è il sintomo di una cattiva gestione, ma la necessaria conseguenza della loro natura economica profonda. Alla radice del fallimento del mercato culturale vi è la classificazione di larga parte dei beni e servizi culturali come beni meritori (*merit goods*) e come generatori di intense esternalità positive. Throsby definisce il bene culturale come un bene misto, dotato simultaneamente di caratteristiche di bene privato – il godimento individuale di chi assiste a uno spettacolo o visita un museo – e di caratteristiche di bene pubblico o quasi-pubblico – i benefici diffusi che la sua esistenza genera per chi non ne fruisce direttamente²⁰¹.

Le esternalità positive della cultura sono molteplici e di varia natura. Sul piano del capitale sociale e della coesione comunitaria, le istituzioni culturali costruiscono senso di identità condivisa e rafforzano i legami tra i membri di una comunità. Sul piano cognitivo, la frequentazione della cultura sviluppa la capacità critica, l'empatia e il pensiero creativo, con effetti che si riverberano sulla produttività economica dell'intero sistema. Sul piano economico-territoriale, le istituzioni culturali fungono da potente attrattore turistico e da catalizzatore per la rigenerazione urbana. Walter Santagata, nella sua riflessione sull'economia della cultura come strumento di sviluppo e qualità sociale, ha efficacemente sostenuto che la cultura non si appiattisce sulle regole del mercato, ma ambisce a promuovere equità e giustizia sociale: essa è una risorsa per l'intero sistema-paese, non nella disponibilità esclusiva di chi può permettersi di pagarne il prezzo²⁰².

Bruno Frey, analizzando i fondamenti economici del sostegno pubblico alle arti, distingue tra una giustificazione basata sul semplice fallimento del mercato e una più

¹⁹⁹ Ivi, p. 79.

²⁰⁰ Ivi, p. 82.

²⁰¹ THROSBY 2001, pp. 83-88.

²⁰² SANTAGATA 2014, pp. 9-14.

profonda, basata sulla natura di bene di merito della cultura: la società, cioè, riconosce alle arti una meritevolezza che la domanda individuale privata non riesce a esprimere pienamente. Il rischio è che questa giustificazione si presti a distorsioni politiche (il finanziamento di ciò che le élites preferiscono a scapito dei gusti della maggioranza), ma nella sua formulazione sobria essa rimane uno dei più solidi argomenti a favore dell'intervento esterno²⁰³.

Il quadro teorico trovava una conferma empirica nel panorama italiano, dove la pandemia ha drammaticamente accelerato tendenze già in atto. Le istituzioni culturali italiane, confrontandosi con un calo di entrate che in molti casi ha raggiunto il 70% dei ricavi durante i mesi di lockdown nel 2020, hanno scoperto di non disporre di riserve adeguate né di modelli di raccolta fondi sufficientemente strutturati per sopravvivere all'interruzione dei ricavi da sbigliettamento²⁰⁴. La crisi ha reso manifesta una debolezza strutturale di lungo periodo: nelle istituzioni culturali pubbliche prive di autonomia gestionale, i contributi privati (intesi come biglietteria, servizi accessori ed entrate da fundraising) coprono mediamente solo l'1-3% del bilancio totale. Anche nelle istituzioni dotate di autonomia patrimoniale, tale percentuale sale sì al 15-20%, ma rimane largamente insufficiente a garantire la sostenibilità in assenza di finanziamento pubblico o di eventi eccezionali²⁰⁵.

A fronte di questo scenario, la struttura del settore appare paradossalmente impreparata a raccogliere le risorse private di cui avrebbe bisogno. Secondo dati Istat, ben l'83% delle organizzazioni non profit operanti nel settore culturale non pratica alcuna forma di fundraising²⁰⁶. La ricognizione della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali evidenzia che solo il 10% delle istituzioni culturali ha una persona interamente dedicata alla raccolta fondi, percentuale che sale al 20% includendo il personale che se ne occupa parzialmente: quattro istituzioni su cinque, dunque, non presidiano adeguatamente quest'area strategica²⁰⁷. Il risultato è una superpotenza culturale con un esercito scalcinato e privo di mezzi: una formulazione precisa della contraddizione strutturale che il settore si trova a dover affrontare.

L'analisi delle criticità non esaurisce tuttavia il quadro. Accanto ai vincoli strutturali, il settore culturale presenta opportunità di sviluppo significative, legate tanto

²⁰³ FREY 2000, pp. 181-200.

²⁰⁴ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, pp. 22-23. Il dato del 70% di calo delle presenze si riferisce al periodo del lockdown nel 2020.

²⁰⁵ Ivi, p. 23. I dati sulla copertura del bilancio sono elaborati incrociando le fonti Civita-Fondazione Venezia 2009 e XII Rapporto Federculture 2018.

²⁰⁶ Ivi, p. 19. Il dato si basa sul Censimento ISTAT delle istituzioni non profit.

²⁰⁷ Ibidem. La ricognizione proviene dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

all'evoluzione della domanda quanto al mutamento nel posizionamento strategico della cultura all'interno dell'economia.

Dal lato della domanda si segnala una tendenza di lungo periodo, consolidata anche dopo la disruption digitale: la crescita dei consumi culturali dal vivo in un'economia sempre più smaterializzata. L'affluenza ai musei è aumentata in Italia del 32,2% tra il 2006 e il 2018; l'audience degli spettacoli musicali è cresciuta del 46% nel corso del secondo decennio del secolo, con un aumento della spesa del 73%²⁰⁸. Questa domanda di esperienze culturali connotate da valore di presenza e unicità trasforma il capitale relazionale delle istituzioni culturali in un asset di rara potenza per il fundraising: le persone non pagano soltanto il biglietto, manifestano un investimento affettivo e identitario nel bene culturale che, se opportunamente coltivato, può tradursi in un sostegno continuativo e fedele nel tempo.

Dal lato dell'offerta, il mutamento più significativo è rappresentato dalla progressiva integrazione della cultura nelle strategie ESG delle imprese, analizzata precedentemente. Si è potuto osservare che le imprese hanno progressivamente abbandonato un approccio puramente filantropico o di visibilità del brand per abbracciare partnership più strutturate e continuative, nelle quali l'istituzione culturale non è più il destinatario passivo di una donazione ma un co-progettista di iniziative d'impatto culturale e sociale con obiettivi e *outcome* misurabili²⁰⁹. Questo cambio di paradigma – dalla sponsorizzazione all'investimento, dal mecenatismo alla partnership strategica – apre alle istituzioni culturali l'accesso a budget aziendali molto più ampi di quelli tradizionalmente destinati alla comunicazione o alle relazioni pubbliche, e impone nel contempo una revisione profonda del proprio modello di relazione con il mondo delle imprese.

Il fundraising strategico nel settore culturale non può essere concepito come una semplice attività di raccolta fondi, ma deve essere inteso come la traduzione operativa di una capacità dell'istituzione di essere «utile per il proprio specifico contributo al resto dell'economia», creando relazioni, condividendo obiettivi, dimostrando la propria capacità di produrre valore aggiunto non solo culturale ma economico e sociale²¹⁰. Un'istituzione culturale che sappia posizionarsi come partner capace di generare Valore Condiviso per le imprese con cui collabora, pone le condizioni per costruire un *funding mix* diversificato, stabile e progressivamente emancipato dalla

²⁰⁸ BENHAMOU 2020, pp. 7-8.

²⁰⁹ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, pp. 44-46 (contributo di Alfredo Valeri, "Cultura e aziende: da occasione di comunicazione e immagine a strategia di relazione con gli stakeholder e la comunità").

²¹⁰ Ivi, pp. 38-40 (contributo di Luca Dal Pozzolo, "Cultura dell'economia e fundraising").

dipendenza da un'unica fonte di finanziamento, la quale, sia essa lo Stato o il botteghino, si rivela sempre più fragile e imprevedibile.

2.2.2 *Il mix delle fonti di finanziamento per una istituzione culturale*

Se nel paragrafo precedente si sono illustrate le ragioni strutturali per cui le istituzioni culturali non possono fare affidamento esclusivo sui ricavi di mercato, ora è necessario analizzare l'architettura concreta delle fonti di finanziamento a disposizione di un ETS culturale. La letteratura specialistica parla di *funding mix* o *revenue mix* per descrivere la combinazione strategica e bilanciata di risorse pubbliche, private, commerciali e fiscali che un'organizzazione non profit costruisce nel tempo per garantire la propria sostenibilità²¹¹. La diversificazione delle fonti rivela la qualità del radicamento istituzionale di un ente nel proprio ecosistema territoriale e relazionale: un'organizzazione capace di mobilitare simultaneamente il finanziamento pubblico, i ricavi propri, la filantropia individuale e quella corporate, le agevolazioni fiscali e gli strumenti di finanza sociale, è un'organizzazione che ha saputo costruire un capitale relazionale ampio e resiliente, ben diversa da quella che sopravvive grazie a un'unica fonte che può interrompersi senza preavviso.

Storicamente, la fonte dominante del finanziamento delle istituzioni culturali italiane è stata quella pubblica: trasferimenti statali, risorse regionali e comunali, contributi europei. Come evidenziato precedentemente, la spesa pubblica italiana per la cultura si è attestata nel 2023 allo 0,9% del totale della spesa pubblica nazionale, al di sotto della media comunitaria, con il Ministero della Cultura beneficiario di uno stanziamento di competenza di 3,36 miliardi di euro nel 2024, comunque inferiore del 23% rispetto al picco straordinario del 2022²¹².

L'elemento più rilevante è indubbiamente la progressiva tendenza alla contrazione strutturale di queste risorse (con l'eccezione dei fondi PNRR, temporanei) è la sempre più rigida condizionalità che le accompagna: rendicontazione analitica, vincoli di destinazione, procedure di accreditamento e controllo. Per un ETS culturale, questo significa che il finanziamento pubblico non può più essere concepito come un fondamentale garantito, ma come una fonte che richiede investimento progettuale, competenze amministrative specifiche e capacità di co-programmazione con le pubbliche amministrazioni, come espressamente previsto dagli articoli 55-57 del

²¹¹ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, pp. 23-24 (Contrino, "Il fundraising come fenomeno anticiclico").

²¹² MIC 2025, pp. 223-224.

Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) in materia di co-programmazione e co-progettazione²¹³.

La seconda componente del funding mix è rappresentata dai ricavi propri generati dall'attività istituzionale: biglietteria, ingressi a mostre e concerti, servizi di visita guidata, merchandising, concessioni e affitti di spazi per eventi privati, pubblicazioni. Questa fonte ha una sua logica economica ma incontra tre limiti strutturali che ne comprimono il potenziale:

1. Il primo è il morbo di Baumol, già analizzato: i prezzi dei biglietti non possono crescere all'infinito senza sacrificare l'accessibilità e ridurre la platea.
2. Il secondo è la ciclicità fortissima di questa fonte, che si azzerà in presenza di eventi eccezionali (come dimostrato dalla pandemia) o di crisi sistemiche del turismo e della mobilità.
3. Il terzo, forse il più rilevante sul piano valoriale, è che un'eccessiva dipendenza dai ricavi propri rischia di orientare la programmazione verso ciò che massimizza il botteghino piuttosto che ciò che meglio risponde alla missione culturale dell'ente: la logica del *blockbuster* museale è funzionale alla sopravvivenza economica, ma può entrare in conflitto con la vocazione alla tutela e alla ricerca²¹⁴.

Per questi motivi, la letteratura di settore indica come ottimale un peso dei ricavi propri nel funding mix dell'ordine del 30-40%, sufficiente a garantire autonomia e ancoraggio alla domanda, senza creare dipendenza²¹⁵.

Il terzo e più rilevante pilastro del funding mix è il *fundraising*, inteso nella sua accezione più ampia come l'insieme sistematico delle attività attraverso cui un ente raccoglie risorse finanziarie e non finanziarie da soggetti privati, siano essi persone fisiche o giuridiche, in cambio di un valore relazionale, esperienziale e simbolico²¹⁶. Il Codice del Terzo Settore (art. 7, comma 1) definisce il fundraising come «il complesso delle attività ed iniziative poste in essere da un ente del Terzo settore al fine di finanziare le proprie attività di interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva»²¹⁷.

La definizione normativa cattura l'essenza dello scambio di fundraising senza esaurirne la complessità relazionale. Si distingue nettamente lo scambio di fundraising dallo scambio commerciale di beni equivalenti: mentre nel secondo «chi compra usa» il bene acquistato, nello scambio di fundraising «chi compra non usa», poiché il

²¹³ LEMMETTI & MAGNO 2020, pp. 11-13.

²¹⁴ BENHAMOU 2020, pp. 51-55.

²¹⁵ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, p. 23.

²¹⁶ MELANDRI 2017, p. 33.

²¹⁷ CTS 2017, art. 7, comma 1.

donatore finanzia un beneficio che riceve una terza persona, e riceve in cambio un bene relazionale, fatto di fiducia, appartenenza, riconoscimento, senso di utilità²¹⁸. È questa caratteristica strutturale dello scambio filantropico a determinare le sue dinamiche di sviluppo: le donazioni crescono al di fuori della comunicazione di massa, attraverso la qualità delle relazioni coltivate nel tempo tra l'organizzazione e i suoi donatori.

Lo strumento analitico più diffuso per rappresentare le dinamiche del fundraising è la piramide del donatore, un modello concettuale che descrive il percorso progressivo attraverso cui un soggetto transita da un primo contatto con l'organizzazione fino a diventare un grande sostenitore fedele e coinvolto²¹⁹. Nella sua versione più articolata, la piramide si struttura in cinque livelli.

- Alla base si trovano i potenziali donatori (*prospect* e *lead*), raggiunti attraverso comunicazione di massa o iniziative di acquisizione: il loro livello di coinvolgimento è minimo, la loro probabilità di dono bassa, l'importo donabile modesto.
- Al secondo livello siedono i nuovi donatori, che hanno effettuato una prima donazione o pagato una prima quota associativa: la relazione ha appena iniziato a costruirsi.
- Al terzo livello si collocano i donatori che hanno rinnovato almeno una volta il proprio sostegno, segnalando un interesse che va oltre l'impulso occasionale; qui risiedono i giganti addormentati, potenziali grandi donatori inadeguatamente sollecitati.
- Il quarto e il quinto livello sono occupati dai donatori regolari ad alto valore – persone fisiche e imprese che partecipano attivamente alla vita dell'organizzazione – e dai lasciti testamentari, apice della piramide che rappresentano l'investimento più profondo e duraturo nella causa²²⁰.

La geometria della piramide ha un'implicazione strategica fondamentale: la redditività del fundraising cresce con il progredire verso il vertice. Come spiega Melandri attraverso la sua formula elementare ma efficace (*Aumento percentuale dei donatori × aumento percentuale dell'importo medio donato × aumento percentuale della frequenza delle donazioni = crescita totale del fundraising*), esiste esclusivamente questo insieme di leve per far crescere la raccolta; e di queste tre leve, la più efficiente è quella dell'intensificazione del rapporto con chi già dona, non la ricerca di nuovi donatori²²¹.

²¹⁸ MELANDRI 2017, pp. 32-36.

²¹⁹ Ivi, pp. 39-46.

²²⁰ Ivi, pp. 44-46.

²²¹ Ivi, pp. 26-28.

Ciò significa che un ETS culturale orientato alla sostenibilità deve investire primariamente nella qualità delle relazioni con i propri donatori esistenti piuttosto che disperdere risorse nell'acquisizione di nuove basi sempre più costose e con tassi di conversione sempre più bassi.

Questa logica è stata concettualizzata parlando di dimensione relazionale del fundraising: al centro non c'è la mano tesa a chiedere soldi, ma l'immagine di persone che, grazie al dono, entrano in relazione per un interesse reciproco²²². «Le persone donano a persone... per aiutare altre persone»: in questa frase è contenuta la filosofia del fundraising relazionale, che trasforma il fundraiser da tecnico della comunicazione a costruttore di legami fiduciari. Pertanto la raccolta fondi si configura, nella sua essenza più profonda, un'attività di costruzione di comunità.

All'interno della macro-categoria del fundraising privato, la letteratura distingue alcune fonti principali che compongono il funding mix delle organizzazioni culturali, ciascuna con caratteristiche, logiche relazionali e strumenti operativi specifici.

Le persone fisiche rappresentano la fonte di finanziamento privato più ampia in termini di numero di donatori e, nel lungo periodo, anche la più resiliente. I dati dell'Istituto Italiano della Donazione per il 2025 attestano che, nell'anno di imposta 2022, le dichiarazioni dei redditi italiane hanno registrato 2.130.739 atti donativi per un valore complessivo stimato di 7,457 miliardi di euro, con un incremento annuo del 9,83%²²³. La propensione al dono della popolazione italiana, misurata dall'ISTAT, si attesta all'11,6% tra i residenti con più di 14 anni, per un valore assoluto di circa 6 milioni di donatori²²⁴. Questi dati collocano l'Italia su livelli ancora lontani dalle tradizioni anglosassoni della filantropia individuale (dove la quota di donatori regolari supera il 50% della popolazione adulta) ma in costante crescita.

Le modalità di raccolta presso le persone fisiche spaziano dalla quota associativa (tesseramento) e dall'erogazione liberale occasionale, al *direct mail* cartaceo e digitale, agli eventi speciali, fino agli strumenti più sofisticati della donazione regolare automatica e del lascito testamentario. Quest'ultima modalità rappresenta in tutti i mercati anglosassoni maturi la fonte di finanziamento individuale più ricca in termini di importo medio, ma rimane in Italia ampiamente sottoutilizzata: l'indagine IID 2025 rileva che solo il 6% del campione di organizzazioni non profit monitorate dichiara entrate da lasciti, con l'86% che non registra questo tipo di entrate affatto²²⁵. Si tratta

²²² LOCOROTONDO & MELANDRI 2008, p. 50.

²²³ IID 2025, p. 7 (dati Italy Giving Report di Vita Non Profit Magazine).

²²⁴ Ivi, p. 7 (dati ISTAT).

²²⁵ Ivi, pp. 27-28.

di un potenziale donativo enorme, tuttora quasi del tutto inesplorato dal settore culturale italiano.

Per la cultura è stato evidenziato come la specificità del consumo culturale rappresenti un vantaggio competitivo nella costruzione di relazioni fedeli e profonde con i donatori: il visitatore abituale di un museo, il frequentatore assiduo di un festival, il membro di un'associazione culturale sono soggetti la cui identità è in parte costruita attorno a quella specifica istituzione, e che pertanto possono essere trasformati in sostenitori con una propensione al dono nettamente superiore alla media²²⁶.

Le fondazioni filantropiche – che in Italia comprendono le fondazioni di origine bancaria, le fondazioni di famiglia e di origine imprenditoriale, le fondazioni d'impresa e le fondazioni di comunità – rappresentano la seconda grande fonte di finanziamento privato del settore culturale. Le fondazioni di origine bancaria, in particolare, destinano circa il 30% delle proprie erogazioni annue a progetti culturali; complessivamente, le fondazioni filantropiche coprono quasi il 50% delle donazioni Art Bonus registrate in Italia²²⁷. Per un ETS culturale, il rapporto con le fondazioni filantropiche richiede uno specifico posizionamento: le fondazioni premiano la qualità progettuale, la chiarezza degli obiettivi e degli *outcome* attesi, la capacità di rendicontazione e la visione strategica di medio-lungo periodo. La sfida centrale di questo rapporto consiste nel superamento del vecchio paradigma erogativo – in cui le organizzazioni culturali si rivolgono alle fondazioni come beneficiari passivi in cerca di finanziamento – per costruire una vera «alleanza strategica» in cui la fondazione diventa co-progettista e co-investitore²²⁸.

Le aziende e il corporate fundraising rappresentano la componente del funding mix più in rapida evoluzione, oggetto specifico della successiva analisi. L'indagine IID 2025 registra segnali incoraggianti: il 31% delle organizzazioni non profit monitorate ha registrato un aumento delle entrate da raccolta fondi aziendale nel 2024 (contro il 27% del 2023)²²⁹. Il 63% delle organizzazioni dichiara tuttavia di non avere ancora entrate da aziende, a conferma che il corporate fundraising strutturato rimane un'eccezione più che la norma nel settore non profit italiano²³⁰. La forma privilegiata di sostegno aziendale al non profit rimane l'erogazione liberale (74% dei casi), seguita a distanza dalla fornitura scontata di prodotti o servizi.

²²⁶ SACCO 2006, pp. 9-23.

²²⁷ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, pp. 82-83 (contributo di Carazzone e Coen Cagli, "Fondazioni e sviluppo culturale").

²²⁸ Ivi, p. 82.

²²⁹ IID 2025, p. 28.

²³⁰ Ibidem.

La rivoluzione digitale e la diffusione di nuove forme di filantropia hanno arricchito il funding mix delle organizzazioni culturali con strumenti innovativi che solo dieci anni fa non esistevano o erano marginali.

Il *crowdfunding* (la raccolta di contributi attraverso piattaforme web da parte di una pluralità di sostenitori, spesso organizzata in campagne temporalmente circoscritte) ha conosciuto in Italia una crescita significativa nel settore culturale, dal cinema indipendente al patrimonio storico, dal teatro di ricerca alle biblioteche di pubblica lettura²³¹. Analizzando le specificità del crowdfunding culturale, emerge come i promotori di progetti artistici e culturali si distinguano da quelli di altri settori per un uso particolarmente intenso del capitale sociale preesistente: la buona riuscita di una campagna di crowdfunding dipende in modo decisivo dalla capacità del promotore di mobilitare la propria rete di relazioni nelle fasi iniziali della raccolta, innescando un effetto di segnalazione positiva (*social proof*) che poi attrae donatori esterni²³². Il crowdfunding non è soltanto uno strumento finanziario, ma anche un meccanismo di validazione sociale dei progetti culturali e di costruzione di comunità attorno ad essi: «il crowdfunding non è solo uno strumento di mero mecenatismo ma direi anche uno strumento di partecipazione e di attivismo sociale della comunità per curare i propri beni comuni»²³³.

Sul fronte della finanza sociale e degli strumenti della nuova filantropia si sta assistendo all'evoluzione in corso dal modello tradizionale della donazione (unidirezionale e a fondo perduto) verso strumenti ibridi che combinano logiche filantropiche e logiche di investimento: il *social impact investment*, il *pay-for-success*, i *social impact bond*, i fondi di *impact investing* dedicati al settore culturale e creativo²³⁴. Questa evoluzione risponde a una logica precisa: ampliare il bacino di capitali privati disponibili per le organizzazioni culturali, includendo soggetti – come gli investitori istituzionali o i fondi pensione – che richiedono un rendimento sull'investimento ma sono disposti ad accettarlo a condizione di ottenere in cambio un impatto sociale misurabile. Per le istituzioni culturali di medio-grande dimensione, l'accesso a questi strumenti richiede la capacità di misurare e rendicontare il proprio impatto sociale in modo credibile e standardizzato: una competenza che presuppone l'adozione di framework di misurazione condivisi, come il *Social Return on Investment* (SROI) o i modelli del *Capitale Culturale*.

²³¹ D'AMATO 2017, pp. 1-3.

²³² Ivi, pp. 3-8.

²³³ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, p. 28 (contributo di Valeria Vitali, "La cultura come leva dello sviluppo sociale, grazie anche al crowdfunding").

²³⁴ BENGIO & RATTI 2014, pp. 44-52.

Un ETS culturale la cui struttura finanziaria sia concentrata su un'unica fonte è un ente strutturalmente fragile e condizionato: la sua programmazione culturale, la sua autonomia decisionale e, in ultima istanza, la sua sopravvivenza dipendono dalla continuità di quella fonte. La diversificazione del funding mix supera dunque gli obiettivi meramente tecnico-contabili, puntando alla condizione stessa dell'indipendenza istituzionale dell'ente e della sua capacità di perseguire la propria missione nel tempo.

La sfida del fundraising per la cultura non è «raccolgere fondi per finanziare un progetto culturale» (un'ottica ancorata al vecchio paradigma erogativo) ma «creare dimensioni partecipative responsabili nella gestione dei beni comuni»²³⁵. Donare volontariamente, investire consapevolmente, significa esprimere un consenso concreto attorno a progetti culturali che si reputano importanti, attivandosi per la loro realizzazione. In questa prospettiva, il funding mix cessa di essere una questione puramente finanziaria per diventare un indicatore della qualità democratica e del radicamento comunitario di un'istituzione culturale: quanti soggetti diversi – individui, imprese, fondazioni, comunità locali, istituzioni pubbliche – si sentono parte di quel progetto, al punto da investire proprie risorse.

²³⁵ COEN CAGLI & CONTRINO 2022, pp. 12-14 (Coen Cagli, "Una potenza culturale con un esercito scalcinato e privo di mezzi").

2.3 La leva fiscale: l'Art Bonus e le agevolazioni per le imprese

Nel sistema italiano di finanziamento della cultura, la leva fiscale ha sempre occupato una posizione strutturale che travalica la logica del mero incentivo tributario. Essa deriva direttamente da un'opzione costituzionale: l'art. 9 sancisce che la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Questo dispositivo impone a tutte le articolazioni della Repubblica un dovere di sostegno attivo alla cultura che, per sua natura, richiede strumenti finanziari adeguati²³⁶. E poiché le risorse pubbliche si sono progressivamente rivelate insufficienti rispetto all'entità del patrimonio da tutelare, il legislatore ordinario ha dovuto configurare meccanismi capaci di attirare capitali privati senza per questo snaturare la finalità pubblica dell'intervento²³⁷.

Prima dell'introduzione dell'Art Bonus nel 2014, il quadro normativo disponeva già di alcune agevolazioni fiscali, collocate principalmente nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi. Le disposizioni più rilevanti erano l'art. 15, comma 1, lett. h) e i) – che riconosceva alle persone fisiche una detrazione IRPEF del 19% sulle erogazioni liberali destinate, rispettivamente, alla manutenzione e restauro di beni culturali vincolati e al sostegno di enti che svolgono attività nello spettacolo – l'art. 100, comma 2, lett. f) e g), che per i soggetti passivi IRES consentiva la deduzione integrale dall'imponibile delle erogazioni liberali in favore di analoghi destinatari²³⁸. Si trattava di norme nate in un'epoca in cui lo Stato poteva permettersi di essere il principale finanziatore della cultura e in cui il privato interveniva in forma residuale, quasi per atto di liberalità spontanea. La loro struttura logica ricalcava quella dei beni meritori: lo Stato riconosce un costo sostenuto dal privato e ne rimborsa una quota attraverso il risparmio fiscale, senza pretendere altro in cambio²³⁹.

Il problema era che questo meccanismo si era rivelato assai poco attrattivo per il mondo delle imprese. Il beneficio fiscale – una detrazione del 19% per le persone fisiche, o una deduzione soggetta a tetti spesso esigui per le persone giuridiche – non reggeva il confronto con i vantaggi immediati della sponsorizzazione, che consentiva la deducibilità integrale del costo come spesa pubblicitaria e garantiva all'azienda un ritorno visibile in termini di visibilità del marchio²⁴⁰. La sponsorizzazione era, e per certi versi rimane, lo strumento preferito delle imprese per il suo profilo contrattuale familiare, per la misurabilità del ritorno comunicativo e per l'assenza di vincoli

²³⁶ BUCCICO 2016, p. 51.

²³⁷ CRISMANI 2014, pp. 17-18.

²³⁸ BUCCICO 2016, pp. 66-67; CAPOZZI 2021, pp. 13-14.

²³⁹ CRISMANI 2014, pp. 14-15.

²⁴⁰ BUCCICO 2016, pp. 62-65.

procedurali particolarmente onerosi²⁴¹. Il risultato era paradossale: «i dati evidenziano un afflusso di risorse relativamente scarso da parte dei privati non imprenditori» e «un altrettanto scarso utilizzo delle norme agevolative connesse alle erogazioni liberali per arte e cultura da parte delle imprese, a favore dell'uso diffuso del contratto di sponsorizzazione»²⁴².

Parallelamente, la crisi dei bilanci pubblici stava producendo i suoi effetti sul settore culturale. Nella decade 2004-2014 i trasferimenti statali al Ministero per i Beni e le Attività Culturali erano diminuiti del 27,4%, passando da oltre 2 miliardi di euro a 1,595 miliardi; gli investimenti culturali dei Comuni erano calati del 26% tra il 2005 e il 2012; le sponsorizzazioni private avevano subito una contrazione del 41% tra il 2008 e il 2013; le erogazioni delle fondazioni bancarie avevano registrato un crollo del 31,2% tra il 2006 e il 2011²⁴³.

In questo contesto di progressiva erosione delle risorse e di inadeguatezza degli strumenti preesistenti, il d.l. 31 maggio 2014, n. 83, recante «Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo», convertito con modificazioni dalla l. 29 luglio 2014, n. 106, ha introdotto all'art. 1 il cosiddetto Art Bonus: un credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali in denaro effettuate a sostegno della cultura pubblica²⁴⁴. Il credito d'imposta vale indipendentemente dall'imposta dovuta, è riportabile in avanti senza limiti temporali qualora il credito maturato ecceda la capienza fiscale dell'esercizio di riferimento, e non è assoggettato ai massimali ordinari sulle compensazioni²⁴⁵. In altri termini, colpisce la platea dei donatori in modo neutro rispetto alla loro situazione reddituale o patrimoniale, abbassando il costo effettivo dell'atto liberale in misura molto più incisiva di quanto potesse fare il vecchio sistema delle detrazioni o delle deduzioni TUIR.

Il meccanismo distingue due categorie di soggetti in funzione della loro natura tributaria. Le persone fisiche e gli enti non commerciali che non svolgono attività d'impresa fruiscono del credito nei limiti del 15% del reddito imponibile; i soggetti titolari di reddito d'impresa beneficiano invece dell'agevolazione entro il limite del 5x1000 dei ricavi²⁴⁶. Questa asimmetria risponde a una logica di proporzionalità: applicare alle imprese il limite del reddito imponibile avrebbe potuto avere la

²⁴¹ CAPOZZI 2021, p. 3; GIUSTI 2016, p. 8.

²⁴² BUCCICO 2016, p. 65.

²⁴³ CRISMANI 2014, pp. 4-5.

²⁴⁴ D.L. 83/2014, art. 1, comma 1; testo consolidato in ARTBONUS GOV.IT.

²⁴⁵ CAPOZZI 2021, pp. 15-16; GIUSTI 2016, pp. 9-10.

²⁴⁶ GIUSTI 2016, p. 10; CAPOZZI 2021, p. 6.

conseguenza paradossale di impedire a soggetti in parità di bilancio di usufruire del credito, non avendo di fatto un imponibile da cui detrarre²⁴⁷.

Le erogazioni ammissibili al credito sono quelle destinate a tre categorie di interventi: manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici, anche quando le erogazioni siano dirette ai soggetti concessionari o affidatari dei beni; sostegno degli istituti e luoghi della cultura di appartenenza pubblica – ai sensi dell'art. 101 del Codice dei beni culturali, ossia musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici, complessi monumentali –, nonché delle fondazioni lirico-sinfoniche e dei teatri di tradizione; realizzazione di nuove strutture o restauro e potenziamento di quelle esistenti appartenenti a enti e istituzioni pubblici che svolgono attività nello spettacolo²⁴⁸.

La disciplina normativa ha subito nel tempo numerosi interventi modificativi, tutti orientati ad ampliarne la portata applicativa. Fu la legge di stabilità per il 2016 (l. 28 dicembre 2015, n. 208) a trasformare l'Art Bonus in misura permanente e strutturale, fissando definitivamente l'aliquota al 65% e sancendo di fatto l'abrogazione parziale delle disposizioni TUIR che si sovrapponevano alle medesime fattispecie²⁴⁹. Successivamente, il d.l. 17 ottobre 2016, n. 189, in risposta al terremoto del Centro Italia, ha esteso il beneficio alle erogazioni per il restauro di beni culturali di interesse religioso nei Comuni colpiti dal sisma; la l. 22 novembre 2017, n. 175, in materia di spettacolo, ha incluso nell'ambito oggettivo le istituzioni concertistico-orchestrali, i teatri nazionali e di rilevante interesse culturale, i festival, le imprese e i centri di produzione teatrale e di danza, nonché i circuiti di distribuzione; il Decreto «Rilancio» del 2020 (d.l. 19 maggio 2020, n. 34, conv. l. 17 luglio 2020, n. 77) ha infine aggiunto i complessi strumentali, le società concertistiche e corali, i circhi e gli spettacoli viaggianti²⁵⁰. Ne risulta un istituto che nel corso di un decennio si è progressivamente trasformato da strumento emergenziale a pilastro strutturale del finanziamento privato della cultura.

Un aspetto spesso trascurato nell'analisi è il sistema di trasparenza e rendicontazione che accompagna il credito. I soggetti beneficiari delle erogazioni sono tenuti a comunicare mensilmente al Ministero l'ammontare dei contributi ricevuti, a darne pubblica comunicazione sul proprio sito istituzionale in un'apposita pagina dedicata, e a rendere note destinazione e utilizzo delle somme nel portale gestito dal Ministero stesso²⁵¹. Il portale artbonus.gov.it registra in tempo reale l'identità dei donatori,

²⁴⁷ GIUSTI 2016, p. 10.

²⁴⁸ CULTURA GOV.IT; CAPOZZI 2021, pp. 8-11.

²⁴⁹ GIUSTI 2016, pp. 2-3; CAPOZZI 2021, pp. 5-6.

²⁵⁰ CAPOZZI 2021, pp. 5-6; D.L. 34/2020, art. 183, comma 9; ARTBONUS.GOV.IT.

²⁵¹ D.L. 83/2014, art. 1, comma 5.

l'entità dei contributi e lo stato di avanzamento dei progetti finanziati. Questo dispositivo di trasparenza serve a costruire fiducia tra il mecenate e l'ente beneficiario, ma produce anche un effetto collaterale di grande rilevanza per le imprese: crea una forma di visibilità morale del donatore, associando il nome dell'azienda al progetto culturale finanziato senza che questo integri tecnicamente una controprestazione giuridicamente esigibile²⁵². È la sottile ma cruciale distinzione tra mecenatismo e sponsorizzazione che permette all'Art Bonus di essere, al tempo stesso, fiscalmente efficiente e reputazionalmente utile.

Se la lettura giuridico-tributaria restituisce l'immagine di uno strumento tecnicamente ben congegnato, l'analisi del suo impatto nel contesto delle strategie d'impresa rivela una trasformazione più profonda nel modo in cui le aziende percepiscono l'investimento culturale. Per decenni il binomio impresa-cultura si è declinato in Italia quasi esclusivamente attraverso la sponsorizzazione: un contratto a prestazioni corrispettive in cui l'azienda trasferisce risorse e in cambio riceve visibilità. L'Art Bonus ha introdotto una discontinuità: esso si configura come un'erogazione liberale, priva di corrispettivo giuridicamente esigibile, eppure capace di produrre effetti reputazionali e strategici non inferiori a quelli della sponsorizzazione²⁵³.

La ragione di questa convergenza è intuibile. Le imprese che hanno scelto la strada della responsabilità sociale d'impresa hanno compreso che investire in cultura non significa soltanto pagare la conservazione di un dipinto o il restauro di una facciata: significa associare il proprio nome a valori che trascendono il prodotto, rafforzare la reputazione presso stakeholder sempre più attenti alle dimensioni extra-finanziarie dell'agire aziendale, costruire relazioni con il territorio che producono ricadute positive sulla filiera turistico-commerciale locale²⁵⁴. Come documenta la ricerca "Imprese, Art Bonus e CSR" realizzata nell'ambito del progetto CSRPiemonte, l'investimento culturale delle imprese responsabili «non è solo economico: l'investitore può avere visibilità, richiedere che all'interno del progetto siano utilizzati i propri prodotti o che si faccia riferimento al proprio marchio; sviluppare una serie di attività di co-marketing»²⁵⁵. La cultura, in questa prospettiva, non è una voce di costo che sottrae risorse al bilancio: è un investimento in capitale reputazionale, in coesione territoriale, in attrattività per talenti e clienti. Anche per questo la relazione tra imprese responsabili e mondo dell'arte è definibile una strategia win-win.

²⁵² GIUSTI 2016, pp. 7-8; CAPOZZI 2021, pp. 3-4.

²⁵³ Ibidem.

²⁵⁴ SOBRERO 2017, p. 3.

²⁵⁵ Ibidem.

I dati empirici confermano questa lettura. Dal portale dell'Art Bonus risulta che, dall'introduzione del credito nel giugno 2014 fino al settembre 2016, le erogazioni complessive avevano raggiunto 120,7 milioni di euro, provenienti da oltre 3.000 donatori e distribuiti a 714 enti beneficiari; di questa cifra, le imprese avevano contribuito per oltre 53 milioni di euro, gli enti per quasi 60 milioni e i privati cittadini per circa 4 milioni²⁵⁶. La crescita era consistente: nel 2016 gli introiti dell'Art Bonus avevano raggiunto i 79,5 milioni di euro, contro i 47,5 del 2015²⁵⁷. Il numero dei mecenati era passato da circa 2.040 a 3.771 nei soli primi mesi del 2016, mentre l'ammontare complessivo delle erogazioni aveva superato i 131 milioni²⁵⁸. Numeri ancora lontani dai volumi raggiunti nei Paesi anglosassoni, dove modelli di incentivazione analoghi ma più consolidati mobilitano risorse su scala ben maggiore, ma sufficienti a indicare una direzione inequivoca.

L'elemento più interessante non è tanto la quantità delle risorse mobilitate quanto la qualità della relazione che l'Art Bonus rende possibile. Quando un'impresa eroga fondi attraverso il portale, sceglie un progetto specifico, ne monitora l'avanzamento in tempo reale, e il suo nome compare accanto al bene beneficiato, senza che questo integri tecnicamente una sponsorizzazione²⁵⁹. È una forma di mecenatismo visibile ma gratuito, che consente all'azienda di ottenere ritorno di immagine senza incorrere nei rischi di riqualificazione fiscale tipici della sponsorizzazione e senza dovere una controprestazione formale all'ente culturale.

Il passaggio necessario è quello «da un sistema legato al concetto di erogazione liberale ad un sistema legato al concetto di investimento, da cui deriverebbe un sicuro incentivo anche per i privati cittadini»²⁶⁰. Questa intuizione anticipa nella sostanza la logica del Valore Condiviso: il contributo alla cultura cessa di essere una concessione filantropica e diventa un elemento della catena del valore dell'impresa, con ricadute misurabili su competitività, reputazione e attrattività. Non è casuale che l'Art Bonus stia acquistando una nuova centralità proprio nel momento in cui le imprese sono chiamate a rendicontare le proprie performance secondo i criteri ESG: le erogazioni tracciabili sul portale costituiscono prova documentale di impegno, spendibile nei report di sostenibilità e nei processi di rating extra-finanziario. In questo senso, l'Art Bonus travalica gli strumenti di politica culturale: è diventato, almeno potenzialmente, un tassello della governance ESG delle imprese.

²⁵⁶ Ivi, p. 12.

²⁵⁷ SCIULLO 2017, par. 3.

²⁵⁸ GIUSTI 2016, p. 3.

²⁵⁹ Ivi, pp. 7-8.

²⁶⁰ BUCCICO 2016, p. 68.

Accanto all'Art Bonus, il panorama delle agevolazioni fiscali per la cultura comprende strumenti di diversa natura che coinvolgono una platea di soggetti più ampia e introducono una logica partecipativa che per molto tempo è stata assente.

Il 5x1000 dell'imposta sui redditi delle persone fisiche è stato esteso al finanziamento delle attività di tutela, promozione e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici dal comma 46 dell'art. 23 della l. 15 luglio 2011, n. 111, con una modifica che ampliava la platea delle finalità eleggibili preesistenti²⁶¹. Il meccanismo è noto: il contribuente che compila la propria dichiarazione dei redditi può destinare il 5% dell'IRPEF dovuta a uno dei settori previsti dalla norma, indicando il codice fiscale del beneficiario prescelto. Nel settore culturale, gli enti accreditati – fondazioni, associazioni, enti ecclesiastici e altri soggetti privati che svolgono attività di tutela e valorizzazione del patrimonio – devono presentare apposita istanza di iscrizione al Ministero della Cultura, che pubblica annualmente gli elenchi degli ammessi. Cruciale è la natura dell'atto: per il contribuente la scelta del 5x1000 è gratuita, non riduce di un euro l'eventuale rimborso IRPEF, poiché si tratta di vincolare una quota d'imposta già dovuta. Per l'ente beneficiario, al contrario, rappresenta una fonte di finanziamento il cui ammontare dipende interamente dalla capacità di costruire fiducia, riconoscimento e relazione con i potenziali sostenitori. In questo senso, il 5x1000 introduce nella cultura la logica del fundraising individuale: obbliga gli enti ad investire nella propria comunicazione verso i donatori diffusi, non verso i grandi mecenati istituzionali.

Il 2x1000 alle associazioni culturali è uno strumento più recente, introdotto dalla l. 28 dicembre 2015, n. 208²⁶². A differenza del 5x1000, che si indirizza a una pluralità di destinatari in settori diversi, il 2x1000 è specificamente dedicato alle associazioni culturali: il contribuente può devolvere il 2% dell'IRPEF a un'associazione culturale iscritta nell'apposito elenco trasmesso alla Presidenza del Consiglio. La misura ha voluto colmare un vuoto normativo che penalizzava le realtà associative di piccola e media dimensione, spesso prive della struttura organizzativa necessaria per accedere ai grandi bandi o per sviluppare campagne di fundraising autonome²⁶³. Secondo il Ministero della Cultura, le erogazioni connesse al 2x1000 registrano una distribuzione molto frammentata tra le associazioni beneficiarie, con un effetto di piccolo ma costante finanziamento diffuso nel territorio.

Questi strumenti si distinguono dall'Art Bonus per due ragioni fondamentali. La prima è di natura soggettiva: coinvolgono i cittadini-contribuenti anziché le imprese,

²⁶¹ CULTURA.GOV.IT; SCIULLO 2017, par. 2.

²⁶² CULTURA GOV.IT.

²⁶³ Ibidem.

trasformando l'atto fiscale in un atto consapevole di scelta culturale. La seconda è di natura meccanica: non prevedono un credito percentuale sull'erogazione, ma operano come vincolo di destinazione su imposte già dovute, senza comportare per il contribuente alcun esborso aggiuntivo. In questo senso, il 5x1000 e il 2x1000 democratizzano il mecenatismo, abbassandone la soglia di accesso fino a renderla virtualmente pari a zero. La cultura smette di essere un settore che si regge sull'altruismo di pochi e diventa, almeno in potenza, un bene sostenuto dalla scelta consapevole di molti. Se l'Art Bonus mobilita le risorse delle imprese e dei grandi donatori, il 5x1000 e il 2x1000 presidiano la base più ampia e diffusa del sostegno privato alla cultura: quella dei milioni di contribuenti che, ogni anno, compilano la propria dichiarazione e possono scegliere a chi destinare una quota della propria imposta.

Un'analisi equilibrata della leva fiscale per la cultura deve obbligatoriamente affrontare i nodi ancora aperti, alcuni dei quali riguardano aspetti tecnici dell'impianto normativo, altri toccano questioni di sistema più profonde.

Un nodo cruciale è quello della persistente preferenza delle imprese per la sponsorizzazione rispetto all'erogazione liberale. Nonostante il vantaggio fiscale dell'Art Bonus (il credito del 65% che supera nettamente la deducibilità ordinaria delle spese pubblicitarie) molte aziende continuano a prediligere il contratto di sponsorizzazione per la sua maggiore flessibilità contrattuale, per il ritorno visibile e misurabile che esso garantisce e per la familiarità con un istituto giuridico ben sedimentato nella prassi²⁶⁴.

Un altro nodo, forse il più profondo, è quello della visione sistemica. La spesa privata per la cultura tende ad essere complementare e non sostitutiva di quella pubblica: «l'incremento della spesa pubblica provoca l'incremento della spesa privata»²⁶⁵. Questo significa che l'Art Bonus non può essere pensato come una ritirata dello Stato dalla responsabilità di tutela: è uno strumento di co-finanziamento che funziona soltanto se l'investimento pubblico mantiene la propria centralità. Un sistema di incentivi fiscali sufficientemente attrattivo, integrato in una più ampia politica di apertura del patrimonio culturale alla partecipazione privata, può cambiare in profondità le modalità con cui la cultura viene finanziata in Italia; ma non può, da solo, colmare i vuoti lasciati dalla *spending review*.

La direzione di marcia appare tuttavia chiara. Il successo crescente dell'Art Bonus – che ha mobilitato, dalla sua introduzione, risorse per centinaia di milioni di euro in meno di un decennio – indica che la disponibilità dei privati a contribuire alla tutela

²⁶⁴ BUCCICO 2016, pp. 63-64.

²⁶⁵ CRISMANI 2014, p. 17.

del patrimonio culturale esiste, purché gli strumenti siano semplici, certi e fiscalmente convenienti. L'evoluzione normativa del prossimo decennio dovrà probabilmente affrontare l'estensione dell'agevolazione ai beni privati di interesse culturale, il rafforzamento della semplificazione procedurale per le piccole erogazioni e un ripensamento del rapporto tra le diverse misure esistenti in un sistema integrato e coerente che massimizzi l'effetto leva sul finanziamento privato della cultura. Sarà, in ogni caso, una riforma di politica culturale prima ancora che di politica fiscale: perché il modo in cui una società sceglie di finanziare i propri beni culturali dice molto di come essa intende il rapporto tra memoria collettiva e responsabilità individuale.

Capitolo 3: Il caso studio FAI (Fondo Ambiente Italiano)

3.1 Storia, Mission e Governance del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano

3.1.1 L'esempio FAI: da oltre 50 anni a difesa del patrimonio culturale

Per comprendere appieno il FAI come organizzazione operante nel presente è necessario, in primis, il confronto con il contesto storico e civile che ne determinò la nascita. Nel secondo dopoguerra, il cosiddetto miracolo economico trasformò non soltanto l'economia nazionale ma il territorio su cui essa si sviluppò: le coste si ricoprirono di costruzioni, le campagne si svuotarono in favore delle periferie urbane e industriali, la rendita immobiliare divorò interi paesaggi storici nel nome di uno sviluppo che nessuna pianificazione sembrava in grado di arginare. Antonio Cederna, giornalista toscano e militante della tutela ambientale, fu il primo a documentarlo con sistematica ostinazione dalle pagine del *Corriere della Sera*; nel 1975 raccolse le sue battaglie in un volume pubblicato da Einaudi: *La distruzione della natura in Italia*, titolo che era insieme una diagnosi e un atto d'accusa²⁶⁶. Per Cederna, la conservazione ambientale non era un lusso culturale riservato a un'élite illuminata, ma una necessità civile: preservare la natura significava preservare la salute pubblica, la coesione sociale e le stesse basi del progresso economico e culturale del Paese²⁶⁷.

A quel punto, però, le denunce rimanevano ancora confinate alla sfera della protesta. L'associazione Italia Nostra, fondata a Roma nel 1955 (tra i cui promotori figuravano Elena Croce, Giorgio Bassani e lo stesso Cederna) era il principale soggetto organizzato che si opponeva agli scempi del territorio: i suoi strumenti erano soltanto quelli della critica pubblica e della mobilitazione culturale²⁶⁸. Mancava un ente capace di tradurre la denuncia in custodia concreta: un soggetto che potesse acquisire, restaurare e gestire direttamente i beni minacciati, sottraendoli al degrado attraverso gli strumenti del diritto privato.

L'idea di colmare questo vuoto, mutuando una soluzione che si era già dimostrata efficace nel contesto anglosassone, maturò in seno a un ristretto circolo milanese di persone animate da una medesima sensibilità culturale. L'ispiratrice intellettuale fu Elena Croce, figlia del filosofo Benedetto, che da anni guardava con ammirazione al modello del National Trust britannico: un'organizzazione fondata nel 1895 per iniziativa privata, che nell'arco di ottant'anni aveva saputo costruire una rete di proprietà storiche e naturalistiche accessibili al pubblico, raggiungendo nel 1975 la

²⁶⁶ SAIBENE 2019, pp. 88-89.

²⁶⁷ Ivi, p. 89.

²⁶⁸ Ivi, p. 11.

soglia dei 400.000 iscritti e diventando un punto di riferimento non soltanto culturale ma organizzativo a livello mondiale²⁶⁹. Nell'autunno del 1974, recatasi dall'amica Giulia Maria Mozzoni Crespi – che aveva da poco ceduto la propria quota di proprietà del Corriere della Sera ed era in cerca di un impegno civile all'altezza della propria storia personale – Croce la incalzò con determinazione verso l'obiettivo di fondare un National Trust italiano, qualificandolo come un atto di responsabilità civile cui non era lecito sottrarsi²⁷⁰.

Fu Renato Bazzoni, architetto di lunga militanza ambientalista e già sostenitore convinto di quell'idea, a fare da perno tra la visione di Croce e la determinazione operativa della Crespi. Nel corso del 1974 egli coinvolse nel progetto due figure di primo piano della cultura italiana: Alberto Predieri, giurista fiorentino e docente di diritto pubblico alla facoltà di scienze politiche Cesare Alfieri di Firenze, tra i pionieri dello studio del diritto urbanistico e dell'ambiente, al quale si deve la fortunata definizione di paesaggio come «forma del paese», plasmata dall'opera congiunta dell'uomo e della natura²⁷¹; e Franco Russoli, storico dell'arte e direttore della Pinacoteca di Brera, che nell'estate di quell'anno aveva compiuto il gesto clamoroso di chiudere il museo per protesta contro la cronica carenza di fondi statali, rendendo pubblica e drammatica una crisi che le istituzioni preferivano ignorare²⁷².

Il 28 aprile 1975 i quattro si trovarono a Milano nello studio del notaio Michele Zanuso e firmarono l'atto costitutivo e lo statuto del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano. La presidenza andò a Giulia Maria Crespi; la segreteria generale, destinata a rappresentare per oltre vent'anni il cuore operativo della fondazione, a Renato Bazzoni. Il secondo articolo dello statuto originario definiva la vocazione della nuova istituzione: promuovere la conservazione e la tutela di ambienti e beni di interesse artistico, storico, paesaggistico, ambientale ed ecologico, con la possibilità di acquisire, prendere in locazione o in usufrutto le proprietà da preservare²⁷³. Predieri aveva curato personalmente la redazione del testo, ispirandosi allo statuto del National Trust per la componente relativa all'acquisizione e alla gestione dei beni²⁷⁴.

Il percorso per il riconoscimento giuridico richiese qualche mese di lavoro burocratico. Il 3 dicembre 1975 il Presidente della Repubblica Giovanni Leone firmò il D.P.R. n. 941, con il quale il FAI veniva riconosciuto come persona giuridica; il decreto fu

²⁶⁹ Ivi, p. 94.

²⁷⁰ Ivi, p. 84.

²⁷¹ Ivi, p. 85.

²⁷² Ivi, pp. 85-86.

²⁷³ Ivi, p. 90.

²⁷⁴ Ivi, p. 139.

pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale*, Serie Generale, n. 89 del 5 aprile 1976²⁷⁵. Predieri aveva personalmente tenuto i fili dell'iter ministeriale con il Ministro per i Beni Culturali Giovanni Spadolini; quando giunse la notizia della firma, comunicò il risultato alla Crespi con un telegramma rimasto nella memoria istituzionale del FAI: «Vitaminizzato et grato confermo decreto FAI firmato da Leone et Spadolini»²⁷⁶.

Fin dalla sua fondazione, il FAI fece circolare tra i propri sostenitori una presentazione del National Trust curata dall'ex segretario generale J.F.W. Rathbone, che chiariva come il Trust non fosse un organismo ufficiale né sovvenzionato dallo Stato, ma un'istituzione interamente privata che si sosteneva con le donazioni, le proprietà e le quote associative dei soci²⁷⁷. Rathbone ribadiva che la forza del Trust risiedeva nell'ampiezza della sua base sociale: era preferibile ricevere piccole quote da un gran numero di persone piuttosto che un'unica donazione cospicua, perché soltanto allargando la partecipazione l'organizzazione avrebbe guadagnato l'indipendenza e la legittimità necessarie per operare nel lungo periodo²⁷⁸. La lezione fu recepita: strutturarsi come fondazione aperta alle adesioni popolari, non come circolo di mecenati, divenne da subito uno degli orientamenti strategici della nuova istituzione. I primi anni di vita del FAI furono, nelle parole di Bazzoni stesso, una vera e propria «traversata del deserto». Il tesseramento non decollava, le Soprintendenze guardavano con diffidenza questo ente privato dai confini operativi ancora poco definiti, e alla fine degli anni Settanta i soci non raggiungevano le quattrocento unità²⁷⁹. Eppure, proprio in quegli anni di incertezza, la fondazione pose le basi patrimoniali che avrebbero definito la sua identità nel tempo.

La prima grande prova di governance si consumò attorno al Monastero di Torba, a Gornate Olona in provincia di Varese: un complesso longobardo in pessimo stato di conservazione che Russoli aveva individuato come candidato ideale per la prima acquisizione del FAI. La trattativa si impantanò più volte tra ostacoli burocratici e resistenze della Soprintendenza, ma fu la stessa Crespi a sbloccarla, acquistando personalmente il monastero con fondi propri per donarlo poi alla fondazione, coprendo anche le prime spese di restauro²⁸⁰. Nel 1977 arrivò la donazione del Castello di Avio in provincia di Trento da parte della contessa Emanuela Castelbarco²⁸¹, e con essa la prima presenza del FAI nel Nord-est. Nel 1983 la famiglia Doria Pamphilj donò

²⁷⁵ D.P.R. 941/1975.

²⁷⁶ SAIBENE 2019, p. 92.

²⁷⁷ Ivi, pp. 95-96.

²⁷⁸ Ivi, p. 96.

²⁷⁹ Ivi, p. 107.

²⁸⁰ Ivi, p. 97.

²⁸¹ Ivi, p. 105.

al FAI l'Abbazia di San Fruttuoso di Camogli, uno dei gioielli della Riviera ligure, accessibile soltanto via mare: un bene straordinario e di difficile gestione, destinato a diventare uno dei simboli dell'identità della fondazione.

Gli anni Ottanta segnarono una svolta nel profilo patrimoniale dell'istituzione. L'acquisto del Castello e Parco di Masino a Caravino, in Piemonte, il lascito testamentario della Villa del Balbianello sul Lago di Como (donata nel 1988 dall'esploratore Guido Monzino) e, nel decennio successivo, la donazione di Villa Panza a Varese con la sua straordinaria collezione d'arte contemporanea americana (1996) elevarono il FAI al rango di primo operatore privato di patrimonio culturale in Italia. Nel 1991, dopo sedici anni di attività, la fondazione sfiorava i 15.000 iscritti: un risultato che segnalava un'accelerazione significativa della crescita, anche se il confronto con il modello di riferimento britannico restava ancora impari²⁸².

La vera consacrazione popolare arrivò il 20 marzo 1993, con la prima edizione delle Giornate FAI di Primavera: 90 luoghi normalmente inaccessibili aperti in 32 città, circa 70.000 visitatori²⁸³. L'iniziativa, ideata e curata da Marco Magnifico rappresentò una svolta strategica e comunicativa: per la prima volta il FAI si rivolgeva non soltanto a una cerchia di sostenitori colti e benestanti, ma tentava di costruire un'appartenenza di massa attorno ai valori della tutela del patrimonio. Il dispositivo degli Apprendisti Ciceroni (studenti delle scuole superiori formati per raccontare al pubblico i luoghi aperti) introdusse una dimensione educativa che sarebbe diventata uno dei tratti identitari più riconoscibili dell'organizzazione, capace di reclutare ogni anno migliaia di ragazzi come custodi temporanei del patrimonio nazionale.

Un decennio dopo, nel 2003, il FAI lanciò la seconda grande campagna nazionale: I Luoghi del Cuore, un censimento partecipativo dei siti italiani più amati e più a rischio, realizzato in collaborazione con Intesa Sanpaolo. Come ammise lo stesso Magnifico alla fine della prima edizione, l'iniziativa era nata «al di là degli scopi statutari» ma aveva rivelato la profondità di una domanda di partecipazione civica che la società italiana attendeva di poter esprimere²⁸⁴. Nelle successive edizioni il censimento si allargò progressivamente, superando nel 2018 i 5 milioni di voti complessivi e diventando il più grande censimento spontaneo del patrimonio culturale italiano.

Sul piano organizzativo, l'avvicendamento alla presidenza scandì fasi distinte della storia della fondazione. Dopo trentacinque anni di guida ininterrotta, Giulia Maria Crespi lasciò la presidenza nel 2010, assumendo la carica di Presidente Onoraria. Le

²⁸² Ivi, p. 147.

²⁸³ Ivi, p. 249.

²⁸⁴ Ivi, pp. 184-185.

successe Ilaria Borletti Buitoni (2010–2013), poi l'archeologo Andrea Carandini (2013–2021), che portò nella gestione del FAI il metodo della ricerca sul campo: programmazione pluriennale, valorizzazione delle stratificazioni storiche di ogni bene, misurazione sistematica dei risultati. Nel maggio 2014, al convegno nazionale tenutosi al Castello di Masino, Carandini presentò il piano strategico «Immaginiamo il FAI del 2023»: otto aree d'intervento, obiettivi misurabili, una visione che per la prima volta rendeva esplicita la proiezione della fondazione come organizzazione strutturata e in crescita²⁸⁵. Nel dicembre 2021 Marco Magnifico – storico dell'arte, al FAI sin dal 1985, artefice in prima persona delle Giornate di Primavera e vicepresidente esecutivo della fondazione dal 2010 – assunse la presidenza, succedendo a Carandini.

Sul piano normativo, il completamento della Riforma del Terzo Settore aprì una nuova stagione anche per il FAI. Il 28 febbraio 2022 la fondazione ottenne l'iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), nella sezione «g – Altri enti del Terzo settore», con il numero di repertorio 2092, assumendo ufficialmente la denominazione di «FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS»²⁸⁶. L'iscrizione non fu soltanto un adempimento formale: essa riconobbe e incoraggiò il ruolo ponte degli enti come il FAI quali interlocutori credibili e competenti della Pubblica Amministrazione, consolidando la legittimità istituzionale che la fondazione aveva costruito in quasi cinque decenni di attività.

Il 2025 ha segnato il cinquantenario della fondazione. A cinquant'anni dalla firma davanti al notaio Zanuso, il FAI gestisce oltre 70 beni dislocati sull'intero territorio nazionale, conta più di 300.000 iscritti e si struttura in 19 Direzioni Regionali con una capillare rete di delegazioni provinciali, Gruppi FAI e Gruppi FAI Giovani²⁸⁷.

3.1.2 Mission, Governance e valori istituzionali

Descrivere la mission del FAI significa misurarsi con una formulazione che, pur essendosi affinata nel linguaggio nel corso dei decenni, è rimasta fedele al nucleo originario dei suoi fondatori. Lo statuto vigente definisce il FAI come fondazione che «persegue finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale» e ha come «scopo esclusivo l'educazione e l'istruzione della collettività alla difesa dell'ambiente e del patrimonio artistico e monumentale italiano»²⁸⁸. La scelta del verbo difendere non è retorica: richiama la dimensione militante di un'istituzione nata in un momento in cui

²⁸⁵ Ivi, pp. 211-212.

²⁸⁶ FAI STATUTO 2025, art. 1; FAI MODELLO 231 2025, §1.1.

²⁸⁷ <https://fondoambiente.it/il-fai/missione/>

²⁸⁸ FAI STATUTO 2025, art. 2.

il patrimonio era sotto attacco, e ne connota ancora oggi l'approccio anche nei contesti più istituzionalizzati.

La declinazione comunicativa contemporanea di questa missione si articola in tre verbi che il FAI ha adottato come sintesi della propria identità pubblica: CURA, EDUCA, VIGILA²⁸⁹. Il FAI cura i luoghi speciali che ha ricevuto in donazione o in concessione per trasmetterli alle generazioni future; educa all'amore, alla conoscenza e al godimento dell'ambiente e del patrimonio storico-artistico della Nazione; vigila sulla tutela dei beni paesaggistici e culturali nello spirito dell'articolo 9 della Costituzione e secondo il principio di sussidiarietà sancito dall'articolo 118. Quest'ultimo richiamo costituzionale non è accessorio: il FAI non si limita a operare accanto allo Stato, ma rivendica esplicitamente un ruolo di autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati nell'interesse generale, collocandosi in quella logica di integrazione pubblico-privato che la riforma costituzionale del 2001 ha elevato a principio ordinatore del sistema delle autonomie.

Le attività di interesse generale elencate nel secondo articolo dello statuto coprono un ampio spettro d'azione: dagli «interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42», alla «salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente», dall'«organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale» alla «formazione universitaria e post-universitaria», dalla «ricerca scientifica di particolare interesse sociale» all'«organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse culturale», fino all'«agricoltura sociale» e alla «riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata»²⁹⁰. L'ampiezza di questo catalogo riflette una scelta politica precisa: il FAI non è un museo diffuso né un'associazione ambientalista in senso stretto, ma un soggetto di governance del territorio che opera su una pluralità di versanti, intrecciando tutela del patrimonio costruito, salvaguardia degli ecosistemi e sviluppo delle comunità locali.

Il tratto forse più originale dell'identità del FAI è la sua duplice vocazione – artistico-monumentale e ambientale-paesaggistica – che Renato Bazzoni aveva sintetizzato nell'espressione divenuta un motto della fondazione: «anche l'ambiente è monumento»²⁹¹. Un'affermazione retorica che riflette una concezione del patrimonio in cui la separazione tra bene culturale costruito e bene naturale è intellettualmente artificiosa, poiché il paesaggio italiano è storicamente il prodotto dell'interazione plurisecolare tra l'intervento umano e la natura. Boschi storici, giardini, coste e valli

²⁸⁹ <https://fondoambiente.it/il-fai/missione/>

²⁹⁰ FAI STATUTO 2025, art. 2.

²⁹¹ SAIBENE 2019, p. 217.

alpine sono al tempo stesso natura e cultura, e richiedono la stessa attenzione riservata ai palazzi e alle abbazie. È questa duplicità a distinguere strutturalmente il FAI dai semplici enti di tutela monumentale e a renderlo capace di interpellare un pubblico e una platea di partner assai più ampi di quelli che una vocazione puramente artistica permetterebbe.

Sul piano dei valori, il FAI ha formalizzato i propri principi guida nel Codice Etico, adottato originariamente nel 2015 e aggiornato nel novembre 2023²⁹². Il Codice richiama come fondamentali e irrinunciabili il rispetto delle leggi e dei regolamenti, l'integrità etica, la correttezza e la trasparenza delle informazioni, la legittimità formale e sostanziale di tutte le operazioni, la veridicità dei documenti contabili. Sono principi che proiettano l'identità della fondazione ben al di là della mera conformità normativa: la cultura dell'*accountability* è percepita come condizione di legittimità istituzionale, non come adempimento burocratico. Sul piano internazionale, il FAI è affiliato a INTO (*International National Trusts Organisation*) la rete mondiale che riunisce le fondazioni modellate sul National Trust britannico, testimonianza formale di un'appartenenza valoriale che va ben oltre la somiglianza organizzativa.

Sotto il profilo giuridico, il FAI è una fondazione privata senza scopo di lucro, dotata di personalità giuridica in forza del D.P.R. n. 941 del 3 dicembre 1975 e iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore con il numero di repertorio 2092²⁹³. La forma della fondazione distingue strutturalmente il FAI dalla gran parte degli ETS culturali italiani, organizzati prevalentemente in forma associativa: il patrimonio è vincolato in perpetuo al perseguimento della missione e non appartiene a nessun proprietario, né ai fondatori storici né ai consiglieri in carica. Questa peculiarità è al tempo stesso il fondamento della credibilità dell'ente verso donatori e partner istituzionali e il vincolo che ne regola ogni scelta gestionale e patrimoniale: nessuna delibera può disporre dei beni FAI per finalità diverse da quelle della missione statutaria.

La governance del FAI è strutturata intorno a un sistema di organi descritto nel dettaglio dallo statuto e dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo sovrano della fondazione, al quale è attribuita l'amministrazione ordinaria e straordinaria. La sua composizione è fissata tra un minimo di quindici e un massimo di venticinque membri, secondo una formula che riflette un equilibrio intenzionale tra rappresentanza degli stakeholder interni e cooptazione per competenza: un consigliere è nominato dall'Assemblea dei

²⁹² FAI CODICE ETICO 2023, p. 2.

²⁹³ FAI MODELLO 231 2025, §1.1.

Sostenitori, uno dall'Assemblea degli Iscritti, uno è scelto tra i responsabili delle Delegazioni territoriali, fino a quattro tra i Sostenitori Benemeriti; i restanti vengono nominati per cooptazione dai consiglieri in carica²⁹⁴. Questa architettura persegue un duplice obiettivo: garantire che la voce della base associativa trovi espressione ai massimi livelli decisionali e assicurare al tempo stesso che la competenza gestionale non sia sacrificata alle logiche di una democratizzazione puramente formale. Al CdA spettano l'approvazione del bilancio, l'individuazione delle attività secondarie e strumentali, la deliberazione degli indirizzi strategici e le modifiche allo statuto.

Il Presidente è eletto dal Consiglio di Amministrazione tra i propri membri, previa acquisizione del parere favorevole del Comitato dei Garanti. La candidatura richiede che il soggetto abbia svolto nel corso della propria vita «significative esperienze di carattere istituzionale o professionale o gestionale», requisito verificato dal CdA all'atto della nomina²⁹⁵. Il Presidente ha la rappresentanza legale della fondazione, convoca e presiede il CdA, esegue le deliberazioni del Consiglio e può adottare provvedimenti d'urgenza di competenza del CdA, con obbligo di ratifica alla prima riunione utile.

Il Comitato Esecutivo, composto dal Presidente e da un massimo di otto consiglieri designati dal CdA, esercita i poteri che quest'ultimo gli delega e quelli che lo statuto gli riserva in via esclusiva: delibera sull'accettazione di lasciti, donazioni e acquisizioni di beni immobili patrimoniali, approva i piani di lavoro e i programmi di intervento, definisce le linee guida dei rapporti con le Delegazioni²⁹⁶. È l'organo che traduce le scelte strategiche del CdA in indirizzi operativi per la struttura professionale, la quale fa capo al Direttore Generale: figura di raccordo tra la componente volontaria del governo della fondazione e la componente professionale della sua gestione operativa. Una delle caratteristiche più significative dell'architettura di governance del FAI è il Comitato dei Garanti, che non ha equivalenti nella generalità delle fondazioni italiane. I Garanti sono scelti tra personalità che si siano distinte per competenza ed esperienza nei campi della tutela del patrimonio artistico, storico e paesaggistico, o in ambito accademico e professionale. Il Comitato ha il compito di vigilare sulla coerenza delle attività del FAI rispetto ai valori dei fondatori recepiti nello statuto: non esercita competenze gestionali, ma esprime pareri preventivi vincolanti sulle proposte di modifica statutaria, di scioglimento e di cessione di beni patrimoniali, e fornisce al CdA pareri sulla nomina del Presidente e dei Vicepresidenti. È, in sostanza, la

²⁹⁴ Ibidem.

²⁹⁵ Ibidem.

²⁹⁶ Ibidem.

memoria istituzionale della fondazione: il meccanismo che assicura la continuità dei valori fondativi al di là del naturale avvicendamento delle persone.

La struttura territoriale del FAI si articola in Delegazioni locali e Presidenze Regionali, affiancate da Consigli Regionali ove costituiti. Per ciascun bene di particolare importanza il CdA ha facoltà di istituire un Comitato di Gestione con funzioni consultive, al quale il donatore (o i suoi eredi) ha diritto di partecipare di diritto per un quinquennio dalla donazione²⁹⁷. Questa previsione riconosce al gesto donativo una continuità relazionale tra chi ha ceduto il bene e l'istituzione che lo gestisce, rafforzando quel vincolo di fiducia su cui si fonda l'intera architettura del fundraising privato.

L'Organo di Controllo è composto da tre membri effettivi e tre supplenti, che svolgono la propria attività a titolo gratuito. Vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sui fini e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, attestando che il bilancio d'esercizio sia stato redatto in conformità alle disposizioni del D.Lgs. 117/2017²⁹⁸. L'Organo di Revisione – nominato dal CdA su proposta dell'Organo di Controllo – svolge la revisione legale dei conti; l'incarico ha durata triennale, rinnovabile al massimo per due volte²⁹⁹.

Il FAI si è dotato di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 a partire dall'11 novembre 2015³⁰⁰. Il Modello è affiancato dal Codice Etico – che ne costituisce la dimensione valoriale e comunicativa – e dall'Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, che vigila sull'efficacia e sul rispetto del Modello e gestisce i canali di segnalazione. Il sistema così costruito riflette la convinzione, , che l'adozione di standard di organizzazione e controllo non sia soltanto una copertura di responsabilità legale ma «un atto di responsabilità sociale da parte della Fondazione», funzionale ad «aumentare la fiducia e l'ottima reputazione di cui la stessa gode nei confronti dei soggetti terzi»³⁰¹.

²⁹⁷ Ibidem.

²⁹⁸ Ibidem.

²⁹⁹ Ibidem.

³⁰⁰ FAI MODELLO 231 2025, p. 2.

³⁰¹ Ivi, §2.1.

3.2 Il modello di business: tra tutela e valorizzazione

Un ente che gestisce 73 Beni distribuiti su tutto il territorio nazionale, coordina oltre 13.000 volontari e raccoglie in un solo esercizio più di 52 milioni di euro necessita di un impianto descrittivo che vada ben oltre le categorie tradizionali della finanza nonprofit.³⁰² Il FAI è, a tutti gli effetti, un'impresa culturale ibrida, in cui la missione di tutela e la necessità di sostenibilità economica si alimentano vicendevolmente. Comprendere come questa tensione produttiva venga governata significa capire non solo da dove provengono le risorse della Fondazione, ma come vengono costruite le relazioni con chi le genera: soci, donatori, aziende, istituzioni. È in questa architettura relazionale che il modello di business del FAI rivela la sua originalità.

Il perimetro entro cui il modello di business del FAI si esercita è definito dal Piano Strategico 2024-2028, che ha segnato il passaggio dal precedente piano decennale a una pianificazione quinquennale più agile, capace di rispondere con maggiore tempestività ai mutamenti del contesto culturale, ambientale e organizzativo. Il Piano nasce con l'esplicita ambizione di «rafforzare e ampliare l'impatto delle attività della Fondazione», riaffermando una visione in cui storia, cultura e ambiente non siano semplicemente eredità da custodire ma risorse vive, partecipate e generative di valore per l'intera collettività.³⁰³ La crisi climatica, la perdita di biodiversità e i mutamenti negli stili di vita vi sono riconosciuti come stimoli per un ripensamento del ruolo delle istituzioni culturali per l'assunzione consapevole di un ruolo più ampio nella costruzione di un futuro più sostenibile.

Il Piano si articola su tre pilastri (Cultura, Ambiente, Impresa) ciascuno con macro-obiettivi specifici che ne definiscono l'orientamento operativo per il quinquennio.

- Il pilastro della Cultura declina sei linee di azione: la tutela e valorizzazione del patrimonio attraverso restauro, conservazione e apertura alla fruizione pubblica; la promozione dell'accessibilità e dell'inclusione, con particolare attenzione alle persone con disabilità; la diffusione della conoscenza e dell'educazione al patrimonio attraverso programmi per scuole, docenti e pubblico generale; il sostegno alla partecipazione e al volontariato come strumenti di cittadinanza attiva; lo sviluppo di attività culturali sostenibili e diversificate, capaci di coniugare rigore scientifico ed esperienza immersiva; la valorizzazione delle reti territoriali e delle sinergie con le comunità locali.
- Il pilastro dell'*Ambiente* si struttura anch'esso su sei obiettivi che riflettono la crescente integrazione tra tutela del patrimonio e politiche di sostenibilità

³⁰² FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 9.

³⁰³ Ivi, pp. 7-8.

ecologica: mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici; gestione responsabile delle risorse idriche; tutela e valorizzazione della biodiversità; promozione dell'economia circolare; sensibilizzazione e formazione ambientale; presidio normativo e attività di tutela del paesaggio.

- Il pilastro dell'*Impresa*, infine, governa la dimensione organizzativa ed economica della Fondazione attraverso cinque macro-obiettivi: rafforzare la governance in termini di trasparenza, etica e responsabilità; promuovere la crescita economica sostenibile, consolidando e diversificando le fonti di finanziamento; valorizzare le persone che operano per il FAI attraverso formazione, inclusione e benessere organizzativo; ampliare la rete di partnership strategiche con soggetti istituzionali e aziendali capaci di sostenere progetti innovativi di impatto culturale e sociale; sviluppare e potenziare la comunicazione come strumento di costruzione della reputazione e di ampliamento della partecipazione.³⁰⁴

Ciò che rende questo Piano strategicamente rilevante è la scelta metodologica trasversale che lo attraversa: l'adozione esplicita e sistemica dell'approccio ESG come strumento unificante di valutazione, rendicontazione e miglioramento continuo, in linea con gli standard internazionali della *Global Reporting Initiative* (GRI) nella versione 2021.³⁰⁵ L'adozione del framework GRI comporta l'avvio di un processo strutturato di *Impact Materiality* — analisi della materialità condotta con il coinvolgimento degli stakeholder interni — attraverso cui la Fondazione ha identificato 16 temi rilevanti articolati nelle tre dimensioni ESG: 4 temi ambientali (tutela della biodiversità, acqua e scarichi idrici, cambiamenti climatici, economia circolare), 8 temi sociali (coinvolgimento dello staff, diversità e inclusione, formazione, coinvolgimento della comunità, partecipazione degli iscritti, presenza della rete sul territorio, soddisfazione dei visitatori, tutela e promozione del patrimonio), e 4 temi di governance (collaborazione con enti e accademia, generazione e distribuzione del valore, raccolta fondi, strategia e governance di sostenibilità).³⁰⁶ A questi si aggiunge l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, adottati come sistema di riferimento per misurare il contributo del FAI all'Agenda 2030.³⁰⁷

Il valore strategico di questo impianto va letto su due piani distinti. Sul piano interno, il framework ESG fornisce alla Fondazione un linguaggio organizzativo comune, capace di connettere decisioni operative, scelte di allocazione delle risorse e

³⁰⁴ Ivi, p. 50, 100, 113-114.

³⁰⁵ Ivi, p. 5.

³⁰⁶ Ivi, pp. 47-48.

³⁰⁷ Ivi, pp. 5, 8.

comunicazione istituzionale in un sistema coerente e verificabile. Sul piano esterno l'adozione dei criteri ESG trasforma il FAI in un interlocutore naturale per le aziende che hanno adottato strategie di sostenibilità: parlano lo stesso linguaggio, misurano il proprio impatto con strumenti analoghi e possono co-rendicontare le attività condivise all'interno dei medesimi framework. Il Piano Strategico 2024-2028 ha operato, in questo senso, una trasformazione identitaria: il FAI non è più soltanto un ente che tutela il patrimonio e chiede risorse per farlo, ma un'organizzazione che produce impatto misurabile in termini ESG e si propone come partner credibile di chi quell'impatto vuole produrre.

3.2.1 I segmenti di stakeholder: un modello multi-sided

Il FAI non opera su un unico mercato: funziona come piattaforma *multi-sided*, mettendo in relazione segmenti distinti di stakeholder che ricevono proposte di valore differenziate e che a loro volta contribuiscono, in forme diverse, alla sostenibilità complessiva dell'organizzazione.

I visitatori e il pubblico generico rappresentano il segmento più numeroso in termini di portata: nel 2024 i Beni FAI hanno accolto 1.127.530 visitatori, mentre le Giornate FAI di Primavera e d'Autunno hanno raggiunto complessivamente 936.000 partecipanti.³⁰⁸ Si tratta di un pubblico ampio e differenziato (famiglie, studenti, appassionati d'arte, escursionisti) accomunato dal desiderio di esperienze culturali di qualità. Questo segmento è raggiunto prevalentemente attraverso i Beni aperti al pubblico e le grandi manifestazioni nazionali; in cambio genera introiti da biglietteria e, soprattutto, nuovi potenziali iscritti.

Gli iscritti e i sostenitori privati formano il nucleo identitario e finanziario della Fondazione: 306.650 persone che hanno scelto di farne parte integrante attraverso una quota annuale che ha il valore di un gesto civico oltre che di un contributo economico.³⁰⁹ Questo segmento è il principale motore finanziario del FAI (il 68% delle entrate) e il presidio più solido della sua reputazione, perché trasforma la missione istituzionale in appartenenza personale.

Le aziende rappresentano il segmento in più rapida evoluzione. Oltre 700 realtà imprenditoriali italiane hanno scelto nel corso degli anni di sviluppare progetti di responsabilità sociale al fianco della Fondazione,³¹⁰ secondo dinamiche di relazione che spaziano dalla semplice membership fino alla co-progettazione strategica. Le motivazioni che spingono un'azienda verso il FAI sono oggi crescentemente legate

³⁰⁸ Ivi, p. 9.

³⁰⁹ Ibidem.

³¹⁰ <https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/>.

agli obiettivi ESG e alla necessità di rendicontare impatti sociali e ambientali misurabili.

Gli enti pubblici e le istituzioni (Ministero della Cultura, Regioni, enti locali, sovrintendenze) costituiscono un segmento di interlocutori che delega al FAI, secondo il principio di sussidiarietà sancito dall'art. 118 della Costituzione italiana,³¹¹ funzioni di gestione, valorizzazione e presidio del patrimonio che lo Stato non sarebbe in grado di esercitare con la stessa qualità e capillarità. In cambio, la Fondazione riceve finanziamenti pubblici, concessioni di Beni da tutelare e legittimazione istituzionale.

Le comunità locali che vivono intorno ai Beni sono interlocutori strategici e beneficiari allo stesso tempo: il FAI lavora per costruire con esse una relazione profonda e continuativa, nella convinzione che non basti tutelare i singoli monumenti ma sia necessario rigenerare i tessuti culturali, economici e sociali dei luoghi in cui quei monumenti sono radicati.³¹²

Infine, la scuola e il mondo accademico (142.689 studenti coinvolti nel 2024, 9 università partner attive in 7 regioni) rappresentano un segmento il cui contributo non è soltanto economico: producono la conoscenza scientifica che alimenta i cantieri del sapere che precedono ogni intervento di restauro.³¹³

3.2.2 La proposta di valore

La proposta di valore del FAI si fonda su una combinazione di attributi che, nella sua specificità, risulta difficilmente replicabile da qualsiasi altro ente operante nel settore culturale italiano. Il suo nucleo è costituito dall'unicità del patrimonio gestito: 73 Beni distribuiti su tutto il territorio nazionale, di cui 56 aperti regolarmente al pubblico, che comprendono ville storiche, castelli medievali, giardini paesaggistici, parchi naturali, abbazie costiere e dimore d'autore.³¹⁴ Il FAI offre, attraverso essi, esperienze di senso: la possibilità di partecipare attivamente alla cura di un patrimonio collettivo, di ricevere educazione di qualità in contesti di rara bellezza, di costruire un'identità civica fondata sulla responsabilità verso i beni comuni.

Per gli iscritti e il pubblico, questa proposta si traduce in un sistema di benefici progressivi — dall'ingresso gratuito ai Beni durante tutto l'anno, agli eventi culturali esclusivi, alle Visite Speciali, fino alla partecipazione alle campagne nazionali — che costruisce un senso di appartenenza difficilmente intaccabile dai meccanismi di mercato convenzionale.

³¹¹ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 15.

³¹² Ivi, p. 44.

³¹³ Ivi, pp. 9, 41.

³¹⁴ Ivi, p. 15.

Per le aziende, la proposta di valore è al tempo stesso più articolata e più interessante. Il FAI offre la possibilità di associare il proprio brand a un'istituzione che incarna autenticità, storia e responsabilità verso il territorio: attributi che il mercato non è in grado di produrre artificialmente. Offre però anche strumenti concreti: contesti fisici unici per eventi e formazione, programmi di volontariato d'impresa capaci di generare coesione interna e benessere aziendale, e soprattutto una credenziale ESG a doppio registro, culturale e ambientale insieme, che pochissimi soggetti in Italia possono offrire con la stessa solidità istituzionale.³¹⁵ È qui che si innesta il concetto di *Creating Shared Value*, già introdotto nei capitoli precedenti: il FAI si posiziona come un soggetto capace di generare, assieme alle imprese partner, un valore che non è né puramente economico né puramente filantropico, ma strutturalmente condiviso tra missione culturale e strategia aziendale. Per gli enti pubblici, la proposta è quella di una gestione professionale, partecipata e sostenibile di beni che altrimenti rischierebbero l'abbandono o una valorizzazione inadeguata. Per le comunità locali, il FAI porta un indotto economico misurabile (attivazione di fornitori locali, turismo culturale, occupazione diretta e indiretta) e un capitale sociale che rafforza la coesione e il senso di appartenenza territoriale.

3.2.3 Le risorse chiave e le attività core

Il modello di business del FAI poggia su risorse che si distinguono per la loro sostanziale irriproducibilità: sono, per la maggior parte, il risultato di cinquant'anni di costruzione istituzionale e non possono essere acquistate sul mercato ordinario.

La risorsa più evidente è il patrimonio fisico: 73 Beni con 85.000 m² complessivi di edifici storici e 8,6 milioni di m² di paesaggio protetto,³¹⁶ cui corrisponde un valore delle immobilizzazioni materiali in terreni e fabbricati pari a 51.514.955 euro.³¹⁷ È un'infrastruttura produttiva nel senso più pieno del termine: non solo genera flussi di visitatori e introiti diretti, ma costituisce il substrato fisico su cui si costruisce ogni altra relazione con i soci, con le aziende, con le istituzioni.

La seconda risorsa irriproducibile è la rete dei volontari: 13.341 persone attive nel 2024, distribuite in 133 Delegazioni, 106 Gruppi FAI, 94 Gruppi FAI Giovani e 14 Gruppi FAI Ponte tra culture.³¹⁸ I volontari sono il motore del radicamento territoriale della Fondazione, i protagonisti delle Giornate FAI che ogni anno aprono centinaia di luoghi al pubblico, il presidio civico nei territori. Senza di loro, il FAI non potrebbe

³¹⁵ <https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/>.

³¹⁶ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 9.

³¹⁷ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 2.

³¹⁸ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 9.

operare alla scala e con la capillarità che lo contraddistinguono. Questa risorsa si autoriproduce attraverso un sistema strutturato di formazione continua — nel 2024 il calendario nazionale ha previsto 75 appuntamenti formativi, tra incontri in presenza, webinar e percorsi tematici dedicati ai ruoli apicali — e di riconoscimento simbolico che alimenta il senso di appartenenza e la motivazione.³¹⁹

Lo staff professionale di 312 FTE presidia le funzioni specializzate che i volontari non possono svolgere: conservazione e restauro, gestione operativa dei Beni, raccolta fondi, comunicazione, relazioni istituzionali.³²⁰ La sua composizione riflette la natura ibrida del FAI: profili scientifici e culturali convivono con competenze manageriali, giuridiche e di marketing. Il capitale finanziario e patrimoniale della Fondazione (patrimonio netto di 110.482.917 euro e un totale attivo di 131.221.230 euro)³²¹ conferisce al modello una solidità strutturale che si traduce in autonomia negoziale con i partner e in capacità di pianificazione pluriennale coerente con i tempi del patrimonio.

Le attività core si organizzano attorno a cinque funzioni interconnesse. La tutela e il restauro ha assorbito nel 2024 risorse per 10.071.709 euro, destinate a interventi di conservazione e manutenzione straordinaria sui Beni;³²² è l'attività che giustifica l'esistenza stessa della Fondazione e che conferisce credibilità a ogni altro elemento del modello. La valorizzazione e l'educazione generano l'esperienza che attrae visitatori, iscritti e aziende: 1.127.530 visite ai Beni, 142.689 studenti coinvolti, 936.000 partecipanti alle Giornate FAI.³²³ La gestione operativa quotidiana dei Beni assorbe la quota maggiore delle risorse correnti (20.653.361 euro) ed è il prerequisite organizzativo di tutte le altre attività.³²⁴ La raccolta fondi e la comunicazione è il meccanismo attraverso cui il modello si autofinanzia. La vigilanza sul patrimonio (presidio normativo, segnalazioni di rischio, interlocuzione con istituzioni pubbliche) chiude il ciclo della missione, dimostrando che il FAI non gestisce solo ciò che possiede ma partecipa attivamente alla difesa del paesaggio italiano nel suo complesso.

3.2.4 I partner chiave e i canali di relazione

Il FAI ha costruito nel tempo una rete di partner istituzionali, mediatici e internazionali che è parte costitutiva del suo modello.

³¹⁹ Ivi, p. 133.

³²⁰ Ivi, p. 9.

³²¹ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, pp. 2-3.

³²² FAI BILANCIO SOCIALE, pp. 173-174.

³²³ Ivi, p. 9.

³²⁴ Ivi, p. 173.

Sul piano istituzionale nazionale, il Ministero della Cultura riconosce il FAI nella Tabella Triennale 2024-2026 delle istituzioni culturali, assegnando complessivamente 530.915 euro destinati alle attività di valorizzazione e al Convegno Nazionale dei Delegati; le Regioni (in particolare Lombardia, Piemonte, Toscana e le Province Autonome di Bolzano e Trento) finanziano direttamente iniziative sui rispettivi territori, mentre la Regione Calabria ha stanziato 1.603.250 euro nell'ambito della Programmazione FSC 2021-2027 per la riqualificazione funzionale del Casino Mollo a Spezzano della Sila.³²⁵ La Protezione Civile, i Carabinieri, la Croce Rossa Italiana e il Dipartimento per le Libertà Civili del Ministero dell'Interno sono partner operativi essenziali per le Giornate FAI, che senza la loro presenza non potrebbero raggiungere la dimensione di evento nazionale di massa che li contraddistingue.

Sul piano mediatico, la partnership con la RAI — giunta nel 2024 alla sua decima edizione come accordo di Main Media Partnership — è la più strategica: garantisce alla Fondazione una copertura televisiva sistematica durante tutte le principali campagne nazionali, per un totale nel 2024 di oltre 109 ore di copertura radiotelevisiva e 2.354 passaggi, con un incremento del 6% rispetto all'anno precedente;³²⁶ un'alleanza strutturale tra due istituzioni pubbliche che condividono una funzione educativa e culturale nei confronti del Paese.

Sul piano internazionale, il FAI è membro di Europa Nostra, la più grande rete pan-europea per la tutela del patrimonio, fondata nel 1963 e riconosciuta come interlocutore privilegiato dell'Unione Europea, del Consiglio d'Europa e dell'INTO (*International National Trusts Organisation*), network che riunisce le organizzazioni equivalenti al FAI nel mondo e garantisce reciprocità di accesso ai rispettivi Beni tra gli aderenti.³²⁷ Il rapporto con il *National Trust of England, Wales and Northern Ireland* è particolarmente significativo: è uno scambio continuativo di metodologie, strategie di conservazione e *best practice* gestionali tra le due organizzazioni che rappresentano l'eccellenza europea nel settore.³²⁸

I canali attraverso cui il FAI distribuisce il proprio valore sono altrettanto strutturati. I 56 Beni aperti al pubblico sono il canale fisico primario, ma le Giornate FAI di Primavera e d'Autunno svolgono una funzione di reach di massa incomparabile: 1.450 aperture di luoghi distribuiti in circa 760 città italiane, con 936.000 partecipanti complessivi nel solo 2024, rappresentano il principale momento nazionale di acquisizione di nuovi iscritti e di amplificazione della missione.³²⁹ Il canale digitale ha

³²⁵ Ivi, p. 150.

³²⁶ Ivi, pp. 150, 176.

³²⁷ Ivi, pp. 37-42.

³²⁸ Ivi, p. 41.

³²⁹ Ivi, p. 9.

subito un'espansione significativa: il sito fondoambiente.it ha totalizzato nel 2024 13 milioni di utenti unici (+18%), mentre le newsletter raggiungono 700.000 iscritti con un tasso medio di apertura del 49%, un dato straordinario nel panorama delle comunicazioni istituzionali digitali.³³⁰ La rete sociale conta oltre 1,8 milioni di follower su Facebook e un milione su Instagram, per un totale di 26,5 milioni di utenti raggiunti nell'anno attraverso 912 contenuti originali.³³¹

3.2.5 La struttura dei ricavi e la sostenibilità economica

La sostenibilità economica del modello si fonda su una diversificazione delle fonti di finanziamento che, come si vedrà in dettaglio nel paragrafo successivo, rappresenta essa stessa una scelta strategica deliberata. Nel 2024, il FAI ha raccolto complessivamente 52.802.792 euro (+11% rispetto all'esercizio precedente), provenienti da privati (68%), aziende (19%), enti pubblici (5%), fondazioni e associazioni (4%) e gestione finanziaria straordinaria (4%).³³² Questa architettura policentrica garantisce una solidità strutturale che modelli mono-fonte non possono offrire: la contrazione di un segmento non compromette l'intera capacità operativa della Fondazione.

Sul lato dei costi, le voci principali rispecchiano le priorità operative: la gestione dei Beni assorbe 20.653.361 euro, gli interventi di restauro e conservazione 10.071.709 euro, la raccolta fondi e la comunicazione 7.642.932 euro, i servizi generali 4.216.576 euro.³³³ La coerenza tra dove entrano le risorse e dove vengono destinate (prevalentemente ai Beni, alla loro cura e alla loro valorizzazione) è uno degli elementi che alimentano la fiducia dei donatori e la fedeltà degli iscritti nel lungo periodo. L'esercizio si è chiuso con un risultato economico positivo pari a 8.697.562 euro, integralmente riutilizzato negli anni successivi in conformità con il principio di non distribuzione proprio degli enti del Terzo Settore.³³⁴

Ciò che qui preme sottolineare è che la struttura finanziaria del FAI è un elemento costitutivo della capacità del FAI di perseguire la missione con autonomia, di negoziare con i partner da una posizione di solidità e di progettare il futuro con un orizzonte temporale coerente con la natura irrimediabilmente di lungo periodo del patrimonio che custodisce.

³³⁰ Ivi, p. 177.

³³¹ Ivi, p. 178.

³³² Ivi, pp. 172-173.

³³³ Ivi, pp. 173-174.

³³⁴ Ivi, p. 172.

3.3 Il Funding Mix del FAI

3.3.1 La composizione delle entrate

Il Codice del Terzo Settore e il successivo decreto ministeriale del 5 marzo 2020 hanno introdotto per gli ETS uno schema contabile specifico, il Rendiconto Gestionale, che si configura uno strumento analitico che consente di leggere in modo strutturato come un ente genera e distribuisce le proprie risorse. Per il FAI questo schema articola i proventi in cinque macroaree funzionali: l'attività di interesse generale (area A), le attività diverse strumentali ad essa (area B), le attività di raccolta fondi (area C), la gestione finanziaria e patrimoniale (area D) e il supporto generale (area E). La logica sottostante a questa classificazione è precisa: distinguere le risorse che scaturiscono direttamente dall'esercizio della missione da quelle che derivano da campagne di sollecitazione, da rendite patrimoniali o da attività commerciali, permettendo così di valutare quanto un ente sia realmente autonomo rispetto alle diverse tipologie di entrata.³³⁵

Questa lettura per natura di attività, tuttavia, non esaurisce la comprensione del funding mix. I Bilanci Sociali del FAI affiancano al Rendiconto Gestionale un secondo strumento, il Rendiconto Riclassificato per Attività, che riordina le stesse risorse in base alla natura del soggetto erogante: privati cittadini, aziende, enti pubblici, fondazioni e associazioni, gestione finanziaria straordinaria. Il confronto tra i due schemi risponde a domande distinte ma complementari: il primo spiega come entrano le risorse, il secondo dice da chi provengono. Nel 2024 il FAI ha raccolto complessivamente 52.802.792 euro, segnando un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente.³³⁶

L'area A (Attività di Interesse Generale) rappresenta il nucleo contabile della missione istituzionale. Nel 2024 ha prodotto proventi per 22.297.487 euro, sostanzialmente stabile rispetto al 2022 (22.383.992 euro) e al 2023 (22.680.060 euro), a segnalare che il core operativo della Fondazione ha raggiunto una dimensione consolidata che l'ordinaria gestione annuale non altera in misura significativa.³³⁷ Al suo interno, la voce più cospicua è quella dei *ricavi per prestazioni e cessioni a terzi*, che nel 2024 ha raggiunto 9.668.913 euro: si tratta della biglietteria dei Beni aperti al pubblico, dei servizi di visita guidata, dei proventi da negozi e punti ristoro, nonché dei ricavi per

³³⁵ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 4. Lo schema adottato è quello previsto dal D.M. 5 marzo 2020 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, adottato in attuazione dell'art. 13, comma 3, del D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore) e del successivo principio contabile OIC 35 «Principio Contabile ETS».

³³⁶ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 9, 172.

³³⁷ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 4.

l'utilizzo degli spazi per eventi privati e aziendali.³³⁸ Il fatto che quasi la metà dei proventi dell'area istituzionale del FAI provenga dalla fruizione diretta dei luoghi custoditi rappresenta la misura più concreta della capacità dei Beni di trasformarsi da centri di costo in generatori di valore economico.

La seconda voce per importanza è quella delle *quote associative e apporti dei fondatori*, attestate nel 2024 a 8.263.169 euro e generate dai 306.650 iscritti attivi al 31 dicembre.³³⁹ Questa cifra merita di essere letta insieme all'indicatore relazionale che la produce: ogni euro di quota associativa è il prodotto di un rinnovo volontario o di un nuovo ingresso nella comunità dei soci, e incorpora quindi una valutazione di merito sulla credibilità e sull'impatto della Fondazione che nessun contratto può garantire in anticipo. Il contributo del *5x1000*, pari a 2.415.250 euro nel 2024, rappresenta un terzo pilastro di quest'area, con la particolarità di essere registrato per cassa nell'esercizio in cui viene effettivamente erogato dall'Agenzia delle Entrate, con il conseguente sfasamento temporale rispetto all'anno d'imposta cui si riferisce.³⁴⁰ Completano l'area i contributi da enti pubblici (667.703 euro), le erogazioni liberali (213.915 euro) e i contributi da soggetti privati (114.022 euro): voci contenute in termini assoluti, che riflettono risorse pervenute in forma diretta nel contesto delle attività istituzionali ordinarie.

L'area B (Attività Diverse) raccoglie i ricavi di carattere commerciale che il FAI genera attraverso attività strumentali alla propria missione ma di natura non istituzionale in senso stretto: la gestione di esercizi ricettivi e di ristorazione, il noleggio di spazi per eventi, la vendita di pubblicazioni, la conduzione agricola di Villa Caviciana. Nel 2024 questi ricavi hanno raggiunto 7.697.953 euro, in crescita del 26,6% rispetto ai 6.079.846 euro del 2022.³⁴¹ Questa espansione è il segnale che dimostra il meccanismo secondo cui più i Beni diventano riconoscibili, frequentati e inseriti nei circuiti culturali e turistici, più le attività collaterali che ospitano diventano economicamente rilevanti. Il medesimo patrimonio che genera valore simbolico e educativo genera anche valore commerciale.

L'area C (Raccolta Fondi) è la macroarea che più direttamente esprime la capacità della Fondazione di mobilitare risorse attraverso campagne dedicate, programmi di

³³⁸ Ibidem.

³³⁹ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 4; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 137.

³⁴⁰ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 4; FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2022, p. 20. Il principio di registrazione per cassa del 5 per mille è esplicitato nella Relazione di Missione del Bilancio d'Esercizio 2022 nella sezione dedicata ai «Proventi e oneri»: «Fanno eccezione i proventi da 5 per mille dell'Irpef che vengono contabilizzati per cassa nell'esercizio in cui vengono effettivamente versati alla Fondazione».

³⁴¹ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024, p. 4.

membership individuale e aziendale, iniziative nazionali come le Giornate FAI e le campagne di lasciti. Nel 2024 ha prodotto proventi per 15.370.191 euro, articolati in raccolta fondi abituale (12.371.413 euro) e raccolta fondi occasionale (2.998.678 euro).³⁴² L'andamento di questa voce è, tra tutte le cinque macroaree, quello che riflette più immediatamente le strategie di sviluppo della Fondazione e la sua capacità di innovazione relazionale: come si vedrà nel paragrafo successivo, è la sua traiettoria triennale che più compiutamente racconta il cambiamento in atto nel modello di finanziamento.

L'area D (Attività Finanziarie e Patrimoniali) include rendite eterogenee per natura ma accomunate dall'essere generate dal patrimonio esistente piuttosto che dall'attività corrente. Nel 2024 ha prodotto 5.731.500 euro, di cui 1.984.595 euro da immobili in locazione (Beni a reddito ricevuti in eredità o donazione con destinazione produttiva), 301.539 euro da investimenti finanziari, 268.430 euro da rapporti bancari e 3.176.935 euro classificati come altri proventi, voce che in alcuni esercizi assorbe anche una quota dei frutti di eredità e lasciti pervenuti con determinate caratteristiche contabili.³⁴³ La volatilità di questa macroarea – che oscilla da 7.866.901 euro nel 2022 a 3.790.506 nel 2023, per risalire a 5.731.500 nel 2024 – è strutturale e dipende dall'irregolarità con cui si manifestano le sue componenti più significative, in primo luogo le alienazioni di immobili e i lasciti di entità eccezionale.

Il quadro si chiude con l'area E (Supporto Generale), del tutto marginale per entità (137.973 euro nel 2024), e con un avanzo d'esercizio di 1.738.675 euro, conformemente al principio di non distribuzione degli utili previsto per gli ETS.³⁴⁴

La tabella che segue riepiloga l'andamento per macroarea nel triennio:

³⁴² Ibidem.

³⁴³ Ibidem.

³⁴⁴ Ibidem.

Macroarea	2022 (€)	2023 (€)	2024 (€)	Var. 2022-2024
A – Attività di Interesse Generale	22.383.992	22.680.060	22.297.487	-0,4%
B – Attività Diverse	6.079.846	7.514.470	7.697.953	+26,6%
C – Raccolta Fondi	17.221.036	11.459.450	15.370.191	-10,7%
D – Attività Finanziarie e Patrimoniali	7.866.901	3.790.506	5.731.500	-27,1%
E – Supporto Generale	321.944	141.726	137.973	-57,2%
Totale proventi	53.873.719	45.586.212	51.235.104	-4,9%
Avanzo d'esercizio	3.505.605	1.717.873	1.738.675	—

Elaborazione dell'autore su FAI – Bilanci d'Esercizio 2022, 2023 e 2024.

Merita una lettura parallela il Rendiconto Riclassificato 2024, che consente di rispondere alla domanda su *chi* ha finanziato la Fondazione. A differenza del Rendiconto Gestionale (che registra i flussi per tipologia di attività) il Rendiconto Riclassificato riordina gli stessi flussi secondo la natura del soggetto erogante, distinguendo altresì tra risorse a libera destinazione (gestione economica) e risorse vincolate a specifici usi da parte del donatore (fondi vincolati):

Fonte di finanziamento	Gestione economica (€)	Fondi vincolati (€)	Totale (€)	%
Privati	31.203.204	4.676.493	35.879.697	67,9%
Aziende	9.673.300	682.328	10.355.628	19,6%
Enti Pubblici	804.025	1.693.934	2.497.959	4,7%

Fonte di finanziamento	Gestione economica (€)	Fondi vincolati (€)	Totale (€)	%
Fondazioni e Associazioni	1.247.260	807.006	2.054.265	3,9%
Gestione finanziaria/ straordinaria	2.015.244	—	2.015.244	3,8%
Totale fondi raccolti	44.943.032	7.859.760	52.802.792	100%

FAI – Bilancio Sociale 2024, pp. 172-173.³⁴⁵

La colonna dei *fondi vincolati* (7.859.760 euro, pari al 14,9% del totale) merita una nota specifica: si tratta di risorse ricevute con destinazione predefinita da parte dei donatori – per finanziare specifici progetti di restauro, valorizzazione o interventi ambientali – che non confluiscono nella gestione corrente ma vengono accantonate e utilizzate in esercizi successivi. La distinzione tra fondi vincolati e gestione economica è pertanto un indicatore della profondità del rapporto con i donatori: chi dona con vincolo di destinazione non sta semplicemente trasferendo risorse, ma co-progettando un intervento specifico insieme alla Fondazione, con le implicazioni relazionali e rendicontative che ne derivano.

Tra i dati del 2024, uno merita attenzione particolare per il suo significato strategico. L'*indice di copertura delle spese di gestione e manutenzione ordinaria dei Beni tramite soli proventi diretti* si è attestato al 101%: significa che le entrate generate direttamente dai Beni aperti al pubblico sono sufficienti a coprire per intero i costi ordinari di gestione e manutenzione degli stessi Beni, senza attingere ad alcuna risorsa raccolta attraverso campagne di fundraising o contributi terzi.³⁴⁶ È un traguardo raggiunto per la prima volta nel 2022 e mantenuto con coerenza nel triennio successivo: 101% nel 2022³⁴⁷, 104% nel 2023, 101% nel 2024.³⁴⁸

³⁴⁵ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 172-173.

³⁴⁶ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 9.

³⁴⁷ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, pp. 9-10. Il Bilancio Sociale 2022 riporta: «nel corso dell'anno per la prima volta dal 1975, le spese di gestione e manutenzione ordinaria dei Beni sono state coperte tramite le attività di raccolta dei fondi, le iscrizioni e gli affitti d'uso. Un risultato mai raggiunto prima».

³⁴⁸ FAI BILANCIO SOCIALE 2023, pp. 8-9.

3.3.2 Il triennio 2022-2024

Leggere i tre esercizi 2022, 2023 e 2024 in sequenza cronologica rischia di generare un'immagine distorta se non si tiene conto delle specificità contestuali di ciascun anno. Il 2022 è un esercizio in molti sensi eccezionale, gonfiato da componenti straordinarie difficilmente replicabili; il 2023 è l'anno della normalizzazione, che rivela con più nitidezza la dimensione strutturale del modello; il 2024 è l'anno della ripresa, trainata da dinamiche in parte nuove e in parte già in maturazione. Solo letti insieme, i tre anni restituiscono una traiettoria coerente e molto più incoraggiante di quanto i numeri superficiali possano suggerire.

Il 2022 si è chiuso con proventi complessivi pari a 55.135.752 euro, in crescita del 46% rispetto al 2021, un risultato che il Direttore Generale definì «quello che va considerato a tutti gli effetti come l'anno in cui la Fondazione ha raggiunto risultati molto significativi».³⁴⁹ Dietro questo dato convergono almeno tre fattori non ricorrenti. Il primo è la componente dei lasciti e delle eredità, che quell'anno ha raggiunto 8.777.083 euro (+72% rispetto al 2021), includendo in particolare la vendita di un appartamento a Montecarlo donato dai coniugi Laura come dote di Casa e Collezione Laura, per un importo di 4.093.200 euro, e i lasciti di tre testatori che avevano nominato il FAI erede universale del proprio patrimonio.³⁵⁰ Il secondo fattore è la marcata presenza dei contributi pubblici legati al ciclo PNRR – Next Generation EU: nel solo 2022 la Fondazione ha ricevuto 2 milioni di euro per il restauro del Giardino di Villa Rezzola a Lerici, 892 mila euro dalla Provincia Autonoma di Trento per il Castello di Avio, e ulteriori contributi per interventi a Monte Fontana Secca e Casino Mollo, portando il totale degli enti pubblici a 5.327.565 euro.³⁵¹ Il terzo è il rimbalzo post-pandemia della biglietteria e delle attività commerciali, che ha fatto lievitare i ricavi da prestazioni a terzi a 7.599.450 euro, più del doppio rispetto ai 3.689.359 del 2021.³⁵² Depurato da queste componenti straordinarie, il livello strutturale del 2022 era più prossimo ai 48-49 milioni che ai 55 dichiarati; le fondamenta tuttavia erano solidissime. Il 2022 ha segnato, tra l'altro, il primo anno nella storia della Fondazione in cui le entrate generate direttamente dai Beni hanno superato le uscite per mantenerli, portando l'indice di copertura al 101%.³⁵³ L'esercizio si è chiuso con un avanzo d'esercizio di 3.505.605 euro.

³⁴⁹ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, pp. 5-6. Lettera del Direttore Generale Davide Usai.

³⁵⁰ Ivi, p. 110.

³⁵¹ Ivi, p. 114.

³⁵² FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2022, p. 4.

³⁵³ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, pp. 9-10.

La tabella comparativa triennale del Rendiconto Riclassificato restituisce la morfologia complessiva delle trasformazioni:

Fonte di finanziamento	2022 (€)	%	2023 (€)	%	2024 (€)	%	Var. 2022-24
Privati	38.422.473	69,7%	32.830.464	68,9%	35.879.697	67,9%	-6,6%
Aziende	7.065.215	12,8%	7.622.539	16,0%	10.355.628	19,6%	+46,6%
Enti Pubblici	5.327.565	9,7%	3.753.765	7,9%	2.497.959	4,7%	-53,1%
Fondazioni e Associazioni	2.857.934	5,2%	1.888.408	4,0%	2.054.265	3,9%	-28,1%
Gestione finanziaria/straordinaria	1.462.565	2,7%	1.555.918	3,3%	2.015.244	3,8%	+37,8%
Totale fondi raccolti	55.135.752	100%	47.651.093	100%	52.802.792	100%	-4,2%

*Elaborazione dell'autore su FAI – Bilanci Sociali 2022, 2023 e 2024.*³⁵⁴

Il 2023 ha registrato un calo del 13,6% nel totale, scendendo a 47.651.093 euro.³⁵⁵ Questo dato, apparentemente preoccupante, diventa comprensibile non appena si rimuovono le componenti straordinarie del 2022 dal confronto: la variazione negativa si spiega quasi integralmente con la normalizzazione di tre voci. I lasciti scendono da 8,8 milioni a 2.660.857 euro.³⁵⁶ I contributi pubblici passano da 5,3 milioni a 3.753.765

³⁵⁴ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 123; FAI BILANCIO SOCIALE 2023, pp. 138-139; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 172-173.

³⁵⁵ FAI BILANCIO SOCIALE 2023, pp. 8-9.

³⁵⁶ Ivi, p. 65.

euro, per il progressivo rallentamento dell'investimento PNRR.³⁵⁷ La componente degli altri proventi dell'area D, infine, non registra alienazioni immobiliari paragonabili a quelle del 2022. Sotto queste oscillazioni, le componenti strutturali mostrano invece una progressione costante: le iscrizioni salgono a 7.643.668 euro (+10% rispetto al 2022), alimentate da 300.247 iscritti attivi;³⁵⁸ i ricavi da prestazioni a terzi superano i 9 milioni; la componente aziendale continua a crescere, raggiungendo 7.622.539 euro (+8% rispetto al 2022).³⁵⁹ Il 5x1000 del 2023 si attesta a 2.550.541 euro, in leggero calo (36.657 scelte espresse contro le 38.752 del ciclo precedente) in linea con un andamento settoriale che riflette la partecipazione decrescente dei contribuenti a questo strumento di destinazione fiscale.³⁶⁰ L'avanzo d'esercizio, pari a 1.717.873 euro, si normalizza anch'esso verso livelli più sostenibili rispetto al picco 2022.³⁶¹

Il 2024 segna la ripresa, con fondi raccolti a 52.802.792 euro (+10,8% rispetto al 2023).³⁶² La componente che più contribuisce alla crescita è, ancora una volta, quella dei *lasciti e delle eredità*, che torna su valori eccezionali: 11.870.872 euro, il risultato più alto del triennio, comprensivo di 21 testamenti pervenuti e di alcune eredità di rilievo, tra cui una palazzina ottocentesca a Lipari.³⁶³ Questo dato conferma la natura ciclica e non programmabile dei lasciti: una fonte preziosa, ma strutturalmente imprevedibile, che oscilla tra i 2,7 e gli 11,9 milioni nel giro di tre anni. La Fondazione può investire in cultura testamentaria – come fa con la campagna dedicata *FAI un lascito* – senza poterne controllare i frutti annuali. Le iscrizioni, più stabili, raggiungono nel 2024 quota 8.263.168 euro (+8% rispetto al 2023, +19% rispetto al 2022), con un tasso di rinnovo in crescita del 9% e 135.485 nuovi iscritti.³⁶⁴

Tre dinamiche strutturali meritano una lettura separata, perché non dipendono da componenti straordinarie e configurano trasformazioni di fondo del modello di finanziamento.

La prima riguarda il 5x1000: la traiettoria 2022-2024 (2.649.368 → 2.550.541 → 2.415.250 euro) descrive un calo progressivo non specifico del FAI ma inserito nel declino generale del numero di scelte espresse a livello nazionale. Per la Fondazione, che si conferma primo ente beneficiario nella casella "tutela e valorizzazione dei beni

³⁵⁷ Ivi, p. 67.

³⁵⁸ Ivi, p. 63.

³⁵⁹ Ivi, p. 66.

³⁶⁰ FAI BILANCIO SOCIALE 2023, p. 64; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 141.

³⁶¹ FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2023, p. 4.

³⁶² FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 9, 172.

³⁶³ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 144.

³⁶⁴ Ivi, p. 137.

culturali e paesaggistici", la perdita di efficienza di questo canale è compensata almeno parzialmente dall'espansione delle iscrizioni e dalla raccolta fondi abituale.³⁶⁵

La seconda dinamica, più significativa sul piano strategico, riguarda la componente aziendale: 7.065.215 euro nel 2022, 7.622.539 nel 2023, 10.355.628 nel 2024, con un incremento del 46,6% nel triennio e una quota che passa dal 12,8% al 19,6% del totale dei fondi raccolti.³⁶⁶ La crescita è costante, anno su anno, e non dipende da componenti straordinarie. Il programma *Corporate Golden Donor* nel 2024 conta 523 aziende iscritte, con un tasso di fidelizzazione dell'87,4% e una raccolta di 1.653.000 euro: dati che nel 2022 si attestavano rispettivamente a 463 iscritti, 83% di fidelizzazione e 1.444.200 euro, evidenziando un percorso di maturazione lineare e sostenuto.³⁶⁷

La terza dinamica, forse la più indicativa sul piano delle tendenze strutturali di sistema, riguarda la progressiva riduzione del contributo pubblico: 5.327.565 euro nel 2022, 3.753.765 nel 2023, 2.497.959 nel 2024, con una contrazione del 53,1% nel triennio.³⁶⁸ Non si tratta di una scelta deliberata della Fondazione ma della conseguenza di due fattori convergenti: il progressivo esaurimento dei contributi straordinari legati al PNRR, che nel 2022 avevano rappresentato la parte prevalente di questa voce, e la tendenza al contenimento strutturale della spesa pubblica per la cultura già documentata precedentemente. Il FAI risponde a questa contrazione con la crescita delle fonti private che in termini assoluti più che compensano il calo del pubblico.

L'insieme di queste dinamiche configura un modello finanziario che nel triennio si è fatto strutturalmente più privato e, all'interno del privato, più diversificato per natura dei soggetti eroganti. La dipendenza dai fondi vincolati (7.859.760 euro nel 2024, pari al 14,9% del totale) indica peraltro un ecosistema di donatori sufficientemente maturo da co-investire con la Fondazione su progetti specifici, non più soltanto su contributi generici.

³⁶⁵ FAI BILANCIO SOCIALE 2023, p. 64; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 141.

³⁶⁶ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 112; FAI BILANCIO SOCIALE 2023, p. 66; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 145.

³⁶⁷ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 147; FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 112.

³⁶⁸ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 114; FAI BILANCIO SOCIALE 2023, p. 67; FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 149-150.

Capitolo 4: Le partnership strategiche: il Corporate Fundraising del FAI e i casi Intesa Sanpaolo e Ferrarelle³⁶⁹

4.1 La strategia di Corporate Fundraising del FAI

4.1.1 Il canale corporate nel triennio 2022-2024: evoluzione quantitativa e composizione delle entrate

Prima di esaminare la logica strategica che governa il programma corporate del FAI, è opportuno stabilire la base empirica su cui questa analisi si fonda. I Bilanci Sociali del triennio 2022-2024 restituiscono un quadro coerente e in movimento, in cui la componente aziendale non solo cresce in termini assoluti ma modifica il proprio peso all'interno del funding mix della Fondazione, con un'accelerazione particolarmente pronunciata nell'ultimo esercizio disponibile.

Nel 2022 il contributo complessivo delle aziende ha raggiunto 7.065.215 euro, pari al 13% della raccolta fondi totale e in crescita del 10,5% rispetto all'anno precedente, grazie al sostegno di oltre 600 imprese.³⁷⁰ In quell'anno il programma *Corporate Golden Donor* contava 463 aziende iscritte, con un tasso di fidelizzazione dell'83% e una raccolta di 1.444.200 euro.³⁷¹

Il 2023 ha segnato una crescita più contenuta ma lineare: le imprese che hanno sostenuto la Fondazione sono rimaste oltre 600, per un contributo totale di 7.622.539 euro (+8% rispetto al 2022), pari al 16% del totale dei fondi raccolti.³⁷² Un contributo significativo è provenuto dal gruppo I 200 del FAI, che nel corso dell'anno ha destinato alla Fondazione 505.425 euro, portando il totale cumulato versato dal 1987 a 19.447.138 euro.³⁷³ Nel 2023 sono state inoltre rinnovate importanti partnership istituzionali e rafforzati i contributi sui grandi eventi nazionali, con l'ingresso di nuove collaborazioni, tra cui il restauro di Palazzo Moroni a Bergamo, inaugurato integralmente a novembre di quell'anno.

Il 2024 ha segnato un cambio di scala. Il contributo delle aziende ha raggiunto 10.355.628 euro, pari al 19,6% della raccolta fondi totale di 52.802.792 euro, con una crescita del 35,9% rispetto al 2023 e del 46,6% sull'intero triennio.³⁷⁴ A sostenere questo risultato hanno contribuito oltre 700 imprese di cui circa il 70% già sponsor

³⁶⁹ Le informazioni e i dati contenuti in questo capitolo provengono da un'intervista realizzata dall'autore a Katia Manca, Responsabile Sviluppo Collaborazioni per il FAI.

³⁷⁰ FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 112.

³⁷¹ Ivi, p. 112.

³⁷² FAI BILANCIO SOCIALE 2023, p. 66.

³⁷³ Ibidem.

³⁷⁴ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 145-146.

nell'esercizio precedente e 25 nuove realtà imprenditoriali al loro primo anno di collaborazione con la Fondazione. Nel corso dell'anno è stata inoltre avviata una nuova partnership istituzionale triennale, che rafforza la struttura pluriennale del programma corporate. Il Rendiconto Riclassificato per Fonti e Destinazioni del 2024 articola la voce aziende in due componenti: 9.673.300 euro di gestione economica, a libera destinazione, e 682.328 euro di fondi vincolati, destinati da specifici partner a progetti definiti di restauro, comunicazione o valorizzazione.³⁷⁵

Il programma *Corporate Golden Donor* ha confermato nel 2024 la propria traiettoria di crescita, raggiungendo 523 aziende iscritte, con un tasso di fidelizzazione dell'87,4% e una raccolta di 1.653.000 euro. A questi si aggiungono contributi extra versati dagli stessi aderenti per un totale di 257.531 euro, destinati a progetti specifici di manutenzione e valorizzazione dei Beni FAI.³⁷⁶

La tabella seguente riepiloga l'evoluzione del canale corporate nel triennio:

Indicatore	2022	2023	2024
Contributo totale aziende (€)	7.065.215	7.622.539	10.355.628
Var. % anno precedente	+10,5%	+8,0%	+35,9%
Incidenza sul totale raccolto	12,8%	16,0%	19,6%
Numero aziende sostenitrici	oltre 600	oltre 600	oltre 700
CGD – iscritti	463	—	523
CGD – raccolta (€)	1.444.200	—	1.653.000
CGD fidelizzazione	83,0%	—	87,4%

Elaborazione dell'autore su FAI – Bilanci Sociali 2022, 2023 e 2024.

³⁷⁵ Ivi, pp. 172-173.

³⁷⁶ Ivi, p. 147.

I numeri descrivono una traiettoria che è costante nella direzione ma non uniforme nel ritmo: la crescita 2022-2023 è contenuta (+8%) e riflette principalmente il consolidamento delle collaborazioni esistenti; quella 2023-2024 è invece strutturalmente diversa per ampiezza (+35,9%) e si spiega con l'avvio di nuove partnership istituzionali pluriennali. Che la crescita del 2024 non sia ascrivibile a componenti straordinarie non ricorrenti (come avvenuto per i lasciti nel 2022 o per i contributi PNRR) bensì all'ingresso di nuovi partner e al rafforzamento di quelli storici, è un segnale della maturità raggiunta dal canale. Anche il progressivo aumento del tasso di fidelizzazione del Corporate Golden Donor (dall'83% del 2022 all'87,4% del 2024) indica che le aziende che si avvicinano al programma tendono a rinnovarsi: un indice di soddisfazione relazionale più che di mera inerzia contrattuale.

L'analisi di questi dati fornisce il contesto quantitativo all'interno del quale si inserisce la strategia operativa della Fondazione nei confronti delle aziende.

Per decenni infatti il rapporto tra le aziende e la cultura italiana è stato dominato dalla visione della collaborazione tra le parti come la semplice apposizione del logo sul manifesto. L'impresa eroga una somma, il suo marchio compare sulle locandine dell'evento o del restauro, il ciclo si chiude con qualche riga nel bilancio sociale. Una transazione semplice nella quale il valore scambiato è essenzialmente visibilità commerciale in cambio di denaro. I capitoli precedenti hanno documentato le ragioni strutturali per cui questo paradigma non basta più: l'irrobustirsi dei criteri ESG, l'entrata in vigore della CSRD europea, la progressiva integrazione della rendicontazione non finanziaria nelle aspettative di azionisti, investitori e stakeholder. Ma fino a che punto un'organizzazione culturale può trasformare queste pressioni in un'opportunità di riposizionamento? E in quale misura il FAI ha saputo compiere questa transizione?

Una risposta concreta emerge da un dettaglio apparentemente minore: chi prende l'iniziativa del contatto. Per larga parte della sua storia, la Fondazione ha costruito il proprio parco aziendale attraverso un'attività propulsiva di sviluppo: il suo ufficio interno identificava i potenziali sostenitori, li mappava per settore e affinità, costruiva proposte progettuali e le sottoponeva alle direzioni aziendali. Oggi questa dinamica si è parzialmente invertita. Come conferma il team dell'Ufficio Raccolta Fondi Aziende della Fondazione, sono più le aziende che hanno esigenze e necessità in ambito ESG che si avvicinano al FAI per raggiungere determinati obiettivi e colmare determinate lacune. La Fondazione ha smesso di essere soltanto un'organizzazione che chiede; è diventata, per un numero crescente di imprese, una risposta a un bisogno che le aziende stesse faticano a soddisfare con altri strumenti.

Il bisogno in questione ha radici istituzionali precise. La CSRD impone alle grandi imprese di rendicontare in modo analitico e verificabile le proprie performance ambientali, sociali e di governance. Questo genera una domanda strutturale di partnership ESG misurabili: un'azienda che deve dimostrare progressi concreti nella conservazione ambientale (E), nell'educazione culturale e nel coinvolgimento delle comunità (S), e nella trasparenza della gestione degli investimenti sociali (G), trova nel FAI un partner capace di coprire simultaneamente tutti e tre questi asset. È qui che la doppia natura della missione istituzionale (tutela del patrimonio artistico e di quello paesaggistico e naturale) si rivela un vantaggio competitivo nella relazione con le imprese: un'organizzazione esclusivamente culturale copre principalmente la componente S; un'organizzazione puramente ambientalista copre principalmente la E. Il FAI, per la sua genesi storica e per lo sviluppo della sua proposta di valore, li attraversa entrambi, offrendo alle aziende uno strumento raro di generazione integrata di valore ESG.

Il sito istituzionale della Fondazione riflette con chiarezza questa postura strategica. La sezione dedicata alle aziende si apre con un'argomentazione distante dalla mera filantropia: «Sostenere il FAI nella sua quotidiana attività di tutela della bellezza del nostro Paese lascia un segno concreto all'interno di ogni azienda di valore: aggiunge visione e contenuti alla tua missione d'impresa, aumenta il consenso dei tuoi stakeholder e migliora il senso di appartenenza di chi lavora in azienda».³⁷⁷ Il campo semantico è quello del management e dell'organizzazione aziendale (investimento, ritorno, appartenenza, consenso) non quello della liberalità o del mecenatismo. La Fondazione si propone come un fornitore di servizi strategici, non come un'istituzione che sollecita generosità.

Questa postura ha radici profonde nell'identità della Fondazione. Giulia Maria Crespi, fondatrice del FAI nel 1975 insieme a Renato Bazzoni, Alberto Predieri e Franco Russoli, proveniva da una famiglia di imprenditori tessili e portò nella Fondazione una familiarità naturale con il mondo delle imprese che nessuna formazione nonprofit avrebbe potuto replicare. Questa origine comportò la formazione di una struttura dedicata alle relazioni corporate ben prima che il fundraising aziendale diventasse una disciplina professionale riconosciuta in Italia. Oggi l'Ufficio Raccolta Fondi Aziende conta tra undici e dodici professionisti e opera con obiettivi di budget annuali che crescono di anno in anno, un'eredità istituzionale che si è accumulata per decenni e che costituisce essa stessa un asset difficilmente replicabile da organizzazioni più giovani o meno strutturate.

³⁷⁷ <https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/>.

4.1.2 L'architettura dell'offerta: una piramide di strumenti di collaborazione

Il programma corporate del FAI è un sistema stratificato che si articola su più livelli di coinvolgimento, ciascuno calibrato su dimensioni aziendali, ambizioni strategiche e capacità finanziarie differenti. La sua logica interna replica, applicata alle persone giuridiche, la piramide del donatore: una struttura progressiva in cui l'ingresso a un livello basso di contribuzione funge da anticamera per una relazione che può approfondirsi nel tempo, sino a forme di co-progettazione vera e propria.

Alla base della piramide si colloca il *Corporate Golden Donor* (CGD), il programma di membership aziendale avviato nel 2002 e oggi il più esteso nel suo genere tra le organizzazioni culturali italiane. Il meccanismo è volutamente accessibile: un contributo annuale di 3.000 euro, fiscalmente deducibile come erogazione liberale, apre l'accesso a un pacchetto definito di benefici: il marchio *Corporate Golden Donor* utilizzabile nelle comunicazioni aziendali, un kit di testi e immagini per i canali social e istituzionali, un attestato di adesione, l'invito agli eventi della Fondazione, la possibilità di organizzare eventi nei Beni FAI a condizioni agevolate, e un insieme di biglietti omaggio per i Beni aperti al pubblico da distribuire a dipendenti e collaboratori.³⁷⁸ La soglia bassa e il pacchetto standardizzato fanno del CGD uno strumento accessibile tanto alla piccola impresa familiare quanto alla multinazionale che cerca un livello di ingaggio iniziale, contenuto nel costo ma concreto nella visibilità. Come documentato prima, il programma ha raggiunto 523 aziende iscritte nel 2024, con una traiettoria di crescita costante.³⁷⁹

Un gradino sopra il CGD si dispone la vasta area delle sponsorizzazioni e collaborazioni su progetto, ovvero i contributi vincolati a specifiche iniziative della Fondazione: le Giornate FAI di Primavera e d'Autunno, il censimento I Luoghi del Cuore, singoli interventi di restauro, mostre ed eventi nei Beni, progetti educativi rivolti alle scuole. L'elemento distintivo di questa tipologia rispetto al CGD è la contrattualizzazione puntuale: ogni collaborazione è definita da un accordo formale che specifica il progetto sostenuto, le obbligazioni economiche della parte aziendale e l'insieme dei ritorni riconosciuti (logo, menzioni, visibilità, ritorni istituzionali e dedicati) con un grado di dettaglio che blindava entrambe le parti. L'ammontare può variare in misura molto ampia: dai contributi locali di imprese radicate nel territorio di un singolo Bene agli investimenti a sei cifre nelle grandi iniziative nazionali.

L'apice della piramide è occupato dalle partnership istituzionali pluriennali, la forma più matura e più strutturata di relazione tra la Fondazione e il mondo delle imprese. In esse la collaborazione è misurata in un orizzonte di sviluppo condiviso pluriennale,

³⁷⁸ <https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/corporate-membership/corporate-golden-donor/>.

³⁷⁹ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 147; FAI BILANCIO SOCIALE 2022, p. 112.

solitamente triennale, che comprende un portafoglio di iniziative co-progettate, un piano di comunicazione integrato e una governance della relazione che coinvolge i livelli apicali di entrambe le organizzazioni. Il termine partner — che la Fondazione riserva a un numero ristretto di soggetti — designa in senso proprio solo Ferrarelle e Dolce & Gabbana, mentre Intesa Sanpaolo è riconducibile a una forma peculiare che si approfondirà successivamente.

Trasversale a tutti e tre i livelli della piramide sono due strumenti che meritano una trattazione separata perché rispondono a logiche distinte da quella della mera contribuzione finanziaria.

Il primo è il volontariato d'impresa: la possibilità di organizzare giornate di lavoro concreto di conservazione nei Beni FAI per i dipendenti dell'azienda. Non si tratta di visite guidate né di eventi conviviali: i partecipanti si cimentano in attività fisiche di manutenzione (pulizia di percorsi, potatura, verniciatura, cura dei giardini) accompagnati da guide della Fondazione che spiegano storia e sfide conservative del luogo. Nel 2024 si sono svolte 25 giornate di volontariato aziendale, con oltre 370 dipendenti di aziende partner coinvolti.³⁸⁰

Il secondo strumento trasversale sono i regali solidali, ovvero la sostituzione dei tradizionali omaggi aziendali natalizi con esperienze FAI o tessere d'iscrizione offerte a clienti, collaboratori e stakeholder: una pratica che converte la spesa promozionale del Natale aziendale in un atto di valenza culturale e ambientale con ricadute comunicative positive per entrambi.

Completa il quadro il co-marketing, lo strumento attraverso cui un'azienda destina al FAI una quota dei ricavi generati da un prodotto, una campagna o un concorso, comunicando l'iniziativa alla propria clientela. È la forma di collaborazione che più direttamente mobilita il consumatore finale come attore del sostegno e che per questa ragione è stata soggetta alla maggiore attenzione reputazionale negli anni recenti.

L'architettura appena descritta potrebbe suggerire l'esistenza di un processo di sviluppo corporate standardizzato, in cui le aziende si muovono ordinatamente da un livello all'altro secondo criteri verificabili. La realtà è più organica, e per capirla occorre partire dalla premessa fondamentale che orienta il lavoro dell'ufficio competente: non l'azienda come punto di partenza, ma il progetto.

Si inizia infatti dal progetto e si ricercano quelle aziende che, per affinità col progetto stesso, possono essere interessate. Si esegue quindi una vera e propria mappatura di aziende, che vengono contattate. L'unità di analisi non è la capacità di spesa dell'azienda o la sua scheda ESG, ma la narrativa del progetto (la sua geografia, il suo contenuto culturale o ambientale, le sue connessioni settoriali) e la domanda

³⁸⁰ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 146.

conseguente: quali aziende, per settore di appartenenza, territorio o posizionamento di marca, troverebbero valore autentico nell'associarsi a questo progetto?

La mappatura che ne deriva si articola su due assi principali. Il primo è territoriale: le aziende presenti nella stessa area geografica di un Bene in via di restauro o di un evento locale condividono con quel progetto una vicinanza fisica che si traduce naturalmente in vicinanza identitaria verso i propri stakeholder. Il secondo è settoriale: un Bene progettato da un maestro dell'architettura moderna attira naturalmente le aziende del design, dell'arredamento e del lusso; un progetto di tutela della biodiversità risuona con aziende dell'agroalimentare o del beverage impegnate su temi ambientali. Le due dimensioni si integrano nella pratica e vengono incrociate con il database interno della Fondazione, che raccoglie i dati di tutte le aziende con cui il FAI è stato in contatto nel corso degli anni, incluse quelle che non hanno mai formalizzato un contributo ma che hanno manifestato interesse attraverso un'email o una richiesta di informazioni. Questo database è uno dei principali strumenti di memoria istituzionale del programma corporate e funge anche come base per attività di upgrade: le aziende iscritte al CGD vengono periodicamente monitorate per valutare la possibilità di approfondire la relazione verso contribuzioni più elevate o collaborazioni più strutturate.

Al flusso in uscita — la Fondazione che cerca le aziende — si affianca con crescente rilevanza il flusso in entrata: le aziende che si rivolgono al FAI con un'esigenza ESG già definita, chiedendo come una partnership può aiutarle a soddisfarla. In questi casi il ruolo dell'ufficio si inverte: anziché proporre un progetto esistente, identifica quale configurazione di collaborazione risponde meglio alle necessità dichiarate dall'azienda, bilanciando il valore ESG genuino dell'iniziativa con il suo impatto comunicativo atteso.

La valutazione preventiva dei potenziali partner è regolata dalla politica denominata *Know Your Counterpart*, adottata dalla Fondazione nell'ambito del progressivo rafforzamento del proprio Sistema di Controllo Interno avviato nel 2019 e formalizzato nel Bilancio Sociale 2024.³⁸¹ La politica definisce i criteri e le responsabilità per la valutazione soggettiva delle controparti, con l'obiettivo di prevenire rischi reputazionali e problemi di *compliance*. Nella pratica, tuttavia, essa non si traduce in un meccanismo di esclusione rigida per settore o per profilo ESG: il team della Fondazione conferma che non esiste una blacklist come nel caso di altre no-profit. Esiste una valutazione caso per caso, attivata soprattutto per aziende il cui profilo presenta elementi di potenziale criticità, quali storia di contenziosi,

³⁸¹ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 149-150.

reputazione controversa, settore di attività incompatibile con specifici valori della Fondazione.

Il principio operativo che guida questa valutazione è quello della compatibilità tra progetto e partner: la convinzione che quasi ogni azienda possa trovare una forma di collaborazione con il FAI coerente con la propria identità, a condizione che il progetto a cui si associa sia quello giusto. La conseguenza più evidente di questo principio è l'esclusione di aziende con profili ambientalmente problematici dai progetti a contenuto ambientale: difficilmente un'azienda come Eni verrà associata ad un progetto con tema chiave la biodiversità. Nei casi limite, in cui una relazione esista o sia auspicabile ma la componente comunicativa rischi di generare incongruenze, si privilegia il sostegno a progetti di restauro di natura più istituzionale, che comportano una visibilità pubblica ridotta e quindi un rischio minore tanto per la Fondazione quanto per l'azienda stessa.

Il tema del *greenwashing* merita una riflessione specifica, giacché rappresenta il rischio reputazionale più immediato per qualunque organizzazione culturale o ambientale che instauri collaborazioni con il settore privato. La Fondazione riconosce con franchezza il rischio di incorrervi. Un cambiamento significativo nel comportamento delle aziende si è registrato in seguito a un insieme di controversie pubbliche nel panorama italiano — e in particolare a quello che nel 2023 ha coinvolto la figura di Chiara Ferragni in operazioni di co-marketing benefico — che ha reso le imprese notevolmente più caute nei confronti delle campagne con concorsi o donazioni legate agli acquisti. L'effetto paradossalmente positivo di questa maggiore cautela è stato un innalzamento della qualità media delle collaborazioni: le imprese che scelgono di associarsi al FAI lo fanno con intenzioni più meditate e con un coinvolgimento valoriale più genuino rispetto a chi, in precedenza, cercava semplicemente un contenitore etico per una campagna promozionale. Sul versante della Fondazione, le tutele sono di natura strutturale: ogni operazione di co-marketing o concorso prevede la comunicazione esplicita e visibile dell'ammontare donato in ogni strumento comunicativo, una prassi imposta congiuntamente dall'ufficio comunicazione e dall'ufficio legale che esamina preventivamente questo tipo di iniziative.

La dimensione contrattuale della relazione merita infine un cenno. Nella sponsorizzazione, il contributo aziendale è in sostanza il corrispettivo di servizi di visibilità e comunicazione definiti nel contratto: si traduce in una fattura, è vincolato a specifici progetti elencati nell'accordo, e genera i ritorni pattuiti. L'erogazione liberale, invece non richiede la stessa formalizzazione contrattuale e genera agevolazioni fiscali diverse per il donante. La scelta tra i due strumenti ha implicazioni sia fiscali sia relazionali: la sponsorizzazione è deducibile come costo pubblicitario ma

implica una transazione commerciale; l'erogazione liberale è deducibile come donazione ai sensi delle norme sugli ETS, ma impone che i ritorni riconosciuti siano strettamente proporzionati all'entità del contributo.

Al di là del singolo contratto, l'orizzonte strategico verso cui l'ufficio orienta deliberatamente la propria attività è il contratto pluriennale: l'obiettivo è quello di aumentare le partnership triennali in quanto offrono una sicurezza maggiore, maggiore pianificazione e anche maggior tempo di fare sviluppo.³⁸² La ragione è bilaterale: per la Fondazione, un impegno triennale garantisce la pianificazione delle risorse su orizzonti coerenti con i tempi lunghi della conservazione; per l'azienda, fornisce la continuità temporale necessaria a integrare la collaborazione in una narrazione ESG credibile, anziché frammentarla in iniziative episodiche. Il dato sull'alta fedeltà delle aziende sponsorizzatrici (circa il 70% ha rinnovato il proprio supporto nel 2024)³⁸³ suggerisce che, quando la relazione è gestita con cura, il contratto annuale si configura come fase preparatoria verso un impegno di più lungo respiro. Esaminare la strategia corporate del FAI soltanto dal lato della domanda lascerebbe nell'ombra la parte forse più originale del modello: quello che il FAI consegna in cambio, e come lo consegna. Il termine ritorni segnala che la relazione è concepita come uno scambio strutturato di valore, non come una donazione in cui l'azienda riceve in cambio soltanto gratitudine.

I ritorni si articolano su tre livelli:

- Il primo è comunicativo. Il marchio dell'azienda compare sulle pagine web dei progetti sostenuti, con metriche puntuali di performance (click, visualizzazioni, copertura); è menzionato nei comunicati stampa e nei materiali delle campagne; per le collaborazioni più significative, viene inserito nei comunicati stampa congiunti e nelle conferenze stampa, dove il referente aziendale può intervenire pubblicamente. Questo pacchetto comunicativo alimenta direttamente le reportistiche di marketing e comunicazione interne e consente di giustificare l'investimento ai rispettivi direttori e ai consigli di amministrazione.
- Il secondo livello è quello istituzionale-relazionale. Ringraziamenti pubblici sui canali FAI, targa nel Bene per i contributi al restauro, attestato di adesione usabile nelle proprie comunicazioni, tessere della Fondazione intestate all'azienda o ai vertici aziendali. Tutti questi gesti nel linguaggio della gestione degli stakeholder rappresentano segnali di appartenenza a una comunità

³⁸² FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 146.

³⁸³ Ivi.

valoriale, utilizzabili sia verso l'esterno (clienti, fornitori, partner istituzionali) sia verso l'interno dell'organizzazione.

- Il terzo livello, dedicato, è quello che meglio descrive l'evoluzione del programma corporate verso la dimensione del *welfare* e dell'*employee engagement*. Il pacchetto di ritorni dedicati comprende: un link per l'iscrizione agevolata dei dipendenti alla Fondazione; biglietti omaggio d'ingresso ai Beni FAI da destinare a personale e collaboratori; la possibilità di organizzare eventi aziendali in un Bene a condizioni agevolate o a copertura dei soli costi vivi; e, come si è detto, giornate di volontariato d'impresa.³⁸⁴ Ogni elemento di questo pacchetto risponde a un bisogno che nessun tradizionale canale di sponsorizzazione sarebbe in grado di soddisfare: l'esperienza di abitare, sia pure temporaneamente, uno spazio di straordinaria qualità storica e paesaggistica genera nei dipendenti un coinvolgimento che rafforza il senso di appartenenza aziendale e la percezione del valore dei propri datori di lavoro.

L'intera relazione si chiude con la consegna del consuntivo di progetto, un documento che la Fondazione produce al termine di ogni ciclo di collaborazione e che contiene la rendicontazione analitica dei risultati raggiunti. La sua struttura varia in funzione della tipologia di progetto: per un evento nazionale come le Giornate FAI di Primavera includerà il numero di visitatori, le aperture realizzate, le città coinvolte, la copertura mediatica, i partecipanti; per un progetto ambientale includerà anche indicatori quantitativi e qualitativi di impatto ecologico; per qualsiasi collaborazione con una componente comunicativa includerà le metriche di esposizione del logo come visualizzazioni, click, copertura sui canali digitali della Fondazione. Le aziende utilizzano questo documento in due direzioni. La prima è interna: presentare l'investimento ai propri organi di governance, dimostrando in modo verificabile l'efficacia della spesa. La seconda è esterna: integrare i dati forniti dal FAI nel proprio Bilancio di Sostenibilità, nella Dichiarazione di Carattere Non Finanziario richiesta dalla normativa europea, o nelle comunicazioni volontarie di impatto per gli stakeholder. In questa funzione il FAI assume un ruolo che trascende quello di destinatario di risorse, diventando fornitore di dati ESG verificati, narrativamente convincenti e prodotti con una credibilità istituzionale che le aziende difficilmente potrebbero costruire autonomamente a costi comparabili.

Un'asimmetria rivelatrice emerge sul tema della misurazione dello SROI (*Social Return on Investment*), indicatore sempre più utilizzato nella valutazione d'impatto delle iniziative sociali e ambientali. La Fondazione non applica internamente questa metrica

³⁸⁴ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 146; [Organizza una giornata di volontariato d'impresa nei Beni del FAI](#).

per quantificare il valore delle singole partnership: sono più le aziende che la applicano al FAI. Alcune imprese partner commissionano o producono internamente analisi SROI della propria relazione con il FAI per dimostrare ai propri consigli di amministrazione l'efficacia dell'investimento. Il fatto che un partner culturale venga sottoposto a una misurazione di impatto formale da parte dell'azienda finanziatrice, e non viceversa, è un indicatore del grado di maturità raggiunto dal sistema: le imprese trattano la partnership con il FAI come un investimento di *impact finance*, non come una voce di costo filantropico.

L'insieme di questi elementi — il riposizionamento strategico da ente che chiede a partner che offre, l'architettura graduata del programma, il processo operativo centrato sul progetto e presidiato dalla governance reputazionale, il pacchetto articolato di ritorni in chiave welfare e comunicativa, la rendicontazione ESG verificabile — converge in un modello di corporate fundraising che ha compiuto, nell'arco del triennio 2022-2024 e con un'accelerazione particolarmente visibile nell'esercizio più recente, una transizione sostanziale. Il FAI non chiede alle imprese di sostenere la cultura italiana: propone loro uno strumento per raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità, coinvolgere il proprio personale, comunicare i propri valori agli stakeholder e documentare il proprio impatto agli azionisti. Il patrimonio artistico, paesaggistico e naturale è il contesto e il contenuto; il valore creato è bilaterale, misurabile, e sempre più riconosciuto come tale da entrambe le parti.

I paragrafi seguenti analizzano questo modello attraverso due delle sue espressioni più emblematiche: la partnership triennale con Ferrarelle Società Benefit, nella quale la piena integrazione tra il mandato ambientale della Fondazione e la strategia di sostenibilità dell'azienda raggiunge la sua forma più compiuta; e la collaborazione di lungo corso con Intesa Sanpaolo sul progetto I Luoghi del Cuore, che rappresenta un caso qualitativamente distinto di co-autorialità progettuale, in cui la linea di confine tra promotore e finanziatore si dissolve in un soggetto ibrido difficilmente inquadrabile nelle categorie tradizionali del fundraising culturale.

4.2 Ferrarelle partner ufficiale del FAI: l'evoluzione di un sostegno ventennale.

4.2.1 Una storia di valori condivisi: dall'affinità alla struttura contrattuale

Ci sono collaborazioni che nascono da una strategia, e collaborazioni che nascono da un'affinità. La partnership tra Ferrarelle Società Benefit e il FAI appartiene alla seconda categoria, e questa origine è la chiave per capire perché il sodalizio abbia raggiunto una profondità difficilmente comparabile con qualsiasi altra collaborazione analoga nel panorama italiano. Era il 2006, e il punto di contatto non fu una presentazione ESG né un piano di sviluppo corporate: fu la musica. Ferrarelle scelse di sponsorizzare una serie di concerti a cui il FAI era associato, e da quell'incontro quasi fortuito emerse un'affinità di sensibilità che sarebbe stata difficile da costruire deliberatamente.³⁸⁵

L'affinità tra un'azienda che costruisce la propria identità attorno alla custodia di una risorsa naturale e una fondazione che ha fatto della tutela del patrimonio la propria ragione d'essere non aveva bisogno di essere dimostrata con argomenti, si palesava nel modo in cui entrambe le organizzazioni parlavano del proprio lavoro.

Da questa prossimità di sguardi nacque, nel 2010, il primo salto qualitativo della relazione. Ferrarelle sostenne il Convegno Nazionale dei Delegati e dei Volontari del FAI (il momento di governance partecipata più rilevante nella vita della Fondazione) e avviò con essa il progetto di valorizzazione del Parco Sorgenti Ferrarelle di Riardo, una vasta area naturale di circa 150 ettari nell'Alto Casertano, patrocinata dal FAI a partire da quell'anno.³⁸⁶ Un'istituzione culturale accettava di mettere a disposizione il proprio know-how di conservazione e valorizzazione su un bene privato (di proprietà di Ferrarelle) il cui proprietario aveva tutto l'interesse materiale alla riqualificazione ma non le competenze per condurla con il rigore che il contesto imponeva. La logica della relazione si invertiva rispetto al modello tradizionale della sponsorizzazione: non era solo Ferrarelle a fare un favore al FAI finanziando un progetto, ma ciascuno dei due a portare all'altro qualcosa che non avrebbe saputo produrre da solo.

Negli anni seguenti la collaborazione si è allargata con metodo: dal 2011 al 2012 con contributi alle Giornate FAI di Primavera e ad altri Beni della Fondazione; dal 2013 con la formalizzazione dei primi contratti triennali, che hanno trasformato la relazione da una serie di accordi annuali in un orizzonte di pianificazione condivisa più coerente con i tempi lunghi di entrambe le organizzazioni. Ogni rinnovo ha portato con sé un approfondimento: nuovi progetti, nuove forme di presenza, una rendicontazione

³⁸⁵ La collaborazione con Ferrarelle è iniziata nel 2006 con la sponsorizzazione di una serie di concerti, come ricostruito dall'ufficio sviluppo collaborazioni del FAI.

³⁸⁶ <https://fondoambiente.it/luoghi/parco-sorgenti-ferrarelle-di-riardo>.

progressivamente più strutturata. Quando, nel 2025, l'accordo è stato rinnovato per il triennio 2025-2027, Ferrarelle ha consolidato una posizione che nel linguaggio interno del FAI non è quella di uno sponsor, né di un Corporate Golden Donor, né di un collaboratore su progetto: è quella di un Partner in senso proprio, un titolo che la Fondazione riserva a un numero ristrettissimo di soggetti (di fatto solo a Ferrarelle e Dolce & Gabbana) e che segnala una qualità di relazione che i contratti descrivono ma non esauriscono.³⁸⁷

Questa progressione lenta e coerente rispecchia ciò che la letteratura sul fundraising relazionale ha identificato come la condizione necessaria delle grandi partnership, ovvero la sedimentazione nel tempo di un capitale fiduciario che permette alle due parti di assumere rischi condivisi, di investire su orizzonti che superano la singola stagione, di costruire un vocabolario comune che fa risparmiare il tempo prezioso delle mediazioni continue.³⁸⁸ Nel caso di Ferrarelle e FAI, questo capitale si è accumulato su quasi vent'anni di frequentazione, di presenze reciproche, di promesse mantenute e di piccoli aggiustamenti mirati: la tessitura paziente che precede e rende possibile la forma più matura di collaborazione.

Il rinnovo del 2025 porta Ferrarelle a diventare Partner e Acqua Ufficiale del FAI per un orizzonte triennale che si estende fino al 2027. La formula definisce un coinvolgimento che attraversa l'intera attività istituzionale del FAI e che rende la presenza di Ferrarelle parte strutturale dell'identità pubblica della Fondazione.

I progetti coperti dall'accordo comprendono il Convegno Nazionale dei Delegati e dei Volontari, l'assemblea annuale in cui i 13.341 volontari della rete si ritrovano per discutere gli indirizzi strategici dell'organizzazione; le Giornate FAI di Primavera, il momento di massa attraverso cui ogni anno quasi 1 milione di cittadini si avvicina a luoghi normalmente inaccessibili del patrimonio italiano; il Calendario degli eventi nei Beni FAI, che distribuisce l'offerta culturale della Fondazione lungo tutto l'anno; e il progetto Ambiente per l'Ambiente, ciclo di iniziative di educazione e sensibilizzazione ambientale che si svolgono fisicamente all'interno dei Beni e che rappresentano il punto in cui le agende dei due partner si sovrappongono con la maggiore precisione. A tutto questo si aggiunge la conferma del Patrocinio FAI al Parco Sorgenti di Riardo e la qualifica di Acqua Ufficiale, che si traduce nella presenza capillare di Ferrarelle (nelle versioni Ferrarelle, Electa e Natia) in ogni momento istituzionale della Fondazione.

³⁸⁷ Il termine "partner" è riservato dalla Fondazione a Ferrarelle e a Dolce & Gabbana. Intesa Sanpaolo, pur essendo un interlocutore di analoga rilevanza strategica, rientra in una categoria distinta, come si approfondirà nel paragrafo 4.3.

³⁸⁸ MELANDRI 2017, pp. 39-46; LOCOROTONDO & MELANDRI 2008, p. 50.

Dal punto di vista della struttura finanziaria, l'accordo combina più strumenti sovrapposti. La componente principale è la sponsorizzazione formale, articolata in contratti distinti per ciascuno dei progetti coperti: ogni contratto specifica l'oggetto del sostegno, l'insieme dei ritorni riconosciuti all'azienda (visibilità digitale e fisica, menzioni, accessi istituzionali, presenza in comunicati congiunti) e gli impegni di rendicontazione della Fondazione al termine dell'iniziativa. A questa si affianca la donazione di prodotto, che produce effetti di comunicazione e di posizionamento rilevanti per entrambe le parti: Ferrarelle porta nei contesti di alta valenza culturale e istituzionale un prodotto con un'identità territoriale precisa e riconoscibile; il FAI associa i propri eventi a un'acqua che incarna, nella sua stessa origine, i valori di tutela delle risorse naturali che la Fondazione persegue.

Sulle cifre specifiche dell'accordo, il FAI mantiene riservatezza: le condizioni economiche restano riservate tra le parti e la Fondazione non le comunica pubblicamente. Il solo indicatore quantitativo disponibile è la soglia di accesso alla qualifica di Partner, che il FAI fissa a partire da 400.000 euro di contributo.

Un elemento peculiare nell'architettura relazionale dell'accordo è la doppia appartenenza istituzionale di Michele Pontecorvo Ricciardi: Vicepresidente di Ferrarelle Società Benefit e, dal 2020, Presidente Regionale del FAI Campania nella propria veste di volontario. Il FAI è esplicito nel tenere le due funzioni distinte e nel precisare che la nomina a Presidente Regionale è slegata e conseguente all'avvio dell'importante partnership, non una sua causa. Ma è altrettanto chiaro che questa prossimità personale accelera la condivisione di linguaggi e priorità tra le due organizzazioni.

Sul piano della misurazione, il ciclo 2025-2027 introduce la formalizzazione esplicita di KPI concordati tra le parti all'avvio dell'accordo. I tre assi di rendicontazione pattuiti sono il coinvolgimento territoriale, il coinvolgimento degli stakeholder e la visibilità e promozione. Rappresentano categorie che orientano i consuntivi di progetto che la Fondazione produce e invia a Ferrarelle al termine di ciascuna iniziativa: documenti analitici che raccolgono i dati rilevanti (visitatori raggiunti, copertura mediatica, engagement digitale, iniziative ambientali realizzate) e che Ferrarelle utilizza come fonte primaria nella redazione del proprio Bilancio di Sostenibilità e della Relazione di Impatto annuale prescritti dallo statuto di Società Benefit. In questo flusso documentale si nasconde uno dei tratti più innovativi della partnership: il FAI non è soltanto destinatario di risorse, ma un fornitore strutturato di evidenze per la rendicontazione non finanziaria dell'azienda, una funzione di crescente valore nell'era della *Corporate Sustainability Reporting Directive* europea.

Tra tutte le componenti dell'accordo, il Parco Sorgenti Ferrarelle di Riardo occupa un posto a sé stante. È la radice geografica e simbolica dell'intera relazione, il luogo dove la missione del FAI e quella di Ferrarelle si sono incontrate per la prima volta in modo concreto.

Il Parco si estende su circa 150 ettari nell'Alto Casertano, adagiato tra le pendici del vulcano spento di Roccamonfina e del Monte Maggiore, su terreni che erano stati destinati all'agricoltura e poi progressivamente abbandonati, e che Ferrarelle ha acquisito con l'obiettivo di recuperarne il valore paesaggistico e tutelare le sette sorgenti acquifere che vi affiorano.³⁸⁹ Quelle sorgenti sono il fondamento produttivo di Ferrarelle: acque il cui carattere mineralogico ed effervescente è il risultato di un viaggio sotterraneo durante il quale l'acqua piovana si infiltra nel vulcano, percorre circa 15 chilometri di roccia, si arricchisce progressivamente di sali minerali e riaffiora in superficie con quelle proprietà difficilmente replicabili con qualsivoglia tecnologia di imbottigliamento.³⁹⁰

Nell'area agricola del fondo si trova la Masseria Mozzi, un edificio rurale che fu prima dimora di monaci, poi residenza dei mezzadri al servizio della famiglia Mozzi, proprietaria terriera da cui prende il nome. Ferrarelle ne ha curato il recupero conservativo riportandola a un uso agroalimentare coerente con la sua storia: al piano terreno si leggono ancora i segni di un'economia di sussistenza fatta di grano, legumi, ulivi e noccioli; al piano superiore, si trovano oggi degustazioni di prodotti dell'orto secondo ricette della tradizione locale campana, il cui rigore ha valso alla Masseria una segnalazione sulle guide Slow Food del 2018.³⁹¹ Distinta dalla Mozzi ma parte dello stesso complesso produttivo, la Masseria delle Sorgenti è diventata un'azienda agricola biologica che ha allargato la propria attività all'apicoltura: nel 2021, cinque famiglie di api della Masseria sono state trasferite alla Baia di Ieranto, il fiordo sul promontorio della penisola sorrentina che il FAI gestisce come proprio Bene, dando vita a un episodio di presidio della biodiversità che attraversa i confini tra patrimoni e istituzioni diverse.³⁹²

Dal punto di vista formale, il Parco è classificato dal FAI come Bene Patrocinato dal 2010, distinto quindi dai Beni di proprietà della Fondazione. Il terreno e le strutture restano di Ferrarelle; la Fondazione non gestisce né le attività ordinarie né sostiene i costi operativi. Il FAI porta in questo contesto il proprio know-how di conservazione e valorizzazione e la presenza organizzata dei propri volontari nelle aperture

³⁸⁹ <https://fondoambiente.it/luoghi/parco-sorgenti-ferrarelle-di-riardo>; FERRARELLE 2024, pp. 30-31.

³⁹⁰ FERRARELLE 2024, pp. 26-27.

³⁹¹ <https://fondoambiente.it/luoghi/parco-sorgenti-ferrarelle-di-riardo>

³⁹² [Le api alla Baia di Ieranto grazie alla Masseria delle Sorgenti Ferrarelle | FAI - Fondo Ambiente Italiano.](#)

straordinarie delle Giornate FAI di Primavera, che da oltre dieci anni registrano sistematicamente il sold out. Ferrarelle, a sua volta, può utilizzare il logo FAI e la dicitura "Bene Patrocinato" nelle proprie comunicazioni ordinarie, con un effetto di co-legittimazione che opera in entrambe le direzioni.

La divisione di competenze che si è consolidata nel tempo riflette una logica di complementarità precisa. Il bene è aperto durante le Giornate FAI ma Ferrarelle fa anche altre attività, che svolge autonomamente o con l'ausilio della Fondazione.

4.2.2 Ferrarelle come Società Benefit: la partnership nel sistema ESG dell'azienda

La delibera assembleare del 12 gennaio 2021 ha trasformato Ferrarelle S.p.A. in Società Benefit, modificando formalmente il rapporto tra l'azienda e la collaborazione con il FAI senza però cambiarne la sostanza.³⁹³ Quello che fino a quel momento era un impegno volontario alimentato da una convergenza di valori e da una fiducia costruita nel tempo è diventato parte integrante delle finalità istituzionali dell'azienda, iscritto nello statuto e soggetto a rendicontazione pubblica annuale. La partnership con il FAI diventa così un adempimento statutario che deve essere perseguito, documentato e rendicontato ogni anno agli stakeholder dell'azienda.

L'art. 3.1 dello statuto di Ferrarelle Società Benefit individua tre ordini di finalità di beneficio comune: nei confronti delle persone, del territorio e dell'ambiente, e della collettività più ampia. La Relazione di Impatto 2024, che verifica annualmente il grado di perseguimento di queste finalità, inserisce la collaborazione con il FAI sotto una combinazione di obiettivi statuari che copre più di uno di questi assi — l'obiettivo 1.3 (promuovere le buone pratiche legate a una corretta cultura dell'alimentazione e del benessere), il 2.4 e il 2.5 (valorizzare l'ambiente e il patrimonio artistico, educare la collettività alla loro difesa) e il 3.1 (perseguire il beneficio della collettività più ampia) — descrivendo esplicitamente l'accordo come finalizzato a «supportare le attività attuate dall'Ente e a promuovere ulteriori iniziative di sensibilizzazione sul riciclo della plastica sul territorio, in occasione dei principali eventi».³⁹⁴

La campagna condotta in collaborazione con Corepla (Consorzio Nazionale per la Raccolta, il Riciclo e il Recupero degli Imballaggi in Plastica) portata dentro i Beni FAI in occasione delle principali manifestazioni della Fondazione è un'appendice alla partnership organicamente coerente.³⁹⁵ Un'azienda che vende acqua in bottiglia è strutturalmente esposta alla questione degli imballaggi in plastica: la sua capacità di assumere posizioni credibili sul tema dipende dalla coerenza tra ciò che vende e ciò

³⁹³ FERRARELLE 2024, pp. 22-23.

³⁹⁴ FERRARELLE 2024, pp. 128-129, 144-145.

³⁹⁵ <https://fondoambiente.it/news/ferrarelle-societa-benefit-intervista-a-michele-pontecorvo-ricciardi>

che promuove. Che questa coerenza venga dimostrata all'interno dei Beni culturali piuttosto che attraverso la comunicazione commerciale ordinaria è una scelta che riflette il modello del *Creating Shared Value*: il contesto culturale e paesaggistico delle aperture FAI conferisce al messaggio ambientale di Ferrarelle una credibilità istituzionale che lo spot televisivo non può produrre; la Fondazione, a sua volta, porta nella propria rete di visitatori un tema di rilevanza ambientale immediata, che rafforza la coerenza tra i valori che dichiara e le pratiche che promuove.

La solidità dell'impegno ESG di Ferrarelle è documentata con puntualità nel Bilancio di Sostenibilità 2024, redatto secondo le linee guida GRI e integrato da un'autovalutazione mediante il *Benefit Impact Assessment*. Il punteggio complessivo ottenuto è di 89,6 su 200 — con le performance più elevate nell'area Lavoratori (26,0 su 40) e Ambiente (22,2 su 45), e un risultato significativo in Governance (16,2 su 20) — a segnalare che l'impegno di Ferrarelle verso la sostenibilità non è circoscritto alla sola dimensione ambientale ma attraversa le strutture di governo e le condizioni di lavoro dell'organizzazione.³⁹⁶

In questo senso, il meccanismo operativo di rendicontazione è tutt'altro che accessorio. Il FAI invia a Ferrarelle, al termine di ciascun progetto coperto dall'accordo, un consuntivo analitico con i dati di impatto (visitatori raggiunti, copertura mediatica, iniziative ambientali realizzate, KPI di coinvolgimento territoriale e degli stakeholder) che Ferrarelle utilizza come fonte primaria nella redazione della propria Relazione di Impatto. Questo flusso documentale trasforma la Fondazione da destinataria di un contributo a provider certificato di evidenze per la rendicontazione non finanziaria del partner, funzione che ha acquisito un valore economico e strategico crescente in un contesto normativo europeo sempre più vigile su queste tematiche.

4.2.3 Il valore condiviso: una lettura attraverso il framework Porter-Kramer

Come approfondito in precedenza, si è soliti individuare tre forme attraverso cui le imprese creano valore condiviso: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e costruire cluster locali.³⁹⁷ Applicare queste categorie al caso Ferrarelle-FAI rivela una corrispondenza sorprendentemente precisa con ciascuna di esse.

La prima forma (riconcettualizzazione del prodotto e del mercato) trova espressione nella scelta di Ferrarelle di associare la propria acqua a un contesto di tutela del patrimonio naturale e culturale. Un'acqua minerale è un bene sostanzialmente

³⁹⁶ FERRARELLE 2024, pp. 136-139. Il totale di 89,6 su 200 supera la soglia di qualificazione come impresa "virtuosa". L'incremento rispetto all'anno precedente è di 1,9 punti.

³⁹⁷ PORTER, KRAMER 2011, pp. 5-14.

sostituibile: il fattore di differenziazione consta nella narrativa che lo accompagna. Ferrarelle non vende un'acqua: vende l'immagine di un'azienda che custodisce la propria sorgente con lo stesso rigore con cui il FAI custodisce una villa storica. La partnership con la Fondazione è il certificato di coerenza rilasciato da un soggetto che non ha interessi commerciali nella faccenda e che per questa ragione è, agli occhi del consumatore e dello stakeholder, infinitamente più credibile.

La seconda forma (ridefinizione della produttività nella catena del valore) si manifesta nel rapporto tra la gestione del Parco di Riardo e il core business di Ferrarelle. Investire nella riqualificazione ambientale dell'area, nel recupero della Masseria, nella valorizzazione del paesaggio e nella tutela della biodiversità è per Ferrarelle la protezione attiva della risorsa su cui quella stessa attività si fonda. La falda acquifera di Riardo testimonia la continuità di un ecosistema che può essere compromesso da qualsiasi forma di sfruttamento intensivo del territorio circostante.³⁹⁸ Il coinvolgimento del FAI in questo processo aggiunge al valore privato della tutela un valore pubblico che agisce positivamente sulla reputazione dell'azienda: la tutela di una sorgente diventa tutela di un paesaggio, che diventa tutela di un patrimonio, che diventa appartenenza a una comunità più ampia.

La terza forma (la costruzione di cluster locali) è forse quella più sottile ma anche la più rivelatrice della maturità raggiunta dalla collaborazione. Negli ultimi anni, il perimetro del valore generato dalla partnership ha cominciato ad espandersi oltre i suoi confini originari, coinvolgendo soggetti nuovi e producendo externalità che nessuno dei due partner aveva esplicitamente pianificato: l'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli ha avviato con Ferrarelle una collaborazione per la transizione ecologica; le api della Masseria delle Sorgenti hanno portato biodiversità alla Baia di Ieranto; il progetto di riforestazione nelle aree extraurbane di Napoli ha coinvolto i dipendenti di Ferrarelle in un'azione di recupero del Parco del Vesuvio colpito dagli incendi.³⁹⁹ Ogni intervento allarga il raggio del valore generato, attira nuovi attori, produce benefici che si propagano ben oltre i confini di qualsiasi accordo specifico.

Ciò che rende il caso Ferrarelle-FAI particolarmente significativo è, in ultima analisi, il modo in cui tutto questo è avvenuto. Più che applicazione di un framework teorico o risposta a un requisito normativo, un esito naturale di una relazione costruita nel tempo a partire da una comune sensibilità verso ciò che vale la pena proteggere: «il sodalizio con il FAI, iniziato ormai quindici anni fa, si basa su una comune visione: tutelare il territorio e valorizzare il patrimonio naturale e culturale italiano, con

³⁹⁸ FERRARELLE 2024, pp. 30-31.

³⁹⁹ FERRARELLE 2024, pp. 100-101.

l'obiettivo di restituire valore positivo alla collettività e un'eredità concreta alle generazioni future». ⁴⁰⁰ Una collaborazione costruita insieme nel tempo e rivelatasi una forma di *Shared Value* nel senso più pieno del termine.

È questa, probabilmente, la lezione più importante del caso: il paradigma del valore condiviso può essere raggiunto anche senza essere nominato, purché siano presenti le condizioni di partenza giuste. Non serve una struttura burocratica di misurazione ESG per costruire una partnership che generi valore per entrambe le parti e per la società; servono sovrapposizione genuina di interessi, fiducia accumulata nel tempo e disponibilità a costruire insieme anziché limitarsi a scambiare. Quando queste condizioni esistono, il Valore Condiviso emerge quasi spontaneamente.

4.3 La collaborazione istituzionale con Intesa Sanpaolo: il caso de *I Luoghi del Cuore*

4.3.1 *I Luoghi del Cuore: genesi, meccanismo e dimensione di un programma senza eguali*

La collaborazione tra il FAI e Intesa Sanpaolo sul programma *I Luoghi del Cuore* è governata da una logica che dissolve la distinzione tra promotore e finanziatore. Capire perché richiede, anzitutto, capire cos'è *I Luoghi del Cuore*: la Fondazione Santagata ha definito la campagna come un programma, un sistema strutturato, permanente, con risorse dedicate, in grado di generare effetti che nessuno dei suoi artefici aveva pianificato nei dettagli ma che emergono con una logica propria ogni volta che il meccanismo si mette in moto. ⁴⁰¹

L'origine del programma risale al 2003, quando il FAI lancia la prima edizione del censimento con un obiettivo semplice nella formulazione e ambizioso nelle implicazioni: raccogliere le segnalazioni dei cittadini sui luoghi del patrimonio italiano che ritengono a rischio, dimenticati, o semplicemente meritevoli di maggiore attenzione. La formula è deliberatamente aperta (chiunque può candidare un luogo, chiunque può votarlo) e questa apertura radicale è la sua forza costitutiva. In poco più di vent'anni, nelle 12 edizioni che si sono succedute fino al 2024, il programma ha raccolto oltre 13 milioni di voti in favore di oltre 39.000 luoghi distribuiti in più di 6.000 comuni italiani. ⁴⁰² Tradotto in termini di penetrazione territoriale, significa che l'83% dei comuni italiani ha partecipato in una forma o nell'altra. Una pervasività che nessuna campagna di comunicazione finanziata con risorse ordinarie avrebbe potuto

⁴⁰⁰ <https://fondoambiente.it/news/ferrarelle-societa-benefit-intervista-a-michele-pontecorvo-ricciardi>.

⁴⁰¹ FONDAZIONE SANTAGATA 2024, p. 9. Il termine "programma" viene introdotto come risultato di una riflessione interna alla Fondazione: «quello che era stato sempre identificato come un progetto, è divenuto, nel linguaggio interno, un "programma". Non si tratta, infatti, di un progetto che ha una sua durata definita».

⁴⁰² <https://fondoambiente.it/il-fai/grandi-campagne/i-luoghi-del-cuore/>.

produrre, frutto di un meccanismo partecipativo in cui le comunità locali diventano agenti attivi della propria causa.⁴⁰³

La struttura del programma si articola in due fasi che si alternano con cadenza biennale. Negli anni pari si svolge il censimento: da maggio a dicembre, chiunque può candidare un luogo e votarlo; i primi tre classificati della classifica nazionale ricevono automaticamente un contributo economico per un progetto concreto, da definire in accordo con il FAI. Negli anni dispari viene aperto il bando: tutti i luoghi che hanno ottenuto almeno 3.000 voti al censimento possono candidare un progetto di restauro o valorizzazione e richiedere un contributo al FAI. Le condizioni di accesso al bando riflettono una logica precisa. Il progetto deve essere concretamente cantierabile, l'ente proponente deve attestare un cofinanziamento minimo del venti per cento sull'importo totale e deve aver già avviato la procedura di autorizzazione presso gli enti di tutela competenti. Il FAI entra in gioco quando il territorio ha già dimostrato la propria capacità di mobilitarsi, e il contributo diventa la scintilla che attiva un processo già avviato, non la condizione che lo rende possibile.⁴⁰⁴

Nel biennio che intercorre tra censimento e finanziamento la Fondazione si comporta come un incubatore, fornendo sessioni di formazione e assistenza tecnica agli enti partecipanti, accompagnando lo sviluppo dei progetti attraverso sopralluoghi e consulenze specialistiche e collaborando con gli stakeholder territoriali per attivare circuiti virtuosi di coinvolgimento. L'obiettivo dichiarato è suscitare l'attivazione di un circolo virtuoso di collaborazione tra enti proprietari, comitati spontanei, potenziali sponsor locali e istituzioni, contribuendo al restauro e alla valorizzazione dei siti in modo da assicurarne e incentivarne la fruizione pubblica nel tempo.⁴⁰⁵ L'arco temporale coperto dal programma ha visto crescere anche l'infrastruttura organizzativa interna al FAI dedicata alla sua gestione: da un gruppo di lavoro di due persone nel 2003 a un ufficio permanente di quattro unità nel 2023, con figure specializzate nel project management e nell'account dei luoghi selezionati.⁴⁰⁶ Questa crescita riflette sia l'aumento del numero di luoghi gestiti sia una crescente complessità del programma stesso. Dall'iniziale dimensione di campagna di sensibilizzazione è emersa, nel corso del tempo, una funzione di politica culturale attiva che il FAI esercita in sinergia con le istituzioni locali, regionali e nazionali. Non è un caso che I Luoghi

⁴⁰³ FONDAZIONE SANTAGATA 2024, p. 32.

⁴⁰⁴ Ivi, pp. 18-19.

⁴⁰⁵ Ibidem.

⁴⁰⁶ Ivi, p. 20.

del Cuore abbia ottenuto, a partire dall'edizione 2008, il patrocinio del Ministero della Cultura e (in cinque edizioni) l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica.⁴⁰⁷

4.3.2 Intesa Sanpaolo come co-autore istituzionale

In questo contesto, il ruolo di Intesa Sanpaolo si configura come co-autore che ha contribuito a costruire il programma dall'interno, fin dalle sue prime fasi operative. Intesa Sanpaolo collabora con il FAI su I Luoghi del Cuore dal 2004 ed è definita promotore e partner unico dell'iniziativa.⁴⁰⁸ Dal 2004, Intesa Sanpaolo mette a disposizione la propria rete di filiali come canali fisici per la raccolta voti, un'infrastruttura distributiva che la banca ha trasformato in un punto di presidio territoriale della campagna, portando I Luoghi del Cuore in luoghi (piccoli comuni, periferie urbane, aree interne) che altrimenti avrebbero difficoltà ad accedere agli strumenti digitali di voto.⁴⁰⁹ La rete di Intesa Sanpaolo ha una presenza capillare sul territorio italiano che rispecchia la stessa ampiezza geografica del programma, e il fatto che l'83% dei comuni italiani partecipi al censimento è in parte il riflesso della capillarità con cui la banca ha portato fisicamente il progetto nelle comunità locali.

La selezione dei progetti da finanziare avviene attraverso un processo che formalizza la co-responsabilità dei due soggetti: la commissione tecnica e multidisciplinare interna al FAI esamina le domande pervenute attraverso il bando e condivide l'esito della selezione con Intesa Sanpaolo prima dell'assegnazione definitiva dei contributi.⁴¹⁰ Questo processo rappresenta una prassi di condivisione che riflette la natura co-autoriale del rapporto. Il FAI ha la competenza tecnica per valutare la cantierabilità dei progetti e la serietà degli enti proponenti; Intesa Sanpaolo porta la visione strategica di una grande istituzione finanziaria che ha interesse a che i fondi vengano allocati in modo efficace e rendicontabile. La sinergia è quindi, oltre che comunicativa, anche operativa e gestionale.

Dal punto di vista di Intesa Sanpaolo, il valore prodotto dalla collaborazione è articolato su più piani. Il più evidente è quello della dimensione "S" dei criteri ESG: I Luoghi del Cuore genera impatto sociale documentabile e misurabile in sei 6.000

⁴⁰⁷ [Media partner e Patrocini | FAI - Fondo Ambiente Italiano](#). Il patrocinio del Ministero della Cultura è stabile dall'edizione 2008; l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica ha accompagnato le edizioni 2008, 2010, 2012, 2014 e 2020.

⁴⁰⁸ FONDAZIONE SANTAGATA 2024, p. 3. Cfr. anche [I Luoghi del Cuore | Scopri i luoghi italiani più amati](#), dove la homepage del programma presenta il logo di Intesa Sanpaolo in posizione prominente con la dicitura "In collaborazione con".

⁴⁰⁹ FONDAZIONE SANTAGATA 2024, p. 17.

⁴¹⁰ Ivi, p. 18.

comuni distribuiti su tutto il territorio nazionale, con una concentrazione nelle aree interne più fragili. Per una banca che dichiara tra i propri obiettivi strategici la coesione territoriale e il sostegno alle comunità locali, partecipare a un programma che produce queste ricadute equivale a documentare con dati verificabili la propria azione sociale nel cuore dei propri mercati di riferimento. La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2023 di Intesa Sanpaolo riporta la collaborazione con il FAI tra le proprie iniziative legate alla sostenibilità ambientale, certificando che l'iniziativa ha consentito al Gruppo di sostenere 162 progetti di restauro, riqualificazione e valorizzazione in tutte e venti le regioni italiane, innescando circoli virtuosi di azioni sui territori coinvolti.⁴¹¹

La narrazione che Intesa Sanpaolo costruisce attorno al programma è indicativa di come la banca lo percepisca internamente. Gian Maria Gros-Pietro, Presidente di Intesa Sanpaolo, scrive nella prefazione alla Valutazione degli Impatti: «Come Banca apprezziamo la partecipazione collettiva verso un obiettivo di bene comune e l'orgoglio identitario che il progetto è capace di risvegliare nella cittadinanza. La collaborazione con il nostro Gruppo ha permesso di attrarre ulteriori risorse economiche e di ampliare l'impatto, potenziandone l'efficacia di intervento e la capacità di coinvolgimento».⁴¹² L'importanza del coinvolgimento della cittadinanza locale è «un fattore di grande interesse per Intesa Sanpaolo perché pone la comunità al centro nella gestione del patrimonio culturale innescando nuove competenze e pratiche innovative di gestione dal basso». L'accento sul ruolo della comunità e sulla generazione di competenze è sintomatico di una lettura del programma che va molto al di là della sponsorizzazione tradizionale.

4.3.3 La valutazione degli impatti: un caso di Shared Value misurabile

La collaborazione tra FAI e Intesa Sanpaolo sul programma I Luoghi del Cuore avrebbe potuto restare nel dominio della narrativa istituzionale: una storia di valori condivisi, di numeri crescenti edizione dopo edizione, di esiti positivi percepiti ma difficili da dimostrare. Invece, in occasione del ventennale, il FAI ha scelto di commissionare alla Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura una valutazione sistematica degli impatti prodotti nell'arco di vent'anni di attività. Nel settore culturale italiano la valutazione di impatto resta una pratica minoritaria, spesso ostacolata dalla difficoltà di isolare gli effetti di un intervento specifico da quelli del contesto territoriale più ampio. La scelta di intraprenderla segnala la

⁴¹¹ INTESA SANPAOLO DCNF 2023, p. 183.

⁴¹² FONDAZIONE SANTAGATA 2024, p. 5.

consapevolezza che la rendicontazione degli impatti è diventata condizione necessaria per la stessa legittimità del programma.⁴¹³

Il perimetro dell'analisi è ampio: 11 edizioni del censimento, 162 luoghi finanziati, tutti e 20 le regioni italiane, 62 enti proponenti coinvolti nel questionario. Le fonti mobilitate includono database interni del FAI (voti per anno e comune, iscritti FAI nei comuni dei luoghi sostenuti, costi del programma), bilanci comunali elaborati attraverso OpenBilanci, rassegne stampa dal 2003 al 2023, l'analisi dei volumi di ricerca web via Google Trends e 26 case study approfonditi.⁴¹⁴ Il quadro che ne emerge è strutturato attorno a quattro macro-categorie di impatto — culturale, sociale, ambientale, economico — ciascuna ulteriormente scomposta in sottocategorie valutate su scala da 1 a 5 dai rispondenti con contestuale illustrazione di esempi concreti.

Gli impatti culturali si confermano la dimensione in cui il programma esprime la propria natura più profonda, con una valutazione media complessiva di 4,60 su 5: il valore più alto tra le quattro categorie e, soprattutto, il più coerente tra tutti i sotto-ambiti considerati. La cura (intesa come aumento della consapevolezza sulla salvaguardia del luogo e generazione di nuove attività di tutela) raggiunge una media di 4,17. L'interpretazione del patrimonio locale, ovvero le attività di valorizzazione dell'identità culturale locale innescate dall'intervento, si attesta a 4,08. Gli eventi culturali e la partecipazione a 3,92.⁴¹⁵ Questi numeri documentano una catena causale che si attiva con ogni edizione del censimento e che si consolida nei mesi e negli anni successivi all'intervento finanziato. Il voto è il primo anello; il restauro o la valorizzazione è il secondo; l'apertura al pubblico, gli eventi, la nascita di nuovi comitati e reti civiche sono gli anelli successivi, che trasformano un'operazione puntuale in un processo territoriale di media durata.

Gli impatti sociali raggiungono una media complessiva di 3,70, con una distribuzione interna interessante. La sottocategoria più elevata è quella delle competenze (4,03): il programma, oltre a finanziare il restauro di una chiesa o il recupero di un borgo, trasferisce alle organizzazioni locali saperi pratici (tecniche di conservazione, gestione di fondi pubblici, comunicazione culturale, fundraising locale) che rimangono disponibili ben oltre la fine del progetto specifico.⁴¹⁶ È un effetto di apprendimento organizzativo che la ricerca documenta in maniera sistematica: nel 67% dei casi la fase di progettazione e realizzazione è stata accompagnata da piani di diffusione e

⁴¹³ FONDAZIONE SANTAGATA 2024, pp. 10-11.

⁴¹⁴ Ivi, p. 96. Le fonti esterne utilizzate nell'analisi includono la Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI), dati ISTAT ed Eurostat, la piattaforma OpenBilanci per i bilanci comunali e Google Trends per l'analisi delle ricerche web.

⁴¹⁵ Ivi, p. 98.

⁴¹⁶ Ivi, p. 73.

divulgazione della conoscenza teorica, nel 19% anche di quella pratica. Seguono la coesione sociale (3,66) e l'impegno civile (3,41). Il primo valore misura la formazione di legami di corresponsabilità e supporto reciproco attorno al luogo; il secondo cattura la propensione alla gestione partecipativa e alle pratiche di governance dal basso che il programma innesca nelle comunità più attive. Entrambi emergono con maggiore intensità nelle aree meridionali e insulari, dove i legami preesistenti di collaborazione civica sono storicamente più fragili e dove l'effetto catalizzatore del programma produce pertanto un differenziale più pronunciato.⁴¹⁷

Il 41% dei luoghi sostenuti insiste in Aree Interne secondo la classificazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne, ossia territori caratterizzati da significativa distanza dai principali centri di offerta di servizi e da progressivi processi di marginalizzazione demografica e occupazionale.⁴¹⁸ Questa concentrazione riflette una vocazione del programma, radicata nella missione del FAI, a presidiare proprio le aree in cui il rischio di abbandono del patrimonio è più acuto e dove la mobilitazione civica attorno a un bene culturale ha le ricadute sociali più intense, perché si svolge in contesti che avrebbero altrimenti poche alternative di aggregazione e di progettualità comune.

Gli impatti ambientali (media 3,06) celano una realtà più significativa di quanto il punteggio suggerisca. L'obiettivo primario del programma è culturale, non ambientale: i beni finanziati sono prevalentemente architettonici, religiosi e urbanistici, e la progettazione con forte impronta ecologica è stata storicamente la categoria più difficile da sostenere, sia per l'entità dei contributi disponibili, sia per la minore esperienza degli enti proponenti nella dimensione ambientale della candidatura. Tuttavia, i dati mostrano che il 25% dei progetti sostenuti ha avuto un impatto positivo sull'ambiente (riqualificazioni paesaggistiche, materiali eco-compatibili, sventamento di iniziative lesive del territorio, interventi di biodiversità), e che nel complesso degli 11 censimenti analizzati ben 10.000 luoghi, pari al 32% del totale, sono stati toccati da effetti ambientali indiretti.⁴¹⁹ È un effetto collaterale di notevole portata, che testimonia come la mobilitazione civica attorno al patrimonio culturale produca esternalità positive sull'ambiente naturale circostante anche quando non è questo l'obiettivo primario.

Gli impatti economici (media 2,93) sono la categoria percepita con minor intensità a livello locale. Ciò non deve sorprendere, in quanto il programma non ha lo sviluppo

⁴¹⁷ Ivi, p. 74.

⁴¹⁸ Ivi, p. 34.

⁴¹⁹ Ivi, pp. 92-93. L'effetto ambientale indiretto interessa in particolare le edizioni tematiche dedicate alla natura: nel 2006 l'edizione del censimento era dedicata ai "Luoghi di Natura"; nel 2018 la classifica speciale ha riguardato i "Luoghi d'acqua".

economico tra i propri obiettivi espliciti. Ma è proprio su questo versante che la ricerca assume la sua sfumatura più originale.

I ricercatori assimilano il riconoscimento come Luogo del Cuore alla funzione di un marchio territoriale, configurandosi come un'etichetta capace di ridurre l'asimmetria informativa tra chi conosce il valore di un bene e chi non ancora. Ricevere il riconoscimento rappresenta un incentivo per l'ente proponente a candidare un progetto concreto attraverso il bando e a mobilitare cofinanziamenti. È lo stesso meccanismo per cui le designazioni UNESCO producono effetti economici locali documentati: il marchio mobilita la comunità, le istituzioni e gli investitori privati verso un contesto che senza quella certificazione sarebbe rimasto invisibile.

La prima modalità di analisi degli impatti economici consiste nell'analisi dei bilanci consuntivi dei 141 comuni in cui ricadono i luoghi sostenuti, osservati in un orizzonte temporale di 8 anni centrato sull'anno di partecipazione al programma (da quattro anni prima a quattro anni dopo).⁴²⁰ Le voci esaminate sono quelle più prossime agli effetti attesi: sviluppo sostenibile e tutela del territorio, urbanistica, trasporti, tutela e valorizzazione dei beni culturali, turismo. I risultati variano significativamente in base alla dimensione del comune. Nei comuni con meno di 1.000 abitanti (che rappresentano la quota più consistente dei luoghi sostenuti e che vivono nelle condizioni di maggiore fragilità demografica ed economica) si registrano aumenti significativi e di lungo periodo nelle spese per sviluppo sostenibile, trasporti e urbanistica, e aumenti immediati e a breve termine nelle spese per turismo e cultura. Nei comuni di medie dimensioni (tra 1.000 e 10.000 abitanti) gli effetti sono più contenuti, con qualche beneficio nel lungo termine sulla voce turismo. Nei comuni più grandi (fino a 50.000 abitanti, soglia oltre la quale l'analisi è stata esclusa per l'impossibilità di isolare gli effetti di un singolo intervento) l'impatto tende a essere poco significativo o addirittura insignificante, in quanto gli effetti si disperdono nel bilancio di enti locali con un volume di spesa che li rende invisibili senza dati più approfonditi.⁴²¹ La ricerca riconosce questo limite e aggiunge che le stesse evidenze emerse dall'analisi quantitativa sui piccoli comuni sono confermate dall'osservazione empirica del FAI nella sua relazione quotidiana con gli stakeholder locali.

Un secondo approfondimento riguarda il grado di specializzazione del comune in industrie culturali e creative (ICC). 50 dei 162 luoghi sostenuti (il 31%) ricadono su comuni con un Indice di Specializzazione Territoriale nelle ICC superiore a 1, ossia contesti in cui il settore culturale e creativo è sovra-rappresentato rispetto alla media nazionale. In questi contesti, e in particolare nei piccoli comuni specializzati con meno

⁴²⁰ Ivi, pp. 81-83.

⁴²¹ Ivi, pp. 82-84.

di 1.000 abitanti, il contributo del FAI e di Intesa Sanpaolo produce un impatto immediato e significativo sulle spese totali del comune nell'anno di partecipazione, con effetti particolarmente pronunciati nella voce "Territorio e Ambiente". Nei comuni specializzati tra 1.000 e 3.000 abitanti si osserva invece un trend di aumento delle spese totali fino a quattro anni dopo il sostegno ricevuto, segnale che l'attivazione generata dalla partecipazione al programma si traduce in un processo pluriennale di investimento locale.⁴²²

La seconda modalità di analisi economica è quella condotta attraverso il questionario, che esplora tre dimensioni distinte: l'attrazione di risorse esterne, la generazione autonoma di risorse e lo sviluppo turistico. I rispondenti attribuiscono un punteggio medio di 3,44 alle prime due (attrazione di risorse e sviluppo turistico) e di 1,95 alla generazione autonoma.⁴²³ La differenza tra questi valori è eloquente: il programma è efficace nell'attrarre risorse dall'esterno e nel catalizzare flussi turistici, mentre la capacità dei luoghi di generare risorse proprie in modo autonomo (avviare imprese, valorizzare economicamente il bene in modo autosufficiente) rimane la sfida più difficile e meno risolta.

Sul fronte dell'attrazione di risorse, il dato più importante è quello sui cofinanziamenti. 99 luoghi su 162 (il 61%) hanno ottenuto un cofinanziamento per la realizzazione del proprio progetto: in media circa 33.000 euro includendo tutti i casi, che scende a circa 18.500 euro escludendo un singolo caso eccezionale (cofinanziamento prossimo ai 2,5 milioni di euro) che altera significativamente la distribuzione statistica.⁴²⁴ I principali beneficiari sono i comuni (media 84.099 euro), seguiti dagli altri enti pubblici (37.529 euro), dalle parrocchie (12.802 euro), dagli enti scientifici (12.446 euro), dalle associazioni (9.444 euro) e dalle Soprintendenze (8.344 euro).⁴²⁵ La distanza dal centro urbano incide sul valore medio del cofinanziamento in modo inversamente proporzionale: i centri urbani ottengono in media 23.233 euro, le aree interne 10.851 euro, meno della metà.⁴²⁶ Questo divario riflette le maggiori opportunità di visibilità e di creazione di legami strategici disponibili nei contesti più urbanizzati, ma non deve essere letto come un fallimento del programma nelle aree interne; è piuttosto una conferma della difficoltà strutturale di raccogliere risorse nei territori più fragili, che il programma tenta di compensare proprio attraverso la copertura garantita dal riconoscimento istituzionale.

⁴²² Ivi, p. 83.

⁴²³ Ivi, p. 86.

⁴²⁴ Ivi, p. 87.

⁴²⁵ Ibidem.

⁴²⁶ Ivi, p. 88.

Il dato più straordinario riguarda invece i contributi aggiuntivi, attratti come conseguenza indiretta della visibilità e della legittimità acquisite attraverso il programma. 33 luoghi su 162 (circa il 20%) hanno ottenuto questo tipo di sostegno ulteriore, proveniente in misura maggiore da enti pubblici (8%), da soggetti privati (sia imprese che singoli cittadini, per il 6%), e da enti ecclesiastici o filantropici (6%).⁴²⁷ Le cifre in gioco sono di un ordine di grandezza radicalmente diverso rispetto ai cofinanziamenti di bando: il valore medio di questi contributi aggiuntivi supera i 390.000 euro (dieci volte il cofinanziamento medio legato al progetto) e nel 30% dei casi supera il milione di euro, con un massimo assoluto di 25 milioni.⁴²⁸ Nei centri urbani, dove le reti di stakeholder sono più dense e le opportunità di co-investimento maggiori, questi contributi raggiungono in media 379.221 euro; nelle aree interne si attestano a 33.729 euro.⁴²⁹ La distanza è enorme, ma il segnale che un contributo iniziale di poche decine di migliaia di euro abbia innescato l'attrazione di cifre anche cento volte superiori documenta in modo inequivocabile il potenziale moltiplicativo del programma.

Della generazione autonoma di risorse (la capacità del luogo di costruire un'economia propria attorno alla propria valorizzazione) il programma produce effetti ancora limitati, con un punteggio medio di 1,95. Tuttavia i casi qualitativi descritti dai rispondenti rivelano una varietà di forme che merita di essere registrata: il 9,5% dei luoghi ha avviato iniziative imprenditoriali connesse alla gestione del bene; un altro 9,5% ha introdotto visite guidate a pagamento; il 7,9% ha istituito un ingresso a pagamento per la fruizione del luogo; il 4,8% ha sviluppato sinergie con eventi locali a pagamento.⁴³⁰ Sono percentuali contenute in termini assoluti, ma il loro valore consiste nel segnalare l'avvio di un processo di autonomia economica che senza la partecipazione al programma difficilmente si sarebbe innescato.

Lo sviluppo turistico, con un punteggio medio di 3,40, è la forma di impatto economico percepita con maggiore intensità a livello locale. Il 37% dei rispondenti ha dichiarato un aumento del numero di visitatori; il 24% ha registrato una crescita delle visite scolastiche, con conseguenze di lungo periodo sulla formazione del capitale civico delle nuove generazioni.⁴³¹ Il 13% dei luoghi ha assistito alla nascita di nuove forme di turismo slow (percorsi educativi, esperienze immersive, attività di sensibilizzazione ambientale) che non esistevano prima della partecipazione al programma. Il 16% è stato inserito in circuiti di valorizzazione territoriale più ampi,

⁴²⁷ Ivi, p. 86.

⁴²⁸ Ivi, p. 88.

⁴²⁹ Ibidem.

⁴³⁰ Ivi, p. 89.

⁴³¹ Ivi, p. 89.

con un effetto di rete che amplifica la visibilità del singolo luogo ben al di là del perimetro dell'intervento. Il 10% ha visto nascere servizi turistici di base (Infopoint, visite guidate, servizi igienici) che migliorano la fruibilità del sito e costituiscono la precondizione per qualsiasi sviluppo successivo. Il 5% ha registrato l'apertura di nuovi esercizi ricettivi, dall'ospitalità diffusa ai Bed & Breakfast, e un ulteriore 5% ha visto nascere nuovi servizi di ristorazione nelle vicinanze del luogo.⁴³² Nel contesto di comuni con meno di 1.000 abitanti, in cui qualsiasi attivazione di flussi aggiuntivi si traduce in un incremento percentuale significativo del volume di affari locale, questi dati assumono un peso specifico considerevole.

La sintesi di tutti questi effetti (culturali, sociali, ambientali, economici) è rappresentata da una tipologia delle trasformazioni prodotte dal programma nel corso del ventennio, che la ricerca articola in 5 categorie: trasformazioni durature (20% dei progetti), con impatti che hanno migliorato permanentemente i contesti locali; trasformazioni parziali o ancora da concludere (31%), i cui effetti sono ancora in corso di svolgimento; trasformazioni transitorie (3%), che hanno avuto un effetto concreto solo per un periodo limitato; trasformazioni temporanee (32,5%), esauritesi con la conclusione dell'intervento stesso; casi in cui non è avvenuta nessuna trasformazione (7,5%, di cui la metà erano istruttorie senza contributo, tipologia eliminata dal bando a partire dal 2023 proprio per la sua scarsa efficacia).⁴³³

L'analisi delle trasformazioni durature rivela tre condizioni che le rendono possibili, tutte riconducibili a un tema comune: la qualità delle reti di attori attivate. Nelle trasformazioni più stabili, in primo luogo, è stato quasi sempre realizzato un lavoro di restauro fisico del patrimonio. La restituzione materiale del bene alla comunità genera un effetto a catena sulla valorizzazione, e nel 13% di questi casi ha prodotto una ricaduta turistica con evidente ritorno economico e d'immagine sul territorio. In secondo luogo, la temperie culturale generata con la partecipazione al programma si è trasformata in reti sociali nuove, capaci di trasformare la mobilitazione temporanea in un meccanismo stabile di produzione e valorizzazione culturale. In terzo luogo, laddove la trasformazione è stata più significativa si è osservata la capacità dei territori di attrarre la collaborazione di attori di rilevanza nazionale, quali il Ministero della Cultura, istituti di ricerca universitari, fondazioni di origine bancaria, che senza la piattaforma di visibilità offerta dal programma non sarebbero mai entrati in contatto con realtà locali di dimensioni così ridotte.⁴³⁴

⁴³² Ivi, p. 90.

⁴³³ Ivi, pp. 93-94.

⁴³⁴ Ivi, pp. 94-95.

C'è infine una categoria di effetti che la ricerca chiama "luoghi che si salvano da soli": quei casi in cui la visibilità generata dal censimento ha innescato processi virtuosi e l'attrazione di risorse esterne, anche senza che il luogo abbia mai ricevuto un contributo diretto dal FAI. Quattro casi sono documentati in dettaglio dalla ricerca — la Chiesa di San Leone e il Parterre degli Uomini Illustri a Pistoia, la Stazione di Tempio Pausania in Sardegna, Villa Ottelio Savorgnan in Friuli Venezia Giulia —, ma il fenomeno ha una portata che sfugge alla misurazione diretta.⁴³⁵ Misura, di fatto, il valore di essere riconosciuti dal FAI indipendentemente dal contributo finanziario.

Marco Magnifico, Presidente del FAI, ha descritto questo meccanismo come «un sasso tirato in uno stagno, che provoca una molteplicità di cerchi concentrici, sempre più ampi: il coinvolgimento collettivo, con la nascita di vere e proprie reti di valorizzazione; l'aumento dell'interesse delle Istituzioni, non solo locali; l'attrazione di fondi, anche di grande entità; la moltiplicazione di progetti che, partendo dai contributi pur contenuti messi a disposizione dal FAI grazie alla collaborazione con Intesa Sanpaolo, crescono di scala e incisività».⁴³⁶ L'immagine restituisce un effetto di sistema: il contributo finanziario è necessario ma non sufficiente; è il meccanismo partecipativo che lo amplifica, la rete di attori locali che lo moltiplica, la credenziale istituzionale del FAI che lo legittima.

È da questa prospettiva che *I Luoghi del Cuore* crea Valore Condiviso: il programma non crea valore per un interprete a scapito dell'altro (FAI, Intesa Sanpaolo o le comunità locali). Crea valore per tutti i soggetti coinvolti simultaneamente, e il fatto che questo valore sia misurabile e documentato lo trasforma da asserzione ideologica a evidenza empirica verificabile. Il programma *I Luoghi del Cuore* offre, probabilmente, il caso più documentato di creazione di Shared Value nel settore culturale italiano: un caso in cui l'impatto non viene dichiarato ma misurato, non viene assunto ma dimostrato, non rimane nel dominio della comunicazione istituzionale ma si traduce in dati che reggono all'analisi scientifica.⁴³⁷

⁴³⁵ Ivi, p. 75.

⁴³⁶ Ivi, p. 3.

⁴³⁷ Ivi, pp. 92-95.

4.4 Analisi comparata e conclusioni: il fundraising culturale come generatore di Valore Condiviso

4.4.1 Due modelli a confronto: Ferrarelle e Intesa Sanpaolo

Le due storie hanno origini e traiettorie molto differenti. La collaborazione con Ferrarelle è cominciata nel 2006 da un'affinità piuttosto che da un progetto. Un'azienda che da decenni custodisce una sorgente nel cuore della Campania e una fondazione che tutela il paesaggio italiano si sono ritrovate su un terreno comune senza che nessuno dei due partner avesse preventivamente formulato un framework di riferimento. La relazione si è solidificata nel tempo (attraverso i contratti triennali a partire dal 2013, l'iscrizione del Parco Sorgenti di Riardo tra i Beni Patrocinati FAI, la trasformazione in Società Benefit nel 2021) fino al rinnovo del 2025 che la eleva, formalmente, al rango di partnership. La collaborazione con Intesa Sanpaolo nasce invece da una scelta progettuale deliberata: quando nel 2003 il censimento I Luoghi del Cuore viene lanciato congiuntamente, entrambi i partner sanno esattamente di stare per costruire uno strumento di partecipazione civica su scala nazionale, finanziato dal settore privato, capace di generare un flusso di investimenti nel patrimonio minore che i soli fondi pubblici non avrebbero potuto sostenere.

Queste origini diverse lasciano tracce strutturali nel modo in cui le due relazioni funzionano ancora oggi. Con Ferrarelle, il perimetro della partnership è in larga parte fisico e valoriale: si condivide un luogo (Riardo), si condivide un vocabolario (la tutela del territorio come responsabilità strutturale, non come atto occasionale), si costruisce fiducia attraverso una frequentazione che ha ormai quasi vent'anni di storia. Con Intesa Sanpaolo, il perimetro è invece procedurale e sistemico: è il meccanismo del censimento, la governance del fondo per i restauri, la procedura di selezione dei luoghi vincitori.

La tabella che segue sintetizza le principali dimensioni della comparazione:

Dimensione d'analisi	Ferrarelle	Intesa Sanpaolo
Settore / natura dell'azienda	PMI italiana, Società Benefit (dal 2021), settore bevande	Primo gruppo bancario italiano, mandato territoriale nazionale
Anno di avvio della collaborazione	2006	2003

Dimensione d'analisi	Ferrarelle	Intesa Sanpaolo
Qualifica assegnata dal FAI	Partner ufficiale e Acqua Ufficiale	Collaborazione istituzionale
Struttura della relazione	Sponsorizzazione + donazione di prodotto; accordo-quadro triennale	Co-autorialità progettuale; accordo strutturale pluridecennale
CSV mode prevalente	Riconcettualizzazione del prodotto + ridefinizione della produttività nella catena del valore	Costruzione di cluster locali
Meccanismo di misurazione degli impatti	KPI negoziati; consuntivi FAI → Relazione d'Impatto Società Benefit	Studio scientifico esterno; OpenBilanci; analisi bilanci comunali (8 anni); Google Trends
Posizione del FAI nella relazione	Provider di credenziali ESG e di rendicontazione non finanziaria	Co-autore progettuale e catalizzatore di partecipazione civica
Valore primario per l'azienda	Credenziale ESG verificabile, differenziazione di prodotto, welfare aziendale	Reputazione territoriale, sviluppo delle comunità locali, coesione sociale
Valore primario per la società	Biodiversità, tutela paesaggistica, sensibilizzazione ambientale	Rigenerazione territoriale, coesione civica, attivazione di leva su risorse esterne

Elaborazione dell'autore su FAI – Bilanci Sociali 2022, 2023 e 2024; FERRARELLE 2024.

Sono però necessarie ulteriori considerazioni per comparare le due partnership. La prima riguarda il tipo di *Shared Value* generato in ciascun caso. La letteratura ha identificato tre modalità attraverso cui le imprese possono creare valore condiviso: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore,

costruire cluster locali.⁴³⁸ Nel caso Ferrarelle, le prime due modalità operano in modo intrecciato e si rinforzano a vicenda. La partnership con il FAI ridefinisce il prodotto: un'acqua minerale diventa il segno tangibile di un'azienda che custodisce la propria sorgente con lo stesso rigore con cui una fondazione tutela un giardino storico e al tempo stesso protegge la catena del valore. La riqualificazione dell'ecosistema di Riardo è la protezione attiva della risorsa idrica su cui l'attività produttiva si fonda da oltre un secolo. La terza modalità (costruzione di cluster) non è assente, ma si tratta di un esito collaterale più che di un obiettivo dichiarato dell'accordo.

Nel caso Intesa Sanpaolo, la terza modalità è invece l'asse portante. Il censimento *I Luoghi del Cuore* non ridefinisce un prodotto bancario né ottimizza una catena produttiva: costruisce, attraverso un meccanismo di partecipazione civica su scala nazionale, le condizioni strutturali perché le comunità locali possano accedere a risorse, competenze e reti di cui altrimenti non disporrebbero. Il fatto che i progetti finanziati attraggano mediamente contributi aggiuntivi dieci volte superiori al cofinanziamento diretto è la conferma empirica che il programma ha centrato l'obiettivo che la letteratura attribuisce alla costruzione di cluster: generare esternalità positive che si propagano ben oltre il perimetro originario dell'intervento, attivando attori che nessuno dei due partner avrebbe potuto mobilitare autonomamente.

La seconda dimensione riguarda la misurabilità degli impatti. Entrambe le partnership si dotano di strumenti di verifica, ma la loro natura è profondamente diversa. Con Ferrarelle, la misurazione è procedurale e bilaterale: la Fondazione produce consuntivi analitici per ogni progetto coperto dall'accordo, e Ferrarelle li utilizza come fonte primaria nella redazione della propria Relazione d'Impatto annuale. Il meccanismo funziona e risponde a un bisogno reale, ma è per sua natura circolare: il FAI rendiconta al partner, il partner rendiconta ai propri stakeholder usando i dati del FAI. Con Intesa Sanpaolo, la valutazione d'impatto è invece scientificamente autonoma. Un'équipe di ricercatori ha analizzato i bilanci di 141 comuni partecipanti su un orizzonte temporale di otto anni, integrandoli con dati di Google Trends, OpenBilanci e un corpus di 162 case study, producendo una misura d'impatto che nessuno dei due partner ha definito né può controllare. In un contesto in cui la CRSD impone standard crescenti di verificabilità e indipendenza delle evidenze, la differenza tra un consuntivo interno e una valutazione esterna condotta da terzi non è irrilevante per le scelte dei partner aziendali.

La terza dimensione, forse la più significativa, riguarda la posizione che il FAI occupa in ciascuna delle due relazioni. In entrambi i casi, la Fondazione è un soggetto che eroga valore misurabile al proprio partner, un valore che cambia. Con Ferrarelle, il

⁴³⁸ PORTER, KRAMER 2011, pp. 66–68.

FAI svolge essenzialmente una funzione di provider di credenziali, offrendo un contesto istituzionale, una rete di visibilità, una struttura di rendicontazione che trasformano un contributo aziendale in un investimento di sostenibilità verificabile agli occhi degli stakeholder esterni. Con Intesa Sanpaolo, il FAI è co-autore di un progetto che non esisterebbe senza: è la Fondazione che costruisce e gestisce il censimento, che presidia la fase istruttoria, che accompagna i proponenti nel percorso verso il finanziamento, che garantisce la qualità delle informazioni su cui la banca basa le proprie decisioni di erogazione. In questo secondo caso, il valore portato dalla Fondazione nella relazione non è soltanto una credenziale reputazionale: è una competenza operativa che l'istituto bancario non possiede e non potrebbe internalizzare senza snaturare la propria natura.

4.4.2 Il sistema FAI: anatomia di un riposizionamento strategico

Guardare ai due casi singolarmente rischia di oscurare la domanda più rilevante: perché è con il FAI, e non con altri enti culturali italiani di analoga rilevanza, che Ferrarelle e Intesa Sanpaolo hanno costruito collaborazioni di questa densità e durata? La risposta sta in un insieme di caratteristiche istituzionali che rendono la Fondazione un interlocutore difficilmente replicabile per qualsiasi impresa intenda costruire una partnership culturale con una valenza ESG credibile.

La prima è la duplice vocazione del FAI, artistica e ambientale insieme. La distinzione netta tra patrimonio costruito e patrimonio naturale, che separa la maggior parte degli enti di tutela italiani, nel FAI è esplicitamente rifiutata: come Renato Bazzoni aveva sintetizzato nel motto che la Fondazione ha fatto proprio sin dai suoi anni di fondazione, «anche l'ambiente è monumento».⁴³⁹ Si tratta di una posizione con conseguenze pratiche immediate sul perimetro di aziende con cui la Fondazione può costruire partnership di sostanza. Un'impresa come Ferrarelle, il cui core business dipende dalla salute di un ecosistema naturale, non trova lo stesso terreno di incontro con un ente puramente museale che con una fondazione che tutela boschi, coste e sorgenti con lo stesso impegno con cui restaura ville e abbazie. Un istituto come Intesa Sanpaolo, che nel proprio piano strategico ha iscritto la coesione sociale e il radicamento territoriale tra gli obiettivi di lungo periodo, non trova lo stesso interlocutore in un ente che opera esclusivamente sul patrimonio costruito che in una fondazione capace di attivare comunità e mobilitare decine di migliaia di cittadini attorno a luoghi amati e a rischio.

⁴³⁹ Il motto è attribuito a Renato Bazzoni, presidente del FAI dal 1978 al 1995.

La seconda caratteristica è la rete dei volontari. Con 13.341 persone attive nel 2024, distribuite in 133 Delegazioni e articolate su più tipologie organizzative,⁴⁴⁰ il FAI dispone di un'infrastruttura di presidio territoriale che nessun ente culturale italiano di dimensioni comparabili possiede nella stessa forma. Questa rete è un sistema di presenza capillare in grado di identificare opportunità locali, costruire relazioni con le comunità, presidiare i Beni con una continuità che richiederebbe risorse ingenti se ottenuta attraverso personale dipendente. Per una partnership come quella con Intesa Sanpaolo, è questa rete a garantire la qualità istruttoria del censimento: senza un presidio radicato nei territori il FAI non potrebbe offrire alla banca quella prossimità ai proponenti che è il cuore del meccanismo selettivo.

La terza è la governance reputazionale. La Fondazione non accetta qualsiasi partner, e il processo di valutazione che precede qualsiasi accordo di rilievo include una verifica di coerenza valoriale approfondita. Questa selettività ha un costo, escludendo potenziali finanziatori che non passano il filtro, ma produce un valore che le aziende ammesse riconoscono esplicitamente: l'associazione con il FAI è credibile perché è esclusiva, e l'esclusività è garantita dal rigore del processo. Il meccanismo replica, applicato alle persone giuridiche, la logica che in sociologia viene attribuita ai club, secondo cui il valore dell'appartenenza è proporzionale alla difficoltà di ottenerla.

La quarta, in questa fase storica assai rilevante, è la capacità di produrre evidenze verificabili. I consuntivi analitici che il FAI invia a Ferrarelle al termine di ogni progetto coperto dall'accordo, la struttura dei KPI concordati per il ciclo 2025-2027, la valutazione d'impatto scientifica del programma I Luoghi del Cuore: sono tutti documenti che le aziende partner utilizzano come materia prima per le proprie rendicontazioni non finanziarie. In un contesto in cui la CSRD europea sta estendendo a un universo sempre più ampio di imprese l'obbligo di rendicontare impatti sociali e ambientali con criteri di verificabilità crescenti, questa funzione è diventata una delle ragioni principali per cui le aziende preferiscono costruire collaborazioni strutturate con la Fondazione piuttosto che distribuire contributi frammentati su iniziative diverse.

Visti insieme, questi quattro elementi — identità valoriale doppia, rete territoriale capillare, governance reputazionale selettiva, capacità di rendicontazione verificabile — configurano qualcosa di più articolato di una strategia di fundraising: una proposta di valore per le imprese che è coerente con le logiche del CSV non perché il FAI abbia applicato a tavolino un framework teorico, ma perché nel corso del tempo ha sviluppato, spesso in modo non intenzionalmente pianificato, esattamente gli asset che un contesto ESG maturo richiede. La crescita del canale corporate nel triennio

⁴⁴⁰ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, p. 155.

2022-2024 (+46,6% in valore assoluto, tasso di fidelizzazione dell'87,4% nel programma *Corporate Golden Donor*, 700 aziende sostenitrici nel 2024) è la misura di quanto questo riposizionamento sia stato percepito e valorizzato dal mondo delle imprese.⁴⁴¹

4.4.3 Conclusioni: il fundraising culturale oltre il logo sul manifesto

Questa tesi è partita da una premessa critica. Il modello tradizionale della sponsorizzazione culturale (erogazione di una somma in cambio dell'apposizione del logo sulle locandine di un evento o sulle comunicazioni di un restauro) è entrato in crisi per ragioni strutturali. Sia perché le imprese devono rispondere a investitori, clienti e dipendenti su obiettivi di sostenibilità che un logo non è in grado di dimostrare; sia perché la normativa europea sull'informazione non finanziaria chiede evidenze verificabili, non semplici dichiarazioni d'intenti; sia perché la pressione delle agenzie di rating ESG ha reso la qualità delle collaborazioni sociali una variabile misurata e ponderata nei modelli di valutazione.⁴⁴² Il logo sul manifesto è rimasto ma non è più sufficiente come unica giustificazione, né come unica misura del valore prodotto da una collaborazione.

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha mostrato come il FAI abbia risposto a questa trasformazione del contesto attraverso un riposizionamento strategico più profondo: da soggetto che chiede risorse per perseguire la propria missione a soggetto che offre alle imprese strumenti per perseguire la loro. Il patrimonio culturale e naturale che la Fondazione custodisce è il contenuto di questo scambio. È ciò che rende la partnership con il FAI qualitativamente diversa da un'erogazione filantropica generica, e che permette a questa collaborazione di rispondere a un bisogno aziendale concreto piuttosto che a un impulso occasionalmente benevolo.

I due casi analizzati mostrano questo riposizionamento nelle sue due espressioni più mature, e per certi versi più distanti tra loro. Il caso Ferrarelle illustra come il Valore Condiviso possa emergere da una sovrapposizione genuina di interessi. Quando i valori di un'azienda e quelli di una fondazione convergono su uno stesso oggetto (la tutela di un territorio, la sua bellezza, la sua vitalità biologica) la partnership che ne scaturisce non ha bisogno di un framework per giustificarsi. Si giustifica da sola, nel tempo, nella qualità degli esiti che produce e nella fiducia che si accumula tra i due soggetti: il sodalizio «si basa su una comune visione: tutelare il territorio e valorizzare il patrimonio naturale e culturale italiano, con l'obiettivo di restituire valore positivo alla collettività e un'eredità concreta alle generazioni future».⁴⁴³

⁴⁴¹ FAI BILANCIO SOCIALE 2024, pp. 145–147.

⁴⁴² POLLMAN 2022, pp. 10–13; ASSOCIAZIONE CIVITA 2017, pp. 12–15.

⁴⁴³ <https://fondoambiente.it/news/ferrarelle-societa-benefit-intervista-a-michele-pontecorvo-ricciardi>.

Il caso Intesa Sanpaolo mostra invece come lo stesso risultato possa essere raggiunto attraverso la progettazione strategica: quando un'istituzione di lungo corso decide di investire nella partecipazione civica come veicolo di sviluppo territoriale e sceglie come partner un ente che ha la credibilità e la rete per rendere l'iniziativa operativa a scala nazionale, si crea qualcosa che nessuno dei due soggetti avrebbe potuto costruire autonomamente. Come documentato dalla ricerca sulla *Corporate Cultural Responsibility* nel settore bancario italiano, le partnership che generano *shared value* autentico condividono una caratteristica ricorrente: la cultura non è il contenitore dell'accordo, ma il suo motore.⁴⁴⁴ *I Luoghi del Cuore* va oltre l'atto di puro mecenatismo bancario: è un'infrastruttura di civismo culturale in cui Intesa Sanpaolo svolge una funzione di abilitatore finanziario che avrebbe scarso senso senza l'architettura operativa che il FAI ha costruito e presidia da oltre vent'anni.

Il paradigma non è applicabile indiscriminatamente a qualsiasi tipo di collaborazione, ma richiede una sovrapposizione reale tra l'interesse dell'impresa e un bisogno sociale genuino che l'impresa sia disposta a ridisegnare le proprie strategie intorno a questa sovrapposizione.⁴⁴⁵ Quello che i casi analizzati dimostrano è che il settore culturale, quando è rappresentato da un ente con un'identità istituzionale abbastanza distintiva e una capacità operativa sufficientemente strutturata, può essere esattamente quel terreno di incontro. Non per qualsiasi impresa, e non per qualsiasi tipo di patrimonio: per un insieme di aziende che operano in settori in cui la sostenibilità ambientale o la coesione sociale sono variabili strategiche reali, il FAI offre un punto di convergenza che difficilmente può essere costruito altrove.

C'è una seconda implicazione da esplicitare, riguardante il settore culturale nel suo insieme. Gli enti del Terzo Settore culturale che intendono sviluppare il proprio canale corporate nelle condizioni descritte in questo lavoro devono andare oltre il miglioramento delle proprie tecniche di sollecitazione e l'elaborazione di pacchetti di visibilità più articolati. Devono chiedersi, prima di tutto, quale valore specifico e non replicabile sono in grado di offrire alle imprese con cui intendono collaborare, un valore che sia ancorato alla propria identità istituzionale, credibile agli occhi degli stakeholder aziendali e misurabile in modo verificabile. Come emerge dall'analisi condotta, il modello FAI è difficilmente replicabile in toto: è il prodotto di cinquant'anni di costruzione istituzionale, di un patrimonio irriproducibile, di una rete volontaria capillare e di una reputazione guadagnata lentamente. Ma la sua logica — la capacità di trasformare la propria identità culturale in un asset strategico per le

⁴⁴⁴ MARTINO, SCARCELLA PRANDSTRALLER 2018, pp. 60–65.

⁴⁴⁵ PORTER, KRAMER 2011, pp. 75–77.

imprese partner — è un orizzonte verso cui qualsiasi ente culturale ambizioso può orientare il proprio sviluppo.

L'orizzonte normativo che si sta delineando a livello europeo non farà che rafforzare questa tendenza. La CSRD, la tassonomia ambientale europea, le pressioni crescenti delle agenzie di rating ESG: sono tutti fattori che aumentano il costo relativo delle partnership culturali superficiali e il valore relativo di quelle capaci di produrre evidenze verificabili sull'impatto sociale e ambientale dell'investimento aziendale.⁴⁴⁶ Per gli enti culturali che sapranno attrezzarsi investendo nella struttura operativa, nella capacità di rendicontazione e nella qualità istituzionale che rende credibile l'evidenza prodotta, lo scenario dei prossimi anni è di opportunità crescente, non di contrazione.

Una parola finale, dunque, sulla domanda con cui questa tesi ha preso avvio. Il logo sul manifesto non scomparirà: nessuna partnership rinuncia alla visibilità, e sarebbe ingenuo pensare che la comunicazione sia accessoria rispetto al valore creato. Ma non è più la misura del successo di una collaborazione. È diventato, nella migliore delle ipotesi, il suo punto di partenza: il segno esteriore di una relazione che, se fondata sulle giuste premesse e gestita con la giusta cura, può generare qualcosa di molto più duraturo di una citazione in un comunicato stampa. Può generare — come Porter e Kramer avevano intuito nel 2011 guardando le grandi imprese globali, e come il FAI sta dimostrando nella pratica quotidiana della tutela del patrimonio italiano — valore condiviso nel senso più pieno del termine: un valore che appartiene non solo alle organizzazioni che lo hanno prodotto, ma ai territori che lo ospitano e alle generazioni che lo ereditano.⁴⁴⁷

⁴⁴⁶ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD).

⁴⁴⁷ PORTER, KRAMER 2011, pp. 62–64.

Conclusioni

Questa ricerca ha preso le mosse da una constatazione che il dibattito sul management culturale ha reso sempre più difficile ignorare: il modello di collaborazione tra imprese e istituzioni culturali fondato sulla visibilità ha esaurito la propria capacità di rispondere alle aspettative che i mercati e la società civile rivolgono oggi alle imprese. Tale modello non è più sufficiente a giustificare, nel linguaggio della rendicontazione non finanziaria, l'investimento di risorse aziendali in un rapporto con il mondo della cultura. Punto di partenza di questa analisi è stato, dunque, capire cosa lo stia sostituendo o, più precisamente, cosa lo stia affiancando, e se il settore culturale italiano abbia già sviluppato modelli di partenariato capaci di rispondere a questa domanda.

Il **Capitolo 1** ha ricostruito il percorso teorico che ha portato dalla Responsabilità Sociale d'Impresa, così come Carroll la formalizzò nel 1979, fino al paradigma del *Creating Shared Value* elaborato da Porter e Kramer nel 2011. Un percorso che riflette la sedimentazione di decenni di pressioni esterne, crisi di legittimazione del capitalismo e riposizionamenti strategici da parte delle grandi imprese globali. La distinzione cruciale che emerge costituisce il pilastro concettuale su cui si regge l'intera analisi successiva. In questo quadro si è collocata la *Corporate Cultural Responsibility*, che applica al settore culturale la logica del valore condiviso, mostrando come le imprese che investono in cultura non stiano necessariamente esercitando filantropia: costruiscono, piuttosto, una relazione con la società capace di generare ritorni reputazionali, relazionali e strategici misurabili. Il Capitolo ha poi esaminato l'infrastruttura normativa che ha reso questa trasformazione urgente: i parametri ESG, l'Agenda 2030 e la *Corporate Sustainability Reporting Directive* europea, con il suo processo di revisione ancora in corso. È in questo contesto che le aziende hanno iniziato a guardare alle partnership culturali come a una componente verificabile del proprio profilo di sostenibilità.

Il **Capitolo 2** ha spostato l'attenzione sul versante delle organizzazioni culturali, collocando il FAI all'interno dell'ecosistema degli Enti del Terzo Settore riformato dal Decreto Legislativo 117/2017. L'analisi del funding mix delle istituzioni culturali italiane ha restituito un quadro di trasformazione strutturale: la progressiva riduzione del finanziamento pubblico spinge gli ETS culturali verso una diversificazione delle fonti di entrata che non può più essere procrastinata. In questo contesto si è approfondito il ruolo della leva fiscale, e in particolare dell'Art Bonus, come meccanismo che ha abbassato il costo relativo della donazione privata alla cultura e ha contribuito a creare una base di mecenati abituali con cui costruire relazioni di lungo periodo. Il capitolo ha mostrato, in sostanza, che la domanda di finanziamento

privato da parte degli ETS culturali è una necessità strutturale, e che il corporate fundraising è destinato a occupare uno spazio crescente nel funding mix delle organizzazioni più mature.

Il **Capitolo 3** ha introdotto il caso studio, ricostruendo la storia, la missione e il modello di business del FAI. La Fondazione, nata nel 1975 per iniziativa di Giulia Maria Crespi, si distingue per la sua natura di piattaforma *multi-sided*, in cui individui, imprese, istituzioni pubbliche e comunità locali partecipano a un ecosistema in cui il valore si genera per tutti i soggetti coinvolti. Questa struttura è resa possibile dalla duplice vocazione del FAI, artistica e ambientale insieme, che gli consente di posizionarsi trasversalmente rispetto ai criteri ESG senza artificiosità. L'analisi del funding mix nel triennio 2022-2024 ha documentato una traiettoria coerente con le tendenze di sistema: la componente pubblica è scesa da 5,3 milioni di euro nel 2022 a 2,5 nel 2024, mentre quella aziendale è cresciuta da 7,1 a 10,4 milioni, attestandosi al 19,6% del totale dei fondi raccolti. Un cambio di scala risultato di un riposizionamento strategico pluriennale.

Il **Capitolo 4** ha esaminato questo riposizionamento nel suo funzionamento concreto, attraverso l'analisi della strategia di corporate fundraising e di due partnership particolarmente rappresentative. Il caso Ferrarelle ha mostrato come il Valore Condiviso possa emergere da una convergenza autentica di interessi: l'accordo triennale 2025-2027 ha come oggetto la co-gestione del Parco Sorgenti di Riardo, un territorio che è insieme risorsa produttiva per Ferrarelle e patrimonio naturale di interesse collettivo. Letto attraverso il framework di Porter e Kramer, il sodalizio configura simultaneamente tutti e tre i meccanismi del *Creating Shared Value*: la ridefinizione dei prodotti e mercati, la ridefinizione della catena del valore e lo sviluppo di cluster locali. Il caso Intesa Sanpaolo e il programma I Luoghi del Cuore ha mostrato invece una geometria diversa, in cui il valore condiviso emerge da una progettazione strategica di lungo corso. In dodici edizioni, il programma ha raccolto oltre 13 milioni di voti in favore di oltre 39.000 luoghi distribuiti in più di 6.000 comuni, raggiungendo l'83% dei comuni italiani, e ha finanziato 162 interventi di restauro e valorizzazione; la Valutazione d'Impatto della Fondazione Santagata ha documentato ritorni misurabili lungo quattro dimensioni (culturale, sociale, ambientale ed economica) confermando che I Luoghi del Cuore è un'infrastruttura di civismo culturale in cui Intesa Sanpaolo svolge il ruolo di co-autore istituzionale prima ancora che di sponsor. L'analisi comparata ha poi isolato i quattro asset che rendono il FAI un interlocutore privilegiato per le imprese in un contesto ESG maturo: l'identità valoriale doppia, la rete volontaria capillare, la governance reputazionale selettiva e la capacità di produrre evidenze verificabili e rendicontabili.

Riconoscere la solidità di questo modello non significa, tuttavia, ignorarne i limiti di trasferibilità. Il FAI è il prodotto di cinquant'anni di costruzione istituzionale: la sua rete di 13.341 volontari distribuiti in 133 Delegazioni, la capacità di presidiare oltre 70 beni aperti al pubblico, la reputazione guadagnata lentamente come garante di qualità nella tutela del patrimonio. Tutto questo non è replicabile nel breve periodo da un'organizzazione che parta da condizioni diverse: la governance selettiva che garantisce la credibilità delle partnership è essa stessa il risultato di decenni di scelte coerenti. Gli ETS culturali nelle fasi iniziali del proprio sviluppo corporate si troveranno di fronte a un terreno più accidentato: non potranno offrire la stessa densità di ritorni esperienziali, né disporre dell'infrastruttura di rendicontazione che rende le partnership con il FAI immediatamente spendibili nei report di sostenibilità aziendale.

Il modello FAI è, in questo senso, un orizzonte. La logica che lo governa è però trasferibile, a condizione che ogni organizzazione sia disposta a interrogarsi con onestà su quale valore specifico e non replicabile è in grado di offrire, e a costruire la propria proposta di partenariato a partire da quella risposta.

Quel che questa ricerca ha tentato di mostrare, in definitiva, è che la crisi del modello fondato sul logo sul manifesto rappresenta il segnale di una trasformazione più profonda nel modo in cui le imprese concepiscono il proprio ruolo sociale e nel modo in cui le organizzazioni culturali stanno imparando a rispondervi. Il patrimonio culturale e naturale non è un contenitore neutro in cui versare investimenti aziendali: è una risorsa viva, radicata nel territorio, capace di generare ritorni economici, sociali e ambientali misurabili, ma solo se presidiata da istituzioni in grado di articolare il valore in un linguaggio che le imprese riconoscono e che gli stakeholder possono verificare. Quando questo incontro avviene sulle giuste premesse, smette di essere filantropia e diventa valore condiviso nel senso più pieno del termine: un valore che appartiene non solo alle organizzazioni che lo producono, ma ai territori che ne beneficiano e alle generazioni che lo riceveranno in eredità.

Bibliografia

AIRE CENTRE 2023 = AIRE Centre & UNDP Bosnia and Herzegovina (2023). *Building a sustainable future: ESG business handbook. How environmental, social and governance standards can benefit your business* (B. Braithwaite & S. Đapo, A cura di).

ASSOCIAZIONE CIVITA 2017 = Associazione Civita (2017). *Dalla CSR alla Corporate Cultural Responsibility. Come valorizzare gli interventi delle imprese in cultura*. Associazione Civita.

ASVIS 2025 = Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2025). *Rapporto ASviS 2025. L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: Pace, giustizia e diritti: pilastri della sostenibilità*. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.

BARNI 2026 = Barni, G. (a cura di) (2026). *Cartografie del possibile. Cultura, governance partecipata e cooperazione per nuove istituzioni civiche*. Economia della Cultura, Numero speciale. il Mulino.

BENHAMOU 2020 = Benhamou, F. (2020). *L'economia della cultura*. il Mulino.

BUCCICO 2016 = Buccico, C. (2016). *Il volano fiscale dell'Art Bonus*. In *Innovazione e Diritto. Rivista di Diritto Tributario e dell'Economia*, n. 6/2016. Università degli Studi di Napoli Federico II, pp. 51-76.

C(2025)4812 = Commissione Europea, *Regolamento delegato (UE) della Commissione che modifica il Regolamento delegato (UE) 2023/2772 per quanto riguarda il rinvio della data di applicazione degli obblighi di informativa per determinate imprese*, C(2025) 4812 final, 11.7.2025. Pubblicato in GUUE il 10 novembre 2025; entrata in vigore: 13 novembre 2025.

CAMERA 2022 = Camera dei Deputati – Servizio Studi (2022). *Riforma del Terzo settore*. 29 settembre 2022.

CANTIERE 2023 = Erler, D., Esposito, L., Meoli, C., Novarino, M. (a cura di) (aggiornato a gennaio 2023). *Enti del Terzo Settore. La Riforma Spiegata* (Vol. 1). Cantiere Terzo Settore.

CAPOZZI 2021 = Capozzi, V. (2021). *Il credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura ("Art Bonus")*. Camera dei Deputati, Servizio Studi, Dipartimento Finanze.

CARROLL 1991 = Carroll, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, 34(4), pp. 39–48.

CARROLL 1999 = Carroll, A.B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 38(3), pp. 268–295.

CARÙ, SALVEMINI 2012 = Carù, A., Salvemini, S. (2012). *Management delle istituzioni artistiche e culturali* (2^a ed.). Egea.

COEN CAGLI & CONTRINO 2022 = Coen Cagli, M., Contrino, N. (a cura di) (2022). *+Fundraising +Cultura. Affrontare le nuove sfide del settore culturale. Il fundraising come risposta immunitaria*. Scuola di Fundraising di Roma.

COM(2025)80 = Commissione Europea, *Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità*, COM(2025) 80 final, 26.2.2025.

COM(2025)81 = Commissione Europea, *Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità*, COM(2025) 81 final, 26.2.2025.

CONFCOMMERCIO 2026 = Confcommercio Impresa Cultura Italia (2026, 4 marzo). *Consumi culturali 2025: Italiani spendono di più, cinema e attività dal vivo tornano ai livelli pre-Covid*. Comunicato stampa.

CRISMANI 2014 = Crismani, A. (2014). *Art-Bonus: strumento partecipativo alla gestione del bene pubblico*. Federalismi.it, n. 19/2014, pp. 1-29.

CTS 2017 = Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117. *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106*. Gazzetta Ufficiale, n. 179, 2 agosto 2017, S.O.

D'AMATO 2017 = D'Amato, F. (2017). *Il crowdfunding per progetti culturali*. Mediascapes Journal, n. 9/2017, pp. 246-259.

DIRETTIVA UE 2022/2464 = Unione Europea (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n.*

537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 322, 16 dicembre 2022.

D.L. 83/2014 = Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83, recante «Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo», convertito con modificazioni dalla Legge 29 luglio 2014, n. 106. *Gazzetta Ufficiale*, n. 175 del 30 luglio 2014.

D.L. 34/2020 = Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34, recante «Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19» (c.d. Decreto Rilancio), convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77. *Gazzetta Ufficiale*, n. 128 del 19 maggio 2020.

D.P.R. 941/1975 = Decreto del Presidente della Repubblica 3 dicembre 1975, n. 941, recante «Riconoscimento della personalità giuridica della fondazione "Fondo per l'ambiente italiano", in Milano». *Gazzetta Ufficiale*, Serie Generale, n. 89 del 5 aprile 1976.

FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2022 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2023). *Bilancio d'Esercizio 2022*.

FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2023 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2024). *Bilancio d'Esercizio 2023*.

FAI BILANCIO D'ESERCIZIO 2024 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2025). *Bilancio d'esercizio 2024*.

FAI BILANCIO SOCIALE 2022 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2023). *Bilancio Sociale 2022*.

FAI BILANCIO SOCIALE 2023 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2024). *Bilancio Sociale 2023*.

FAI BILANCIO SOCIALE 2024 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2025). *Bilancio Sociale 2024*.

FAI CODICE ETICO 2023 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2023). *Codice Etico*. Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21 novembre 2023.

FAI MODELLO 231 2025 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2025). *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001. Parte Generale*. Approvato con delibera del CdA del 17 maggio 2023; ultima revisione: 18 giugno 2025.

FAI STATUTO 2025 = FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano ETS (2025). *Statuto*.

FEDERCULTURE 2025 = Federculture. (2025). *21° Rapporto annuale Federculture 2025: Impresa cultura. Il turismo culturale in Italia: analisi, modelli e proposte*. Gangemi Editore.

FERRARELLE 2024 = Ferrarelle S.p.A. Società Benefit (2025). *Bilancio di Sostenibilità 2024*.

FONDAZIONE SANTAGATA 2024 = Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura (2024). *Valutazione degli impatti del programma I Luoghi del Cuore*.

FREY 2000 = Frey, B.S. (2000). *Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy*. Springer.

GENERALI 2024 = Generali Italia, Osservatorio Enti Religiosi e Non Profit (2024). *Rapporto Terzo Settore 2024. Protagonista della crescita e della coesione sociale del Paese: evoluzione e sfide*. Generali Italia.

GIUSTI 2016 = Giusti, I. (2016). *Art Bonus: caratteristiche e potenzialità del credito d'imposta per il mecenatismo*. Fondazione Nazionale Commercialisti, pp. 1-11.

IID 2025 = Istituto Italiano della Donazione – Osservatorio sul Dono (2025). *Noi Doniamo. VIII Edizione anno 2025*. IID.

INTESA SANPAOLO DCNF 2023 = Intesa Sanpaolo (2024). *Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2023 ai sensi del D.Lgs. 254/2016*. Intesa Sanpaolo S.p.A.

ISTAT 2025 = Istituto Nazionale di Statistica (2025, 10 ottobre). *Struttura e profili del settore non profit. Anno 2023*. ISTAT.

LEMMETTI & MAGNO 2020 = Lemmetti, S., Magno, I. (2020). *Fund raising. Guida pratica per gli Enti del Terzo Settore*. Cesvot Edizioni.

LOCOROTONDO & MELANDRI 2008 = Locorotondo, C., Melandri, V. (2008). *La dimensione relazionale del fundraising*. Il Sole 24 Ore Terzo Settore, n. (7/8), pp. 50-54.

MASOUD 2017 = Masoud, N. (2017). *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 2(4), pp. 1–22.

MARTINO, SCARCELLA PRANDSTRALLER 2018 = Martino, V., Scarcella Prandstraller, S. (2018). *Corporate Cultural Responsibility and Shared Value in the Banking Sector. An Explorative Study in Italy*. Communication Management Review, 3(1), pp. 58–75.

MELANDRI 2017 = Melandri, V. (2017). *Fundraising. Il manuale più completo per fare raccolta fondi*. Maggioli Editore.

MEYER 2018 = Meyer, H. (2018). *Creating Shared Value (CSV). Operationalising CSV Beyond The Firm*. Centre for Business Research, University of Cambridge.

MIC 2025 = Ministero della Cultura. (2025). *Minicifre della cultura: Edizione 2025*. Dipartimento per le attività culturali del Ministero della Cultura; Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali.

MIO 2021= Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Editori Laterza.

POLLMAN 2022 = Pollman, E. (2022). *The Making and Meaning of ESG*. Law Working Paper N° 659/2022. European Corporate Governance Institute.

PORTER, KRAMER 2011 = Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1–2), pp. 62–77.

SACCO 2006 = Sacco, P.L. (a cura di) (2006). *Il fundraising per la cultura*. Meltemi editore.

SAIBENE 2019 = Saibene, A. (2019). *Il Paese più bello del mondo. Il FAI e la sfida per un'Italia migliore*. UTET.

SANTAGATA 2014 = Santagata, W. (2014). *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*. il Mulino.

SCIULLO 2017 = Sciullo, G. (2017). *I beni culturali quali risorsa collettiva da tutelare – una spesa, un investimento*. Aedon. Rivista di arti e diritto online, n. 3/2017. il Mulino.

SOBRERO 2017 = Sobrero, R. (a cura di) (2017). *Imprese, Art Bonus e CSR. Perché le imprese responsabili investono in arte e cultura*. Collana Imprese Responsabili. Regione Piemonte – Unioncamere Piemonte.

SOLIMA 2018 = Solima, L. (2018). *Management per l'impresa culturale*. Carocci editore.

SYMBOLA 2025 = Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, & Deloitte (2025). *Io sono Cultura 2025. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*.

TERZJUS 2025 = Fondazione Terzjus ETS (2025). *La riforma al traguardo. Risultati, nodi irrisolti e futuro del Terzo Settore. 5° Rapporto sullo stato e le prospettive del diritto del Terzo Settore in Italia*. Editoriale Scientifica.

THROSBY 2001 = Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.

TORELLI 2022 = Torelli, G. (2022). Le fondazioni partecipate da pubbliche amministrazioni e l'affidamento dei servizi culturali. *Aedon*, 3/2022, pp. 1-9.

TOWSE 2011 = Towse, R. (2011). *A Handbook of Cultural Economics, Second Edition*. Edward Elgar.

UN GENERAL ASSEMBLY 2015 = United Nation General Assembly (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, A/RES/70/1.

WALTER 2014 = Walter, B.L. (2014). *Corporate Social Responsibility Communication: Towards a Phase Model of Strategic Planning*. In *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, pp. 59–79.

Sitografia

<https://fondoambiente.it/il-fai/missione/>

<https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/>

<https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/corporate-membership/corporate-golden-donor/>

<https://fondoambiente.it/sostienici/aziende/volontariato-d-impresa/>

<https://fondoambiente.it/luoghi/parco-sorgenti-ferrarelle-di-riardo>

<https://fondoambiente.it/news/le-api-alla-baia-di-ieranto-grazie-alla-masseria-delle-sorgenti-ferrarelle>

<https://fondoambiente.it/news/ferrarelle-societa-benefit-intervista-a-michele-pontecorvo-ricciardi>

<https://fondoambiente.it/il-fai/grandi-campagne/i-luoghi-del-cuore/>

<https://fondoambiente.it/il-fai/grandi-campagne/i-luoghi-del-cuore/progetto/media-partner-e-patrocini/>

<https://artbonus.gov.it>

<https://cultura.gov.it>

<https://www.google.com/url?q=https://accountancyeurope.eu/publications/accountancy-europes-views-on-omnibus-proposal-to-reduce-csrd-scope/&sa=D&source=docs&ust=1781908990747248&usg=AOvVaw3uxBY1Hq9w8yrf49SZQI-H>

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

Il sottoscritto *Federico Del Moretto*, matricola numero 903555, iscritto presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in *Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali*, autore della tesi di laurea *Il fundraising culturale come leva di Valore Condiviso. L'evoluzione delle partnerships FAI nell'era dei parametri ESG.*, relatore *Ch.mo Alessandro Genovesi*, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

- ☐ di NON aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della sua tesi di laurea;
- ☒ di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della sua tesi di laurea, in particolare:
 - *Gemini 3.1 Pro.*
 - *Informazioni su come sono stati utilizzati gli strumenti:*
 - *revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza;*
 - *generazione di grafici e diagrammi per la presentazione dei dati;*
 - *supporto alla scrittura automatica di frasi;*
 - *produzione di immagini illustrative per integrare la parte metodologica;*
 - ✗ *altro (Supporto alla ricerca bibliografica);*
 - *Tutte le fonti bibliografiche sono state opportunamente verificate e controllate dall'autore della tesi.*

DICHIARA INOLTRE

che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.