



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

***Fundraising culturale
e rischio di art washing***

Relatore

Prof. Genovesi Alessandro

Correlatore

Prof. Pupo Federico

Laureanda

Irene Forasassi

Matricola 903971

Anno Accademico

2024/ 2025

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I.....	3
IL FUNDRAISING PER LA CULTURA	3
1.1 GENESI E STORIA DEL FUNDRAISING	3
1.2 CARATTERISTICHE DEL FUNDRAISING	5
1.2.1 Vantaggi e criticità del fundraising.....	5
1.2.2 La malattia dei costi.....	9
1.3 IL QUADRO NORMATIVO E IL CODICE DEL TERZO SETTORE	10
CAPITOLO II	12
STRUMENTI DI <i>FUNDRAISING</i>	12
2.1 STRUMENTI DI SOSTEGNO PUBBLICO	12
2.1.1 Finanziamento diretto	14
2.1.2 Finanziamento indiretto: il 5xmille e l'Art Bonus.....	15
2.2 STRUMENTI DI SOSTEGNO PRIVATO: SPONSORIZZAZIONI, DONAZIONI E CSR.....	19
2.2.1 Sponsorizzazione.....	19
2.2.2 Donazioni	23
2.2.3 Corporate Social Responsibility.....	29
2.3 REPUTAZIONE O ETICA?	32
2.3.1 Il caso del Gruppo Elica.....	33
2.4 LA RIVOLUZIONE DIGITALE DEL <i>FUNDRAISING</i>	37
2.4.1 Tecniche di fundraising digitale: crowdfunding e raccolta fondi online	41
CAPITOLO III	43
LE AZIENDE CULTURALI	43
3.1 CULTURA ED ECONOMIA: UN RAPPORTO CONTROVERSO?	43
3.2 LE AZIENDE CULTURALI	48
3.2.1 Definizione di azienda/industria culturale.....	49
3.3 IL PRODOTTO CULTURALE	52
3.3.1 La privatizzazione negli USA e in Gran Bretagna	55
3.3.2 La privatizzazione in Italia	56
CAPITOLO IV	59
ART WASHING NEL FUNDRAISING CULTURALE.....	59
4.1 PERCHÉ SI PARLA DI ART WASHING?	59
4.2 CASO STUDIO: BP E LE DINAMICHE DI ART WASHING	61
4.2.1 Culture Unstained.....	62
4.3 CASO STUDIO: FAMIGLIA SACKLER E MORAL WASHING.....	69
4.3.1 P.A.I. N.....	72
4.4 LA SFIDA ETICA DEL <i>FUNDRAISING</i>	75
4.4.1 L'ICOM ed il Code of Ethics come strumento di soft law.....	75
4.4.2 Dentro l'ICOM: intervista a Sara Scaramella (ICOM France)	76
CONCLUSIONE	78
BIBLIOGRAFIA.....	81
SITOGRAFIA	84
ATTI NORMATIVI	86
APPENDICE	88
1. COMUNICATO N.1 LIBERATE TATE, MAGGIO 2010. <i>HAPPY BIRTHDAY TATE</i>	88

2. LETTERA APERTA SCRITTA DA NAN GOLDIN, 2017. *LEAVE THE WORLD A BETTER PLACE THAN WHEN YOU ENTERED IT.* 90

Introduzione

La cultura appare come uno spazio separato dal mondo, un luogo in cui l'estetica prevale sull'economia, la bellezza sulla politica, la conoscenza sull'interesse. Ma è davvero così? Oppure, come nell'opera di René Magritte, *La Trahison des images*, ciò che vediamo non è ciò che crediamo di vedere?

«*Ceci n'est pas une pipe*». Questa non è una pipa: è la rappresentazione di una pipa.

Il nodo centrale di questa tesi nasce proprio da qui: dalla necessità di imparare a guardare oltre la superficie, oltre l'immagine che le istituzioni culturali scelgono di mostrare. Perché oggi più che mai, gli sponsor che sostengono le istituzioni culturali non sono semplici nomi su una targa: sono un'eco potente di ciò che accettiamo.

Lo abbiamo visto con il logo di BP, quando una compagnia petrolifera campeggiava nelle sale della Tate Gallery mentre fuori si discuteva di crisi climatica. Lo abbiamo visto con la famiglia Sackler, quando il nome di chi aveva contribuito alla crisi degli oppioidi negli Stati Uniti continuava ad essere omaggiato sulle pareti del Metropolitan Museum di New York. Lo vediamo oggi, nel pieno della *cancel culture*, quando aziende e sponsor vengono improvvisamente rimossi (solo in maniera temporanea) dopo aver preso posizione, o non averla presa, su eventi globali.

In un mondo in cui ogni scelta culturale è anche una scelta politica, come possiamo distinguere ciò che è autentico da ciò che è rappresentazione? Come possiamo, da spettatori, capire se ciò che stiamo vivendo è davvero un'esperienza culturale libera, oppure il risultato di una strategia di comunicazione, di un'operazione reputazionale, di un *art washing* accuratamente costruito?

Questa tesi cercherà di rispondere a queste domande.

Nel primo capitolo ricostruirò la genesi del fundraising culturale.

Nel secondo capitolo analizzerò gli strumenti che una campagna di fundraising può utilizzare.

Nel terzo capitolo darò la definizione di azienda culturale ed analizzerò il rapporto, spesso controverso, tra cultura ed economia, evidenziando come la crescente privatizzazione del settore abbia reso le istituzioni più esposte a logiche di mercato.

Nel quarto capitolo affronterò il cuore del problema: il rischio di *art washing*. Attraverso i casi BP e Sackler, mostrerò come la cultura possa essere utilizzata per ripulire responsabilità ambientali, sociali o morali, e come le istituzioni culturali possano diventare strumenti di legittimazione simbolica.

L'obiettivo non è offrire risposte definitive ma proporre una decostruzione della narrazione che ci viene imposta. Perché, come ci insegna Magritte, la realtà non coincide mai con la sua rappresentazione. E se vogliamo davvero comprendere cosa accade quando la cultura incontra il denaro, dobbiamo imparare a riconoscere quando ciò che abbiamo davanti non è una pipa, ma solo la sua immagine.

CAPITOLO I

Il Fundraising per la cultura

Nel seguente capitolo mi occuperò di delineare la teoria, la storia e il quadro normativo del *fundraising* nel settore culturale, inteso non solamente come attività passiva di finanziamento, ma come un processo strategico che permette di tessere relazioni tra le istituzioni e garantirne la sostenibilità. Ne verranno evidenziati i punti critici e i vantaggi. L'analisi si estenderà poi al quadro normativo italiano e dalle modifiche che sono state apportate con l'approvazione del Codice del Terzo Settore. Esaminerò poi nel dettaglio i diversi strumenti a disposizione, sia per gli enti pubblici che per i privati, per fare *fundraising*. Infine, un paragrafo sarà dedicato ad esaminare la transizione digitale che ha trasformato le tecniche ed i canali di interazione sia con i donatori che con le comunità intorno alle istituzioni culturali.

1.1 Genesi e storia del fundraising

«La gentile arte di insegnare alle persone la gioia di donare»¹

La definizione di Henry A. Rosso evidenzia la dimensione profondamente umana e relazionale del *fundraising*. Quest'ultimo, infatti, non si configura esclusivamente come un'attività finalizzata alla raccolta di fondi, ma come un processo articolato di partecipazione e responsabilità collettiva. In tale prospettiva, il *fundraising* assume i caratteri di un'arte delicata, che richiede sensibilità e capacità di instaurare legami tra esigenze e generosità, trasformando ogni atto di donazione in valore sociale e culturale condiviso.

Storicamente, il finanziamento della cultura da parte della comunità preesiste dal finanziamento pubblico: per lungo tempo, la raccolta fondi è stata affidata

¹ Henry A. Rosso (1917–1999), teorico del fundraising e fondatore della The Fund Raising School, è considerato tra i primi a sistematizzare la disciplina. In *Achieving Excellence in Fund Raising* (1991), definisce il fundraising come “the gentle art of teaching the joy of giving”.

prevalentemente a volontari, sia laici sia religiosi, configurandosi più come una vocazione che come una professione. È con la nascita delle grandi fondazioni filantropiche tra XIX e XX secolo che emerge l'esigenza di competenze specifiche e di un approccio più sistematico, determinando una progressiva professionalizzazione del settore.

In questo contesto, un ruolo fondamentale è stato svolto da grandi filantropi statunitensi come Andrew Carnegie² e John D. Rockefeller³.

È importante sottolineare, tuttavia, che Carnegie e Rockefeller non furono *fundraiser* in senso stretto: essi furono piuttosto promotori e finanziatori di grandi fondazioni, le quali si dotarono al loro interno di personale specializzato nella gestione e nell'erogazione dei fondi secondo criteri organizzati e razionali. Proprio la presenza di queste istituzioni rese necessario, per chi intendeva accedere alle risorse, sviluppare competenze specifiche nella richiesta di finanziamenti, contribuendo così alla nascita della figura professionale del *fundraiser*. In questo passaggio, il *fundraising* si trasformò rapidamente da attività spontanea e volontaristica a disciplina che richiede preparazione, metodo e capacità strategiche.

Alla luce di queste considerazioni, il *fundraising* può essere definito «*L'insieme di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti di interessi fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statuario e chi è potenzialmente disposto a donarle*»⁴.

Si tratta, pertanto, di una forma di scambio sociale che non coincide né con lo scambio di equivalenti tipico del mercato, né con quello redistributivo proprio delle istituzioni

² Andrew Carnegie (1835–1919), industriale e filantropo statunitense, fu tra i principali promotori della filantropia moderna. Insieme a Enoch Pratt, favorì la diffusione delle biblioteche pubbliche e la nascita di istituzioni culturali, dando impulso a forme iniziali di fondazioni filantropiche ancora prive di una piena strutturazione istituzionale. Il loro intervento si caratterizzò inoltre per un'attenzione verso le discipline umanistiche, storicamente penalizzate nella competizione per le risorse filantropiche rispetto agli ambiti scientifici.

³ John D. Rockefeller (1839–1937), imprenditore e filantropo statunitense, fu tra i principali artefici dello sviluppo della filantropia moderna. Attraverso la creazione di istituzioni come la Rockefeller Foundation, diventata poi una leader indiscussa nel panorama delle fondazioni filantropiche, segnando il passaggio verso una loro progressiva istituzionalizzazione.

⁴ V. Melandri, A. Masacci, in *Fundraising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

pubbliche, ma si fonda su una logica di reciprocità, in cui entrambe le parti traggono un beneficio, materiale o immateriale.

Il *fundraising* rappresenta un processo attivo e pianificato finalizzato allo sviluppo delle risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tale attività coinvolge numerosi attori e non può essere ridotta a una semplice transazione; non riguarda esclusivamente il denaro, ma va intesa come un percorso di condivisione di valori che promuove la costruzione di relazioni, coinvolge stakeholder e contribuisce alla crescita e allo sviluppo delle risorse necessarie alla realizzazione di un progetto. La raccolta fondi acquisisce valore quando è sostenuta da obiettivi chiari, esperienze concrete e risultati raggiunti o ragionevolmente conseguibili, il cui perseguimento arricchisce i partecipanti sotto il profilo delle competenze e del coinvolgimento⁵.

Optare per il *fundraising* rappresenta, per un'organizzazione culturale, un impegno imprescindibile verso la massima trasparenza nella gestione e nell'utilizzo delle risorse raccolte. Al contempo, implica l'assunzione di una relazione duratura con il donatore, accettando di essere legati alle sue aspettative e motivazioni sia quando queste risultino coerenti con i principi etici dell'organizzazione, sia qualora emergano criticità o divergenze rispetto agli stessi.

1.2 Caratteristiche del Fundraising

All'interno del dibattito contemporaneo, il *fundraising* si configura come uno strumento strategico di primaria importanza per le organizzazioni non profit, presentando al contempo rilevanti vantaggi e significative criticità.

1.2.1 Vantaggi e criticità del fundraising

Tra gli aspetti positivi, esso consente innanzitutto di garantire una maggiore sostenibilità economica, permettendo alle organizzazioni di diversificare le fonti di entrata e di ridurre la dipendenza da finanziamenti pubblici o da singole fonti di ricavo. In questa prospettiva, il *fundraising* non rappresenta soltanto un mezzo per reperire risorse, ma un vero e proprio processo capace di sostenere lo sviluppo organizzativo nel tempo e di rafforzarne la

⁵ Sacco P. L., *Il fundraising per la cultura*, Maltemi editore, Milano, 2006.

stabilità finanziaria. Inoltre, come emerge anche dalla letteratura, esso contribuisce ad ampliare l'accessibilità alla cultura, rendendo possibile la fruizione di beni e attività culturali da parte di un pubblico più ampio, sostenendo al contempo artisti e istituzioni nella produzione e diffusione di contenuti culturali. Il fundraising svolge anche un ruolo fondamentale nella conservazione del patrimonio, favorendo interventi di tutela e restauro e promuove l'innovazione, ad esempio attraverso lo sviluppo di progetti digitali e nuove modalità di fruizione culturale.

Nel periodo post-pandemico è emersa la necessità di un ruolo attivo da parte dei tre principali attori del settore culturale: pubblico, privato e organizzazioni non profit, favorendo una forte collaborazione tra le parti al fine di consentire al sistema culturale di riprendere la propria funzione. Il *fundraising* è stato identificato quindi come una «risposta immunitaria»⁶ alla crisi pandemica. Tale risposta si è resa indispensabile poiché il settore culturale ha subito gravi conseguenze a seguito della crisi, influenzando negativamente la coesione della comunità. La pandemia ha evidenziato in modo significativo l'urgenza di assicurare un modello sostenibile dal punto di vista economico per il comparto culturale, che non può dipendere esclusivamente dai finanziamenti pubblici o dalle entrate dirette delle organizzazioni, quali ad esempio la vendita dei biglietti.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la dimensione relazionale del fundraising, già evidenziata da Henry A. Rosso, secondo cui esso consiste nella costruzione di rapporti duraturi capaci di predisporre al dono. In linea con questa impostazione, il fundraising contemporaneo favorisce il coinvolgimento attivo dei donatori, trasformandoli in partner della missione organizzativa. Le strategie di fidelizzazione, basate su comunicazione, trasparenza e riconoscimento, consentono infatti di consolidare nel tempo il rapporto con i sostenitori, trasformando la donazione da atto episodico a relazione stabile e continuativa. Tale dimensione relazionale contribuisce non solo alla stabilità economica, ma anche alla costruzione di fiducia e legittimazione sociale dell'organizzazione.

⁶ Massimo Coen Cagli, Niccolò Contrino (a cura di), *Fundraising e cultura. Affrontare le nuove sfide del settore culturale: il fundraising come risposta immunitaria*, All Around, 2022.

Il *fundraising* per il settore culturale presenta tuttavia una serie di criticità.

In primo luogo, esso si confronta con una limitata disponibilità di risorse, dove le organizzazioni «*devono competere sia per ottenere l'attenzione del consumatore sia per ottenere la loro quota di fondi statali*»⁷. La necessaria azione dello Stato, attraverso l'erogazione di contributi, diretti o indiretti, si fonda sulla natura stessa del mercato artistico che è intrinsecamente soggetto al fallimento di mercato. Secondo la teorizzazione di James Heilbrun e Charles M. Gray, tali inefficienze derivano da quattro fattori critici: il monopolio, la natura di bene pubblico, la presenza di esternalità positive e le asimmetrie informative⁸.

Il fenomeno del monopolio, ovvero l'estremizzazione di una concorrenza imperfetta, si manifesta frequentemente nel mercato dell'arte, soprattutto a livello locale, dove la presenza di una singola istituzione culturale garantisce una posizione di privilegio rispetto alla potenziale concorrenza. In tale configurazione il fallimento del mercato avviene perché il monopolista è in grado di limitare la produzione e realizzare profitti extra aumentando i prezzi al di sopra del costo marginale che prevarrebbe in condizioni di concorrenza.

La natura pubblica del bene culturale rappresenta un'ulteriore condizione che crea fallimento di mercato. Un bene pubblico è definito dalle sue caratteristiche intrinseche, indipendentemente dal fatto che esso sia prodotto dal settore pubblico o privato. Tali beni sono caratterizzati dalla non escludibilità, che rende impossibile o estremamente oneroso impedire a un soggetto di beneficiare del bene una volta prodotto, e dalla non rivalità, per cui il consumo da parte di un individuo non diminuisce l'utilità disponibile per gli altri. Queste proprietà inibiscono la nascita di un mercato privato efficiente, poiché il bene non può essere finanziato tramite i prezzi ordinari, portando a un'inevitabile sottoproduzione che richiede l'intervento esterno.

⁷ François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, p. 86. Etas, 2012.

⁸ James Heilbrun e Charles M. Gray, *The Economics of Art and Culture*, Terza edizione, Cambridge University Press, 2024.

Le esternalità positive costituiscono una terza causa di inefficienza, manifestandosi quando le attività artistiche producono benefici per la collettività che non vengono remunerati dal mercato⁹. In questo caso, il fallimento risiede nel fatto che i prezzi di mercato non rispecchiano il reale valore sociale del bene.

A ciò si aggiunge la mancanza di informazioni, ovvero asimmetrie informative che impediscono ai consumatori di apprezzare pienamente l'utilità dell'arte poiché le informazioni non vengono distribuite in maniera simmetrica o uguale.

Inoltre, la necessità di sostenere costi iniziali e investimenti significativi, sia in termini economici sia di competenze professionali, con risultati che spesso si manifestano solo nel medio-lungo periodo, fa sì che il settore risulti meno attrattivo per alcuni finanziatori privati, i quali possono essere scoraggiati dall'incertezza dei risultati economici e dalla difficoltà di monetizzare nel breve periodo il valore prodotto¹⁰

Ulteriori difficoltà derivano da fattori di natura socioculturale e percettiva. In molti casi, infatti, la propensione alla donazione è limitata da una diffusa sfiducia nei confronti delle organizzazioni non profit, percepite come poco trasparenti o inefficienti nella gestione delle risorse. Questa debolezza della credibilità istituzionale rappresenta un ostacolo rilevante allo sviluppo del fundraising, rendendo necessario un costante impegno in termini di accountability e comunicazione.

Infine, il fundraising implica una complessità gestionale elevata, legata alla necessità di sviluppare strategie mirate, segmentare i pubblici, gestire database e costruire comunicazioni efficaci e personalizzate. Come evidenziato anche nei modelli operativi,

⁹*Ibidem*. Queste ricadute benefiche si riflettono in sei categorie principali: la trasmissione di un'eredità alle generazioni future, il prestigio nazionale, i vantaggi per l'economia locale, il contributo a un'educazione liberale, il miglioramento sociale dei partecipanti e l'incentivo all'innovazione artistica.

¹⁰David Hesmondhalgh, S. Monaci (a cura di), E. Zuffada (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda Edizione, EGEA, 2015. Le industrie culturali sono caratterizzate da alti costi fissi e bassi costi marginali di riproduzione: i costi fissi, legati alla creazione del prodotto culturale, risultano elevati e devono essere sostenuti indipendentemente dal numero di fruitori, mentre i costi variabili crescono solo marginalmente con l'aumentare delle unità distribuite. Tale struttura economica comporta un elevato rischio iniziale e rende più complessa la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni culturali, che devono affrontare investimenti consistenti senza garanzie di ritorni immediati.

l'efficacia del fundraising dipende dalla capacità dell'organizzazione di integrare strumenti tecnici e gestione relazionale, mantenendo un equilibrio tra obiettivi economici e valori etici.

In questo senso, il fundraising si configura come una pratica che richiede non solo competenze tecniche, ma anche una forte coerenza valoriale, ponendo le organizzazioni di fronte alla sfida di coniugare sostenibilità economica e missione sociale.

1.2.2 La malattia dei costi

Il quadro delle criticità finanziarie è completato dalla Legge di Baumol-Bowen¹¹. Nasce ufficialmente nel 1966 con la pubblicazione del loro studio pionieristico, che per lungo tempo è rimasto e rimarrà il testo di riferimento nel settore, su una questione importante: la situazione finanziaria delle arti negli Stati Uniti.

Negli anni Sessanta, le organizzazioni di *performing arts* vivevano una situazione di perenne crisi finanziaria, nonostante l'aumento del pubblico e l'apparente benessere economico del dopoguerra. Baumol e Bowen, notarono che il problema non era dovuto a una cattiva gestione, ma a una causa strutturale legata alla natura stessa dell'arte dal vivo.

Secondo i due autori il settore culturale è caratterizzato da una produttività fissa e stagnante, sostanzialmente legata all'autore dell'opera, rendendo strutturalmente necessario un sostegno finanziario costante. A fronte di una produttività «costante», il settore presenta una crescita dei salari in linea con quella degli altri settori a produttività «progressiva». Non essendoci la possibilità di incrementare l'output per ora di lavoro, ogni aumento del livello salariale, inevitabile in un sistema economico in crescita, si traduce in un aumento del costo medio per unità di output. Ciò determina un deficit permanente e tendenzialmente crescente del settore che giustificerebbe il sostegno pubblico.

¹¹W. J. Baumol, W. G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York 1966, cit. in J. Heilbrun, C. M. Gray, *The Economics of Art and Culture*, Seconda edizione, Cambridge University Press, 2001.

Soltanto le economie di scala e di diversificazione si presentano come soluzioni potenzialmente vantaggiose per le arti performative; tuttavia, anche queste opportunità potrebbero manifestarsi solo temporaneamente all'interno di un'organizzazione specifica. Le economie di scala possono emergere mediante l'ampliamento della stagione artistica, mentre quelle di diversificazione sono perseguibili, ad esempio, attraverso l'offerta di corsi di danza da parte di una compagnia che, oltre agli spettacoli, ripartisce i costi di utilizzo dello studio tra attività formative e prove.

1.3 Il quadro normativo e il Codice del Terzo Settore

L'analisi del quadro normativo e teorico del fundraising culturale in Italia evidenzia una complessa integrazione tra principi costituzionali, logiche economiche e riforme legislative recenti. Il punto di partenza risiede in due principi costituzionali:

Tutela e promozione (Art. 9)¹²: La Repubblica promuove cultura, ricerca scientifica e tecnica, tutela paesaggio e patrimonio storico-artistico, base per la conservazione del bene comune.

Sussidiarietà orizzontale (Art. 118, co. 4)¹³: Stato ed enti favoriscono l'iniziativa autonoma dei cittadini per attività di interesse generale, principio alla base del fundraising culturale.

L'ordinamento di questi principi è stato realizzato attraverso la Riforma del Terzo Settore, avviata con la Legge 106/2016 e con successivo Decreto Legislativo 117/2017, che ha introdotto un nuovo corpo normativo, noto come Codice del Terzo Settore. Questo processo nasce in un periodo di crescita importante del non profit in Italia, sia in termini numerici che economici, una fase caratterizzata da grande fiducia e aspettative nei confronti del terzo settore.

¹² Costituzione della Repubblica Italiana, art. 9. <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-9>

¹³ Costituzione della Repubblica Italiana, art. 118, comma 4. <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-118>

Tale riforma ha permesso di armonizzare e semplificare il quadro legislativo, istituendo l'Ente del Terzo Settore (ETS)¹⁴ ed il RUNTS, ovvero il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, la cui iscrizione rappresenta il presupposto necessario per accedere ai benefici fiscali e per attestare la permanenza dei requisiti di affidabilità e trasparenza richiesti dalla norma.

L'articolo in cui si disciplina la raccolta fondi è l'art.7, che ne fornisce per la prima volta una definizione giuridica precisa definendola 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*»¹⁵. Al comma 2 viene introdotta anche un'importante innovazione rispetto al passato ovvero la possibilità per gli enti di realizzare tali attività «*anche in forma organizzativa e continuativa*»¹⁶, purché l'azione sia improntata ai principi di verità, trasparenza e correttezza.

Infine, la disciplina si integra con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (2004)¹⁷, che fornisce una completa definizione di patrimonio culturale, che si ritiene sia costituito da beni culturali e paesaggistici e distingue tra tutela, volta alla protezione e conservazione, e valorizzazione, finalizzata alla promozione della fruizione culturale. Il riferimento al Codice dei beni culturali e del paesaggio è essenziale per comprendere i limiti entro cui si muovono gli attori privati nel settore dell'arte. All'interno del testo normativo, infatti, si trovano gli articoli che disciplinano i principali strumenti di collaborazione tra pubblico e privato, necessari per il sostentamento del patrimonio.

¹⁴ Si tratta di associazioni, fondazioni o altri enti di natura privata, che svolgono una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale senza scopo di lucro. Tra queste vi sono: organizzazioni di volontariato (Odv); associazioni di promozione sociale (Aps); imprese sociali (incluse le attuali cooperative sociali); enti filantropici; reti associative; società di mutuo soccorso; altri enti.

¹⁵ Codice del Terzo Settore, art.7, comma 1.

¹⁶ Codice del Terzo Settore, art.7, comma 2.

¹⁷ D.lgs. n. 42 del 2004.

CAPITOLO II

Strumenti di *Fundraising*

In tale contesto di insufficienza dei ricavi di mercato, il ruolo del *funding* diventa cruciale per garantire la sopravvivenza del settore. Il sostegno al settore culturale in Italia si configura come un sistema multilivello. Da una parte, lo Stato esercita il proprio ruolo tramite supporti diretti, quali sovvenzioni, contributi e finanziamenti a tasso agevolato. Dall'altra, acquisisce sempre maggiore rilievo il supporto indiretto, realizzato mediante misure fiscali finalizzate a stimolare la partecipazione di soggetti privati. In questo contesto, strumenti come l'Art Bonus e il PNRR costituiscono leve strategiche per favorire l'integrazione tra risorse pubbliche e capitale privato.

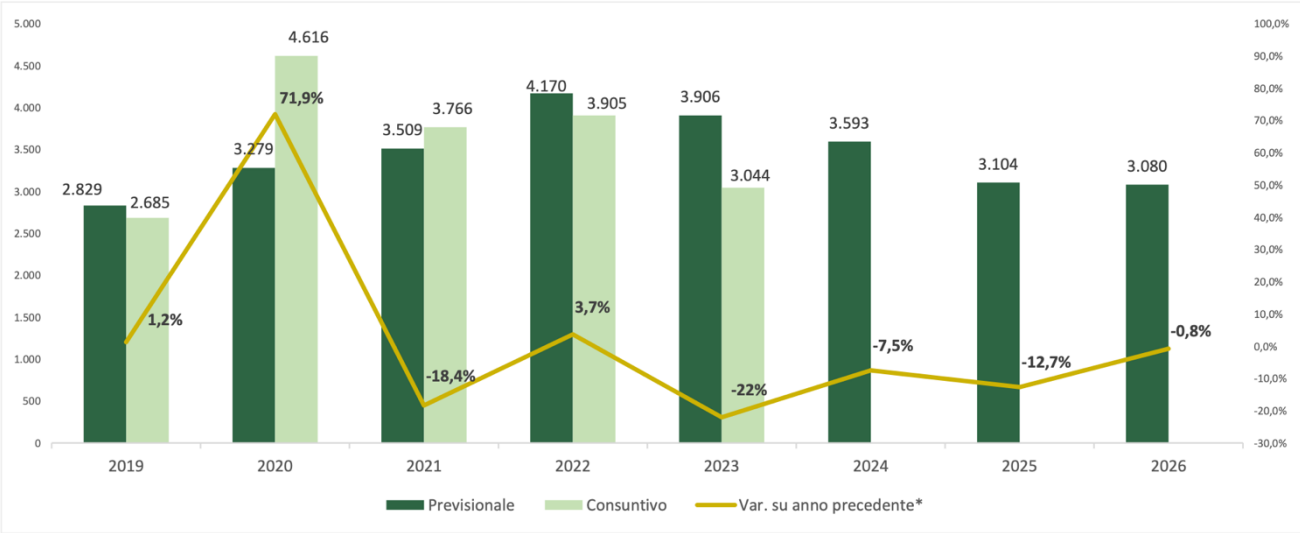
Contestualmente, il coinvolgimento del settore privato ha assunto connotati più articolati rispetto alla tradizionale donazione filantropica. Meccanismi quali le sponsorizzazioni, il *crowdfunding* e i *social bonds* consentono di sviluppare rapporti caratterizzati da un interesse reciproco, offrendo ai sostenitori visibilità, benefici fiscali o ritorni di natura sociale.

2.1 Strumenti di sostegno pubblico

I dati diffusi dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) mostrano che a partire dal 2013 al 2023, fatta eccezione per il 2020, la spesa pubblica in cultura è stata in costante crescita, soprattutto grazie agli stanziamenti delle amministrazioni centrali.

Tra questi, in particolare, rientrano le risorse del Ministero della Cultura (MiC), che, nel biennio 2022-2023, risultano ampiamente superiori rispetto ai livelli pre-pandemici, anche per effetto dei consistenti finanziamenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), finalizzati a sostenere la ripartenza del settore culturale. A partire dal 2024 si registra invece una variazione negativa che, secondo le proiezioni è destinata a proseguire fino al 2026 (*Grafico 1*). Nonostante la rilevanza sociale ed economica del settore, la spesa pubblica per la cultura equivale a 0,3% ed è storicamente limitata rispetto ad altri comparti strategici (*Grafico 2*).

Il bilancio del Ministero della Cultura (milioni di euro)



*dove non disponibili i consuntivi, le variazioni sono calcolate sui previsionali

Grafico 1 Bilancio del Ministero della cultura. Fonte: elaborazioni Federculture su dati MiC, MEF-OpenBDAP

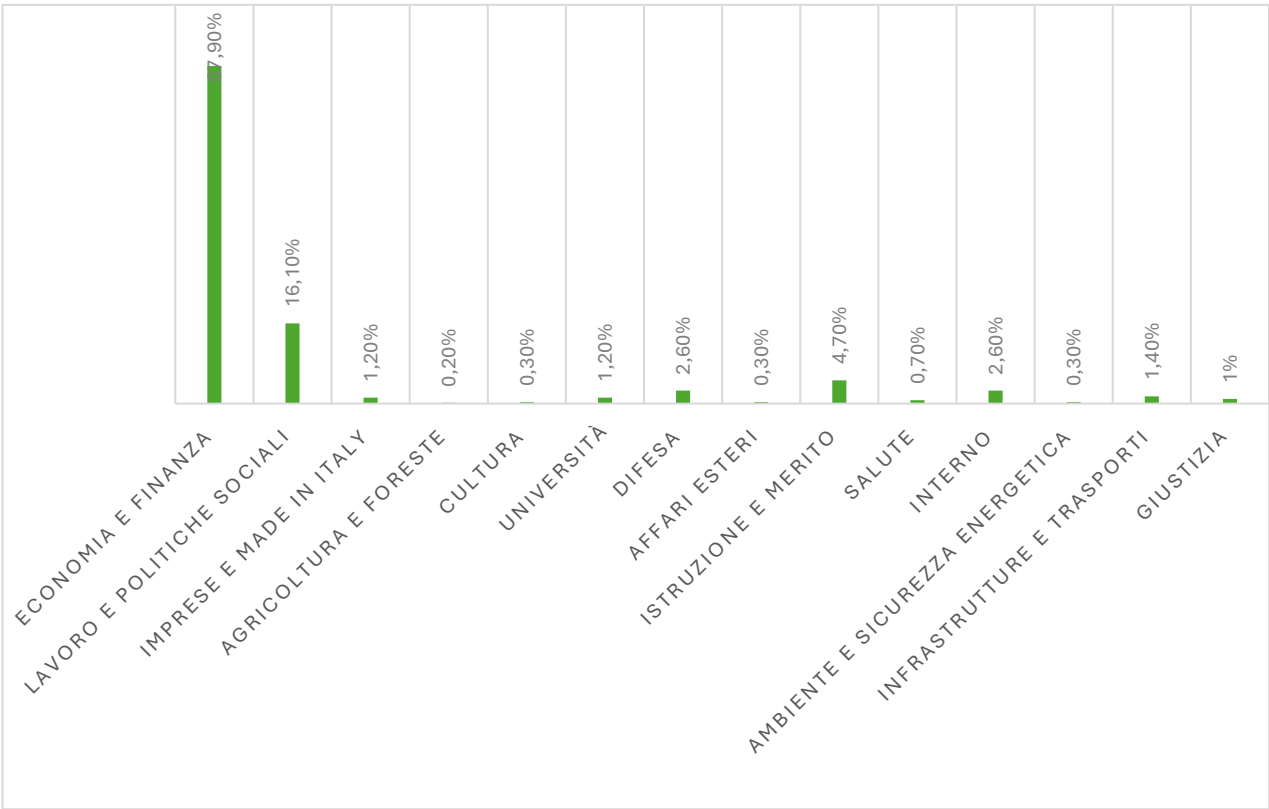


Grafico 2 Spesa pubblica per la cultura. Anno 2025. Fonte: Mef, 2025

2.1.1 Finanziamento diretto

Il finanziamento diretto da parte dell'organo statale rappresenta il trasferimento immediato di risorse finanziarie che possono provenire da ministeri differenti, alle organizzazioni culturali. In Italia, questo sistema di sostegno si articola attraverso un'architettura multilivello che vede come attore centrale il Ministero della Cultura, responsabile della promozione e della tutela del patrimonio nazionale, affiancato dalle Regioni e dai Comuni che intervengono per cofinanziare progetti e iniziative di rilevanza locale. La finalità del sussidio diretto è quello di abbassare il fabbisogno finanziario dell'istituzione permettendo di tenere bassi i prezzi dei biglietti, così da essere accessibili al maggior numero di persone, caratteristica che per i beni culturali è imprescindibile.

L'intervento pubblico si manifesta principalmente sotto forma di sovvenzioni, ovvero somme erogate senza obbligo di restituzione, o tramite contributi, i quali sono invece vincolati alla realizzazione di specifici progetti e richiedono obbligatoriamente una rendicontazione dettagliata delle spese sostenute. Una terza modalità di supporto è costituita dai finanziamenti a tasso agevolato, prestiti concessi a condizioni di favore per sostenere investimenti strutturali o progetti di elevata entità economica che richiedono stabilità nel lungo periodo. Inoltre, lo Stato italiano gestisce fondi nazionali specifici che indirizzano il sostegno verso diverse aree strategiche della produzione e della tutela culturale.¹⁸

In questo panorama di sostegno diretto si inserisce anche il Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza¹⁹(PNRR) che rappresenta uno dei più grandi strumenti di funding pubblico per il settore artistico e culturale. È un piano di rilancio per reagire alla crisi post

¹⁸ Tra questi troviamo:

- il Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo – FNSV (ex Fondo Unico per lo Spettacolo – FUS).
- il Fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema e nell'audiovisivo (Fondo cinema).

¹⁹ Le misure indirizzate al settore culturale sono inserite all'interno della Missione 1 (digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, nella Componente 3, Turismo e Cultura. Gli interventi si articolano in tre misure principali:

- Misura 1: Patrimonio culturale per la prossima generazione (1,1 Mld)
- Misura 2: Rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale (2,72 Mld)
- Misura 3: Industria culturale e creativa 4.0 (460 Mln)

pandemica, che abbraccia varie aree e prevede uno stanziamento di 191,5 Mld di euro destinando un pacchetto di riforme e investimenti per il periodo 2021-2026.

2.1.2 Finanziamento indiretto: il 5xmille e l'Art Bonus

Questa tipologia di finanziamento comprende i regimi di agevolazione tributaria, progettati per incentivare l'allocazione della spesa privata, da parte di famiglie e imprese, a beneficio della cultura e di altri settori considerati meritevoli.

Il 5xmille

Introdotta nel 2006²⁰, è la quota di imposta sui redditi delle persone fisiche che il contribuente, secondo principi di sussidiarietà fiscale, può destinare agli enti non profit iscritti presso il RUNTS. Si tratta di una forma di finanziamento volontaria, dove ogni contribuente può destinare lo 0,5 per cento dell'imposta netta (IRPEF) risultante dalla propria dichiarazione dei redditi. Ciò non comporta oneri aggiuntivi al donatore, ma risulta fondamentale per la sostenibilità dell'organizzazione non profit.

I dati relativi all'anno finanziario 2024 mostrano una grande frammentazione tra i settori (*Grafico 3*). La ricerca, scientifica e sanitaria, domina la scena degli enti beneficiari mentre la categoria dei beni culturali e paesaggistici detiene una quota marginale e si trova appena sopra gli enti di gestione aree protette. Questo potrebbe essere dovuto dall'immaginario collettivo che vede la cultura come meno urgente rispetto alla sanità e alla scienza. Oppure potrebbe segnalare un'inefficacia da parte degli Ets nel comunicare in maniera efficace la possibilità di ricevere il 5xmille. Per questo un *fundraising oriented*²¹ si rende necessario.

²⁰ Il 5 per mille è stato introdotto con la finanziaria relativa al 2006 (art. 1, cc 337 – 340, L 266/05); nel 2014 è stato definitivamente stabilizzato (art. 1, comma 154, L 190/14). Il meccanismo del 5 per mille è stato rinnovato con il decreto legislativo 111/2017 nell'ambito della Riforma del Terzo Settore, e successivamente sono state definite le regolamentazioni mediante il DPCM del 23 luglio 2020.

²¹ Maddalena Bonicelli, Elisa Pasini in Pierluigi Sacco, *Fundraising per la cultura*, Meltemi, 2006, p. 247.

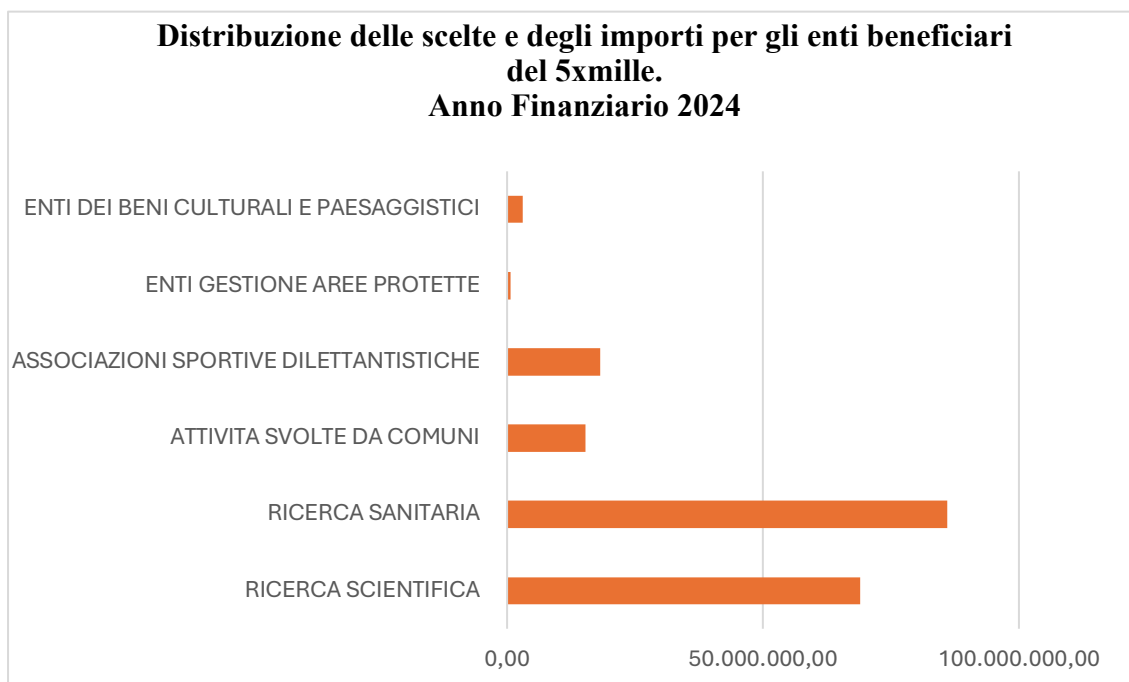


Grafico 3 Distribuzione degli enti beneficiari del 5xmille. Fonte: Agenzia delle entrate

Art Bonus

L'Art Bonus²² è una misura fiscale introdotta in Italia che ha l'obiettivo di incentivare il mecenatismo culturale privato a sostegno del patrimonio artistico e culturale pubblico²³. È un credito di imposta pari al 65% delle erogazioni liberali a partire dal 2014, da ripartire in tre quote annuali di pari importo. In relazione alla qualifica del soggetto che effettua le erogazioni liberali sono previsti limiti massimi differenziati di spettanza del credito d'imposta. Per le persone fisiche ed enti che non svolgono attività di impresa il credito d'imposta è riconosciuto al 15% del reddito imponibile. Per loro la fruizione avviene in dichiarazione dei redditi. Invece per i titolari di reddito di impresa, incluse le stabili

²² Ai sensi dell'art.1 del D.L. 31.5.2014, n. 83, "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014 e s.m.i..

²³ Le erogazioni liberali possono essere elargite esclusivamente in favore del patrimonio di proprietà pubblica. Sono quindi esclusi dall'Art bonus e dal credito di imposta agevolato le erogazioni liberali effettuate in favore di un bene culturale, se questo è di proprietà privata anche senza fini di lucro, compresi gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti. www.artbonus.gov.it

organizzazioni di imprese non residenti, è riconosciuto nel limite del 5xmille dei ricavi annui e la fruizione avviene in compensazione.

Il programma prevede tre tipi di intervento:

- Sezione A: Interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici.
- Sezione B: Sostegno a istituti e luoghi della cultura pubblici, fondazioni lirico sinfoniche, teatri di tradizione ed altri Enti dello Spettacolo (come previsto dalla norma).
- Sezione C: Realizzazione, restauro e potenziamento di strutture di enti e istituzioni pubbliche dello spettacolo.

Le istituzioni beneficiarie sono tenute mensilmente a segnalare le donazioni al Mibac e a pubblicare gli importi ricevuti e quelli spesi sia sul sito del Mibac sia all'interno di un'apposita sezione del proprio sito web.

Art Bonus - Valori assoluti 2019-2024 (euro)

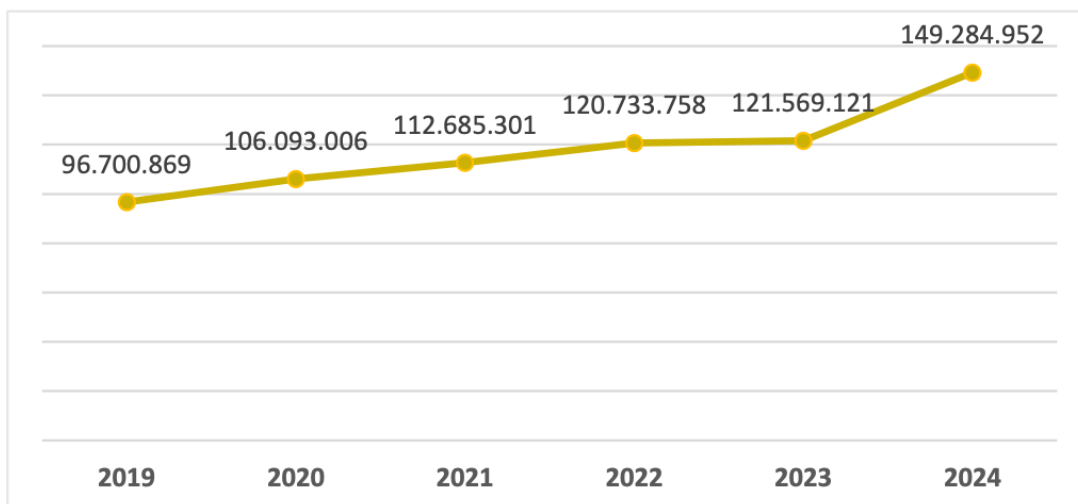


Grafico 4 Trend sui valori assoluti dell'Art Bonus. Fonte: elaborazioni Federculture su dati Ales spa

Si nota chiaramente che dal 2019 al 2024 le donazioni tramite Art Bonus sono incrementate del 54,37%, ovvero oltre la metà rispetto al valore iniziale. Inoltre, nel periodo COVID il trend in aumento non si è fermato, dimostrando quindi come lo

strumento dell'Art Bonus risulti efficace sul territorio italiano, nonostante la crisi pandemica. Dal 2023 al 2024 si assiste ad una crescita esponenziale che mostra come parallelamente ad una diminuzione della spesa pubblica per la tutela dei beni culturali, vi sia invece un aumento delle donazioni da parte dei privati. Questo è un chiaro segnale che lo strumento del credito d'imposta è ormai entrato a pieno regime negli strumenti di fundraising, fondamentale per la sostenibilità delle organizzazioni non profit (*Grafico 4*).

In Italia, i regimi di incentivazione fiscale per le donazioni volontarie destinate alla cultura non hanno mai garantito alle famiglie lo stesso trattamento riservato alle imprese. L'Art Bonus, sebbene sia stato esteso anche ai nuclei familiari, si avvale del credito d'imposta, uno strumento che risulta maggiormente appropriato per soggetti dotati di contabilità IVA. Conseguentemente, il contributo delle famiglie in termini di erogazioni si mantiene su livelli estremamente contenuti²⁴ (*Grafico 5*).

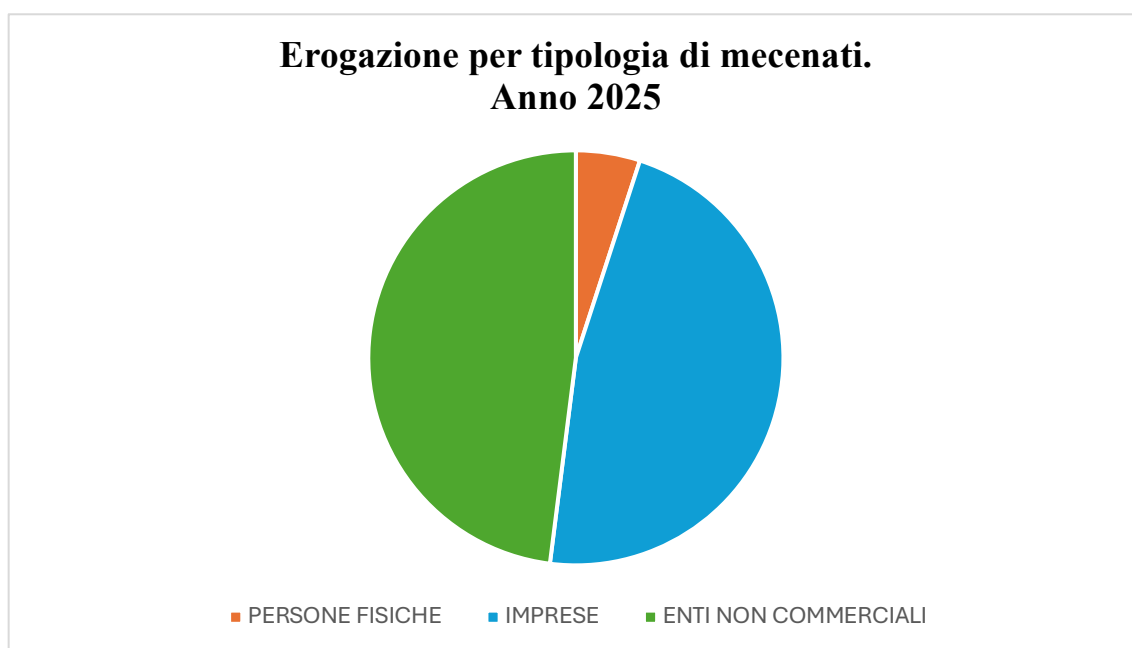


Grafico 5 Erogazione Art Bonus per tipologia di beneficiario. Dati riferiti al 30/04/2025. Fonte: elaborazioni Federculture su dati Ales spa

²⁴ Causi Marco, *Economia della cultura e delle industrie culturali e creative. Un'introduzione*, Carocci Editore, Roma, 2022.

Il decreto ha permesso di unificare il vantaggio fiscale in campo culturale, dando un adeguato sviluppo all'attività di mecenatismo in Italia, permettendo di allargare il beneficio fiscale a tutti i soggetti donatori, indipendentemente dal loro status giuridico. Inoltre, viene dato esclusivo rilievo all'oggetto meritevole di tutela e valorizzazione. L'unica limitazione che rimane è strettamente connessa con lo status di bene di natura pubblica. Quindi sono esenti dal beneficio dell'art bonus tutti quei beni privati resi disponibili alla comunità in quanto inseriti in fondazioni che ne consentono la fruizione.

2.2 Strumenti di sostegno privato: Sponsorizzazioni, donazioni e CSR

Ai fini della nostra analisi verranno approfondite le due forme principali di finanziamento che le imprese culturali ricevono da soggetti privati: le sponsorizzazioni e le donazioni.

2.2.1 Sponsorizzazione

1. È sponsorizzazione di beni culturali ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante. Possono essere oggetto di sponsorizzazione iniziative del Ministero, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza fine di lucro, ovvero iniziative di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà. La verifica della compatibilità di dette iniziative con le esigenze della tutela è effettuata dal Ministero in conformità alle disposizioni del presente codice²⁵.

Articolo 120 Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42)

Il contratto di sponsorizzazione è un rapporto sinallagmatico, non convenzionale a titolo oneroso e a prestazioni corrispettive con specifica importanza sociale, in cui un individuo

²⁵ Al comma 2 viene definita in maniera dettagliata come avviene la promozione, citata nel comma 1, nel rispetto del decoro del bene da tutelare o valorizzare. Al comma 3 si definiscono invece le modalità di erogazione del contributo e le forme di controllo di cui gode lo sponsor. Per informazioni dettagliate consultare <https://www.brocardi.it/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio/parte-seconda/titolo-ii/capolo-ii/art120.html>

o un'azienda, lo *sponsor*, si accorda per utilizzare l'immagine ed i simboli distintivi di un altro individuo o un'altra azienda, lo *sponsee*, per promuovere i propri beni o i propri marchi. Il pagamento previsto dal contratto può essere erogato secondo tre modalità differenti:

- Pagamento monetario, nel caso della sponsorizzazione monetaria diretta.
- Fornitura di beni e/o servizi, nel caso della sponsorizzazione tecnica.
- Pagamento di un debito, nel caso della sponsorizzazione monetaria indiretta.

La sponsorizzazione può essere un evento occasionale o stabilire una forma di collaborazione a lungo termine tra *sponsor* e *sponsee*. Quest'ultima forma è comune nel campo culturale, dove le aziende e le organizzazioni culturali lavorano insieme per diverse attività. In questi casi, lo sponsor è coinvolto già nella fase di progettazione e realizzazione del progetto.

È un'attività volta a garantire la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso il supporto di un soggetto erogante che decide di curare personalmente la riqualificazione di un bene prescelto garantendosi, in questo modo, la propria remunerazione nell'associazione tra il proprio nome, prodotto o attività e l'iniziativa sponsorizzata²⁶.

La sponsorizzazione rappresenta infatti per lo sponsor una modalità alternativa ed innovativa di comunicazione, che può risultare anche più incisiva rispetto alle classiche campagne pubblicitarie; permette di nobilitare il nome dell'azienda e migliorarne l'immagine producendo una *gentrificazione etnica*²⁷ per il contributo finalizzato a scopi umanitari, culturali e sociali. I consumatori oggi acquistano tenendo d'occhio un modello identitario complessivo e la sponsorizzazione veicola la volontà delle imprese di mostrare come la propria attività sia vicina alle aspirazioni e ai desideri del pubblico²⁸.

²⁶ Chieppa R., *Il nuovo regime delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni: il settore dei beni culturali e l'intervento delle fondazioni*, Aedon, Fascicolo 2, il Mulino, Bologna, 2013.

²⁷ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017, p.111.

²⁸ Severino Salvemini, *cultura ed economia: un collegamento sempre più indispensabile*, in Carù A., Salvemini S., (a cura di), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano, 2012.

Secondo l'indagine realizzata nel 2019 da Rsm-Makno²⁹ l'investimento in cultura viene visto dagli imprenditori italiani come manovra strategica. Dall'indagine risulta che tra le motivazioni principali vi sia in primis il ritorno di immagine, la strategia di marketing e per una buona percentuale ha un certo rilievo anche la tradizione (*Grafico 6*). Tra i benefici che le industrie traggono dall'investimento in cultura al primo posto troviamo la reputazione, che permette di accrescere la considerazione dell'impresa da parte dei clienti e di potenziali nuovi consumatori; per un altro 30% ne trae beneficio l'affermazione del brand aziendale, che quindi diventa irrinunciabile all'interno della strategia di comunicazione. Ed infine il 27% dichiara una funzione commerciale, poiché contribuisce ad un miglior approccio al cliente e protegge dai rischi del mercato (*Grafico 7*).

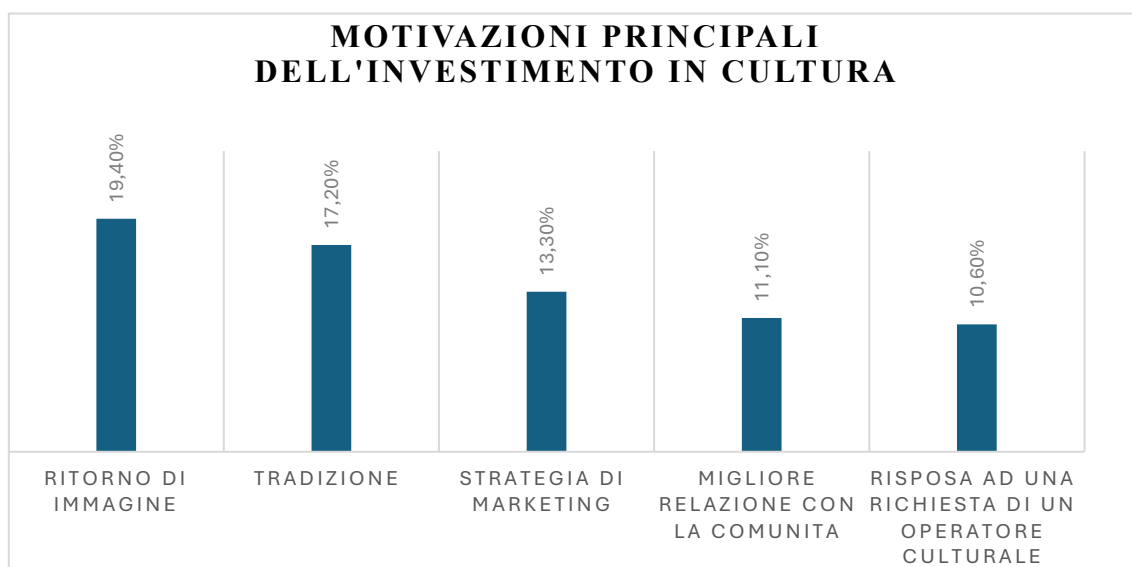


Grafico 6 Motivazioni principali che giustificano l'investimento in cultura. Fonte: Indagine RSM – MAKNO

²⁹ «Investire in cultura» è un'indagine realizzata nel 2019 da Rsm-Makno per Impresa Cultura Italia-Confcommercio e diffusa a Perugia durante il convegno «Più cultura, più crescita», organizzato da Confcommercio e Impresa Cultura Italia-Confcommercio, in collaborazione con Umbria Jazz nel 2019. L'indagine sulle imprese è stata effettuata su un campione statisticamente rappresentativo di piccole, medie e grandi dimensioni di diversi settori (commercio, servizi alle imprese, turismo, trasporti e logistica, manifattura, costruzioni) sul territorio nazionale tramite metodo CATI (200 interviste a buon fine).

La sponsorizzazione non dovrebbe essere concepita esclusivamente come una strategia commerciale, bensì come un'attività di responsabilità sociale d'impresa. Tale approccio permette di distinguerla dalla tradizionale campagna pubblicitaria, poiché i valori dello *sponsor* dovrebbero risultare coerenti con quelli dello *sponsee*. Affinché l'accordo tra le parti sia efficace, è indispensabile che entrambe perseguano una piena comprensione e una condivisione degli obiettivi, da definire chiaramente nella fase di pianificazione. In assenza di ciò, si rischia di attuare una sponsorizzazione unidirezionale, focalizzata soltanto sugli obiettivi commerciali dello sponsor, con la conseguente problematica della mercificazione del patrimonio culturale³⁰.

La sponsorizzazione rappresenta uno strumento strategico per la raccolta fondi da parte delle organizzazioni non profit, pur presentando potenziali rischi. Gli accordi, se mal gestiti, possono compromettere gli interessi futuri dell'ente. È quindi fondamentale analizzare con attenzione le proposte di collaborazione prima di attuarle, al fine di tutelare la reputazione ed evitare possibili associazioni negative con l'immagine dell'organizzazione.



Grafico 7 Benefici per le imprese che decidono di investire in cultura Fonte: Indagine RSM - MAKNO

³⁰Dolores L., Macchiaroli M., De Mare G., *Sponsorship's Financial Sustainability for Cultural Conservation and Enhancement Strategies: An Innovative Model for Sponsees and Sponsors*, 2021, 13, 9070.

2.2.2 Donazioni

La donazione è il contratto [1321 c.c.] col quale, per spirito di liberalità [770,809 c.c.], una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo la stessa obbligazione.

Articolo 769, Codice Civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262)

L'istituto giuridico della donazione è disciplinato dall'articolo 769 del Codice civile che a differenza della sponsorizzazione conserva la sua natura essenzialmente gratuita legata allo *spirito di liberalità*. Si caratterizzano per la loro assoluta gratuità e il D.M. del 30 ottobre 2002, art.5, comma 3, definisce che si possono considerare erogazioni liberali anche le elargizioni che diano luogo ad un pubblico ringraziamento, senza che questo venga riconosciuto come controprestazione³¹.

Esistono varie motivazioni che inducono un soggetto a effettuare una donazione. In primo luogo, vi è una motivazione solidaristica a cui si affianca spesso la finalità benefica, intesa come desiderio di contribuire al bene comune e di offrire un aiuto concreto ad altri individui o comunità. In alcuni casi, la scelta di donare è inoltre influenzata da convinzioni religiose o filosofiche, che, nel contesto italiano, possono costituire una componente significativa della vita sociale e orientare la liberalità come parte della pratica spirituale o etica personale. Non mancano, infine, motivazioni legate al riconoscimento pubblico, quando la donazione è percepita anche come occasione per accrescere la visibilità del donatore, della sua attività o della sua impresa.

Da ultimo, incidono considerazioni di natura fiscale, poiché la normativa può prevedere deduzioni o altri vantaggi economici connessi alle erogazioni liberali.

Queste si differenziano in base alla natura del donatore (persona fisica o soggetto IRES) e alle modalità previste dalla normativa vigente.

- Per le persone fisiche (soggette a regime IRPEF) esiste una detrazione del 19% sull'importo donato³²; oppure deduzione dal reddito complessivo dell'importo donato, fino al 10% ed entro i 70.000€.

³¹ Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017.

³² TUIR, art. 15, comma 1, lett. h, e.

-Per società ed enti (soggette a regime IRES) si possono detrarre dal reddito per diverse categorie e diversi valori limite³³ oppure esiste una deduzione dell'importo donato fin al 10% del reddito, su cui viene calcolata un'aliquota fissa del 24% della donazione.

Secondo il report «NOI DONIAMO» 2025³⁴ la forma privilegiata di sostegno al non profit da parte delle aziende si conferma essere l'erogazione liberale (74%), che nel report del 2021 era al 54%, seguita con largo distacco dalla fornitura scontata o gratuita di prodotti e servizi (9%), partnership strutturate e altre iniziative (7%), sponsorizzazioni (6%). Progetti di volontariato di impresa e attività legate ai programmi CRM si attestano marginalmente all'1% (*Grafico 8*).

Sempre secondo il report «NOI DONIAMO» 2025 la fonte di maggiori entrate al non profit da parte di individui si conferma essere l'erogazione liberale da persone fisiche (63%), seguita da un minore impatto del 5x1000 (36%) e infine dai lasciti testamentari (1%) che continuano a rivelarsi uno strumento di introito ancora marginale (*Grafico 9*).

La cultura, quindi, torna ad essere una buona causa sociale per donare. Questo fenomeno è ovviamente trainato dall'impatto prodotto dall'Art Bonus, che favorisce in maniera enorme la donazione per le istituzioni culturali essendo uno degli incentivi più alto in Europa per il mecenatismo culturale.

³³ TUIR, art. 100, comma 2, lett. f) le erogazioni liberali verso lo Stato, altri enti pubblici, fondazioni riconosciute senza scopo di lucro che operano nel campo della conservazione e tutela dei beni culturali, sono completamente deducibili, senza massimali, mentre le donazioni a favore di enti dello spettacolo (senza scopo di lucro) hanno il limite del 2% del reddito.

³⁴ Report annuale realizzato dall'Osservatorio sul Dono dell'Istituto Italiano della Donazione http://osservatoriodono.it/wp-content/uploads/2025/10/Report_Noi_doniamo_2025_completo.pdf

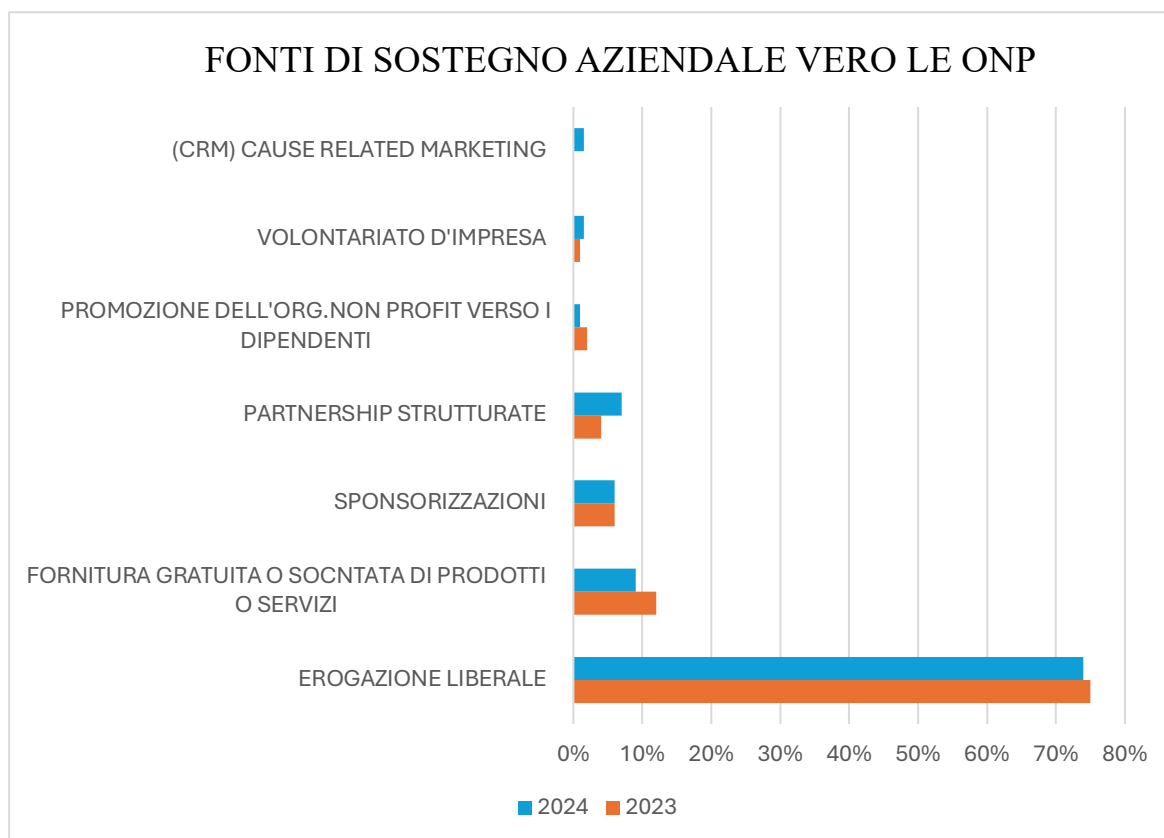


Grafico 8 Fonti di sostegno da parte delle aziende verso le Organizzazioni non Profit. Fonte: Report NOI DONIAMO 2025

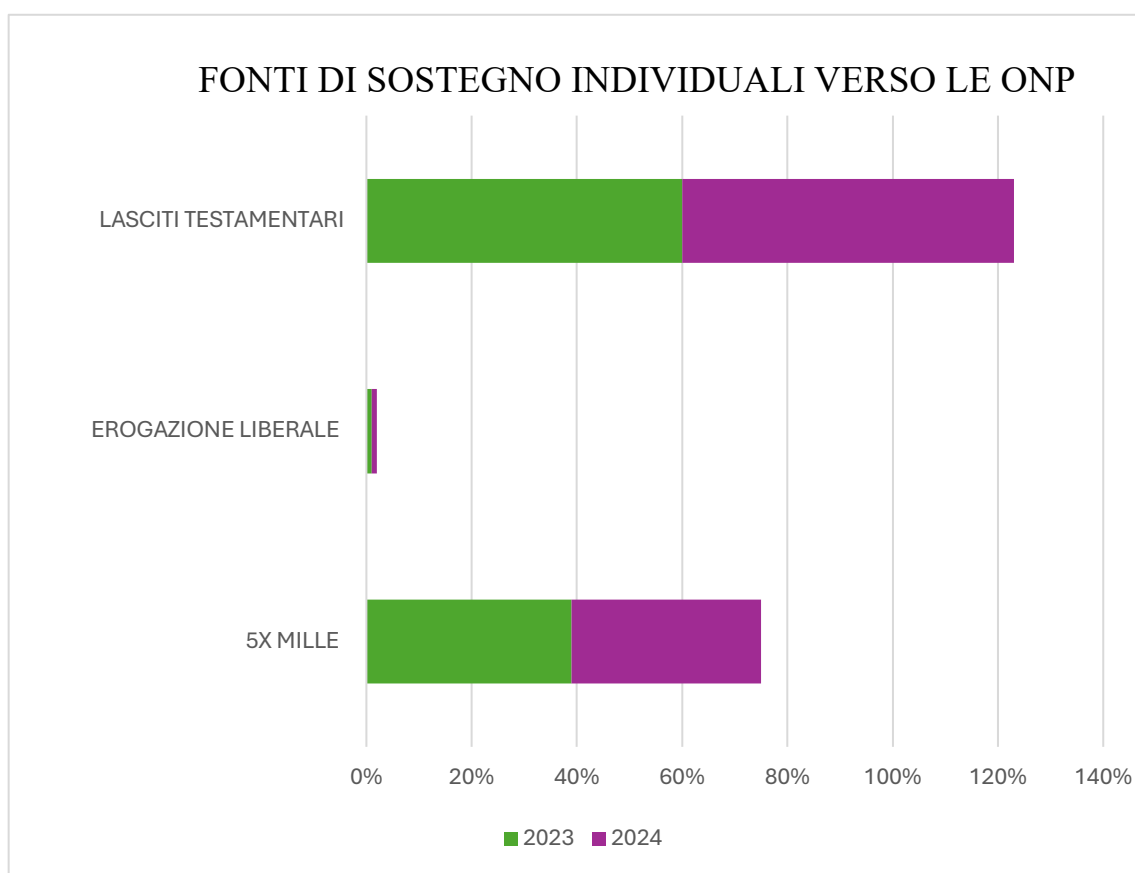


Grafico 9 Fonti di sostegno da parte delle persone private verso le Organizzazioni Non Profit. Fonte: Report NOI DONAIMO 2025

Affinché una donazione risulti effettivamente efficace e possa essere ricondotta, a pieno titolo, agli strumenti del *fundraising*, è necessario adottare un approccio metodologico, strutturato e coerente con gli obiettivi dell’organizzazione.

In particolare, la sua efficacia si fonda sulla segmentazione dei donatori. Tale fase preliminare consente di identificare e differenziare i pubblici di riferimento, distinguendo tra potenziali sostenitori, donatori occasionali, donatori abituali e *major donors*, così da calibrare strategie e messaggi in funzione delle rispettive caratteristiche e propensioni alla donazione.

Parallelamente, un elemento di rilievo riguarda l’assetto organizzativo interno, che si traduce nella gestione di un database di contatti accurato e costantemente aggiornato il

database dei donatori³⁵. Tale strumento non costituisce una mera raccolta di informazioni, bensì un asset strategico: permette di tracciare le interazioni e, di conseguenza, personalizzare le comunicazioni successive. Ne deriva un miglioramento della qualità e dell'affidabilità dei dati, una riduzione del rischio di errore e una maggiore efficienza operativa nella gestione di volumi informativi elevati risparmiando tempo.

La tempistica, inoltre, e la scelta dei canali, online o offline, sono altri due elementi essenziali. È strategico sfruttare momenti di maggiore visibilità che generano un'attenzione mediatica naturale.

Tra le innovazioni dei canali online vi è il crowdfunding³⁶, ovvero una modalità di finanziamento collettivo che permette la raccolta di risorse da un numero elevato di persone attraverso l'uso di piattaforme digitali.

Il consolidamento dei donatori rappresenta un altro pilastro fondamentale all'interno della logica del fundraising, poiché una volta acquisito il donatore l'obiettivo è evitare che il sostegno sia solo un evento isolato. L'obiettivo primario è duplice: garantire la riconferma della donazione e stimolare una progressiva crescita nella generosità, in modo tale da far sentire il donatore parte integrante dell'organizzazione, aumentando la probabilità che rinnovi il suo sostegno nel tempo.

L'intero processo deve essere supportato da una comunicazione ricorrente e ben precisa. Il messaggio, infatti, non può assumere carattere generico ma deve essere tarato su ogni singolo contribuente. La comunicazione è necessaria sin dal primo momento in cui si fa ricerca di potenziali nuovi donatori. È quindi fondamentale per le organizzazioni che

³⁵ Melandri V., Masacci A., in *Fundraising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000, p.155.

³⁶ Esistono varie forme di crowdfunding. La forma più semplice è quella del *donation based crowdfunding*, in cui i sostenitori effettuano una donazione senza aspettarsi niente in cambio. Una seconda tipologia è il *reward based crowdfunding* dove chi contribuisce riceve in cambio un premio proporzionale all'importo versato. Esiste poi l'*equity based crowdfunding* che consente ai finanziatori di sottoscrivere un'obbligazione emessa da una società che realizza uno specifico progetto. In cambio del proprio contributo l'investitore riceverà il capitale investito maggiorato di un tasso di interesse. Infine, la quinta forma è il *lending crowdfunding* che prevede un prestito di denaro. L'investimento avviene attraverso un contratto di mutuo, disciplinato dall'art. 1813 e art. 1815 del Codice civile.

adottano la donazione quale strumento di *fundraising*, di consolidare un'identità aziendale forte e ben riconoscibile. Il piano di comunicazione contribuisce a tale obiettivo, poiché dimostra che l'azienda è trasparente ed affidabile, requisiti imprescindibili per costruire la fiducia degli *stakeholders* e dei donatori. Un elemento cardine in questa strategia è, inoltre, la gestione della gratitudine. È fondamentale ringraziare il donatore non solo immediatamente dopo l'atto liberale, ma anche in occasioni speciali e riconoscibili, come le festività cicliche. Questa comunicazione periodica rafforza il legame emotivo con i sostenitori e valorizza la continuità del supporto ricevuto.

Perché non si dona?

Dai dati forniti da Paolo Anselmi³⁷ le ragioni del non dono possono nascere da tre motivazioni differenti. La prima è di ordine culturale ed è rappresentata da un orizzonte valoriale individualistico-familistico che genera distacco e indifferenza rispetto a quanto accade agli altri e nella società, riducendo la propensione all'impegno per il bene comune, che invece è presupposto dell'atto donativo. Il secondo fattore si situa a livello marco organizzativo, legato alla scarsa fiducia riposta nel Terzo Settore, poiché le organizzazioni non profit vengono percepite come scarsamente efficienti e poco affidabili nell'uso che fanno della raccolta fondi. Infine, vi è la percezione di distanza tra l'azione del donatore e l'efficacia della sua azione benefica. Dalle risposte fornite dai non donatori, infatti, il 18% dichiara di non voler donare ma preferisce altre forme di solidarietà, come il sostegno diretto attraverso il volontariato. Questo succede perché il contributo economico viene percepito come poco efficiente poiché viene mediato da strutture organizzative complesse che non possono essere controllate dal donatore stesso.

³⁷ Anselmi P., *Le motivazioni del non dono, le possibili leve per superarle*, Istituto Italiano della Donazione Osservatorio sul dono, Report «NOI DONIAMO», VI Edizione, anno 2023.

2.2.3 Corporate Social Responsibility

La Corporate Social Responsibility (CSR) può essere definita come un orientamento di governance attraverso il quale l'impresa integra, nelle proprie decisioni e nelle pratiche operative, considerazioni di ordine etico, sociale e ambientale, con l'obiettivo di generare valore non soltanto economico, ma anche collettivo³⁸.

In tale prospettiva, la responsabilità sociale d'impresa non si esaurisce nell'adozione di comportamenti conformi alla normativa, bensì implica un'assunzione più ampia di responsabilità nei confronti degli stakeholder e del contesto in cui l'organizzazione opera. Le iniziative riconducibili alla CSR possono riguardare ambiti differenti, dalla tutela ambientale alla promozione dei diritti umani, dal contrasto alla corruzione alla valorizzazione del lavoro e delle comunità.

L'attuale concetto di CSR si è formato attraverso un percorso che vede gli inizi a partire dagli anni Trenta, sebbene in quella fase non avesse ancora una configurazione sistematica.

È a partire dagli anni Cinquanta che la riflessione sulla CSR inizia a prendere piede in maniera più esplicita, attribuendo all'attività aziendale obblighi oltre alla sola produzione di beni e servizi e la finalità di profitto. All'impresa quindi viene riconosciuto un ruolo che non si esaurisce nella dimensione economica, ma si estende alle conseguenze sociali generate dal suo operato.

Nel corso degli anni Sessanta si definisce un concetto di CSR legandolo al comportamento manageriale. L'impresa viene così concepita non solo come un soggetto economico e giuridico, ma anche come un attore inserito in un contesto sociale mutevole, nei confronti del quale assume una responsabilità, che va oltre la produttività.

³⁸Il concetto di *Corporate Social Responsibility* non si presta a una definizione univoca e condivisa: nel tempo si sono succedute formulazioni diverse, che riflettono approcci teorici e contesti istituzionali differenti. Il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) la definisce come «*impegno imprenditoriale per migliorare la qualità della vita*». L'organizzazione *Business for Social Responsibility* adotta una formulazione più ampia, descrivendo la CSR come la gestione delle attività aziendali in modo tale da soddisfare o superare le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche. La *Banca Mondiale* ne sottolinea la dimensione collaborativa tra i dipendenti, le loro famiglie, la comunità locale e la società in generale. L'UNESCO ne dà una definizione «*it refers to the responsibility of enterprises for their impacts on society, making companies socially accountable to themselves, stakeholders, and the public*».

Negli anni Settanta il dibattito vede la formulazione di due teorie differenti.

Da un lato si sviluppa la *shareholder theory*, di stampo neoclassica, secondo la quale la funzione primaria dell'impresa coincide con la massimizzazione del profitto, entro i limiti prefissati dalla legge, considerando tutto il resto superfluo.

«Esiste una sola e unica responsabilità sociale (per l'impresa): usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto di rimanere all'interno delle regole del gioco, ovvero di competere apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode»³⁹.

Dall'altro lato si svilupperà la *stakeholder theory*, che metteva in crisi la centralità degli shareholder. Secondo questa ottica. L'impresa non può e non deve limitarsi a soddisfare le istanze degli shareholder, ovvero dei proprietari di capitale, ma deve considerare anche i soggetti con cui interagisce, interni ed esterni, ovvero gli stakeholder. La sopravvivenza dell'impresa, quindi, deriva da un equilibrio tra interessi differenti.

Nonostante i diversi approcci teorici che sono stati elaborati attorno al concetto di CSR, è comunque possibile individuare un'idea comune, rappresentata dall'attenzione agli effetti che l'attività aziendale produce sul contesto sociale e ambientale. In questa prospettiva, può dirsi responsabile quell'impresa che, oltre a perseguire i propri obiettivi economici, assume in modo consapevole il controllo delle ricadute generate dal proprio operato e si impegna a migliorarle in modo continuativo.

³⁹ Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago U.P., Chicago, p. 133; cit. in Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, in *New York Times Magazine*, 13 Settembre 1970. Ristampato in W.M. Hoffman e R.E. Frederick (1995) (a cura di), *Business Ethics*, III ed., McGraw-Hill, Inc., p. 141. Citato in *CSR per scelta o per necessità* di Patrizia Gazzola, Maggioli, Rimini, 2012, p. 44.

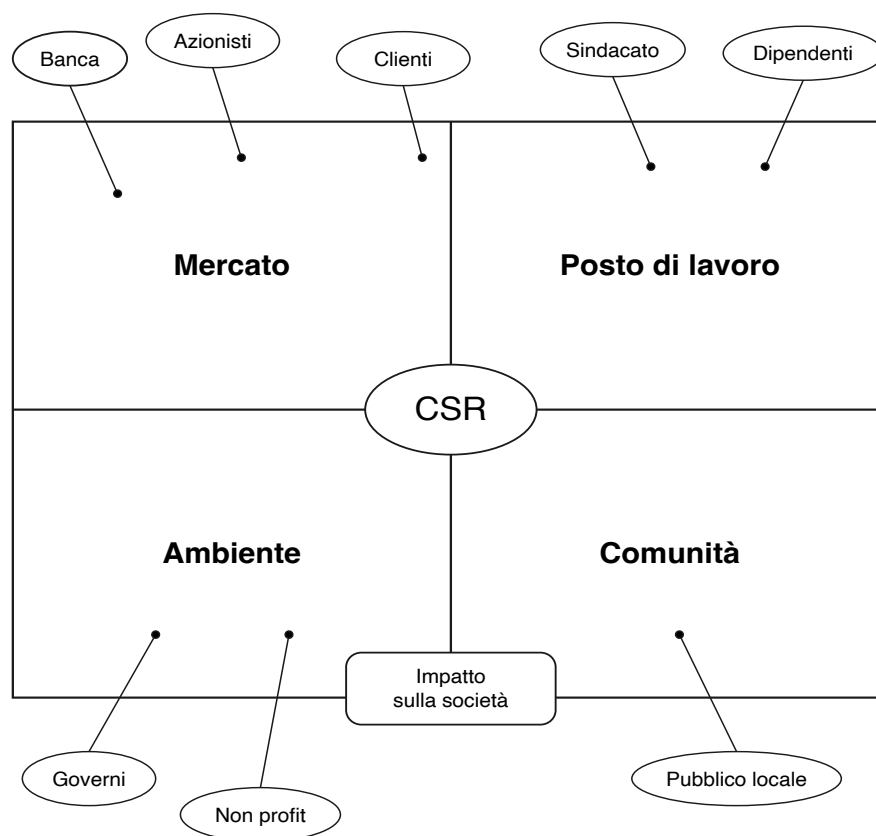


Figura 1 Pressioni sociali e organizzative in materia di CSR. Mostra come un'impresa non debba rispondere solo agli azionisti, ma come la sua attività si intersechi con quattro macroaree fondamentali che generano un complessivo impatto sulla società.

Fonte: Patrizia Gazzola, CSR per scelta o per necessità? Ripreso da Neves J. (2012), Responsabilidade social dal organizacoos (RSO) no binomio empresa/investigacao, presentazione al convegno CRIARS Lisbona 25-27

Gli effetti che possono manifestarsi possono essere diretti che indiretti⁴⁰. Tra i primi rientrano, ad esempio, il miglioramento del clima organizzativo, l'aumento della motivazione dei lavoratori e il conseguente incremento della produttività.

Si affiancano poi effetti indiretti, che si esprimono soprattutto sul piano reputazionale e relazionale; la crescente attenzione degli stakeholder verso l'impresa può infatti rafforzare il posizionamento competitivo ampliandone le opportunità sul mercato.

⁴⁰Patrizia Gazzola, *CSR per scelta o per necessità*, Maggioli, Rimini, 2012.

Al contrario pratiche percepite come socialmente dannose o incoerenti con la mission aziendale dichiarata, possono compromettere la reputazione aziendale.

2.3 Reputazione o etica?

All'interno della riflessione sulla CSR la reputazione assume il valore di una risorsa strategica. Essa non rileva soltanto ai fini della fidelizzazione della clientela o della differenziazione dell'offerta rispetto ai concorrenti, ma costituisce anche una condizione di legittimazione sociale, capace di ridurre i rischi di conflitto, contestazione o boicottaggio da parte di soggetti terzi⁴¹.

A tali considerazioni si collega la dimensione etica della CSR, che non può essere ridotta a una mera tecnica di gestione reputazionale. L'impresa, infatti, non opera in un vuoto sociale, ma all'interno di una rete di relazioni dalla quale trae risorse, consenso e legittimazione. Da questa prospettiva deriva l'idea che l'attività economica comporti anche responsabilità di ordine sociale, le quali si affiancano a quelle economiche e giuridiche e possono estendersi fino alla sfera etica e filantropica. Le motivazioni che spingono un'impresa a adottare pratiche responsabili possono essere ricondotte, in termini generali, a due grandi matrici: una etica e una economica.

In quanto attore sociale, l'impresa è chiamata a considerare gli effetti che il proprio operato produce sul contesto in cui è inserita e, di conseguenza, ad assumersi una parte di responsabilità nel contribuire al benessere della comunità.

Accanto a tali ragioni, esistono poi motivazioni di natura più strettamente economica. Le imprese che investono in politiche di responsabilità sociale possono beneficiare di una maggiore capacità di attrarre e trattenere lavoratori qualificati, riducendo i costi legati alla formazione di nuovo personale. Allo stesso modo, una cultura organizzativa fondata sulla

⁴¹I comportamenti socialmente responsabili possono pertanto tradursi in un vantaggio competitivo durevole, nella misura in cui contribuiscono a qualificare l'identità dell'impresa e a rafforzarne le relazioni con i diversi portatori di interesse. In particolare, essi possono favorire la creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, aumentare la capacità di attrarre e trattenere personale qualificato, consolidare il brand value attraverso rapporti fiduciari più stabili con i consumatori, accrescere la capacità di differenziazione in contesti concorrenziali complessi e, infine, migliorare il rapporto con le istituzioni finanziarie, grazie alla riduzione del profilo di rischio percepito.

fiducia e sul rispetto contribuisce a rafforzare il coinvolgimento dei dipendenti, mentre pratiche manageriali disfunzionali o ambienti di lavoro ostili rischiano di comprometterne la lealtà e la produttività. Anche sul versante esterno, la CSR può produrre vantaggi rilevanti: i consumatori mostrano una sensibilità crescente verso i comportamenti aziendali in materia sociale e ambientale, e tendono a premiare i marchi percepiti come coerenti con determinati valori.

Nel complesso, la CSR appare dunque come una dimensione nella quale istanze etiche e razionalità economica non si escludono reciprocamente, ma possono incontrarsi.

2.3.1 Il caso del Gruppo Elica

Negli ultimi anni, un numero crescente di imprese ha investito nell'arte e nella cultura non soltanto in prospettiva del mecenatismo ma anche quale scelta di natura strategica. Tale orientamento, tuttavia, non esaurisce l'insieme delle modalità attraverso cui le aziende si relazionano al settore culturale. Non tutte le partnership, infatti, si traducono necessariamente in forme di mera strumentalizzazione del patrimonio. Esistono, al contrario, modelli di investimento culturale nei quali la *Corporate Social Responsibility* (CSR) viene impiegata in modo eticamente orientato. In tale prospettiva, un caso italiano particolarmente significativo è rappresentato dal Gruppo Elica e dall'attività della Fondazione Ermanno Casoli (FEC).

Elica è un'azienda italiana fondata da Ermanno Casoli, attiva da oltre cinquant'anni nel settore del design e della produzione di elettrodomestici.

Nel 1998, per iniziativa di Francesco Casoli, viene istituito il Premio Ermanno Casoli, con l'intento di commemorare la figura dell'imprenditore e di promuovere la costituzione di un museo d'arte contemporanea. Le opere vincitrici sono state successivamente donate al Comune di Serra San Quirico. Nel 2007 viene quindi istituita la Fondazione Ermanno Casoli (FEC), che si afferma progressivamente come modello di riferimento nel campo della formazione aziendale, promuovendo iniziative nelle quali l'arte contemporanea assume una funzione didattica e metodologica, capace di migliorare gli ambienti di lavoro

e di attivare processi innovativi. In tale prospettiva, la Fondazione si propone di favorire il dialogo tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa⁴².

Il progetto E-STRAORDINARIO si fonda sulla collaborazione tra artisti e dipendenti dell'azienda. Attraverso un ciclo di workshop, gli artisti realizzano opere d'arte *site-specific* destinate agli spazi aziendali, coinvolgendo dirigenti e operai con il supporto di un formatore manageriale e di un curatore d'arte contemporanea. Il progetto ha ottenuto il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Premio Cultura + Impresa 2014 (Fig. 2-4).

Le attività formative hanno dato origine a una collezione di circa trenta opere, che costituiscono un museo diffuso⁴³ e coinvolgono tutte le imprese che, nel corso degli anni, hanno collaborato con la FEC.

In questa prospettiva, la co-creazione dell'opera d'arte contemporanea si configura come un catalizzatore di processi organizzativi complessi: stimola l'innovazione, rafforza la coesione sociale interna, e contribuisce al miglioramento del clima lavorativo⁴⁴. L'investimento nella cultura, pertanto, si presenta come una leva strategica per lo sviluppo del capitale umano.

Il caso Elica riveste una rilevanza centrale ai fini della presente tesi. Dimostra come la discriminante etica nel *fundraising* e nelle relazioni tra settore pubblico e privato risieda principalmente nella direzione dell'investimento e nella trasparenza degli obiettivi perseguiti. Quando l'arte viene inserita nel tessuto industriale con l'intento di generare un impatto sociale concreto, misurabile e condiviso con il territorio e con i lavoratori, la CSR si libera di ogni possibile ambiguità commerciale per assumere la funzione di autentico veicolo di valore etico. Tale modello costituisce, dunque, un necessario *benchmark*

⁴² www.corporate.elica.com

⁴³ Questo termine fu coniato dall'architetto Fredi Drugman, docente di Composizione architettonica e Museografia del Politecnico di Milano, il quale sosteneva la necessità di recuperare, valorizzare e "far parlare" gli oggetti, i luoghi che sono stati teatro di vicende storiche e fatti intimamente legati al territorio. Oppure, semplicemente, i luoghi vengono talvolta vissuti senza la consapevolezza o la conoscenza di ciò che è accaduto prima del nostro passaggio. Le opere sono collocate nelle aziende per le quali sono state realizzate: per il quartier generale di Elica a Fabriano, nelle sedi delle aziende del gruppo, nelle aziende che hanno collaborato con Elica e FEC.

⁴⁴ www.fondazioneecasoli.org

positivo per comprendere, invece le distorsioni strumentali proprie dei fenomeni di *art washing*.



Figura 2 «E-STRAORDINARIO», 2009. Fonte: www.fondaizonecasoli.org

Cesare Pietroiusti, *L'intelligenza del caso*. Il workshop è stato condotto dall'artista insieme al curatore Marcello Smarelli e ha coinvolto 57 dipendenti. L'iniziativa era finalizzata a riconoscere e valorizzare creativamente il caso, l'effetto collaterale e l'errore, nonché a promuovere una riflessione sulla rigidità e sull'immutabilità dei paradigmi e dei metodi propri sia del mondo del business sia di quello dell'arte. Duemila disegni da portare via è il titolo dell'installazione realizzata nell'Headquarters di Elica, concepita per disperdersi progressivamente.



Figura 3 Workshop L'intelligenza del caso. Fonte: www.fondazioneecasoli.org

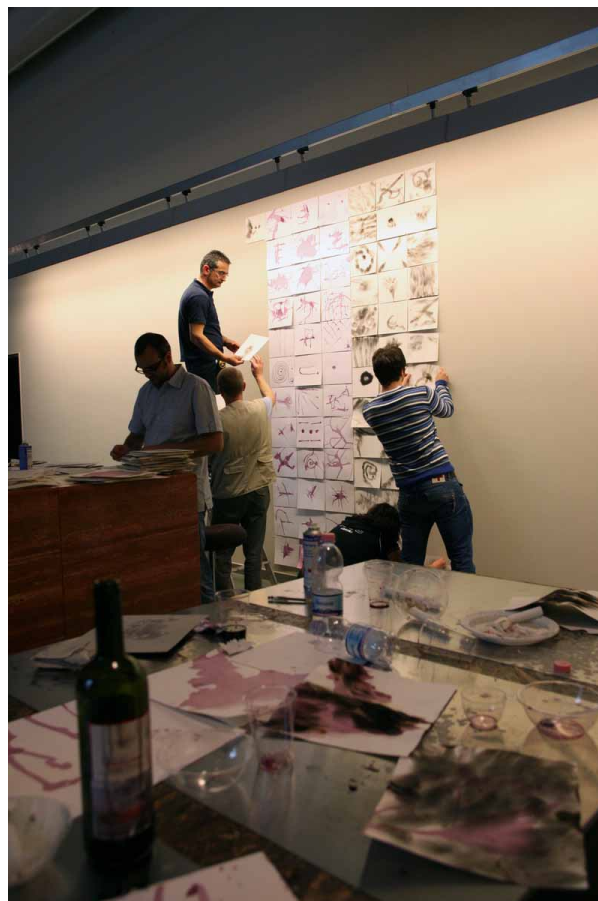


Figura 4 Workshop L'intelligenza del caso. Fonte: www.fondazioneecasoli.org

2.4 La rivoluzione digitale del *fundraising*

*«Internet non è la rivoluzione. Internet è il mezzo di comunicazione su cui la prossima rivoluzione accadrà».*⁴⁵

Già nei primi anni Duemila, Valerio Melandri e Alberto Masacci mettevano in evidenza il ruolo crescente che le nuove tecnologie avrebbero assunto nelle strategie di comunicazione e raccolta fondi. Nel riflettere sul futuro del *fundraising*, i due autori osservarono come l'individuo contemporaneo fosse sempre più esposto a un sovraccarico di stimoli pubblicitari e informativi, tale da saturare progressivamente la capacità di attenzione dei destinatari. In un contesto segnato da ritmi di vita accelerati e da una presenza pervasiva della comunicazione commerciale, i pubblici sviluppano infatti forme di assuefazione ai messaggi promozionali, che ne riducono l'efficacia. Ne deriva un circolo paradossale: quanto più la pubblicità perde incisività, tanto più tende ad aumentare in intensità e frequenza, alimentando un processo di congestione comunicativa che rende più difficile intercettare l'interesse dei potenziali sostenitori. Questa osservazione, formulata in una fase ancora iniziale della trasformazione digitale, appare oggi particolarmente rilevante per comprendere le opportunità, ma anche i limiti, del *fundraising* nell'ambiente mediale contemporaneo.

A differenza di quanto avviene nelle imprese for profit, nel settore non profit l'acquisizione delle risorse risulta spesso separata dalla fornitura dei servizi, circostanza che accresce la complessità della gestione aziendale e rende, pertanto, il *fundraising* uno strumento essenziale per quelle istituzioni artistiche che intendono perseguire la propria missione sociale e culturale⁴⁶.

⁴⁵ Melandri Valerio, Masacci Alberto, *Fundraising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 ore, Milano, 2000, p.305.

⁴⁶ Pecoraro Francesca, Turrini Alex, Volpe Mark, *Fundraising per l'arte e per la cultura*, Egea, Milano, 2024. Per queste aziende esiste un doppio sistema di mercato poiché i ricavi derivanti dalla fornitura di servizi coprono solo una parte dei costi e quindi si rende necessaria un'altra fonte di entrate. Le imprese non profit infatti:

- non beneficiano dei meccanismi di autoregolazione economica propri delle imprese
- i finanziatori non sono necessariamente degli utenti diretti dei servizi
- i due sistemi potrebbero non essere ben allineati: per esempio, una crescita nel fabbisogno finanziario legato ad esigenze di produzione potrebbe manifestarsi in un momento di tagli governativi o di carenza di contributi privati.

In termini di business la digitalizzazione è diventata onnipresente e necessaria in modo tale che essere online è spesso sinonimo di esistere all'interno di un determinato sistema competitivo⁴⁷.

La trasformazione digitale ha ridefinito in profondità le strategie di relazione e comunicazione delle organizzazioni, collocando al centro delle pratiche gestionali l'interazione con l'individuo/cliente. In questo scenario i social media permettono alle istituzioni culturali di instaurare un dialogo più diretto, continuo e personalizzato. Tali canali rendono possibile sia il raggiungimento di fette di pubblico più ampie, sia la creazione di campagne mirate verso target specifici. Allo stesso tempo, la rapidità della circolazione dei contenuti attraverso le viralità dei contenuti dei social ampliano le opportunità di coinvolgimento. Nell'ambito del *fundraising*, la digitalizzazione può rafforzare le pratiche relazionali, riducendo le barriere di accesso alla partecipazione e rendendo più efficace la narrazione della missione istituzionale. In particolare, le tecniche di storytelling online permettono di ampliare la base dei sostenitori, le cosiddette *community*, favorire forme di adesione più stabili e raccogliere informazioni utili a comprendere orientamenti e comportamenti dei donatori. Tali potenzialità, tuttavia, possono tradursi in risultati concreti soltanto quando l'organizzazione dispone di una reputazione solida, comunica in modo autentico e mantiene coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche effettivamente adottate.

Durante la pandemia, il settore culturale e creativo ha attraversato una grave crisi economica, determinata dall'impossibilità di accedere fisicamente ai luoghi della cultura e dalla conseguente interruzione, totale o parziale, di numerose attività produttive e di fruizione. In questo contesto, il processo di digitalizzazione ha subito una significativa accelerazione, favorendo non solo la continuità dell'offerta culturale, ma anche la sperimentazione di nuove forme di produzione e condivisione dei contenuti. Le organizzazioni culturali hanno infatti fatto ampio ricorso agli strumenti digitali per realizzare tour virtuali, allestimenti online nei musei, concerti e spettacoli teatrali in streaming, nonché presentazioni editoriali in formato digitale.

⁴⁷*Ibidem.*

Una ricerca condotta da NEMO147⁴⁸ ha mostrato come il 67% dei musei coinvolti ha aumentato la propria presenza online e il 70% ha sviluppato la propria attività attraverso i social network.

La pandemia ha segnato un punto di svolta nel rapporto tra istituzioni culturali e ambiente digitale, accelerando un processo già in atto e rendendo il *fundraising* online una componente strutturale delle strategie di sviluppo.

In questa prospettiva, il *fundraising* digitale viene definito come «*I diversi modi in cui le organizzazioni artistiche possono raccogliere fondi online utilizzando una varietà di strumenti e tecniche accomunate dal fatto di essere digitali. Si riferisce anche alle diverse azioni e tattiche che sviluppano online le attività di raccolta fondi*»⁴⁹.

Una delle caratteristiche principali è quella di mettere in relazione e coinvolgere i sostenitori mediante piattaforme, social media e strumenti di pagamento online.

I suoi punti di forza sono evidenti: consente di ampliare la platea dei potenziali donatori, ridurre le barriere di accesso alla donazione, segmentare con maggiore precisione i pubblici, monitorare i comportamenti degli utenti e costruire narrazioni efficaci attorno alla missione istituzionale. Inoltre, la visibilità generata online può produrre benefici reputazionali sia per le organizzazioni culturali, che rafforzano la propria capacità di mobilitare comunità di sostegno, sia per i soggetti finanziatori, che possono associare il proprio nome a progetti culturali percepiti come socialmente rilevanti.

⁴⁸ NEMO, *The Network of European Museum Organisations*. L'indagine è stata fatta tra marzo e aprile 2020, ed ha usato come campione un totale di 961 musei, su 48 paesi, tra cui 787 in Europa.

⁴⁹ Pecoraro Francesca, Turrini Alex, Volpe Mark, *Fundraising per l'arte e per la cultura*, Egea, Milano, 2024, p. 241.

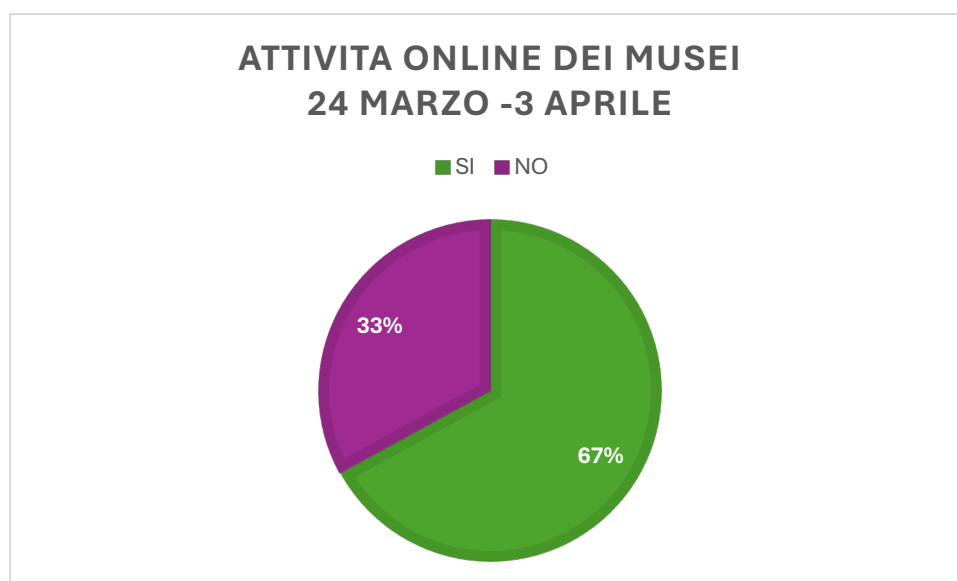


Grafico 10 Attività online dei musei. Fonte: NEMO

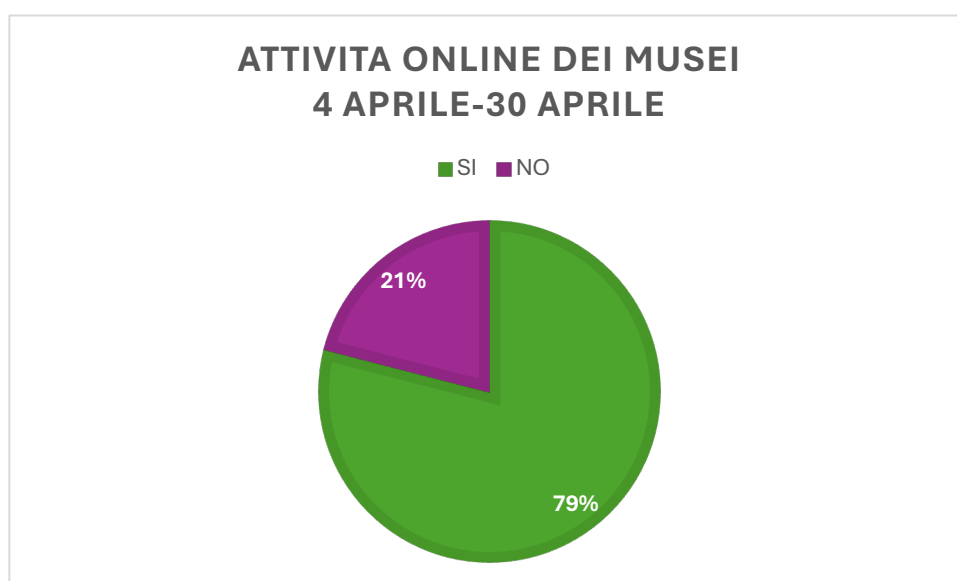


Grafico 11 Attività online dei musei. Fonte: NEMO

Tuttavia, tali opportunità si accompagnano a criticità altrettanto significative. La velocità con cui i contenuti circolano nello spazio digitale rende infatti più fragile il controllo del messaggio e più esposta l'istituzione al rischio di reazioni reputazionali improvvise, soprattutto quando emergano incoerenze tra i valori dichiarati, i partner coinvolti e le pratiche effettivamente adottate. A ciò si aggiungono problemi di opacità nelle interazioni online, difficoltà nel convertire l'attenzione in sostegno duraturo, vulnerabilità connesse alla tutela dei dati personali, ai sistemi di pagamento e alle possibili frodi, nonché il pericolo che la ricerca di visibilità immediata favorisca logiche semplificatrici.

Ne deriva che il *fundraising* digitale non può essere considerato un semplice moltiplicatore tecnico di risorse, ma richiede una governance attenta, capace di integrare efficienza comunicativa, sicurezza, accountability e coerenza etica, per ridurre il rischio che il sostegno economico si trasformi in un fattore di vulnerabilità reputazionale per l'istituzione culturale.

2.4.1 Tecniche di fundraising digitale: crowdfunding e raccolta fondi online

Crowdfunding

Costituisce una delle principali tecniche bottom-up di *fundraising* digitale. Esso si fonda sulla dimensione partecipativa della rete e sulla capacità della comunicazione online di diffondere rapidamente una notizia, consentendo la raccolta di risorse economiche da una collettività a sostegno di progetti imprenditoriali, culturali e/o sociali. La sua efficacia dipende in larga misura dalla possibilità di raggiungere pubblici estesi e di attivarne il coinvolgimento; per questa ragione, il successo di una campagna richiede una strategia comunicativa digitale strutturata, capace di generare visibilità, fiducia e adesione.

Negli ultimi tempi per mitigare il rischio di insuccesso della campagna di crowdfunding, alcune organizzazioni utilizzano il *matched crowdfunding*, un modello ibrido di finanziamento, combinando il contributo della collettività online con quello di un ulteriore finanziatore, pubblico o privato. In questa configurazione, il digitale assume

una funzione decisiva, poiché rende possibile l'incontro tra una folla di piccoli donatori e un soggetto più grande in grado di integrare o rafforzare le risorse raccolte.

Le modalità di applicazione del *matched crowdfunding* possono assumere forme differenti⁵⁰.

Nel modello *In-First*, il finanziatore principale interviene con un investimento iniziale significativo, mentre la quota residua viene raccolta successivamente tramite la campagna online. Nel modello *Top Up*, invece, il finanziatore interviene soltanto nel caso in cui la raccolta non raggiunga autonomamente l'obiettivo previsto, coprendo la parte mancante. Il modello *Bridging* prevede invece un'erogazione distribuita in più fasi della campagna, generalmente all'avvio, in una fase intermedia e al termine, così da sostenere l'andamento della raccolta e compensarne eventuali flessioni. Infine, nel modello *Real Time* il finanziamento avviene in tempo reale, ovvero quando ad ogni donazione, sia essa anche minima, il finanziatore reagisce con una somma uguale, minore o maggiore.

Eventi online di raccolta fondi

Con l'avvento del digitale anche la classica raccolta fondi tramite evento può essere fatta online. Questo può avvenire tramite la trasmissione di spettacoli, visite di mostre in live streaming, come avveniva durante la pandemia. Per organizzarli solitamente vengono utilizzati i canali social, che, come abbiamo visto precedentemente, forniscono strumenti facili e gratuiti per la trasmissione di contenuti live.

⁵⁰Pecoraro Francesca, Turrini Alex, Volpe Mark, *Fundraising per l'arte e per la cultura*, Egea, Milano, 2024. Il *matched crowdfunding* viene ricondotto allo studio di Mitchell et al. (2017), al quale si deve la sistematizzazione del modello.

CAPITOLO III

Le aziende culturali

Nel presente capitolo analizzerò il concetto di aziende culturali alla luce del rapporto, storicamente controverso, tra cultura ed economia. Se ne delineeranno le funzioni, le caratteristiche peculiari, e la creazione del prodotto culturale.

Quando si colloca il passaggio che conduce all'aziendalizzazione della cultura? E, soprattutto, quali conseguenze ha prodotto tale trasformazione: ha ampliato le possibilità di diffusione e sostenibilità della cultura oppure ha accentuato il rischio della sua mercificazione?

Il capitolo intende ricostruire il quadro teorico e storico di riferimento, per poi soffermarsi sul processo di aziendalizzazione del settore culturale e sulle tensioni che esso apre tra esigenze economiche, autonomia istituzionale e valore simbolico della cultura.

3.1 Cultura ed economia: un rapporto controverso?

*«Parlare di aziendalizzazione non significa profanare alcunché e tantomeno applicare la logica dell'impresa for-profit; significa soltanto mettere in atto un processo volto ad applicare i principi di economia aziendale nel funzionamento(economico) dell'istituto».*⁵¹

Il rapporto tra cultura ed economia costituisce uno dei nodi più delicati della riflessione sulle istituzioni culturali contemporanee.

A partire dagli anni Settanta, a seguito, innanzitutto, dello sviluppo generale del paese, anche grazie all'innalzamento del livello di istruzione⁵² e del conseguente incremento di

⁵¹Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017, p.23.

⁵² Secondo i dati ISTAT tra il 1965 ed il 2010 la quota di persone di 11 anni che aveva letto almeno un libro nel corso dell'anno è cresciuta dal 16,6 al 46,5%. Tra il 1929 e il 2024, in Italia, il numero di musei e istituti simili statali è cresciuto da 110 a 453, con uno sviluppo importante a partire dagli anni Ottanta del Novecento. All'aumento dell'offerta culturale è corrisposto un incremento ancora più importante del numero di visitatori dei musei, passati da 2,8 fino a quasi 61 milioni, con una crescita di oltre 20 milioni negli ultimi 10 anni, che va oltre il recupero del crollo delle presenze nel 2020-2021. Tra il 1936 e gli anni '50 il cinema presenta livelli di fruizione crescenti e molto elevati mentre il teatro arretra da circa 490 a poco più di 300 biglietti per 1.000 abitanti. Dagli anni '60, con l'arrivo della TV, il cinema inizia a perdere centralità; a partire dagli anni '80 il calo è rafforzato dall'introduzione dell'home video e più recentemente dallo streaming. Per maggiori approfondimenti: www.istat.it

domanda di cultura, aggiunta a quella dei flussi turistici da oltre confine, si accende in Italia una significativa attenzione per i temi economici e gestionali riferiti ai beni culturali⁵³.

A rendere critica la situazione della sostenibilità dei beni e delle attività culturali contribuisce una fragilità strutturale, ovvero la malattia dei costi, teorizzata da Baumol e Bowen. Secondo tale impostazione, in numerosi ambiti della produzione artistica e in particolare nel settore delle *performing arts*, la produttività del lavoro tende a rimanere sostanzialmente invariata nel tempo. Ciò comporta che, a fronte di salari crescenti in linea con il resto dell'economia, i costi delle organizzazioni culturali aumentino senza che sia possibile incrementare corrispondentemente l'output. Ne deriva una tensione strutturale tra costi e ricavi, che rende il settore intrinsecamente dipendente da forme di sostegno esterno. La *malattia dei costi* ha rappresentato storicamente una delle principali giustificazioni economiche dell'intervento pubblico nel settore culturale⁵⁴.

Tale evoluzione ha visto quindi necessario l'intervento statale per garantire la sopravvivenza del settore culturale. Tuttavia, si è assistito ad un graduale contrazione delle risorse statali per la cultura. La principale ragione di tale evoluzione risiede nella crescente necessità, per lo Stato, di contenere la spesa pubblica al fine di ridurre il disavanzo di bilancio, circostanza che ha progressivamente imposto alle istituzioni culturali l'adozione di una prospettiva di economicità. Quest'ultima può essere intesa come un criterio di comportamento volto a commisurare i costi ai proventi disponibili, così da garantire la continuità dell'attività istituzionale. Solo il rispetto di tale principio consente, infatti, alle organizzazioni non profit di preservare nel tempo la propria operatività e di mantenere un adeguato grado di autonomia rispetto ai condizionamenti dell'ambiente esterno⁵⁵.

⁵³Massimo Montella, *Musei e beni culturali, verso un modello di governance*, Mondadori, Milano, 2003.

⁵⁴Cfr. *supra*, Cap. I, par. 1.2.2

⁵⁵Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017.

«Il problema per le imprese contemporanee è quello di trovare una sintesi tra emozione e regola e di attivare una forma di fertilizzazione incrociata»⁵⁶.

Secondo Salvemini, il presupposto teorico di fondo consiste nel riconoscere alle istituzioni culturali una natura ibrida: esse non sono assimilabili né alle imprese commerciali, orientate alla massimizzazione del profitto, né a organizzazioni puramente burocratiche, indifferenti ai criteri di efficienza.

Si configurano, piuttosto, come soggetti chiamati a perseguire una missione culturale e sociale attraverso una gestione razionale delle risorse disponibili. In tale prospettiva, l'adozione di strumenti manageriali propri dell'economia aziendale non altera la vocazione culturale dell'istituzione; al contrario, contribuisce a rafforzarla, assicurando che risorse per definizione limitate siano impiegate nel modo più efficace possibile ai fini del perseguimento degli obiettivi istituzionali. Ne consegue che la sostenibilità economica debba essere considerata una condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per la realizzazione della missione culturale. Un'istituzione incapace di mantenere nel tempo il proprio equilibrio economico-finanziario, infatti, difficilmente potrà continuare a produrre valore culturale in modo durevole⁵⁷. L'integrazione tra regola ed emozione consentirebbe al contesto aziendale di riscoprire il valore della cultura e, al contempo, al mondo culturale di valorizzare la propria autonomia gestionale, così da affrancarsi dalle dinamiche dell'agone politico.

Rispetto a questa prospettiva manageriale, che vede l'integrazione tra scienza economica e cultura, esiste tuttavia una consolidata corrente critica che guarda con riserva l'unione tra logiche di mercato e la sfera culturale.

⁵⁶ Severino Salvemini, *cultura ed economia: un collegamento sempre più indispensabile*, in Carù A., Salvemini S., (a cura di), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano, 2012, p.7.

⁵⁷ *Ibidem*

La formulazione di questa tesi affonda le proprie radici nella Scuola di Francoforte⁵⁸ in particolar modo nella nell'analisi di Theodor W. Adorno⁵⁹ e Max Horkheimer⁶⁰.

Nella loro opera *Dialettica dell'Illuminismo*⁶¹ (*Dialektik der Aufklärung*, 1974) denunciano il processo attraverso il quale la cultura, sottomessa alle regole del sistema capitalistico, viene ridotta a sola merce.

Secondo loro, «*L'industria culturale, invece, non sublima, ma reprime e soffoca*»⁶², crea prodotti secondo le logiche del profitto e della massimizzazione dell'audience.

Questo fa sì che la cultura subisca un'inevitabile standardizzazione ed omogeneizzazione: l'opera perde così la sua aura trasformandosi in un prodotto di intrattenimento conformista. La loro tesi, seppur criticata per elitismo culturale, trova un'eco potente nel dibattito contemporaneo sull'aziendalizzazione delle istituzioni culturali. Chi critica l'approccio manageriale, infatti, teme che l'imperativo della sostenibilità economica e la ricerca ossessiva di risorse possano innescare una pericolosa deriva verso la mercificazione totale della cultura. Il rischio principale è quello di una distorsione della missione istituzionale.

⁵⁸La Scuola di Francoforte nacque nel 1923 presso l'Istituto per la ricerca sociale dell'Università Johann Wolfgang Goethe di Francoforte. Il suo primo sviluppo fu, tuttavia, interrotto dall'ascesa al potere del nazismo: gran parte degli studiosi a essa legati, molti dei quali di origine ebraica o politicamente dissidenti, furono costretti all'esilio, mentre altri subirono persecuzioni, morte o suicidio. In tale contesto, una parte del gruppo trovò rifugio negli Stati Uniti, dove l'Istituto proseguì temporaneamente la propria attività attraverso sedi collocate sulla costa orientale e su quella occidentale. Solo nel secondo dopoguerra, la Scuola poté ricostituirsi nuovamente a Francoforte, pur mantenendo traccia delle trasformazioni teoriche e intellettuali maturate durante l'esperienza dell'esilio americano.

⁵⁹Theodor W. Adorno (1903-1969). Fu uno dei principali esponenti della scuola di Francoforte. Nel suo pensiero, caratterizzato dalla critica all'Illuminismo e alla scienza moderna, si intrecciano influenze diverse, come quelle di Hegel, Marx, Husserl e Freud.

⁶⁰Max Horkheimer (1885-1973). È ritenuto il fondatore della "teoria critica", cioè di un marxismo di ispirazione hegeliana, che utilizza alcuni concetti della psicanalisi e sottopone a critica radicale la società capitalistico-industriale e la sua "razionalità strumentale".

⁶¹Max Horkheimer, W. Adorno Theodor, *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi, Torino, 2010.

⁶²*Ibidem*, p.149.

In questa prospettiva si colloca la visione di Salvatore Settis⁶³, che individua nelle trasformazioni politico-istituzionali degli anni Novanta, un momento emblematico della progressiva assimilazione del patrimonio culturale a logiche economiche e manageriali. Secondo Settis un mutamento di indirizzo poteva avvenire con il governo Prodi (1996-1998); tuttavia la riforma promossa da Walter Veltroni, allora ministro dei beni culturali, fu quello di creare una nuova struttura ministeriale⁶⁴. Il nuovo nome, *Ministero per i beni e le attività culturali*, assimilava i beni culturali al più ampio contenitore delle attività. Tale scelta, anziché ristabilire la centralità istituzionale del patrimonio culturale, finiva col suggerire un'ulteriore forma di marginalizzazione. Nella lettura di Settis, l'accento posto sul valore puramente venale del patrimonio, a discapito della sua funzione civile ed istituzionale, avrebbe prodotto esiti inversi rispetto a quelli inizialmente dichiarati. Si sarebbe in tal modo consolidata la metafora dell'arte «*petrolio d'Italia*»⁶⁵. Il rischio, secondo questa prospettiva, è che tutta la stratificazione, civile, culturale ed istituzionale che si è creata attorno al patrimonio culturale italiano, venga subordinata alla mera logica della redditività, con la conseguente erosione del valore simbolico e storico che ha accumulato nella memoria collettiva. Da questo punto di vista, la separazione tra cultura ed economia di mercato viene difesa per tutelare il valore civico e educativo delle istituzioni.

Su una linea simile si colloca anche Tomaso Montanari, il quale, all'interno del pamphlet *Privati del patrimonio*⁶⁶, critica l'idea che il patrimonio culturale italiano possa essere gestito come un asset economico da mettere a reddito o come uno strumento utile allo Stato italiano quando le casse erariali sono in crisi finanziaria. L'apertura al privato secondo Montanari rischia di tradursi in un totale svuotamento della funzione pubblica ricoperta dal patrimonio causando «meno libertà, uguaglianza, democrazia»⁶⁷.

⁶³ Salvatore Settis, *Italia S.p.a, l'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino, 2002.

⁶⁴ D.L. 368/1998.

⁶⁵ Mario Pedini, *Beni culturali e società del futuro*, in *Scritti in onore di Gaetano Panazza*, Fratelli Geroldi, Brescia, 1994. P.10. Cit. da Tomaso Montanari, *Privati del patrimonio*, Einaudi, Torino, 2015, p.3.

⁶⁶ Tomaso Montanari, *Privati del patrimonio*, Einaudi, Torino, 2015.

⁶⁷ *Ibidem*.

Le due tradizioni teoriche fin qui delineate tuttavia non si escludono a vicenda in modo così netto. La posizione manageriale non ignora i rischi della mercificazione della cultura, ma cerca di governarli; di contro, la posizione critica non rifiuta radicalmente la sostenibilità economica delle istituzioni culturali, bensì ne contesta quelle derive che producono dipendenza e ne compromettono la funzione sociale. È proprio entro questo spazio di tensione che si colloca la presente tesi. Se per natura strutturale le aziende culturali necessitano il sostegno da forme esterne, sia esse pubbliche o private, la sfida risiede nel comprendere a quali condizioni il *fundraising* sia compatibile con la *mission* istituzionale e quando, invece, rischi di subordinarla a logiche puramente commerciali. La sostenibilità economica, infatti non dovrebbe essere considerata come fine ultimo, ma come condizione necessaria affinché la *mission* culturale possa realizzarsi in modo durevole.

3.2 Le aziende culturali

A partire dagli anni Ottanta, in Europa e in Nord America, le imprese hanno progressivamente maturato la consapevolezza che la produzione culturale potesse costituire un ambito strategico di investimento e di generazione del profitto⁶⁸.

In tale contesto, anche le politiche pubbliche hanno iniziato a orientarsi verso il rafforzamento delle industrie culturali nazionali, con l'obiettivo di renderle maggiormente competitive su scala internazionale. I mutamenti intervenuti nelle politiche dell'industria culturale rispondevano, pertanto, non solo all'esigenza di sostenere la produzione simbolica, ma anche alla volontà di favorire la crescita economica, l'attrazione di investimenti e il posizionamento competitivo dei sistemi culturali nei mercati globali. La cultura ha così cominciato a essere considerata non più soltanto come sfera di valore simbolico e sociale, ma anche come leva rilevante di sviluppo economico.

L'aziendalizzazione del settore culturale consiste nell'introduzione di criteri di programmazione, coordinamento, controllo e valutazione finalizzati a garantire continuità

⁶⁸David Hesmondhalgh, S. Monaci (a cura di), E. Zuffada (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda Edizione, EGEA, 2015.

operativa, uso efficiente delle risorse e coerenza tra mezzi impiegati e finalità perseguite. In questo senso, l'adozione di strumenti manageriali non implica necessariamente una subordinazione della cultura alla logica del profitto, ma risponde all'esigenza di rendere sostenibili organizzazioni che operano in un contesto caratterizzato da risorse limitate, forte esposizione all'incertezza e rilevanti responsabilità pubbliche e sociali⁶⁹.

3.2.1 Definizione di azienda/industria culturale

Il termine azienda culturale definisce quelle organizzazioni artistiche e culturali che «si occupano della produzione e della distribuzione di beni e servizi di natura artistica e culturale»⁷⁰.

Il termine industrie culturali presenta notevoli difficoltà di definizione univoca, poiché rinvia a un insieme eterogeneo di attività accomunate dalla produzione e dalla circolazione di contenuti simbolici. Secondo David Hesmondhalgh, esse comprendono quelle istituzioni direttamente coinvolte nella creazione e diffusione di significati socialmente condivisi. In tale prospettiva, rientrano tra le industrie culturali le arti visive e performative, il cinema, il teatro, la radio, la stampa quotidiana e periodica, l'editoria, l'industria discografica e la televisione. Si tratta, in definitiva, di attività il cui scopo primario consiste nel comunicare con un pubblico attraverso la produzione di testi, intesi in senso ampio come forme espressive e rappresentazioni aperte all'interpretazione. Questa definizione consente inoltre di evidenziare come le industrie culturali si collochino in un punto di intersezione tra creatività, organizzazione economica e mediazione sociale, poiché trasformano idee, narrazioni e linguaggi in beni e servizi destinati alla fruizione pubblica⁷¹.

L'analisi di Hesmondhalgh inoltre mette in risalto le peculiarità che caratterizzano il settore culturale come un ambito segnato da complessità e criticità strutturali non

⁶⁹Carù Antonella, Salvemini Severino, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano, 2012.

⁷⁰Giacomo Magnani, *Le aziende culturali, modelli manageriali*, Giappichelli, Torino, 2017, p.13.

⁷¹David Hesmondhalgh, S. Monaci (a cura di), E. Zuffada (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda Edizione, EGEA, 2015.

riconducibili ai modelli industriali tradizionali⁷². La prima riguarda l'elevato livello di rischio: la domanda di beni culturali è instabile, difficilmente prevedibile e fortemente dipendente da fattori esterni al controllo dell'organizzazione, come il giudizio della critica, l'azione degli intermediari e la risposta dei pubblici. A ciò si aggiunge la tensione costante tra creatività e commercio, poiché la libertà espressiva che alimenta il valore culturale deve continuamente misurarsi con vincoli economici, obiettivi di sostenibilità e logiche di distribuzione. Un ulteriore tratto distintivo è rappresentato dalla struttura dei costi: la produzione della prima copia richiede spesso investimenti elevati, mentre la riproduzione e la diffusione comportano costi marginali più contenuti, con la conseguenza che le organizzazioni tendono ad ampliare il pubblico potenziale per compensare l'inevitabile presenza di insuccessi. Infine, molti beni culturali presentano caratteristiche assimilabili ai beni semi-pubblici, poiché il loro consumo non esclude necessariamente quello altrui; da qui deriva la tendenza a introdurre forme di scarsità artificiale o meccanismi di protezione del valore, come il *copyright*, la selezione dei canali distributivi o la costruzione di format riconoscibili.

Il settore culturale si suddivide tra le organizzazioni orientate alla produzione di beni ed attività culturali e le istituzioni che invece sono destinate alla conservazione e alla tutela del patrimonio culturale esistente (Fig. 5).

Sotto il profilo gestionale, tali realtà presentano una struttura particolarmente articolata, poiché accanto alle combinazioni economiche necessarie che ne definiscono l'identità operano anche attività collaterali, funzionali al sostegno e alla continuità dell'azione istituzionale. La gestione caratteristica risulta infatti costituita dalla gestione istituzionale, ossia dall'insieme delle attività connesse alla *mission* dell'organizzazione, nonché dalla gestione del fundraising. A questa si affianca la gestione accessoria, che può essere distinta in gestione commerciale e gestione patrimoniale; restano inoltre rilevanti, secondo categorie analoghe a quelle proprie delle imprese, la gestione finanziaria e quella straordinaria.

⁷² *Ibidem*.

Questa natura ibrida si riflette anche nel rapporto con l'ambiente esterno.

Le aziende culturali sono infatti sistemi aperti, che interagiscono continuamente con il proprio contesto di riferimento, con i pubblici, con i finanziatori, con i partner istituzionali e con i soggetti privati.

Tale interdipendenza rende centrale il tema della governance, intesa come capacità di bilanciare gli interessi e le aspettative dei diversi stakeholder senza compromettere la coerenza della missione culturale. In questo senso, la gestione delle aziende culturali non si limita all'amministrazione delle risorse, ma implica anche la costruzione di relazioni, la mediazione tra esigenze differenti e la definizione di un equilibrio tra autonomia culturale e sostenibilità economica.

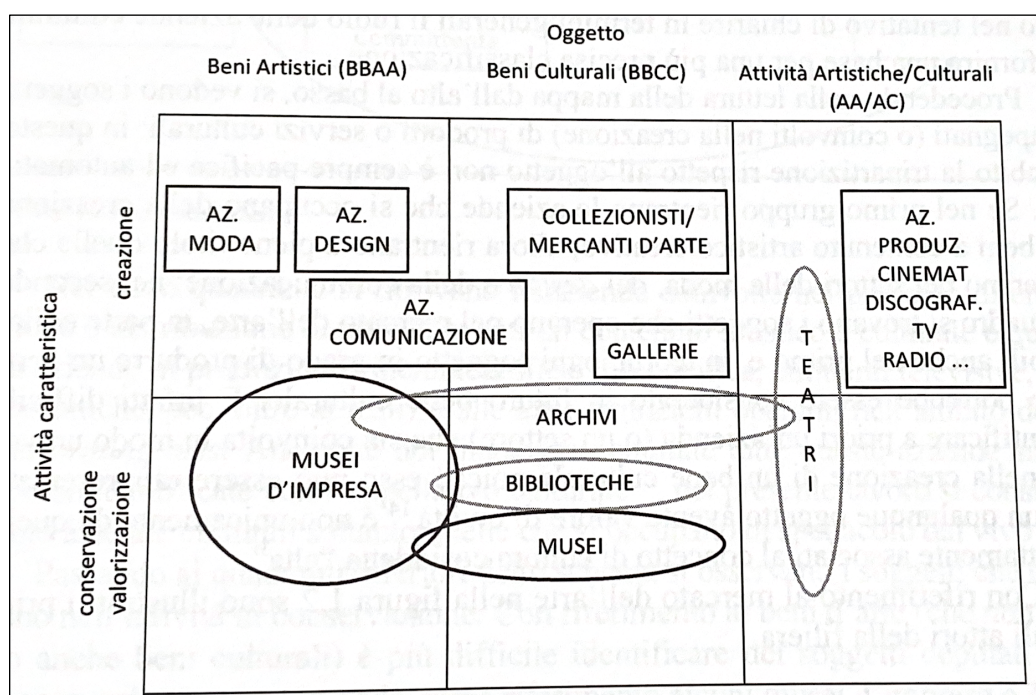


Figura 5 Mappa delle aziende culturali. Fonte: Giacomo Magnani, *Le aziende culturali, modelli manageriali*

3.3 Il prodotto culturale

Gli oggetti culturali sono secondo Griswold⁷³ espressioni simboliche concrete, capaci di incorporare e trasmettere significati in forma materiale o immateriale.

Il prodotto culturale nasce da attività caratterizzate da tre criteri definitori⁷⁴.

In primo luogo, la loro produzione trae origine da un atto creativo, individuale o collettivo; in seguito, tale atto genera un significato simbolico: la selezione consapevole, di quegli oggetti che identificano una comunità, è un atto creativo che attribuisce un significato simbolico agli oggetti e li eleva ad oggetti culturali. Infine, il risultato implica, almeno a livello potenziale, una qualche forma di proprietà intellettuale, e dunque di potenziale escludibilità nell'accesso. Un'attività che corrisponda a tutte queste caratteristiche contemporanee genera conseguentemente un prodotto culturale.

La concomitanza di queste caratteristiche nelle attività dell'organizzazione qualificherà quest'ultima come un'azienda culturale.

Il consumatore del prodotto culturale ha un ruolo attivo nella creazione del valore di ciò che soddisferà il suo bisogno. L'oggetto culturale diventa infatti prodotto solo quando viene collocato in un contesto relazionale in cui sono presenti determinati attori, significati, risorse, esigenze alla base dell'esperienza dei consumatori.

Il prodotto può essere definito analiticamente come l'unione di due elementi: il *content* ed il supporto.

Il *content* identifica l'insieme di significati che animano la proposta culturale, ovvero il *core* del prodotto.

Il supporto invece identifica la forma che permette di veicolare il significato simbolico della proposta culturale.

⁷³ Wendy Griswold, *Sociologia della cultura*, edizione italiana a cura di Santoro M., Il Mulino, Bologna, 2005.

⁷⁴ David Throsby, *Economia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 2005.

È stato utilizzato nella figura il simbolo del *taijitu*⁷⁵ proprio per evocare (senza troppe pretese) l'idea che in un prodotto culturale *content* e *supporto* (come yin e yang) sono interdipendenti, coesistono in costante dialettica e non in modo meramente additivo (Fig. 6). Sono quindi due elementi entrambi costitutivi, che si generano e rigenerano reciprocamente: l'uno non esiste senza l'altro.

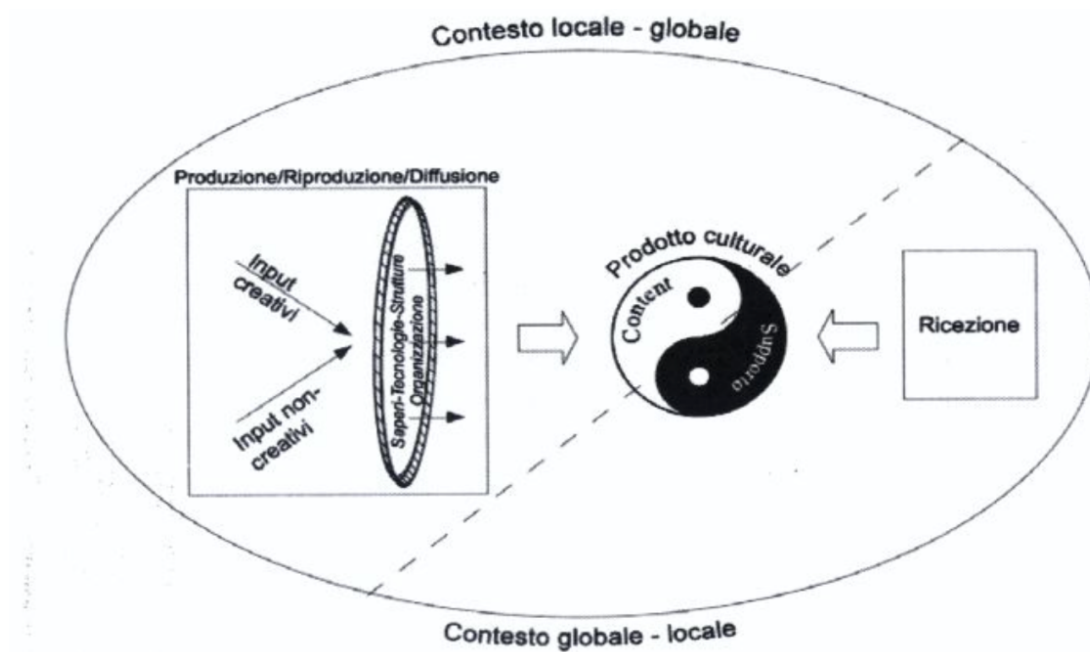


Figura 6 Il prodotto culturale: content e supporto. Fonte: adattamento da Tamma e Rispoli del 2009 in *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*, in *Sinergie*, n.82, p.34.

⁷⁵ Lo Yin e Yang è il concetto cardine della filosofia taoista cinese, rappresentato dal simbolo del *Taijitu*. Esso illustra l'esistenza di due forze opposte e complementari che compongono l'universo: lo Yin (l'energia passiva, fredda e femminile, e lo Yang, l'energia attiva, calda e maschile. www.wiesesociety.it

3.4 L'aziendalizzazione e la progressiva privatizzazione del settore

A partire dagli anni Sessanta gli studiosi di management danno avvio ad un filone di studi che prende il nome di *cultural management*. All'interno di questo gruppo, un primo contributo utile ad individuare dei tratti di base del problema strategico delle organizzazioni di produzione culturale è dato dalla riflessione di Chong. L'autore, soffermandosi sulla complessità delle aziende culturali, mette in evidenza come tutte le organizzazioni culturali si debbano confrontare con logiche manageriali. La specificità del settore risiede proprio nella necessità di conciliare *tre commitments*⁷⁶: obiettivi artistici, esigenze economiche e responsabilità sociali, senza ridurre l'attività culturale a una mera prestazione di mercato.

Proprio l'intreccio tra questi tre piani mostra come l'aziendalizzazione della cultura non possa essere letta soltanto come un processo di managerializzazione, ma debba essere interpretata come il tentativo, sempre instabile, di dare forma organizzativa a un equilibrio tra valore culturale, apertura sociale e sostenibilità economica.

Le tensioni poste in evidenza dalla riflessione di Chong sull'*arts management*, rispetto a eccellenza e integrità estetica, accessibilità e sviluppo dell'audience, *cost-effectiveness* e *public accountability*, si prestano a fornire un frame di base (di partenza) criticamente estensibile alla generalità delle organizzazioni di produzione culturale.

All'interno delle trasformazioni che hanno segnato negli ultimi decenni il settore culturale, il processo di aziendalizzazione delle organizzazioni culturali si è intrecciato in modo sempre più stretto con una progressiva apertura al privato. Tale evoluzione deve essere intesa come un mutamento più ampio dei criteri attraverso cui la cultura viene governata, finanziata e legittimata nello spazio pubblico.

⁷⁶Chong Derrick, *Arts Management*, ed. Routledge London, 2002, pp.14-15. Le riflessioni di Chong consentono di ricondurre queste tensioni a tre impegni fondamentali "*commitments*" che gravano sulle organizzazioni culturali. Il primo concerne l'eccellenza e l'integrità estetica: l'istituzione è chiamata a preservare la qualità della proposta e la coerenza della propria identità artistica, senza limitarsi ad assecondare preferenze immediate del pubblico. Il secondo riguarda l'accessibilità e lo sviluppo dell'audience, vale a dire la capacità di ampliare i pubblici, ridurre le barriere economiche e simboliche all'ingresso e costruire relazioni durature attraverso strumenti di comunicazione, mediazione e coinvolgimento. Il terzo impegno attiene alla sostenibilità dei costi e alla *public accountability*.

In questa prospettiva, la privatizzazione del settore culturale non si manifesta soltanto nella riduzione del finanziamento pubblico diretto, ma anche nella crescente centralità di logiche economiche, strumenti manageriali, modelli di governance ibridi e rapporti di dipendenza da soggetti privati.

3.3.1 La privatizzazione negli USA e in Gran Bretagna

Gli anni '80 hanno visto una trasformazione politica importante negli Stati Uniti e nel Regno Unito. Dopo che Margaret Thatcher⁷⁷ e Ronald Reagan⁷⁸ sono saliti al potere rispettivamente nel 1979 e nel 1981, hanno continuato a sostenere duramente la dottrina della libera impresa, spostando il dibattito politico verso destra. Il consenso socialdemocratico del dopoguerra sul capitalismo dello Stato sociale in Gran Bretagna, e in misura minore in America, che accettava e manteneva l'erogazione collettiva di servizi pubblici accanto al mercato, è stato sostituito da una difesa aggressiva della cosiddetta economia di libero mercato⁷⁹.

Le politiche pubbliche di USA e GBR furono radicali, non solo perché il ruolo dello Stato, ma anche perché si discostarono dai loro predecessori all'interno dei propri partiti, che negli anni '60 avevano pubblicamente sostenuto un costante miglioramento dei servizi sociali.

«'Limited government', 'deregulation', 'privatisation' and 'enterprise culture', in its various forms and degrees, were the buzzwords of the day and the ideological staple diet of politics on both sides of the Atlantic»⁸⁰.

⁷⁷Margaret Thatcher (1925-2013) è stata una politica britannica, prima donna a guidare il Partito Conservatore e a ricoprire la carica di Primo Ministro del Regno Unito dal 1979 al 1990.

⁷⁸ Uomo politico statunitense (1911 - 2004). Repubblicano, fu presidente degli Stati Uniti per due mandati dal 1981 al 1989.

⁷⁹ Con economia del mercato libero si intende un sistema economico in cui le decisioni su produzione, investimenti e consumo sono guidate dalle forze della domanda e dell'offerta, con un intervento o una pianificazione minima da parte dello Stato.

⁸⁰ Wu, Chin-tao. *Privatising Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s* (Edizione inglese), Verso, Londra, 2002, p.22.

Wu Chin-ao in *Privatising Culture: Corporate Art Intervention since the 1980s* evidenzia infatti come, nel contesto britannico e statunitense, le politiche pubbliche dell'epoca Reagan e Thatcher abbiano progressivamente promosso un orientamento favorevole all'intervento del privato, non solo riducendo il sostegno statale alle arti, ma anche riorganizzando le agenzie pubbliche secondo i principi del libero mercato. Ne deriva una trasformazione profonda della sfera culturale: lo sponsor non è più soltanto un soggetto esterno che sostiene un progetto, ma diventa parte integrante dell'infrastruttura del mondo artistico, influenzando le modalità di produzione, esposizione e valorizzazione del capitale culturale.

Per allineare il mondo delle arti alla cultura imprenditoriale, sia l'amministrazione americana che quella inglese tagliarono il budget per i sussidi diretti alle arti, che erano percepiti non solo come un indebolimento dell'iniziativa e come creatori di una cultura di vile dipendenza tra gli enti sovvenzionati, ma anche come un fattore che scoraggiava o allontanava potenziali sostenitori del settore privato.

3.3.2 La privatizzazione in Italia

Nel contesto italiano, si osserva una progressiva delega di funzioni pubbliche a soggetti privati, che può essere interpretata come una forma di arretramento della responsabilità statale nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale, per favorire l'interesse dei privati.

Un primo passo è stato fatto quando nel 1993 fu approvata la legge Ronchey dal nome dell'allora ministro dei beni culturali e ambientali Alberto Ronchey.

La norma «*recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali*»⁸¹ inseriva una novità nel panorama dei musei statali, ovvero la possibilità di fare *outsourcing*, affidando a soggetti privati la gestione dei servizi redditizi all'interno di musei statali. Si aprono così per la prima volta le porte ai privati in ambienti di sfera pubblica, da questo momento

⁸¹ Legge 14 gennaio 1993, n. 4. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato.

in poi l'economia italiana del patrimonio culturale diventerà la classica economia di rendita⁸².

La legge non si limitava a istituire i cosiddetti servizi aggiuntivi e a stabilire che la loro gestione venisse affidata in concessione a soggetti privati, ma prevedeva che per assicurare l'apertura quotidiana, con orari prolungati il ministero avrebbe potuto rivolgersi alle organizzazioni di volontariato aventi finalità culturali (Art 3)⁸³.

Nel 1995, ancor prima del regolamento attuativo della Ronchey che fu pronto solo nel 1997 il soprintendente Paolucci, divenuto ministro per i beni culturali durante il governo Dini, allargò le concessioni previste della Ronchey (Articolo 47 quater del decreto-legge 23 febbraio 1995, numero. 41)⁸⁴. Si cedeva di fatto ai privati la gestione ordinaria di musei e la loro *mission* ovvero la produzione di diffusione di conoscenza.

Dal 1995 quindi la privatizzazione avanza inarrestabilmente. Il codice dei beni culturali del 2004 ha cercato di porre un freno alla deriva privatistica, ma non ha potuto tener conto degli esiti più avanzati. Basti pensare all'Art Bonus, che ha visto l'aggiunta all'interno del comma 2 dell'articolo 1, durante l'iter di conversione in legge. La norma infatti stabilisce che il credito d'imposta, imponibile fino al 65%, sia «*altresì riconosciuto qualora le erogazioni liberali in denaro effettuate per interventi di manutenzione, protezione e restauro dei beni culturali pubblici siano destinate i soggetti concessionari o affidatari dei beni oggetto di tali interventi*»⁸⁵. Il che significa che il cittadino può

⁸²Tomaso Montanari, *Privati del patrimonio*, Einaudi, Torino, 2015.

⁸³ Legge 14 gennaio 1993, n.4. Art 1-bis. *Il personale delle organizzazioni di volontariato è utilizzato ad integrazione del personale dell'Amministrazione dei beni culturali e ambientali.*

⁸⁴Art 47 quater, d.lgs. 23 febbraio 1995, n.41. *Per la fruizione dei beni artistici, archeologici, librari e archivistici, storici e culturali in genere, fermi restando, i beni statali, gli obblighi di tutela a carico del personale statale a ciò qualificato e incaricato, possono essere affidati, in tutto o in parte, in gestione a Fondazioni culturali e bancarie, società o consorzi, costituiti a tale fine, i servizi di cui al comma 2 qualora risulti finanziariamente conveniente [...] quelli di accoglienza, di informazione, di guida e assistenza didattica e di fornitura di sussidi catalografici, audiovisivi ed informatici, di utilizzazione commerciale delle riproduzioni, di gestione dei punti vendita, dei centri di incontro e di ristoro, delle diapoteche, delle raccolte discografiche e biblioteche museali, dei servizi di pulizia, di vigilanza, di gestione dei biglietti di ingresso, dell'organizzazione delle mostre e delle altre iniziative promozionali, utili alla migliore valorizzazione del patrimonio culturale ed alla diffusione della conoscenza dello stesso.*

⁸⁵ Art. 1, comma 2, Decreto-legge del 31 maggio 2014, n. 83. Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.

decidere se donare per l'organismo statale oppure per il privato che vi opera poiché è concessionario di servizi aggiuntivi e non per quel preciso bene.

La progressiva privatizzazione del settore va letta come il risultato di una duplice dinamica. Da una parte, vi è la vulnerabilità economica strutturale delle istituzioni culturali, che le rende sempre più dipendenti da forme esterne di sostegno. Dall'altra, vi è la crescente appetibilità della cultura come spazio di investimento simbolico per soggetti privati interessati a costruire consenso, reputazione e legittimazione sociale.

È in questa dicotomia che si colloca la questione centrale della mia tesi.

Se il ricorso al capitale privato appare sempre più necessario per la sostenibilità delle aziende culturali, resta da comprendere a quali condizioni esso possa dirsi compatibile con la *mission* culturale e quando, invece, rischi di trasformarsi in una forma di appropriazione simbolica e di pulizia reputazionale. In questa prospettiva, la progressiva privatizzazione del settore culturale rappresenta la premessa necessaria per analizzare il fenomeno dell'*art washing*.

CAPITOLO IV

Art washing nel fundraising culturale

In questo capitolo mi occuperò del nodo cruciale della tesi: il fenomeno dell'*art washing* nel settore culturale. Attraverso un approccio critico esaminerò due casi studio sulla scena internazionale: la storica sponsorizzazione della British Petroleum ai musei britannici e lo scandalo associato alla filantropia tossica della famiglia Sackler e di come i musei abbiano terminato i rapporti controversi in seguito all'azione pubblica di movimenti di attivismo performativo. L'analisi dei due casi evidenzierà la necessità di una riposta istituzionale per delineare un fundraising etico.

4.1 Perché si parla di *art washing*?

L'*art washing* è una forma di *washing* culturale, ovvero una pratica mediante la quale l'arte, in senso lato, viene utilizzata per distogliere l'attenzione e legittimare le azioni negative di organizzazioni, governi o individui⁸⁶

Il termine è stato inizialmente impiegato nell'ambito della gentrificazione; tuttavia, nell'analisi proposta in questa tesi, esso fa riferimento alla cosiddetta *filantropia tossica*, vale a dire alla strategia attraverso cui grandi aziende sponsorizzano importanti istituzioni museali nel tentativo di ripulire la propria reputazione pubblica.

Per analogia con altri processi di *washing*⁸⁷, il termine richiama pratiche che condividono lo stesso comune denominatore: distogliere l'attenzione dagli aspetti problematici e mettere in evidenza esclusivamente gli elementi positivi dell'operato aziendale. In questo senso, l'arte non si limita soltanto a coprire il marcio, ma consente anche all'impresa di rimettere in scena il proprio marchio, nobilitandone il nome, poiché l'associazione con

⁸⁶ www.hotpotatoes.com

⁸⁷ Tra le forme più note di *washing* si possono ricordare il *greenwashing*, ossia l'ecologismo di facciata; il *white washing*, inteso come pratica di copertura o occultamento di qualcosa; e il *pink washing*, strategia di marketing mediante la quale un brand sfrutta l'immagine di sostenitore dell'emancipazione femminile o della parità di genere al solo fine di migliorare la propria reputazione.

l'arte comporta una forma di elevazione simbolica e culturale, nonché di legittimazione sociale.

«Nel teatro delle pubbliche relazioni globali e della gestione del marchio, la sponsorizzazione delle arti diventa un modo per la corporazione transnazionale e globale di presentare un'identità di marchio nazionalmente specifica e di trarne vantaggio; offre un pretesto di responsabilità d'impresa per il profittatore spietato; e diventa un atto illusorio di rilevanza culturale per industrie ormai superate.»⁸⁸

L'*art washing* rientra quindi tra gli strumenti di fundraising, poiché deriva da una sponsorizzazione. Si realizza infatti quando la raccolta fondi da sponsor o donatori privati proviene da aziende associate a pratiche socialmente dannose e controverse, come vedremo in seguito.

L'arte, infatti, ha un forte valore simbolico; infatti, essere associati a musei e cultura trasferisce i valori positivi del museo sul brand. Inoltre, il museo come tutte le organizzazioni non profit, avendo esse finalità sociale, viene percepito come legittimo e godono di un'alta credibilità pubblica. Lo sponsor, quindi, non raggiunge semplicemente visibilità ma si mostra come oggetto socialmente responsabile.

L'accettazione di sponsor controversi da parte dei musei non dipende necessariamente da un'adesione ai valori del finanziatore, ma dalla tensione strutturale tra quelli che Chong aveva evidenziato come i tre commitments dell'*arts management*⁸⁹. In un contesto in cui i fondi pubblici sono sempre più scarsi, le istituzioni culturali possono trovarsi di fronte ad un bivio, che li porta a rendere possibili collaborazioni problematiche dal punto di vista reputazionale, pur di sostenere la propria missione. Rifiutare un donatore potrebbe offenderne un altro, e nessuno all'interno del team di raccolta fondi vuole dare l'impressione che gli sponsor possano essere accolti con uno sguardo giudicante.

⁸⁸ Mel Evans, *Artwash: Big Oil and the Arts*. English Edition, Pluto Press, Londra, Kindle Edition, 2015, pp. 21-22.

⁸⁹ Cfr. *supra*, Cap. II, par. 2.3.

Rimane tuttavia aperto un ampio dilemma di natura etica evidente nei casi in cui grandi sponsorizzazioni provengono da settori fortemente controversi e vengono accolte da autorevoli istituzioni artistiche. Nel 2014 Richard De Domenici rifiutò pubblicamente una commissione della Tate in segno di opposizione alla sponsorizzazione da parte di BP⁹⁰.

Un gesto di rifiuto come quello di De Domenici non rappresenta un caso isolato. La denuncia, infatti, del fenomeno dell'*art washing* parte proprio dai movimenti di protesta che hanno denunciato l'uso strumentalizzato della cultura come strumento di «*social licence to operate*⁹¹». In questo contesto sono emersi collettivi che hanno contestato il legame tra istituzione culturale e sponsor controversi. L'azione di attivismo ha permesso di rendere l'*art washing* una questione pubblica e non più soltanto teorica, spingendo i musei a confrontarsi con la questione etica dei propri finanziatori. Nei paragrafi successivi vedremo come in entrambi i casi le sponsorizzazioni controverse siano terminate.

4.2 Caso Studio: BP e le dinamiche di *art washing*

Società petrolifera inglese, con sede a Londra, nata nel 1998 dalla fusione di British Petroleum Company e AMOCO (American Oil Company), la BP oil affonda le proprie radici nei primi anni del XX secolo, operando prevalentemente in Medio Oriente e Africa. Trae infatti origine dalla Anglo-Persian Oil Company, costituita a Londra nel 1909 per l'attività di ricerca e di sfruttamento dei giacimenti petroliferi iraniani.

La compagnia fu completamente privatizzata dal governo britannico alla fine degli anni Ottanta, dopo circa sessant'anni durante i quali lo Stato ne era stato il principale azionista.

Uno dei momenti più drammatici nella storia dell'azienda è stato il disastro della piattaforma *Deepwater Horizon*, avvenuto nel Golfo del Messico nel 2010.

L'esplosione dell'impianto, che causò la morte di undici lavoratori, provocò uno dei più gravi sversamenti petroliferi nella storia contemporanea, oltre 790 milioni di litri di olio,

⁹⁰ Mel Evans, *Artwash: Big Oil and the Arts*. English Edition, Pluto Press, Londra, Kindle Edition, 2015.

⁹¹ *Ibidem*, p.108.

con effetti devastanti sugli ecosistemi marini, sulle economie costiere e sulla percezione pubblica dell'impresa. Le conseguenze giuridiche e finanziarie furono enormi: 60 miliardi di danni e assenza di contratti con il governo statunitense per quattro anni. Tutto questo in un momento in cui il clima iniziava ad essere argomento di dibattito pubblico. *Deepwater Horizon* segnò infatti, oltre al danno economico per l'azienda una frattura reputazionale profonda, trasformando BP in un simbolo globale dell'irresponsabilità ambientale delle grandi compagnie fossili.

A questa vicenda si sono aggiunte, nel tempo, critiche persistenti relative all'impatto climatico delle attività della compagnia, alle sue emissioni e al ruolo esercitato nel rallentare la transizione energetica.

4.2.1 *Culture Unstained*

Culture Unstained, associazione non profit fondata nel 2016 da Chris Garrard e Jess Worth, ha svolto un ruolo centrale nel rendere visibile il nesso tra sponsorizzazione culturale e *art washing* nel caso BP, articolando una campagna di lungo periodo fondata su ricerca, pressione pubblica e interventi simbolici. L'associazione fa parte della coalizione *Art Not Oil*⁹².

L'organizzazione si batte contro l'*art washing* da parte di musei e gallerie. Nello specifico vedremo la loro azione contro la collaborazione tra il British Museum e Bp oil⁹³.

Culture Unstained ha infatti contestato in modo sistematico il rapporto tra British Museum e BP, denunciando dapprima la violazione delle stesse regole etiche del museo nel rinnovo della partnership, poi l'opacità dei canali di influenza concessi alla compagnia

⁹²Nasce nel 2004 come costola di attivismo di Rising Tide Uk. Dal 2013 è diventata coalizione di organizzazioni autonome unite dall'obiettivo di porre fine ai finanziamenti petroliferi nel mondo dell'arte sotto il nome di Art Not Oil Coalition. www.artnotoil.com

⁹³ Culture Unstained non si è occupata solo del caso British Museum. Tra gli altri troviamo:

- Science Museum e Adani, Shell, Bp e Equinor
- The old Vic Theatre e la Royal Bank of Canada
- The Royal Shakespeare Company e i biglietti *sponsored by Bp*
- The National Portrait Gallery e Bp
- The Royal Opera House e Bp

e infine l'incompatibilità tra il mantenimento di tali fondi, gli impegni di sostenibilità dichiarati dall'istituzione e il crescente aggravarsi della crisi climatica⁹⁴.

A questa attività di ricerca si è affiancata un'azione pubblica costante tramite campagne mediatiche, contributi a blog divulgativi e giornali, oltre ad iniziative di performance *site-specific* insieme a collettivi di artisti con la stessa missione (*Fig. 7*)

Il risultato più significativo delle azioni svolte dagli attivisti e dalle loro associazioni è stato la conferma, nel 2023, della fine della sponsorizzazione di BP alle grandi mostre del British Museum dopo ventisette anni, passaggio interpretato dagli attivisti come una svolta storica che segna la ritirata del colosso dei combustibili fossili dal mondo dell'arte britannico⁹⁵.



Figura 7 Gli attivisti hanno ricreato il Cavallo di Troia per esporlo all'esterno del British Museum, come segno di protesta contro la relazione finanziaria dell'istituzione con la BP. Fonte: www.hyperallergic.com

⁹⁴www.cultureunstained.org

⁹⁵ Esther Addley, *The Guardian*, *British museum end sponsorship deal after 27 years*, venerdì 2 giugno 2023.

4.2.2 Liberate Tate

«Liberate Tate is an art collective that wants to free Tate from BP. We can influence them»⁹⁶

Rete di attivisti dedicata a mettere in atto azioni di disobbedienza creativa contro la Tate, fino a quando l'istituzione non rinuncerà ai finanziamenti delle compagnie petrolifere.

La rete è stata fondata nel gennaio 2010 durante un laboratorio su arte e attivismo commissionato proprio dalla Tate. Quando i curatori della Tate tentarono di censurare il laboratorio per impedire interventi contro gli sponsor del museo – nonostante non ne fosse stato pianificato alcuno – i partecipanti, indignati, decisero di continuare a lavorare insieme oltre la durata del seminario, fondando così *Liberate Tate*. Nel 2016 il collettivo ha vinto la sua campagna con l'annuncio che la sponsorizzazione della BP oil con la Tate Gallery sarebbe giunta al termine nel 2017.

Il collettivo per cinque anni dal 2010 ha messo in atto una serie di performance *site-specific* non autorizzate nei musei e in altri spazi museali. Il loro lavoro performativo nasce da quella che era la situazione per le arti a livello globale, quando le sponsorizzazioni del settore petrolifero erano diventate così tanto potenti da indebolire le risposte degli artisti dai disastri ambientali⁹⁷ (Figura 8-13).

⁹⁶ Liberate Tate: the Modern's Turbine Hall daubed with graffiti by protesters against BP. www.theguardian.com

⁹⁷ Lisa E. Bloom, *Critical polar art leads to social activism beyond the disengaged gaze*, in *The Climate Change and the new polar aesthetics. Artists reimagine the Arctic and Antarctic*, Duke University Press, 2022.



Figura 8 Liberate Tate, *Art Not Oil*, gennaio 2010. Workshop presso la Tate che ha dato inizio alle azioni di disobbedienza creativa e la conseguente creazione della rete. Fonte: www.theguardian.com



Figura 9 Liberate Tate, *License to spill*, giugno 2010. Durante il “summer party” per celebrare i 20 anni di sponsorship della BP oil alla Tate Gallery, gli attivisti hanno versato olio e piume all’ingresso della Tate Britain. Fonte: www.theguardian.com



Figura 10 Liberate Tate, *Human Cost*, un anno dopo il disastro ambientale causato da BP nel Golfo del Messico, il collettivo ha messo in scena una performance alla Duveen Gallery della Tate Britain. La durata è stata di 87 minuti, uno per ogni giorno di durata dello sversamento di petrolio. Fonte: www.theguardian.com



Figura 11 Liberate Tate, *The Reveal*, febbraio 2015, Nove performer velati hanno lanciato 240.000 sterline in banconote speciali recanti il logo "BP/Tate" dalla Members Room all'interno della Tate Britain, facendole cadere nell'ingresso principale delle gallerie espositive della *BP Walk through British Art*. La performance è stata messa in atto pochi giorni dopo che i tribunali britannici avevano costretto la Tate a rivelare l'entità dei finanziamenti ricevuti da BP: una media di 240.000 sterline all'anno tra il 1990 e il 2006. Fonte: www.theguardian.com



Figura 12 e Figura 13 Liberate Tate, *Time Piece*, giugno 2015. Una performance che ha visto il coinvolgimento di 75 membri di Liberate Tate ha avuto luogo dall'alta marea del 13 giugno (ore 11:53) fino all'alta marea del 14 giugno (ore 12:55); durante l'azione, i manifestanti hanno tracciato scritte con il carboncino sul pavimento della Turbine Hall per esortare la Tate a rinunciare all'accordo di sponsorizzazione con BP prima del vertice sul clima di Parigi di dicembre. Fonte: www.theguardian.com

Che cosa dimostra l'analisi dei casi Tate e Bp e British Museum e Bp?

L'analisi di queste due vicende permette di comprendere le tensioni strutturali che esistono all'interno del sistema di finanziamento del settore culturale e più in generale il rapporto tra ONP, responsabilità sociale ed economicità.

La conclusione delle sponsorizzazioni con BP permette di legittimare il funzionamento dell'*art washing* come puro strumento di legittimazione simbolica e reputazionale.

Ma come mai tali sponsorizzazioni sono terminate solo in seguito ad un'azione collettiva dal basso, dai movimenti attivisti? I governi e le istituzioni sono incapaci di definire dei criteri etici che vincolano le fonti di finanziamento della cultura? Oppure le aziende culturali accettano i fondi provenienti da industrie controverse solo perché non esistono alternative? La letteratura sull'*arts management* mostra come le ONP operino all'interno di una tensione permanente tra missione culturale, responsabilità sociale e sostenibilità finanziaria. In un contesto in cui lo Stato fa un passo indietro nella gestione della cultura, il privato si fa avanti in un'ottica di profitto, sia economico che reputazionale. Tuttavia, la fine delle sponsorizzazioni BP non ha determinato il collasso né della Tate né del British Museum. Questo forse suggerisce che la narrativa di fondo che i proventi dai privati fossero indispensabili per la sopravvivenza, fosse costruita per legittimare la continuità degli accordi?

Inoltre, c'è da chiedersi se la decisione di terminare la *partnership* sia frutto di un cambiamento di visione da parte della governance museale, in linea con i principi etici e morali, oppure è un risultato perlopiù dovuto dalla crescente pressione reputazionale esercitata dai movimenti attivisti?

Infine, si pone una domanda decisiva la rimozione dello sponsor «sporco» da parte dei due musei, è esso stesso un atto di washing da parte del ONP? La decisione può essere letta come un gesto di responsabilità istituzionale, coerente con i valori di sostenibilità che il museo stesso porta avanti all'interno della mission; oppure rischia di tradursi in un semplice atto di pulizia, come lo sponsor si ripuliva l'immagine attraverso l'arte, adesso il museo che viene contestato, si ripulisce a sua volta per evitare un danno reputazionale crescente.

La fine delle sponsorizzazioni non chiude il dibattito. Adesso ci chiediamo quali dovrebbero quindi essere i criteri che guidano le istituzioni culturali nell'area del *fundraising*. Sarà mai possibile conciliare sostenibilità economica ed essere integralmente etici?

La conclusione delle partnership con BP rappresenta dunque non un punto di arrivo, ma un punto di partenza per ripensare criticamente il ruolo delle istituzioni culturali nella società contemporanea.

4.3 Caso Studio: Famiglia Sackler e *moral washing*

L'attivismo contro l'industria fossile non è il solo ad aver messo in evidenza comportamenti di *art washing*. Nella storia, infatti, esiste un caso emblematico, ovvero quello ricoperto dalla famiglia Sackler e dalla loro filantropia tossica.

L'inizio dell'impero dei Sackler nasce nel settore farmaceutico ed inizia da Arthur Sackler nell'America degli anni Sessanta con il lancio del Valium, la prima pastiglia a base di morfina utilizzata per trattare ansia e depressione. È in questi anni, che coincidono con il loro primo arricchimento, che iniziano la loro azione filantropica. Finanzieranno infatti università, enti benevoli e istituzioni culturali. Arthur, infatti, utilizza l'arte e la cultura per creare una legacy familiare, spostando sempre di più l'attenzione del pubblico sulle attività filantropiche e sugli eventi di beneficenza, non menzionando mai il valium e nemmeno alludendo al suo lavoro nel marketing farmaceutico⁹⁸.

Nel 1965 l'Unesco affidò agli Stati Uniti il compito di restaurare il tempio di Dendur per salvarlo dalle acque del Nilo dopo la costruzione della diga di Assuan. Dati gli elevati costi di trasporto e restauro la famiglia Sackler si fece avanti e vinse la gara per finanziare il Metropolitan Museum di New York, dimostrandosi i più grandi filantropi del paese. L'ala egiziana diventerà lo spazio più prestigioso del museo e verrà ribattezzata in seguito a questo finanziamento *The Sackler Wing*.

⁹⁸ Il *reputation laundering* si verifica quando individui facoltosi effettuano donazioni filantropiche a favore di università situate in contesti caratterizzati dallo stato di diritto, al fine di accrescere la propria reputazione internazionale e compensare controversie o illeciti documentati. www.giace.org

Adesso il museo nazionale di una delle nazioni più potenti del mondo omaggia un impero commerciale, quello dei Sackler.

La storia dei Sackler non termina con Arthur ma continua con Richard Sackler che partendo da una piccola casa farmaceutica cambierà il destino della famiglia e di una grand parte della popolazione umana.

Verso la fine degli anni Settanta, infatti, i Sackler acquistano una piccola azienda farmaceutica, la *Purdue Pharma* e iniziano a commercializzare l'*MS contin*, una pasticca di morfina destinata ai malati per alleviare i dolori più strazianti. Il principio attivo non era una novità in campo farmaceutico, ma l'innovazione stava nel concentrare un farmaco, che prima veniva somministrato tramite iniezione, in una pillola a uso orale e nel lento rilascio, che permetteva di prolungare l'effetto del sollievo.

L'*MS contin* vedrà i profitti della *Purdue Pharm* alzarsi a dismisura. Oltre ai profitti aumenteranno anche le prescrizioni del farmaco, poiché la comunità medico scientifica dichiarerà che la dipendenza da oppioidi è in realtà molto bassa⁹⁹.

Nel 1996 la *Purdue Pharm*, poco prima della scadenza del brevetto dell'*MS contin*, metterà in commercio un nuovo prodotto, l'*Oxycontin*, attivando una rete di vendita tentacolare, con premi che i medici che la prescrivono e campioni dati in omaggio. Il marketing poi si concentrerà nelle zone più povere d'America dove il farmaco veniva prescritto per curare ansia e depressione. Il farmaco inizia a generare un ingente quantità di tossicodipendenti tanto da diventare un competitor dell'eroina.

I forti rischi di dipendenza dal farmaco erano noti e sono stati occultati dall'azienda. La famiglia Sackler, infatti, assume i migliori avvocati e la manovra difensiva si basava sul ribaltamento del nesso causa effetto riguardo i danni provocati dalla commercializzazione del farmaco. I Sackler incolperanno i singoli individui e le reti clandestine che lo hanno immesso sul mercato nero aggiungendo che la sconsiderata criminalizzazione dell'*Oxycontin* rischiava di danneggiare i pazienti che ne avrebbero avuto davvero bisogno. Il procedimento contro i Sackler si risolverà con un patteggiamento e il farmaco rimarrà in commercio con una semplice modifica all'interno del bugiardino.

⁹⁹Russel K. Portenoy, *Opioid Therapy for Chronic Nonmalignant pain: a review of the Critical Issues*, in *Journal of Pain and Symptom Management*, Vol.11, n.4, aprile 1996.

Il sistema stesso permette che dal 2007 in poi altre centinaia di migliaia di persone verranno uccise dall'*Oxycontin*.

Nel 2008 i riflettori mediatici del Paese e del mondo intero sono puntati altrove, sulla crisi finanziaria. È questo il momento in cui i Sackler applicano un'azione fortissima di *Art washing*. L'azienda inizia a investire nel campo filantropico, in modo tale da mantenere alto il nome e il prestigio della famiglia. In questo modo il danno d'immagine, legato al procedimento penale viene relegato ad un banale incidente di percorso.

Tuttavia, nel 2020, dopo la scoperta del legame tra i Sackler con Purdue Pharma e il caso legato alle prescrizioni dell'*OxyContin*, l'attività filantropica della famiglia ha subito un forte arresto¹⁰⁰. L'accordo stipulato nel 2020 tra il Dipartimento statunitense di Giustizia e Purdue Pharma prevede che la compagnia riconosca la sua responsabilità per la commercializzazione di *OxyContin* e per aver creato la crisi degli oppioidi negli Stati Uniti.

Il patteggiamento prevede un accordo da 7,4 miliardi di dollari e impedisce la vendita di oppioidi dalla casa farmaceutica negli Stati Uniti. La famiglia Sackler pagherà circa 6,5 miliardi di dollari in 15 anni, mentre Purdue pagherà quasi 900 milioni di dollari in anticipo. I fondi saranno destinati alle comunità di tutto il Paese per sostenere i programmi di trattamento, prevenzione e recupero delle dipendenze da oppioidi nei prossimi 15 anni¹⁰¹.

Ad oggi l'immagine pubblica della famiglia si sta progressivamente deteriorando e ciò sta fortemente minacciando il lascito culturale dei Sackler. Sono molte le istituzioni culturali che, in seguito allo scoppio della crisi hanno dovuto rivalutare attentamente la continuità dei rapporti con i Sackler. Come per il caso della Tate Gallery e il British Museum, gruppi di attivisti si sono battuti per rimuovere e rinominare il nome dei Sackler dagli spazi espositivi.

¹⁰⁰Il declino del mecenatismo dei Sackler. La parabola dei moderni Medici, 1luglio 2024. www.meer.com

¹⁰¹Il sole 24 ore video, *Crisi oppioidi: Purdue Pharma e Sackler pagheranno 7,4 miliardi*, 24 gennaio 2025.

4.3.1 P.A.I. N

L'organizzazione fondata nel 2017 dalla stessa Goldin si batte per arginare l'abuso di prescrizioni di farmaci capaci di provocare dipendenza e danni letali, organizzando manifestazioni e performance presso le istituzioni che ricevono finanziamenti dalla famiglia Sackler. Il 10 marzo del 2018 l'organizzazione *P.A.I.N.*¹⁰² occupa il Met. Nell'ala del museo dedicata alla civiltà egizia, *la Sackler Wing*, il gruppo di manifestanti guidati da Nan Goldin, gettano centinaia di flaconcini di *Oxycontin* nella vasca centrale¹⁰³ e ricoprono la sala di striscioni che recitano *Shame on Sackler*, mentre altri attivisti intervengono con una performance sdraiandosi a terra e fingendosi morti e Nan Goldin legge le statistiche relative alle morti da oppiacei negli Stati Uniti (Fig 11).



Figura 11 Il gruppo di attivisti Pain ha preso d'assalto il Met nel 2018, lanciando flaconi di pillole dalla piscina che circonda il Tempio di Dendur. Fonte: il Giornale dell'Arte

¹⁰² L'acronimo del gruppo P.A.I.N. significa: *Prescription Addiction Intervention Now*.

¹⁰³ La scena verrà riutilizzata in apertura del film di Laura Poitras vincitore del leone d'oro alla 79° Mostra del cinema di Venezia, *All the beauty and the Bloodshed* (2022) pellicola che esplora la vita e la carriera di Nan Goldin e documenta la sua lotta contro i Sackler.

A inizio dicembre 2021, il Met ha annunciato che avrebbe rimosso il nome Sackler da sette dei suoi spazi espositivi, compresa l'ala che ospita l'antico Tempio egizio di Dendur. Già nel maggio 2019 il museo aveva annunciato che avrebbe rifiutato ogni futura donazione da parte della famiglia Sackler, in seguito all'eco, dovuto anche dall'utilizzo dei social media, che ha avuto la manifestazione nel 2018.

L'era dei social media ha reso impossibile mantenere la discrepanza tra immagine filantropica e responsabilità morali e che ha permesso che l'azione di attivismo al Met riversasse anche su altre istituzioni culturali che hanno dovuto rivalutare attentamente la continuità dei rapporti con i Sackler¹⁰⁴.

Il caso Sackler rappresenta una forma specifica di *art washing*, che può essere definito come *art washing* morale: non si tratta semplicemente di ripulire un'immagine aziendale controversa, ma di compensare moralmente un danno sociale enorme attraverso la filantropia culturale, una filantropia tossica.

In entrambi i casi, l'*art washing* opera come un meccanismo di occultamento delle azioni eticamente e moralmente scorrette, differenziandosi solo per l'oggetto del suo sfruttamento. Nel caso del binomio BP e Tate, ad essere estratta e devastata è la natura. Attraverso un colonialismo che storicamente ha sfruttato i territori iraniani e che oggi continua a violare gli ecosistemi globali. Nel caso della famiglia Sackler, invece, ad essere colonizzato è il corpo umano: il dolore ed il malessere umano vengono trasformati in un bacino di estrazione da miliardi di dollari. Entrambi i profitti vengono poi *washed* dalla filantropia culturale.

¹⁰⁴ Tra queste, quelle che hanno avuto un ruolo più centrale, oltre la MET sono state lo Smithsonian e il Solomon R. Guggenheim. Il primo ha accusato un forte contraccollo poiché Arthur Sackler, dopo aver donato più di 1000 opere e ingenti somme di denaro per costruire nuove aree museali, ha stipulato un contratto nel 1982 con il diritto di nomina perpetua, che gli ha permesso di rimanere impresso per sempre nella storia dei filantropi americani. Il museo oggi non accetta più contratti di nomina perpetua ma ha adottato una politica che limita la finestra di nomina fino a 20 anni o fino al seguente rinnovo dello spazio museale. Il Guggenheim invece nel 2022 si è allontanato dal nome dei Sackler cancellando il nome della famiglia dal *Sackler Center for Arts Education* e rinominandolo solamente come *Center of Arts Education*. www.meer.com

	Caso British Petroleum	Caso Famiglia Sackler
Soggetto finanziatore	BP Oil: compagnia petrolifera britannica	Famiglia di imprenditori americana proprietaria della <i>Purdue Pharma</i>
Settore controverso	Industria fossile: estrazione petrolifera, disastri ambientali, ed impatti climatici	Industria farmaceutica: dipendenze, crisi degli oppioidi
Istituzione beneficiaria	<i>Tate Gallery, British Museum</i>	<i>Metropolitan Museum of Art, Guggenheim, Smithsonian</i>
Forma del sostegno	Sponsorizzazioni pluriennali e partnership istituzionali	Donazioni filantropiche verso musei e università
Beneficio reputazionale	Riposizionamento dell'immagine dopo il disastro <i>Deepwater Horizon</i>	Costruzione di un'eredità familiare positiva, occultamento del legame con la crisi degli oppioidi
Reazione pubblica e dell'attivismo	Proteste, performance, campagne mediatiche di gruppi di attivisti come <i>Culture Unstained</i> e <i>Liberate Tate</i>	Proteste, performance e campagne mediatiche del gruppo formato da Nan Goldin: <i>P.A.I.N.</i>
Esito finale	Fine della sponsorizzazione della Tate nel 2017 al British Museum nel 2023	Rimozione del nome dei Sackler dalla <i>Sackler wing</i> al Met. Rifiuto di nuove donazioni dalla famiglia. Crollo della reputazione pubblica. Enorme multa da pagare.
Policy adottate dopo lo scandalo	I due musei hanno aggiornato le policy con criteri etici più stringenti	Revisione dei codici etici per le politiche di <i>fundraising</i>

4.4 La sfida etica del *fundraising*

I due casi studio hanno dimostrato come il *fundraising* culturale non sia un'azione neutrale ma un processo complesso che implica scelte etiche e valoriali che hanno delle conseguenze reputazionali per entrambe le parti coinvolte, ovvero chi riceve i finanziamenti e chi li fa. In questo scenario, il fundraising etico emerge come una necessità strutturale. Nella new economy il network di fiducia che si instaura tra l'istituzione culturale e gli stakeholder è necessario per garantire il funzionamento dell'economia di mercato. Un'azienda culturale che tradisce la fiducia pubblica genera un'esternalità pericolosa, danneggiandone la reputazione e la sua mission.

4.4.1 L'ICOM ed il *Code of Ethics* come strumento di *soft law*

Per quanto riguarda i musei l'ICOM, International Council of Museums, rappresenta l'organizzazione internazionale di riferimento per la definizione degli standard etici e professionali del settore museale.

Il Codice Etico dell'ICOM¹⁰⁵ per i Musei è un testo di riferimento che stabilisce gli standard per la pratica dei professionisti museali e costituisce il principale quadro normativo e valoriale a cui le istituzioni culturali dovrebbero attenersi nella gestione delle proprie attività, incluse le pratiche di *fundraising* e le relazioni con sponsor e donatori. Secondo l'ICOM il *fundraising* è il denaro raccolto da un museo da fonti esterne, inclusi individui, organizzazioni filantropiche, fondazioni, imprese ed enti governativi. Ogni museo dovrebbe dotarsi di una *fundraising policy* che disciplini la sollecitazione, l'accettazione e la gestione dei finanziamenti verso l'ente non profit.

¹⁰⁵ A seguito della 25^a Conferenza Generale dell'ICOM (Kyoto, 2019) è stato stabilito che il Codice dovesse essere riesaminato. Il processo di revisione, basato su una metodologia iterativa e trasparente che prevede quattro consultazioni con i membri dell'ICOM, è iniziato nel 2022. Il Codice Etico dell'ICOM per i Musei revisionato sarà presentato per la votazione all'Assemblea Annuale dell'ICOM nel giugno 2026.

All'interno del Code of Ethics si riconosce il rischio conseguente a finanziamenti provenienti da settori controversi, come produttori di armi, tabacco, estrattori di combustibili fossili.

*«They should consider whether to exclude any specific business or kind of business because of the business' products and services, taking into account the characteristics, values, and attitudes related to these products and services».*¹⁰⁶

Questa decisione dovrebbe essere presa alla luce non solo della *mission* del museo, ma anche delle sue rispettive comunità di riferimento.

Tuttavia, il Codice Etico è uno strumento di *soft law*¹⁰⁷, ovvero non è giuridicamente vincolante, non prevede sanzioni e non impone obblighi. La sua efficacia dipende solamente dalla volontà dei musei di applicarlo e dalla pressione esercitata da comunità, artisti, media e altri stakeholders. Questo spiega perché istituzioni come la Tate, il British Museum o il Met abbiano accettato per anni finanziamenti provenienti da aziende controverse, nonostante l'incompatibilità con i principi etici dichiarati. In assenza una regolamentazione unitaria ogni museo può infatti decidere singolarmente, soprattutto quando i soldi che possono essere erogati rappresentano una risorsa economica significativa.

4.4.2 Dentro l'ICOM: intervista a Sara Scaramella (ICOM France)

In questo quadro si inserisce anche l'intervista a Sara Scaramella, assistente della presidente di ICOM Francia, che offre una prospettiva interna sul ruolo dell'ICOM nel contesto contemporaneo.

Scaramella sottolinea come la questione del finanziamento sia strutturale nella natura stessa del museo, definito dall'ICOM come istituzione senza scopo di lucro¹⁰⁸.

¹⁰⁶ ICOM, *Code of Ethics*, Standards on Fundraising of the International Council of Museums, Consideration when developing and managing financial support.

¹⁰⁷ Viene in tal modo preso in considerazione un sistema di regole che si connota essenzialmente per il fatto di non essere caratterizzato dai tratti forse più tipici e ricorrenti della norma giuridica: l'essere parte di un ordinamento giuridico e l'essere dotata di una qualche forza vincolante o precettiva. www.treccani.it

¹⁰⁸ ICOM, «Definizione di Museo», approvata dall'Assemblea Generale a Praga il 24 agosto 2022. www.icom.com

La dipendenza dal fundraising privato non riguarda in modo uniforme tutte le realtà: molti musei, soprattutto quelli nati come fondazioni o legati a grandi brand, operano già in un sistema intrinsecamente privato. Il problema, dunque, non è la necessità del fundraising in sé, ma quali tipologie di musei risultano maggiormente condizionate da esso.

Sul tema della *due diligence*, Scaramella evidenzia che l'ICOM non fornisce modelli rigidi, ma linee guida professionali elaborate attraverso i suoi 36 comitati internazionali di esperti. Tra questi, il comitato *sustain*¹⁰⁹ dedicato alla sostenibilità lavora attivamente su temi come responsabilità sociale, impatto ambientale e gestione dei conflitti d'interesse. La definizione stessa di *art washing*, osserva, varia da Paese a Paese e, in alcuni casi, non è solo lo sponsor a fare *art washing*, ma il museo stesso, soprattutto quando nasce come estensione di un brand o come dispositivo di marketing culturale.

Infine, in vista della revisione del Codice Etico prevista per il 2026, Scaramella conferma che il nuovo documento, che è tuttora un *working document*, si ispira ai principi della definizione di museo del 2022, ponendo al centro sostenibilità, etica e professionalità. L'obiettivo dell'ICOM non è imporre norme, ma creare un network internazionale di professionisti in grado di convergere su un terreno etico comune. In questo senso, l'organizzazione non interviene direttamente nei casi di *art washing*, ma promuove un dibattito globale che aiuti i musei a sviluppare criteri più solidi per valutare i finanziamenti privati.

¹⁰⁹ www.sustain.mini.icom.com

Conclusione

Il crescente ricorso al *fundraising* privato nel settore culturale solleva una questione cruciale: se il bene è comune, allora i finanziamenti devono essere accettati scegliendo attentamente da dove provengono.

Ogni sponsorizzazione o azione di CSR attiva un processo di scambio simbolico: il museo riceve risorse economiche, per garantirne la sua sostenibilità, mentre chi finanzia ottiene visibilità e capitale simbolico. Quindi nel momento in cui un'organizzazione culturale accetta un finanziamento allora vuol dire che accetta l'identità del soggetto erogatore.

In un mondo in cui i beni pubblici vengono dati in mano ai privati, la scelta dovrebbe essere tarata sulla base della *mission* di entrambe le istituzioni, in base all'impatto sociale che una partnership potrebbe avere sulla comunità e la sostenibilità a lungo termine di questa collaborazione.

I casi emblematici analizzati in questa tesi, mostrano come una sponsorizzazione possa trasformarsi in un dispositivo di *art washing*, capace di alterare la percezione pubblica e di compromettere la credibilità delle istituzioni culturali.

Molti musei, in seguito a questi due scandali, hanno sviluppato policy interne e codici etici dedicati al fundraising. Tuttavia, tali strumenti restano, come il *Code of Ethics* dell'ICOM, forme di *soft law*, ovvero non sono vincolanti. La loro efficacia dipende dalla volontà delle istituzioni di applicarli e dalla pressione esercitata da comunità, artisti e opinione pubblica. Questo limite strutturale rende evidente che l'etica del *fundraising* non può essere delegata esclusivamente a norme interne, ma richiede un'assunzione di responsabilità più ampia, condivisa e consapevole.

Il presente lavoro di tesi non pretende di offrire risposte definitive.

Esiste davvero una linea chiara tra etica e business?

Probabilmente no. O, se esiste, è una linea continuamente negoziata.

Ogni istituzione culturale si muove su questo confine sottile, cercando un equilibrio tra sostenibilità economica e coerenza valoriale.

La mia analisi vuole proporre uno sguardo critico: un modo per interrogare ciò che vediamo quando entriamo in un museo, quando partecipiamo a una mostra, quando

viviamo un'esperienza culturale. Perché, come nell'opera di Magritte, ciò che appare non coincide sempre con ciò che è.

Bibliografia

CAUSI M., *Economia della cultura e delle industrie culturali e creative. Un'introduzione*, Carocci Editore, Roma, 2022.

CHIEPPA R., *Il nuovo regime delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni: il settore dei beni culturali e l'intervento delle fondazioni*, Aedon, Fascicolo 2, il Mulino, Bologna, 2013.

CHONG D., *Arts Management*, Routledge, Londra, 2002.

COEN CAGLI M., CONTRINO N. (a cura di), *Fundraising e cultura. Affrontare le nuove sfide del settore culturale: il fundraising come risposta immunitaria*, All Around, Roma, 2022.

COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2012.

DOLORES L., MACCHIAROLI M., DE MARE G., *Sponsorship's Financial Sustainability for Cultural Conservation and Enhancement Strategies: An Innovative Model for Sponsees and Sponsors*, 2021, 13, 9070.

DONELLI C.C., MOZZONI I., BADIA F., FANELLI S., *Financing Sustainability in the Arts Sector: The Case of the Art Bonus Public Crowdfunding Campaign in Italy*, 2022, 14, 1641.

EVANS M., *Artwash: Big Oil and the Arts*. English Edition, Pluto Press, Londra, Kindle Edition, 2015

FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017.

GAZZOLA P., *CSR per scelta o per necessità*, Maggioli, Rimini, 2012.

GRANATO G., PICILLI R., *Fundraising e marketing per i musei*, Rubbettino, Catanzaro, 2020.

GRISWOLD W., *Sociologia della cultura*, edizione italiana a cura di Santoro M., Il Mulino, Bologna, 2005.

HELIBURN J. e GRAY C.M., *The Economics of Art and Culture*, Terza edizione, Cambridge University Press, 2024.

HESMONDHALGH D., MONACI S. (a cura di), ZUFFADA E. (traduzione), *Le industrie culturali*, Seconda edizione, Milano, Egea, 2015.

HORKHEIMER M., ADORNO W.T., *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi, Torino, 2010.

MAGNANI G., *Le aziende culturali, modelli manageriali*, Giappichelli, Torino, 2017.

MELANDRI V., MASACCI A., in *Fundraising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

MONTANARI T., *Privati del patrimonio*, Einaudi, Torino, 2015.

MONTELLA M., *Musei e beni culturali, verso un modello di governance*, Mondadori Electa, Milano, 2003.

PECORARO F., TURRINI A., VOLPE M., *Fundraising per l'arte e la cultura. Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*, Egea, Milano, 2024.

PORTENOY R.K., *Opioid Therapy for Chronic Nonmalignant pain: a review of the Critical Issues*, in *Journal of Pain and Symptom Management*, Vol.11, n.4, aprile 1996.

SACCO P. L., *Il fundraising per la cultura*, Maltemi editore, Milano, 2006.

SANTAGATA W., *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 2007.

SCARCELLA PRANDSTALLER S., CILLO V. (a cura di), *Manuale di responsabilità sociale d'impresa*, McGraw Hill, Milano, 2022.

SETTIS S., *Italia S.p.a, l'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino, 2002.

TAMMA, M., Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità, in *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento, 27–28 novembre 2008. *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 2010, n. 82.

THROSBY D., *Economia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 2005.

WU C.T., *Privatising culture: corporate art intervention since the 1980s*, Verso, Londra, 2003.

Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, Report «NOI DONIAMO», VI Edizione, anno 2023.

Istituto Italiano della Donazione, Osservatorio sul dono, Report «NOI DONIAMO», VI Edizione, anno 2025.

Sitografia

www.cantiereterzosettore.it

www.treccani.it

www.confcommercio.it

www.minicifre.cultura.gov.it

www.federculture.it

www.opendap.rgs.mef.gov.it

www.theartnewspaper.com

www.aedon.mulino.it

www.normattiva.it

www.ne-mo.org

www.bosettiegatti.eu

www.ilgiornaledellarte.com

www.meer.com

www.internazionale.it

www.realmedia.press

www.artnotoil.org.uk

www.ilmanifesto.it

www.brocardi.it

www.italobonalo.com

www.corporate.elica.com

www.cultureunstained.org

www.theguardian.com

www.wikipedia.it

www.bp.com

www.ilpost.com

www.icom.museum

www.sustain.mini.icom.org

www.hyperallergic.com

Atti normativi

Regio Decreto, 16 marzo 1942, n. 262, *Codice civile*.

Costituzione della Repubblica Italiana, 27 dicembre 1947, art. 9 *Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione*.

Costituzione della Repubblica Italiana, 27 dicembre 1947, art. 118 *Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*.

Decreto del Presidente della Repubblica, 22 dicembre 1986, n.917, *Testo unico delle imposte sui redditi*.

Decreto legislativo 14 gennaio 1993, n. 4. *Recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali*.

Decreto Legislativo 23 febbraio 1995, n.41, art.47 quater. *Misure urgenti per il risanamento della finanza pubblica e per l'occupazione nelle aree depresse*.

Decreto Legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, *Istituzione del Ministero per i beni e le attività culturali*, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.

Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n.42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

ICOM – International Council of Museums, 2004. *Code of Ethics for Museums*. ICOM

Decreto legislativo 31 maggio 2014, n.83, convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014 e s.m.i. *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo, Art bonus*.

Decreto legislativo 3 luglio 2017, n.117, *Codice del Terzo Settore*.

Governo italiano, 13 luglio 2021, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*.

Appendice

Nella presente Appendice sono riportate le due lettere aperte scritte dalle due associazioni di attivisti che abbiamo visto nel capitolo 3.

Il primo documento è il comunicato pubblicato dal movimento *Liberate Tate* durante il decimo anniversario dalla fondazione della Tate Modern.

Il secondo documento è invece la lettera aperta scritta da Nan Goldin nel 2017 in cui descrive la sua grave dipendenza dall'*OxyContin* e la sua missione volta a denunciare il ruolo della famiglia Sackler nella crisi degli oppioidi.

1. Comunicato n.1 Liberate Tate, maggio 2010. *Happy birthday Tate*

Fonte: www.liberatetate.wordpress.com

LIBERATE TATE COMMUNIQUE #1 MAY 2010 – Released during Tate Modern’s 10 year Birthday Celebration Weekend.

Dear Tate

Happy Birthday. We wish we could celebrate with you. But we can’t.

As we write, your corporate sponsor BP is creating the largest oil painting in the world, inspired by profit margins and a culture that puts money in front of life, its shadowy stain shimmers across the Gulf of Mexico. A toxic tide that turns thriving ecosystems into deserts and deprives cultures of their way of life, it is one of the world’s greatest works of corporate art, a work that reeks of death and speaks of our society’s failure of imagination.

Every day Tate scrubs clean BP’s public image with the detergent of cool progressive culture. But there is nothing innovative or cutting edge about a company that knowingly feeds our addiction to fossil fuels despite a climate crisis, a company whose greed has

killed twenty-one employees in just over a year, a company that continues to invest in the cancer-causing climate crimes of tar sands in Alberta, Canada.

By placing the words BP and Art together, the destructive and obsolete nature of the fossil fuel industry is masked, and crimes against the future are given a slick and stainless sheen.

Every time we step inside the museum Tate makes us complicit with these acts, acts that will one day seem as archaic as the slave trade, as anachronistic as public executions. Every time Nicholas Serota is asked how a museum that prides itself on dealing with climate change can be funded by an oil company he responds that there are no plans to abandon BP sponsorship (anything to do with having an ex-CEO of BP chair Tate's board of trustees?).

When art activist group The Laboratory of Insurrectionary Imagination were invited to run a workshop on art and civil disobedience, they were told by curators that they could not take any action against Tate and its sponsors and the workshop was policed by the curators to make sure the artists produced work "commensurate with the Tate's mission". In March 2010, Tate Modern ran an eco symposium, "Rising to the Climate Change Challenge: Artists and Scientists Imagine Tomorrow's World", on the same day that Tate Britain was celebrating twenty years of BP sponsorship with one of its 'BP Saturdays'. Incensed by this censorship and hypocrisy, participants in the symposium called for a vote: 80% of the audience agreed that BP sponsorship should be dropped by 2012.

So today we offer you a birthday present, a gift to liberate Tate from its old-fashioned fossil fuel addiction – a gift for the future. Beginning during your 10th anniversary party and continuing until you drop the sponsorship deal, we will be commissioning a series of art interventions in Tate buildings across the country. Already commissioned are Art Action collective, with a birthday surprise at this weekend's No Soul For Sale event, and The Invisible Committee, who will infiltrate every corner of Tate across the country in the coming months.

We invite artists to join us and act to liberate Tate. Free art from oil.

2. Lettera Aperta scritta da Nan Goldin, 2017. *Leave the world a better place than when you entered it.*

Fonte: www.artforum.com

—Arthur Sackler to his children

I SURVIVED THE OPIOID CRISIS. I narrowly escaped. I went from the darkness and ran full speed into The World. I was isolated, but I realized I wasn't alone. When I got out of treatment I became absorbed in reports of addicts dropping dead from my drug, OxyContin.

I learned that the Sackler family, whose name I knew from museums and galleries, were responsible for the epidemic. This family formulated, marketed, and distributed OxyContin. I decided to make the private public by calling them to task. My first action is to publish personal photographs from my own history.

My relationship to OxyContin began several years ago in Berlin. It was originally prescribed for surgery. Though I took it as directed I got addicted overnight. It was the cleanest drug I'd ever met. In the beginning, forty milligrams was too strong but as my habit grew there was never enough. At first, I could maintain. Then it got messier and messier. I worked the medical field in Berlin for scripts. When they shut me out I turned to FedEx. That worked until it didn't. The drug, like all drugs, lost its effect, so I picked up the straw.

I returned to New York. My dealer never ran out of Oxy and delivered 24/7. He had massive prescriptions and made massive amounts of money. For every penny he spent on a script he made a dollar on the black market. I went from three pills a day, as prescribed, to eighteen. I got a private endowment and spent it all. Like all opiate addicts my crippling fear of withdrawal was my guiding force.

I didn't get high, but I couldn't get sick. My life revolved entirely around getting and using Oxy. Counting and recounting, crushing and snorting was my full-time job. I rarely left the house. It was as if I was Locked-In. All work, all friendships, all news took place on my bed. When I ran out of money for Oxy I copped dope. I ended up snorting fentanyl and I overdosed.

I wanted to get clean, but I waited a year to go into treatment because of my fear of withdrawal. Then in January I went into rehab for two and a half months. I was one of the fortunate ones who could afford an excellent hospital, which isn't an option for most people. I've stayed clean for almost a year. Getting off drugs and staying off drugs are two different things, each painful in their own way. But going back is not an option. My endowment was cut off and I regret the money I wasted. I regret the time I lost, which is irretrievable. Now I find the world hard to navigate, but I have a sharpened clarity and a sense of purpose.

I believe I owe it to those affected by this epidemic to make the personal political. I read the brilliant articles by Patrick Radden Keefe and Margaret Tablot in the *New Yorker* and Christopher Glazek in *Esquire* and I interpreted them as a call to arms. I knew of no political movements on the ground like ACT UP. Most of my community was lost to AIDS. I can't stand by and watch another generation disappear.

The Sacklers made their fortune promoting addiction. OxyContin is one of the most addictive painkillers in the history of pharmacology. They advertised and distributed their medication knowing all the dangers. The Sackler family and their private company, Purdue Pharma, built their empire with the lives of hundreds of thousands. The bodies are piling up. In 2015, in the US alone, more than thirty-three thousand people died from opioid overdoses, half of them from prescription opioids; 80 percent of those who use heroin or buy fentanyl on the black market began with an opioid prescription. These statistics are growing exponentially.

I've started a group, P.A.I.N. (Prescription Addiction Intervention Now), to hold them accountable. To get their ear we will target their philanthropy. They have washed their blood money through the halls of museums and universities around the world. We demand that the Sacklers and Purdue Pharma use their fortune to fund addiction treatment and education. There is no time to waste.

We want to leave the world a better place than when we entered it.

—Nan Goldin, *New York*, 2017

