

ICOM LEARNING CENTER:

L'ACCELERATORE DI COMPETENZE
DELL'ECOSISTEMA CULTURALE ITALIANO

UNA RICOGNIZIONE DI ALCUNI STRUMENTI DI RACCOLTA FONDI

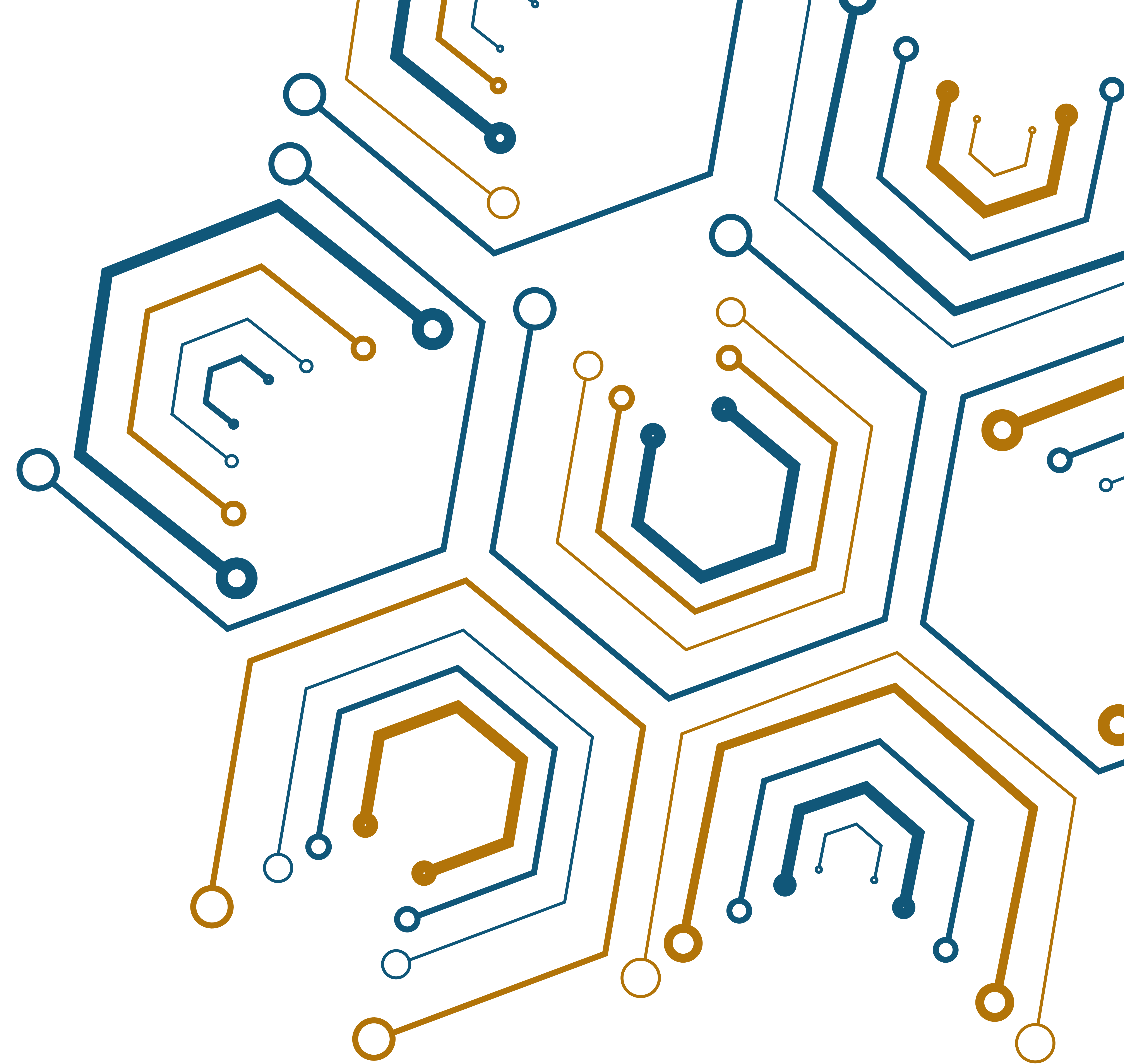
A CURA DEL GDL

PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO



Indice

- 1.Introduzione
- 2.Advisory Board
- 3.Prodotti solidali
- 4.Codice Etico
- 5.Membership
- 6.Agevolazioni fiscali



Introduzione



CONTESTO

La presente analisi è stata realizzata da professionisti del Gruppo di Lavoro Partnership Pubblico-Privato di ICOM Italia su campioni di diversa estrazione e tipologia, come riportato nelle singole schede.

Ne emerge uno spaccato di sicuro interesse e di recente aggiornamento sulle più diffuse pratiche museali di applicazione del fundraising, sia a livello locale che nazionale e internazionale, europeo e non, con l'obiettivo di mettere a confronto ciò che è già sviluppato nel nostro Paese con ciò che può essere ulteriormente implementato o adattato

Introduzione

OBIETTIVI

Con il presente lavoro, si intende fare una ricognizione di alcuni strumenti e metodi di fundraising impiegati in ambito museale e culturale. In alcuni casi, sono possibili benefit e servizi da riconoscere ai sostenitori (es. Advisory Board o CdA), in altri casi sono pratiche per il reperimento di fondi aggiuntivi ai tradizionali canali (es. Prodotti solidali o Membership), passando per un'analisi delle agevolazioni fiscali previste nei diversi contesti geografici.

Si offre dunque un'analisi aggiornata, che possa divenire anche una traccia di sviluppo per ulteriori sviluppi di stampo normativo e amministrativo, nonché per la diffusione di ulteriori buone pratiche.

METODOLOGIA

I singoli professionisti e le singole professioniste hanno operato in autonomia una ricerca di indagine rispetto all'argomento concordato dal Gruppo di Lavoro. Sono riportate le fonti di indagine.

In alcuni casi, è stata prevista una testimonianza dal vivo di alcuni relatori (es. FAI – Fondo Ambiente Italiano).

La registrazione completa dell'intervento è disponibile [qui](#).



Partecipanti

Niccolò Contrino

Stefano Karadjov

Alberta Giovannini

Raffaele Picilli

Elisa Monsellato

Noemi Billeci

Alice Dinegro

Francesco Pozzi

Marianna Martinoni

Eleonora Cattaneo



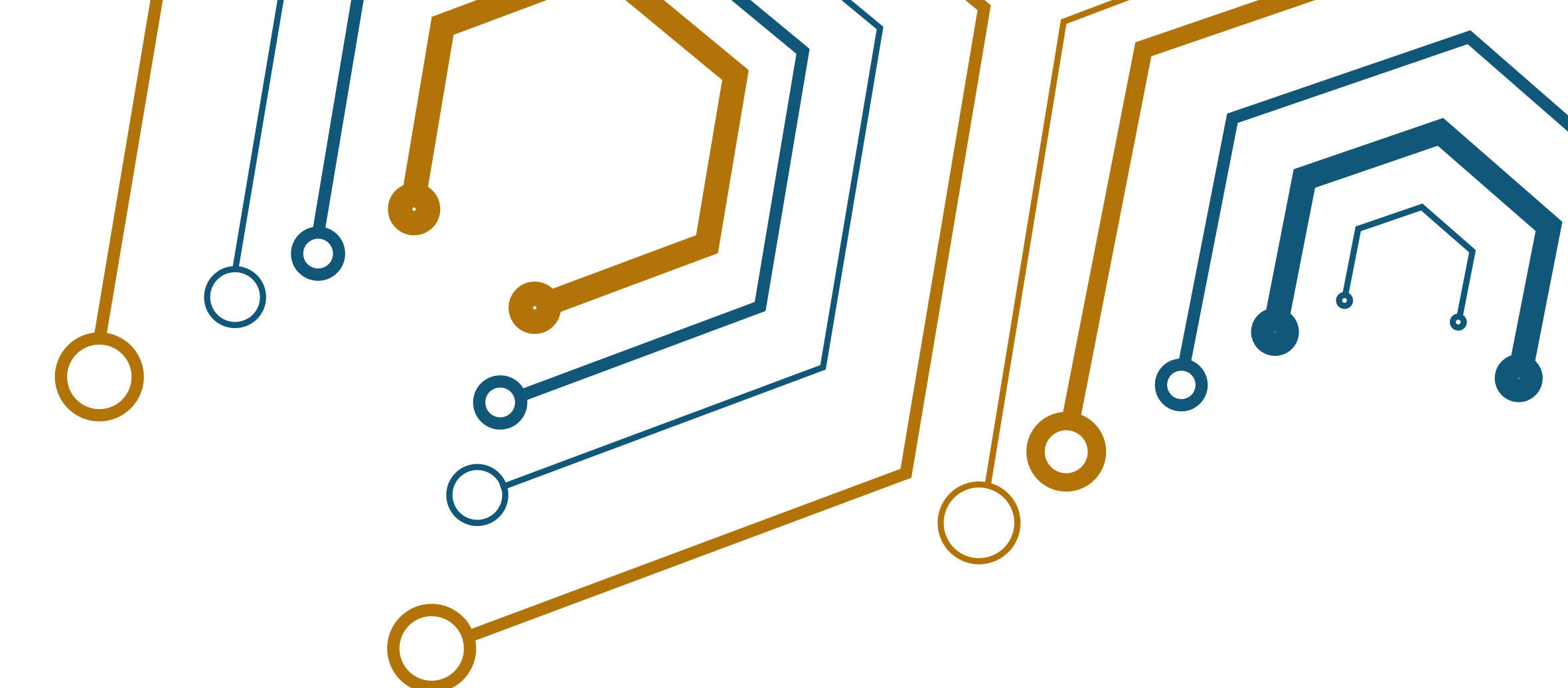


PREMESSA

Per incentivare le donazioni di fondi e la partecipazione dei privati nella gestione dei musei pubblici italiani, servono soluzioni pratiche. La normativa in atto (e quella allo studio del Parlamento), che disciplina le attività delle Fondazioni Lirico Sinfoniche, potrebbe essere, in parte, mutuata per una riforma del settore museale. In questo studio sono stati messi in evidenza alcune possibili soluzioni.

Riguardo invece alla scelta dei componenti dei Consigli di Amministrazione dei musei, è molto utile l'analisi di quanto accade nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America: le scelte sono basate su criteri ed opportunità che in Italia non vengono ancora presi in considerazione.

Gli enti culturali considerati nell'analisi: Musei del Ministero della Cultura (musei statali dotati di autonomia speciale); Musei pubblici; Musei della Regione Siciliana; Musei privati e gli azionisti; Musei a partecipazione mista e gli azionisti; Musei stranieri; Fondazioni lirico-sinfoniche.



MUSEI E CDA

I 67 musei con autonomia speciale sono dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile ed organizzativa e sono costituiti dai seguenti organi: il Direttore, il Consiglio di Amministrazione (CdA), il Comitato scientifico e il Collegio dei revisori dei conti.i. Il tema dibattuto è se la partecipazione al CdA di un'istituzione possa essere considerata un benefit.

FONDAZIONI LIRICO-SINFONICHE E CDA

Enti pubblici trasformate in persone giuridiche private ma con controllo pubblico. Ente a geometria variabile. Il consiglio di indirizzo, composto dal presidente e dai membri designati da ciascuno dei fondatori pubblici e dai soci privati che, anche in associazione fra loro, versino almeno il 5% del contributo erogato dallo Stato; il numero dei componenti non può comunque essere superiore a 7 e la maggioranza deve in ogni caso essere costituita da membri designati da fondatori pubblici. Gli statuti prevedono la partecipazione dei soci privati, in proporzione agli apporti finanziari alla gestione o al patrimonio, comunque non inferiori al 3%.

FUNDRAISING E CDA IN ITALIA

- Asimmetria informativa: la formazione di un consigliere non prevede spesso nozioni o competenze in materia di fundraising.
- Incertezza sul ruolo e sulle funzioni di un Board Member: cosa dovrebbe fare? quali competenze dovrebbe avere? perché accetta l'incarico?
- Assenza di compensi o rimborsi: cosa comporta non retribuire o non rimborsare il consigliere.
- Aspetto politico nella scelta dei consiglieri: il peso delle nomine e delle logiche di rappresentanza.
- Rapporto tra direttore e Consiglio di Amministrazione: equilibrio tra indirizzo strategico e gestione operativa.

FUNDRAISING E CDA ALL'ESTERO

- Professionisti in uno specifico settore (armonia e complementarità del board)
- Network professionale
- Capacità di negoziazione
- Pubbliche relazioni
- Filantropia
- Alto livello di reddito dei singoli board members
- Impegno personale diretto



APPROFONDIMENTI

- Differenza tra musei pubblici e privati
- Musei autonomi
- Fondazioni
- Il sistema giuridico delle Fondazioni Lirico Sinfoniche: Sezioni Unite sulla natura delle Fondazioni Lirico Sinfoniche Fondazioni Lirico Sinfoniche tra diritto pubblico e diritto privato Una possibile riforma delle Fondazioni (luglio 2024)
- Governance del British Museum : Londra Governance National Gallery – Londra «Does Governance Matter? The case of Art Museum»
- Successful governance for museums: A guide for trustees

RICERCA: PRODOTTI SOLIDALI E MUSEI

CONTESTO E DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DATI

- Scarsa presenza del tema nella letteratura di settore
- Mancanza di studi approfonditi a livello nazionale e internazionale
- Ultima indagine ministeriale (2019): “La gestione dei servizi per il pubblico presso gli Istituti e i Luoghi della cultura statali” → su 350 musei italiani, solo il 24% disponeva di un bookshop, per un fatturato complessivo di 23 milioni di euro
- Ricerca focus: prodotti solidali e musei

IL NUOVO RUOLO DEL BOOKSHOP MUSEALE

- Rafforza il legame tra istituzione e comunità
- Non produce solo reddito, ma anche valore sociale e culturale
- Diventa un'estensione dei valori alla base della mission e della vision istituzionale





IL RUOLO SOCIALE E LA SOSTENIBILITÀ DEI SERVIZI MUSEALI

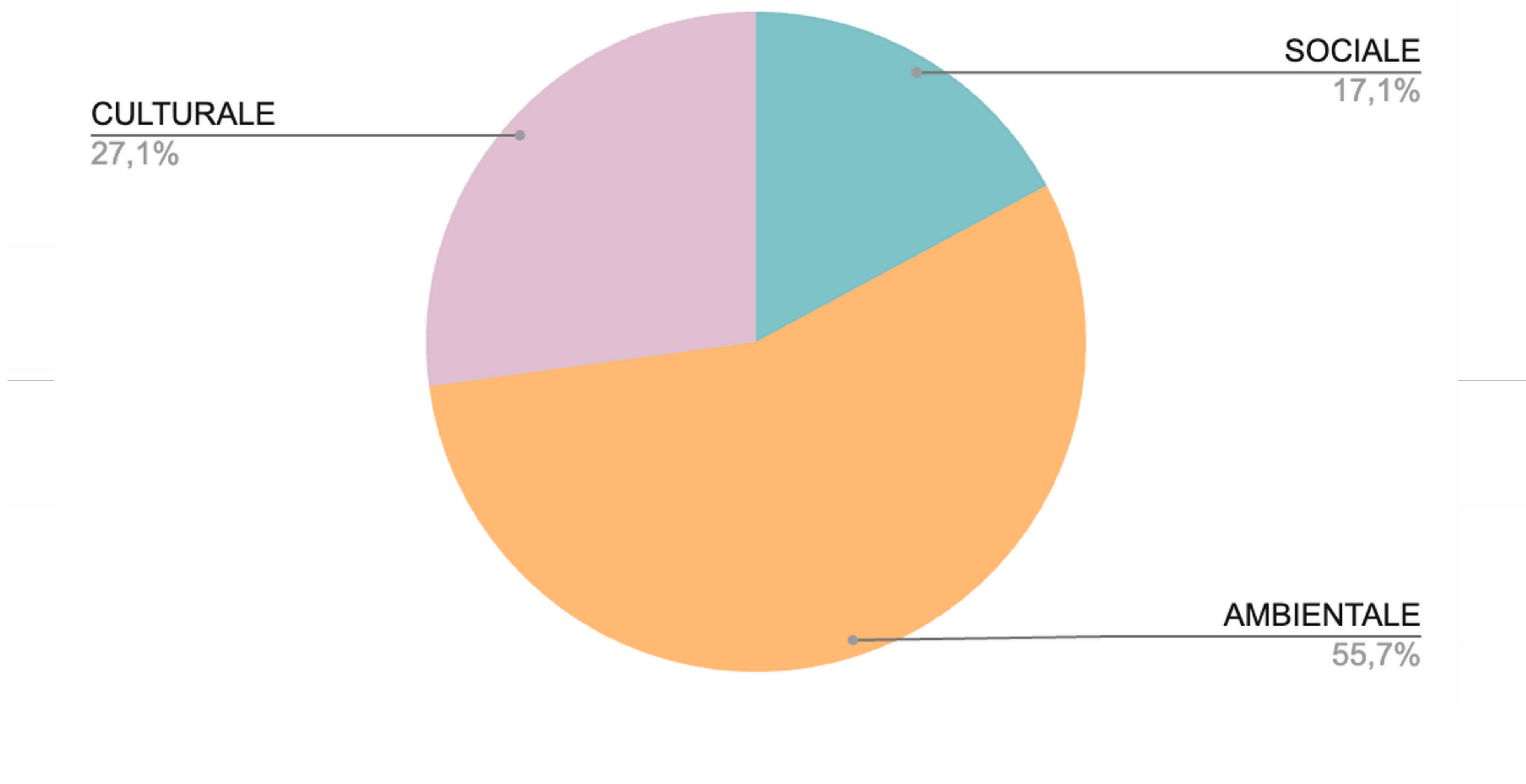
- Un nuovo approccio ai servizi museali, conseguenza della nuova definizione ICOM
- Un nuovo approccio all'istituzione museale, legato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e a una visione sistemica che integra dimensioni culturali, sociali ed economiche

DOMANDE CHIAVE CHE OGNI MUSEO DEVE PORSI SU SOSTENIBILITÀ E PRODOTTI SOLIDALI

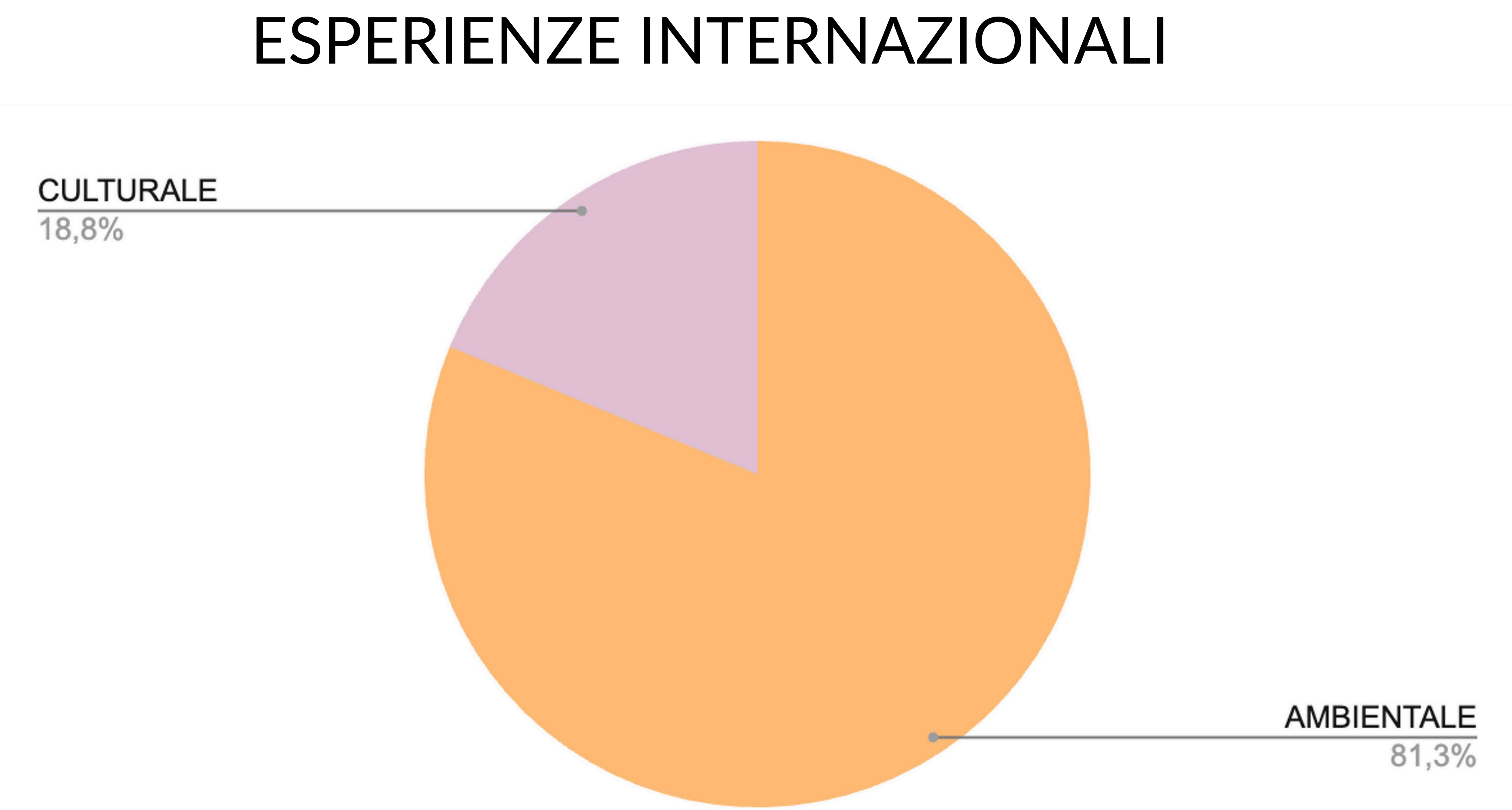
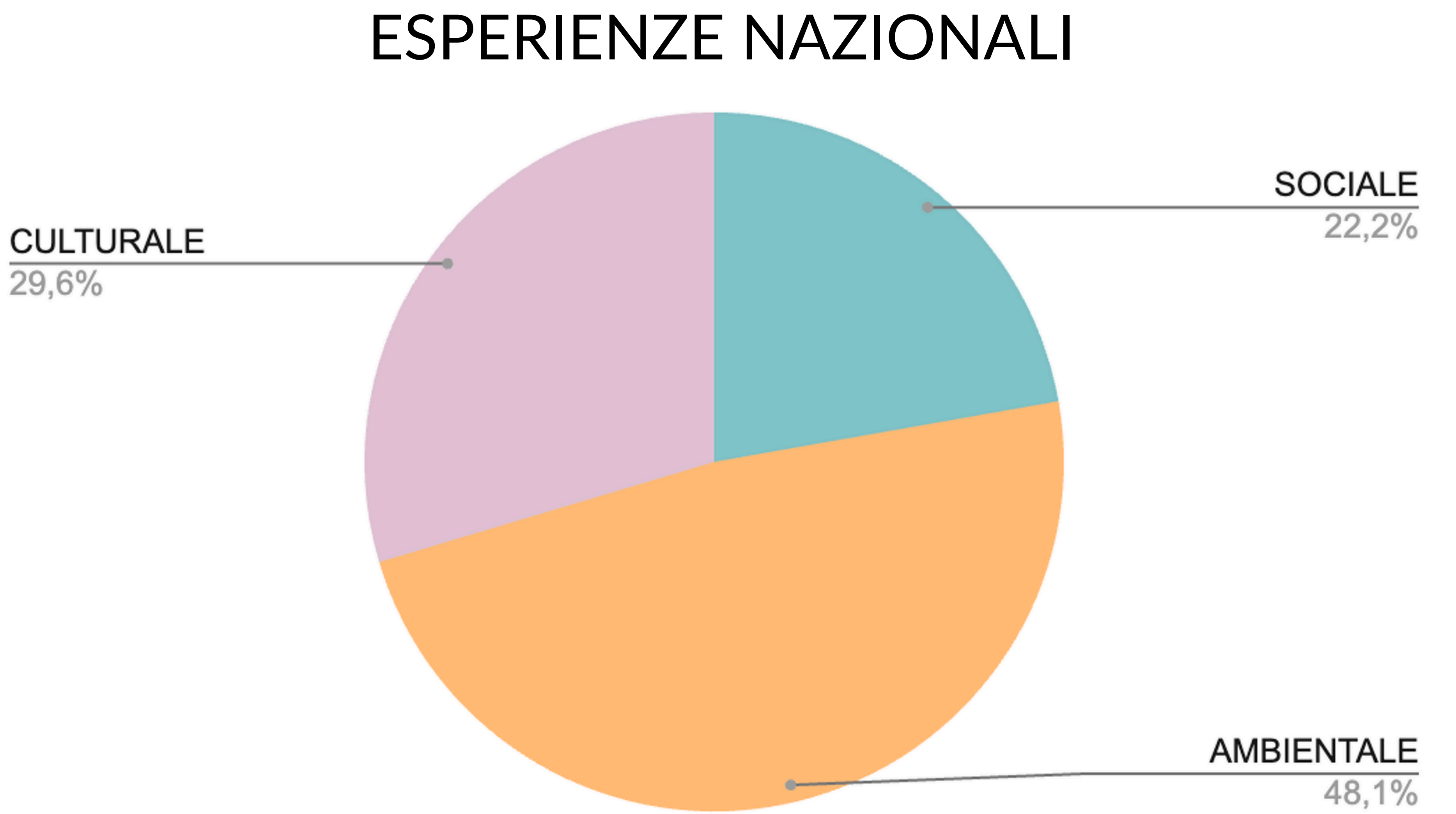
- Quali materiali e packaging vengono utilizzati? (→ riduzione della plastica)
- Quali metodi di produzione e quale impatto ambientale generano?
- Qual è il ciclo di vita dei prodotti e quali sono le condizioni di lavoro nelle filiere?
- Qual è il ruolo culturale dei prodotti? Sono realmente connessi alle collezioni del museo?
- Quali benefici per i territori locali derivano da queste scelte?

INDAGINE: 45 ESPERIENZE DI SHOP MUSEALI

30 NAZIONALI, 15 INTERNAZIONALI



Preponderanti i progetti di merchandising connessi alla sostenibilità ambientale



SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE (39 PROGETTI)

- Uso di materiali sostenibili e metodi di produzione a basso impatto
- Educazione ambientale: sensibilizzazione su tematiche ecologiche
- Supporto alle strategie locali di riduzione del carbonio
- Il museo diventa un esempio di azione climatica, ispirando la comunità

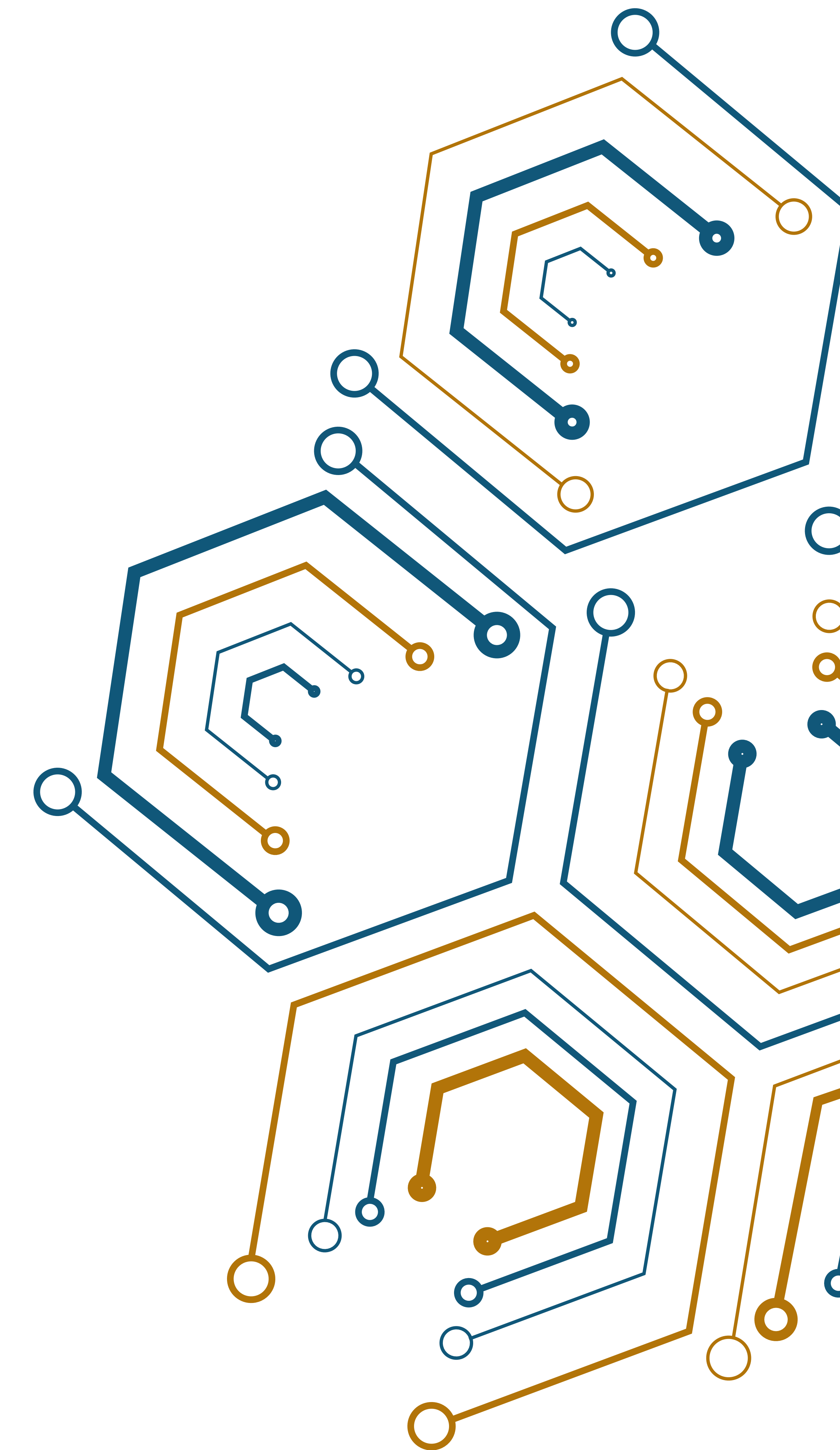
SOSTENIBILITÀ CULTURALE (19 PROGETTI)

- Prodotti in dialogo con le collezioni museali
- Valorizzazione di materiali di qualità e artigianato per preservare cultura e tradizioni
- Coinvolgimento curatoriale che genera nuove opportunità creative
- Supporto alla cultura contemporanea: visibilità ai creativi locali

Il museo diventa uno spazio culturale attivo

SOSTENIBILITÀ SOCIALE (12 PROGETTI)

- Collaborazione con creativi locali: rafforzamento del legame con la comunità
- Inclusione e visibilità a voci meno rappresentate (migranti, LGBTQ+, neurodivergenti)
- Il museo diventa un'organizzazione culturalmente radicata
- Rafforzamento dell'identità e dei legami sociali



ELEMENTI COMUNI NEI PROGETTI ANALIZZATI

- Materiali sostenibili: uso di materiali innovativi e riciclati per un impatto eco-friendly
- Collaborazioni locali: coinvolgimento di artisti, artigiani e cooperative sociali (approccio territoriale)
- Esperienze immersive: vendita come estensione dell'esperienza culturale, con storytelling del prodotto
- Uso strategico dei ricavi: finanziamento di ricerca, conservazione, sostenibilità energetica e programmi educativi

VARIABILI DA INDAGARE

- Impatti sociali vs redditività
- Gestione diretta del bookshop vs gestione in concessione
- Propensione alla spesa del visitatore medio vs visitatore sensibilizzato
- Investimento nella formazione del personale di vendita
- Competenze nella gestione dei fornitori locali (filiera corta) vs fornitori di prodotti di massa



RISCHI INTERNI E MINACCE ESTERNE

Le partnership o sponsorizzazioni che coinvolgono finanziatori privati comportano rischi etici che influenzano l'immagine dell'istituzione.

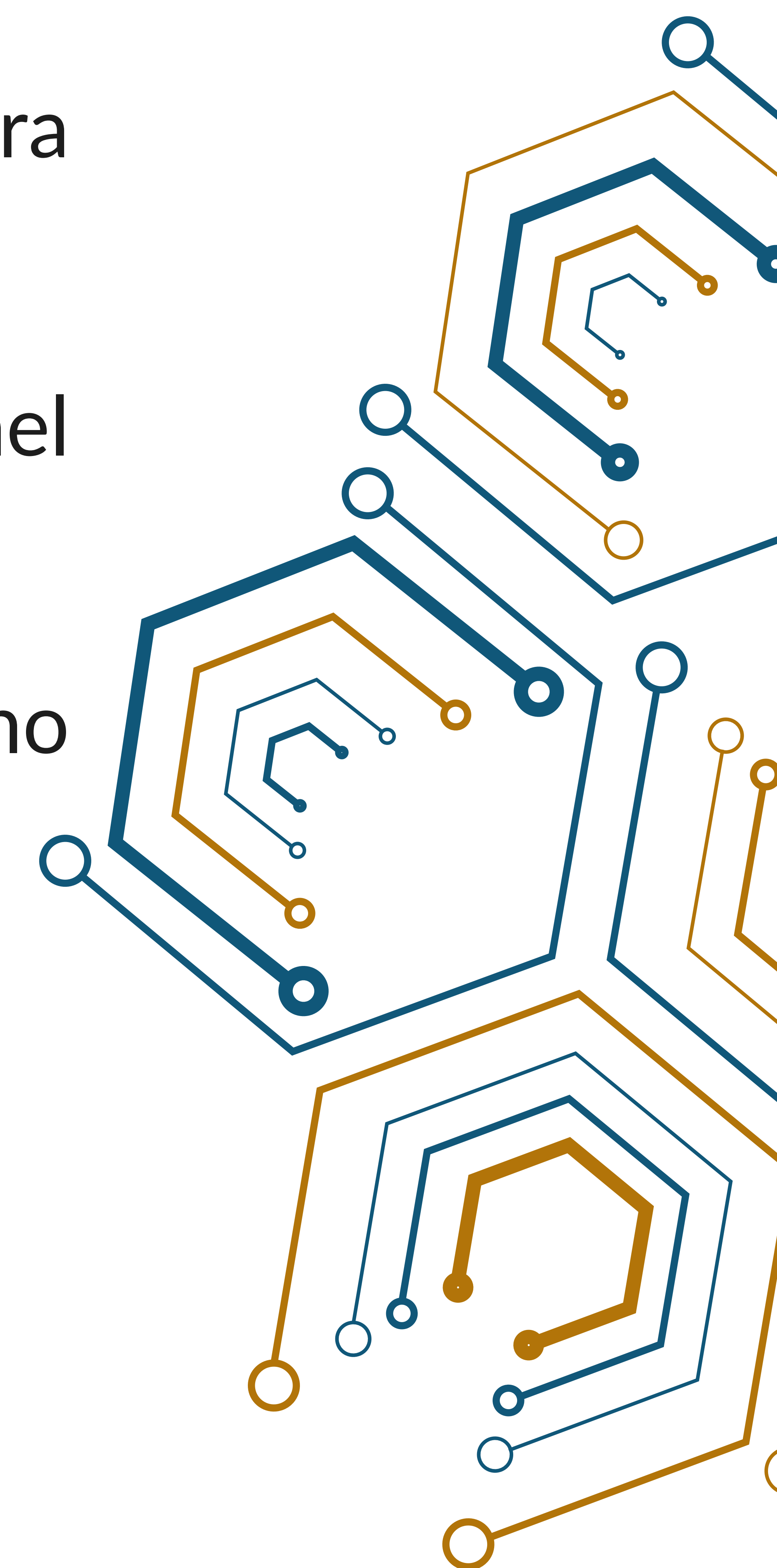
RISCHI INTERNI

- Rischi reputazionali (artwashing): migliorare l'immagine pubblica di aziende coinvolte in attività discutibili, di business considerati negativi
- Rischio di non indipendenza: intromissione dei partner/sponsor nelle decisioni dirigenziali o operative
- Rischio economico: chiusura anticipata del progetto, calo della domanda e conseguente riduzione degli incassi, aumento dei costi operativi legato a richieste dei finanziatori
- Rischio finanziario: interruzione della partnership con mancanza improvvisa di fonti di finanziamento, perdita del capitale investito
- Rischi di sicurezza a opere e persone: nel verificarsi di manifestazioni e proteste
- Rischio conflitti d'interesse: in particolar modo tra istituzioni non profit e sponsor profit

RISCHI INTERNI E MINACCE ESTERNE

MINACCE ESTERNE

- La sensibilità etica cambia nel tempo (ciò che prima non creava problemi etici, ora solleva dubbi, rimostranze, proteste)
- Difficoltà nel valutare con completezza l'operato dei partner/degli sponsor e nel successivo controllo
- Legale non significa etico: non ci sono linee precise da non superare, non ci sono prescrizioni oggettive da seguire



AZIONI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Per mitigare i rischi e le minacce che derivano dalla creazione di rapporti di partnership o sponsorship, le istituzioni possono adottare codici di condotta che aiutino in modo oggettivo a identificare situazioni di pericolo; altrettanto essenziale è la vigilanza continua in ogni fase della relazione. A riguardo, due strumenti possono essere adottati:

CODICI ETICI

- Internazionali (ad esempio ICOM, Museum Association)
- Personalizzati dall'istituzione, per particolareggiare la normativa che si vuole formalmente adottare.

L'adozione di una propria policy permette di:

- Rispondere al proprio personale equilibrio: quanto ci si può «permettere» di essere etici rispetto a immagine/risorse finanziarie necessarie?
- Decidere quanto risalire la «catena» dell'indagine etica
- Fornire uno strumento di gestione del rischio per la governance e i potenziali partner
- Sostenere il fundraising nelle interlocuzioni con i finanziatori
- Consolidare il senso di identità
- Mantenere al centro la vision e la mission dell'istituzione e preservare la reputazione



AZIONI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

COMITATI ETICI

- Studio, analisi e ascolto continui della società per guidare l'operato dell'istituzione, al fine di evitare danni d'immagine o l'assunzione di cambiamenti drastici e improvvisi
- Sviluppo e diffusione di una sensibilità etica all'interno dell'istituzione, per diventare attori alla guida del cambiamento, senza subirlo
- Supporto alla governance e al fundraising nella gestione delle criticità

Entrambi gli strumenti hanno, inoltre, il pregio di rafforzare la fiducia degli stakeholders dell'istituzione





INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, la membership è emersa a livello internazionale come uno strumento strategico per rafforzare il legame tra istituzioni culturali e pubblico, garantendo al tempo stesso nuove forme di sostegno economico. In Italia, tuttavia, questo modello è ancora poco sviluppato e spesso percepito come un semplice abbonamento che offre ingressi agevolati, senza valorizzarne il potenziale relazionale e partecipativo. Tale sottoutilizzo evidenzia un divario tra le buone pratiche diffuse all'estero e l'approccio prevalentemente gestionale adottato dai musei italiani.

La presente ricerca indaga le cause di questa limitata diffusione e analizza come un ripensamento della membership possa contribuire a una maggiore fidelizzazione dei visitatori e alla sostenibilità delle istituzioni museali. Lo studio è stato condotto consultando, tra le altre cose, i rapporti annuali di Federculture sulle pratiche di fidelizzazione e sostegno privato alla cultura in Italia.

BUONE PRATICHE PER LA MEMBERSHIP

- La membership deve essere immediatamente riconoscibile e contribuire a costruire un senso di appartenenza attraverso un'identità visiva chiara e coerente.
- L'integrazione tra strumenti digitali e accoglienza in loco rende l'esperienza più fluida e favorisce un contatto diretto e personalizzato con il pubblico.
- Una programmazione culturale varia e trasversale amplia il valore della membership, coinvolgendo pubblici diversi e rafforzando la relazione con l'istituzione.
- Le collaborazioni con altre realtà culturali aumentano i benefici per i membri e trasformano la membership in una rete di opportunità.
- Offerte dedicate a giovani, famiglie e aziende rendono la membership più accessibile, inclusiva e sostenibile nel tempo.
- Una gestione attenta delle relazioni consente di consolidare il legame con i membri e di favorire una partecipazione continuativa.



I DUE CASI DI STUDIO - CONCLUSIONI

- Struttura della membership MASI:
 - Solida e accessibile, ben calibrata per i target Young e Family.
 - Include convenzioni e benefit concreti (parcheggio, sconti, musei partner).
 - Mancano però livelli “alto profilo” (Patron, networking, esperienze premium).
 - Strategia orientata più alla community & access che al fundraising & mecenatismo.
 -
- Confronto con la Triennale di Milano:
 - Struttura modulare e crescente fino al livello Patron.
 - Pensata sia per il pubblico generalista sia per i sostenitori privati più coinvolti.
 - Maggiore attenzione al coinvolgimento dei mecenati e alle esperienze esclusive.
 -
- Posizionamento del MASI:
 - Punta su fasce fisiche e accessibili (singoli, coppie, giovani).
 - Offerta integrata con gli spazi culturali del LAC.
 - Si distingue dalle membership italiane per i vantaggi transfrontalieri (Svizzera–Italia).
 - Offre sconti su eventi culturali e accesso gratuito ai figli fino a 16 anni.
 - Partnership internazionali che ampliano la rete culturale dei soci.



I DUE CASI DI STUDIO - CONCLUSIONI

- Confronto con i musei pubblici italiani:
 - Le membership italiane tendono ad avere costi simili o superiori, con meno vantaggi trasversali.
 - Maggiore attenzione all'accessibilità e all'inclusività per tutte le categorie di visitatori.
 - Possibilità di potenziare i vantaggi per famiglie e giovani mantenendo tariffe simboliche.
 -
- Adattamento delle risorse e strategie future:
 - Anche con risorse limitate, i musei pubblici possono investire in eventi interdisciplinari (arte, musica, teatro, conferenze).
 - Queste attività possono attrarre pubblici diversi e creare nuove sinergie culturali.
 - Ispirandosi al modello della Triennale, è possibile rendere la membership più interattiva, inclusiva e coinvolgente.



INCENTIVI FISCALI PER IL SETTORE MUSEALE

Il sostegno privato alla cultura rappresenta oggi una risorsa fondamentale per la sostenibilità di musei, fondazioni e istituzioni artistiche.

Per incoraggiare le donazioni, molti Paesi hanno introdotto regimi fiscali agevolativi che riducono il carico tributario per cittadini e imprese che contribuiscono alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Questi strumenti – sotto forma di crediti d'imposta, deduzioni o detrazioni fiscali – variano da Paese a Paese, ma condividono un obiettivo comune: stimolare il mecenatismo e rafforzare la collaborazione pubblico-privato.

La seguente analisi mette a confronto le principali agevolazioni fiscali vigenti in Italia e in altri contesti internazionali (Francia, Regno Unito, Stati Uniti, Canada, Paesi Bassi, Giappone), fornendo riferimenti normativi e fonti ufficiali per ulteriori approfondimenti.

ITALIA: ART BONUS



- **Normativa:** D.Lgs. 83/2014, convertito in L. 29 luglio 2014 n. 106, e L. 28 dicembre 2015 n. 208, art. 1, comma 318
- **Tipologia di beneficio fiscale:** Misura agevolativa sotto forma di credito d'imposta riconosciuto a tutti i soggetti, indipendentemente dalla natura e dalla forma giuridica, che effettuano erogazioni liberali a sostegno della cultura.
- **Beneficiari:** Enti pubblici e istituzioni culturali, o soggetti affidatari della loro gestione.
- **Aliquota / beneficio fiscale:** 65% del contributo, da ripartire nei 3 anni successivi
- **Privati cittadini ed enti non commerciali:** limite del 15% del reddito imponibile
- **Aziende:** limite del 5% dei ricavi annui
- **Contropartite:** Riconoscimento pubblico del donatore (es. menzione sul sito o presso l'ente beneficiario).
- **Fonte:** www.artbonus.gov.it

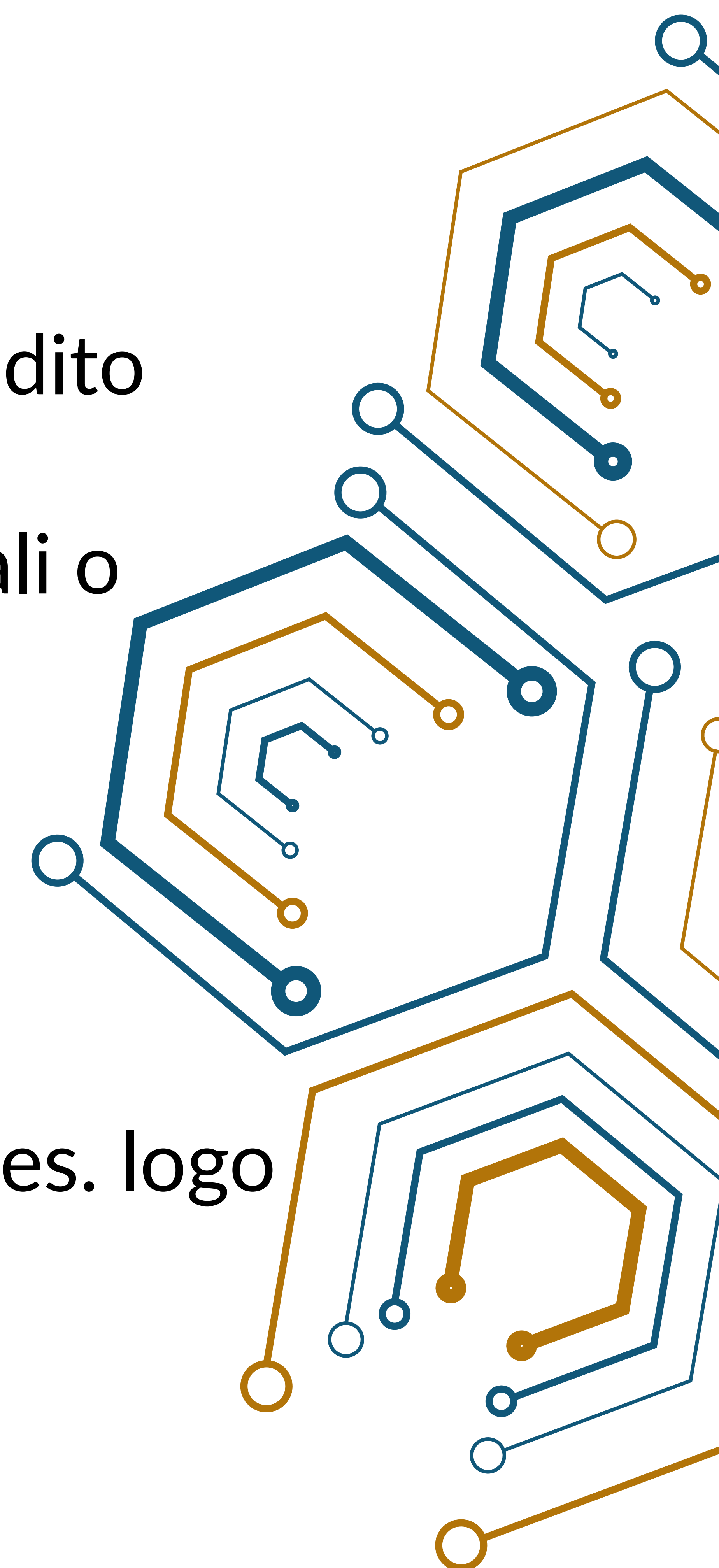
ITALIA: ALTRE AGEVOLAZIONI

Deducibilità delle erogazioni liberali alla cultura

- Normativa: Art. 100, comma 2, lettera m) del TUIR (D.P.R. 917/1986)
- Le aziende possono dedurre le donazioni effettuate a enti culturali fino al 2% del reddito imponibile o a un massimo di 30.000 € annui
- Gli enti beneficiari devono essere riconosciuti dallo Stato come aventi finalità culturali o artistiche (musei, biblioteche, fondazioni culturali, istituzioni musicali, ecc.)

Deducibilità delle sponsorizzazioni culturali

- Le spese di sponsorizzazione di eventi, mostre o festival sono deducibili al 100%
- Diversamente dalle donazioni, la sponsorizzazione comporta un ritorno d'immagine (es. logo aziendale su materiali promozionali)
- Classificata come spesa pubblicitaria deducibile



COMPARAZIONE CON ALTRI STATI

	Come funziona	Vantaggio Fiscale	Perché è interessante
Francia	Donazioni a enti culturali riconosciuti	Recuperi fino al 66% (privati) o 60% (imprese)	Uno dei sistemi più stabili e usati in Europa
Regno Unito	Donazioni tramite Gift Aid	La donazione aumenta del 25% senza costi extra	Semplice e molto diffuso tra i cittadini
USA	Donazioni a enti non profit culturali	Deduzione fiscale fino al 60% del reddito	Grande tradizione di mecenatismo privato
Canada	Donazioni a enti culturali qualificati	Credito fiscale fino al 33% + vantaggi provinciali	Sistema progressivo che premia chi dona di più
Paesi Bassi	Donazioni a enti culturali ANBI	Deduzione maggiorata fino al 150%	Premia fortemente le donazioni continuative
Giappone	Donazioni a enti culturali e governi locali	Credito/deduzione fino al 40%	Collega fiscalità e sostegno al territorio



CONCLUSIONE



Il confronto internazionale mostra che gli incentivi fiscali rappresentano un motore essenziale per la crescita del mecenatismo culturale.

Dal modello italiano dell'Art Bonus al Mécénat culturel francese, dal Gift Aid britannico al sistema statunitense, la leva fiscale si conferma uno strumento decisivo per attrarre risorse private.

Le imprese trovano negli incentivi non solo un vantaggio economico, ma anche un'opportunità per rafforzare la responsabilità sociale e la reputazione aziendale, costruendo relazioni durature con istituzioni e comunità.

I cittadini sono incoraggiati a partecipare più attivamente al sostegno della cultura, grazie a benefici fiscali concreti e forme di riconoscimento pubblico.

Tuttavia, la leva fiscale da sola non basta:

- servono strategie di fundraising strutturate, basate su trasparenza, narrazione e cura della relazione;
- occorre integrare gli incentivi con strumenti innovativi (**crowdfunding, digital fundraising**);
- è necessaria una visione di lungo periodo che rafforzi la fiducia tra pubblico e privato

CONCLUSIONI | A cura di Niccolò Contrino

La presente ricognizione di strumenti, pratiche e modalità di sviluppo del fundraising in ambito culturale non ha l'ambizione di essere esaustiva o onnicomprensiva, ma vuole essere un compendio di informazioni e spunti utili per favorirne un'implementazione sempre più diffusa.

È fondamentale la messa in rete delle esperienze e il riconoscimento del bisogno – espresso o implicito – di percorsi di formazione professionale dedicati.

Alcuni strumenti risultano già ampiamente diffusi (es. membership, prodotti solidali), altri necessitano di maggiore divulgazione (es. transnational giving), mentre altri ancora richiedono normative più specifiche di applicazione (es. partecipazione ai CdA).

Per ulteriori approfondimenti

Niccolò Contrino +39 3338663666
Coordinatore GdL Partnership Pubblico Privato
gdl.pubblico.privato@icom-italia.org



<https://www.icom-italia.org/gruppo-di-lavoro-partnership-pubblico-privato/>