

UNIT 10  
IL FINANZIAMENTO DEL SETTORE CULTURALE  
CAP. 6 - L. SOLIMA, MANAGEMENT PER L'IMPRESA CULTURALE, CAROCCI EDITORE 2012, PP. 217-259

1

---

---

---

---

---

---

---

---

LE RAGIONI DI UNA RIFLESSIONE

Come già richiamato, IC si caratterizzano per la presenza di un deficit strutturale: per il loro svolgimento, esse consumano molte più risorse di quanto riescano a generare. Pertanto, i compiti che il management di tali imprese deve realizzare sono:

- Lo sfruttamento integrale delle risorse esistenti, massimizzando il rendimento o minimizzando i costi
- L'ampliamento della capacità di generare risorse in modo autonomo

2

---

---

---

---

---

---

---

---

IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ

Attraverso la Conferenza intergovernativa sulle politiche culturali del 1998 (Srinivas, 2008) e la Conferenza della Banca mondiale Culture Counts del 1999 (Wolfensohn, 2000), è stata cristallizzata l'importanza delle politiche culturali quale fattore determinante nelle strategie di sviluppo (Sen, 2000; Scandizzo, 2000).

È dunque possibile affermare che la sostenibilità è implicitamente iscritta nella mission di ogni IC, le cui finalità coincidono con la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

L'azione di ogni impresa culturale deve, pertanto, essere realizzata con attenzione alle questioni ambientali, sociali ed economiche.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**GLI EQUILIBRI DELLA GESTIONE**

Come le altre attività imprenditoriali, anche la vita della IC è caratterizzata da un continuo susseguirsi di atti di scambio, che producono effetti sia sotto il «profilo economico», sia sotto il «profilo finanziario».

4

---

---

---

---

---

---

---

---

**GLI EQUILIBRI DELLA GESTIONE**

Sotto il profilo dei costi fissi e variabili, una delle caratteristiche che accomuna tutte le IC è quella di essere *labour intensive*, nel senso che una porzione preponderante dei costi totali è rappresentata dalle spese sostenute per il personale.

La principale differenza tra la prospettiva for profit e quella delle IC risiede nella diversa considerazione del profitto:

- Nel primo caso il fine da raggiungere
- Nel secondo il mezzo per conseguire gli scopi istituzionali

Per quanto riguarda invece il raggiungimento dell'equilibrio economico, invece, la differenza risulta attenuata: le uscite di cassa devono trovare corrispondenza in un livello di entrate almeno pari a esse.

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL VOLONTARIATO**

Per volontariato si fa riferimento al contributo personale fornito dagli individui che desiderano supportare l'attività istituzionale di una IC attraverso la messa a disposizione del proprio tempo, delle proprie relazioni e della propria professionalità.

Va comunque considerato che, per avvalersi della collaborazione dei volontari, è comunque necessario sostenere una molteplicità di oneri:

- Di natura gestionale** • In quanto è necessario svolgere attività di tipo direzionale e operativo
- Di tipo economico** • Poiché vanno generalmente sostenuti dei costi di tipo diretto
- Di carattere materiale** • Legati alla circostanza che, in molti casi, la IC deve mettere a disposizione dei volontari degli spazi fisici e/o delle risorse

6

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL VOLONTARIATO**

L'apporto dei volontari determina un impatto significativo sulla dimensione assoluta dei costi sostenuti dalla IC, anche considerando gli effetti sulla struttura complessiva dei costi aziendali.

Spostando la prospettiva dall'IC al volontario, va osservato come le motivazioni che spingono un individuo a compiere tale gesto possono essere ricondotte a quattro categorie di benefici:

- Professionali** - Un soggetto può decidere di svolgere attività di volontariato al fine di migliorare il proprio bagaglio formativo e professionale (incontri)
- Culturali** - L'apprendimento è principalmente diretto a un miglioramento della preparazione, senza che ciò implichi la volontà di utilizzare tali conoscenze per un'attività strettamente professionale
- Sociali** - Volontà di incontrare altri individui con affinità scientifica o culturale o di svolgere un servizio avente un risvolto di tipo collettivo
- Personali** - Una serie di benefici immateriali connessi all'ottenimento di uno status, che deriva dallo svolgere in prima persona un'attività qualificante all'interno di una IC.

---

---

---

---

---

---

---

---

7

**LE FONTI DI FINANZIAMENTO**

La specificità delle IC si manifesta anche in un differente approccio al reperimento di risorse finanziarie.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento a cui una IC può attingere, si può far riferimento a cinque grandi aggregati:

- Le entrate auto-generate
- I trasferimenti del settore pubblico
- Gli apporti del volontariato
- Le risorse ricavate attraverso l'attività di fundraising
- Le risorse ricavate tramite processi di crowdfunding

---

---

---

---

---

---

---

---

8

**LE ENTRATE AUTO-GENERATE**

L'autofinanziamento è una delle principali fonti di approvvigionamento di risorse finanziarie cui può fare riferimento una IC. Esso consiste nei proventi che derivano dal pagamento del corrispettivo eventualmente previsto per l'accesso alla prestazione primaria.

Le fonti auto-generate possono essere riconducibili alle seguenti fattispecie:

- Vendita dei biglietti per il godimento della prestazione primaria, nei casi in cui è prevista
- Cessione di servizi connessi all'attività primaria
- Vendita di prodotti
- Cessione di diritti sulla riproduzione delle opere

---

---

---

---

---

---

---

---

9



10

---

---

---

---

---

---

---

---

**L'ART BONUS E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA**

L'art. 1 DL 83/2014 («Decreto Cultura») ha introdotto il cosiddetto Art bonus, ovvero la previsione di un ampio sgravio fiscale a favore del mecenatismo.

I risultati ottenuti sul sito istituzionale dell'Art bonus per il 2017 risultano significativi:

- 1.100 beneficiari hanno fatto ricorso al finanziamento
- Oltre 1.300 interventi sono stati distribuiti per un ammontare di oltre 200 milioni di euro grazie al contributo di 6.000 mecenati, in larga parte costituiti da fondazioni bancarie (47%) e da imprese (48%).

Tale ultimo dato consente di richiamare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility, CSR).

Il sostegno alle IC realizza, pertanto, un'importante attività di CSR, dal momento che promuove lo sviluppo culturale di un determinato territorio.

11

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MECENATISMO DEI PRIVATI E LE SPONSORIZZAZIONI DELLE IMPRESE**

Con il termine mecenatismo si fa riferimento alle erogazioni liberali dei privati, cioè alle donazioni o ai lasciti per la valorizzazione delle collezioni e il sostegno delle IC.

Ad esempio, il sostegno finanziario ai musei attraverso le erogazioni liberali può avvenire attraverso erogazioni:

- Individuali**
  - Le IC prospettano generalmente livelli di contribuzione differenti per il sostegno della propria missione e i benefit sono proporzionali al livello di contribuzione
- Da parte di associazioni**
  - Le risorse da destinare sono raccolte principalmente attraverso le quote associative e altre attività del gruppo

12

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL MECENATISMO DEI PRIVATI E LE SPONSORIZZAZIONI DELLE IMPRESE**

Quello di sponsorizzazione è un contratto atipico a prestazioni corrispettive, disciplinato dall'art. 1321 c.c., nell'ambito del quale lo sponsor **offre** le proprie prestazioni nei confronti dell'amministrazione, la quale **si obbliga** verso il primo a pubblicizzare il suo logo/marchio/immagine durante lo svolgimento di determinate attività (Franceschelli, 1987; Veronelli, 2014). Generalmente si distingue tra sponsorizzazione:

- Tecnica**
  - Forma di partenariato estesa alla progettazione e alla realizzazione di tutto o parte dell'intervento a cura e spese dello sponsor e delle prestazioni richieste
- Pura**
  - Erogazione di un finanziamento laddove lo svolgimento di altre attività è a carico di soggetti diversi, in cambio del diritto di sfruttare spazi per scopi pubblicitari

---

---

---

---

---

---

---

---

13

**IL MECENATISMO DEI PRIVATI E LE SPONSORIZZAZIONI DELLE IMPRESE**

La logica che muove un'impresa che decide di sponsorizzare un progetto o un'attività culturale, dunque, è in primis quella di **accrescere la propria visibilità e credibilità**.

Da tale prospettiva, si sottolinea che il settore culturale è esposto alla competizione con altri settori nella ricerca di sponsorizzazioni (ad es. sanitario, sportivo, musicale o ambientale).

Per tali motivi, la ricerca di sponsorizzazioni da parte delle IC è da considerarsi un'attività non solo necessaria, ma anche **strategica**, in quanto molto spesso è proprio quest'ultima a garantire il rispetto delle condizioni di sostenibilità finanziaria.

---

---

---

---

---

---

---

---

14

**IL MERCHANDISING**

Il merchandising è «costituito da una serie di azioni, a differenti livelli, dirette a vendere meglio i prodotti nei punti vendita, riguardando, inoltre, tutto ciò che accade nel punto vendita al fine di migliorarne i risultati» (Wellhoff, Masson, 2001).

**Obiettivo:** influenzare immediatamente il comportamento d'acquisto dei clienti e si sviluppa sulla base di esperienze e ricerche che individuano la reattività del consumatore agli stimoli fisici e mentali (Severino, 2007).

L'implementazione di una strategia di merchandising da parte di una IC può derivare da motivazioni che spaziano da una logica economica ad una più puramente esperienziale: acquistare un prodotto afferente ad una determinata mostra estende l'esperienza della visita.

---

---

---

---

---

---

---

---

15

**IL MERCHANDISING**

Esistono diversi tipi di merchandising (Bozzola et al., 2012):

<b>Generico</b>	• Inteso come prodotto industriale di uso comune che viene caratterizzato dal marchio della IC
<b>Dedicato e temporaneo</b>	• Merchandising progettato ad hoc per eventi specifici
<b>Dedicato</b>	• Merchandising progettato ad hoc per le IC
<b>Territoriale</b>	• Progettato con l'obiettivo di valorizzare le caratteristiche del territorio locale, regionale o nazionale a cui la IC appartiene
<b>D'Autore</b>	• Oggettistica riconducibile ad atteggiamenti progettuali <i>design oriented</i> non necessariamente riferiti alla IC

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CROWDFUNDING**

Il crowdfunding rappresenta un'altra opportunità di finanziamento, anche definita come processo di finanziamento collettivo dal basso, tramite cui più persone contribuiscono con somme di denaro di varia entità ad un progetto di cui si fanno sostenitori (De Buysere et al., 2012).

Grande rilevanza assume il meccanismo della partecipazione della collettività, utilizzato dapprima dal crowdsourcing, che ha sfruttato le caratteristiche intrinseche del web (viralità, avvicinamento, social), per creare un processo collaborativo, democratico e accessibile.

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CROWDFUNDING**

Prima di lanciare una campagna di crowdfunding, è fondamentale scegliere il sito più idoneo, per la cui cura occorre considerare:

- Se la piattaforma effettua lo screening dei progetti prima di pubblicarli
- Il *timing*, ovvero la durata della campagna e la possibilità di prolungamento della stessa
- Le modalità di pagamento dei potenziali finanziatori
- I servizi offerti dalla piattaforma per ottimizzare la campagna di crowdfunding
- Le modalità di interazione tra *creator* e *backer*

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CROWDFUNDING**

In relazione ai progetti, le piattaforme di crowdfunding possono essere distinte in:

- Orizzontali** • Prevedono il finanziamento di progetti di qualsiasi tipo
- Verticali** • Specializzate in un singolo settore o tipologia di prodotto

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CROWDFUNDING**

Un ulteriore criterio di distinzione prevede la suddivisione delle piattaforme in base al tipo di modello utilizzato:

- Donation-based** • Prevedono che i finanziatori di una determinata campagna di crowdfunding siano spinti esclusivamente da scopi benefici, iniziative sociali o intenti creativi
- Reward-based** • La raccolta di finanziamenti via internet, a fronte di una ricompensa o di un premio non monetario

20

---

---

---

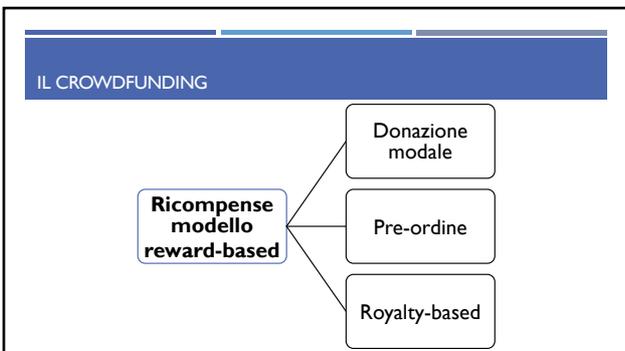
---

---

---

---

---



21

---

---

---

---

---

---

---

---

**IL CROWDFUNDING**

Unicamente in riferimento alle piattaforme reward-based, è possibile procedere con un'ulteriore distinzione basata sulle modalità di gestione dei fondi raccolti.

Tali piattaforme operano secondo due principi:

<b>Fixed funding-All or nothing</b>	• Il proponente riceve il finanziamento solamente se la raccolta fondi raggiunge l'obiettivo minimo prefissato
<b>Flexible funding-Keep it all</b>	• Le che operano secondo tale formula, alla data di scadenza, trasferiscono i finanziamenti ricevuti al proponente anche se il progetto non ha raggiunto la soglia minima

22

---

---

---

---

---

---

---

---

**I PILASTRI DEL CROWDFUNDING**

<b>Apertura</b>	• Chiunque abbia un'idea o un progetto può renderlo pubblico e partecipare al finanziamento collettivo
<b>Progettualità a termine</b>	• La campagna di crowdfunding ha durata limitata
<b>Partecipazione attiva</b>	• Il cf può essere considerato una forma di crowdsourcing, in cui il contributo del donatore può essere anche non solo economico
<b>Azione connettiva</b>	• I finanziatori di un progetto sono nodi di una rete (digitale) dove lo scambio è tra pari (peer-to-peer)
<b>Azione e relazione digitale</b>	• Le piattaforme online facilitano la trasformazione del capitale sociale accessibile attraverso i social media in capitale finanziario

23

---

---

---

---

---

---

---

---

**I PILASTRI DEL CROWDFUNDING**

<b>Reputazione e fiducia</b>	• L'azione connettiva digitale si diffonde attraverso meccanismi sociali di reputazione e fiducia
<b>Caduta dei confini tra produzione e consumo</b>	• I finanziatori sono anche futuri consumatori, i quali entrano nel processo produttivo apportando il proprio contributo ideativo
<b>Nuove forme di ricompensa</b>	• Anche nelle piattaforme reward-based, l'obiettivo non è solo l'acquisto di un oggetto, le ricompense si basano sulla generazione di valore condiviso
<b>Trasparenza</b>	• La piattaforma rende visibili il numero di contributi e, talvolta, dei finanziatori, operando come deterrente dei comportamenti fraudolenti

24

---

---

---

---

---

---

---

---