

LE FONDAZIONI CULTURALI IN ITALIA: PROFILI ORGANIZZATIVI

di Marco Demarie, direttore della Fondazione Giovanni Agnelli *

In questo testo dedicato alle fondazioni culturali¹ in Italia mi propongo di:

- discutere alcune questioni definitorie;
- presentare per sommi capi il campo d'azione di queste fondazioni
- indicare alcune tipologie e problematiche delle medesime e specialmente di quelle di tipo operativo.

Molti hanno sottolineato la pertinenza del titolo di questo convegno, assai più densa di implicazioni di quanto la sua apparentemente semplice formulazione lasci di primo acchito immaginare. Non sarà quindi una sorpresa che il “problema delle fondazioni” trovi una propria giustificazione anche con riferimento a una categoria tanto naturalmente intuitiva quanto imprecisa nei suoi confini quale quella delle fondazioni culturali.

Il genitivo del titolo, come spessissimo accade ai genitivi, rimanda contemporaneamente a due dimensioni. Da un lato, esso suona come una specificazione oggettiva: il problema delle fondazioni culturali in quanto tali, del loro esistere, essere definite e legittimate agli occhi, per così dire, del mondo. Dall'altro, però, il titolo del convegno allude a una dimensione propriamente soggettiva, laddove esso sia inteso come il problema, cioè l'insieme dei problemi, che le fondazioni culturali avvertono quali specifiche difficoltà del proprio esistere ed operare, difficoltà da affrontare e possibilmente ridurre a soluzione. Su questi due aspetti proverò a proporre alcune riflessioni.

* Convegno *Il problema delle Fondazioni*, Accademia dei Lincei, 1-2 Aprile 2004 (in via di pubblicazione)

¹ Tra le tante cose che questo testo omette, rientra anche qualsivoglia sforzo argomentativo e suasorio a favore della legittimità delle fondazioni, e delle fondazioni culturali in specie, nelle nostre società liberaldemocratiche. Basti qui il richiamo ai valori della società civile e alla necessità del pluralismo sociale per ascrivere il nostro discorso a uno sfondo di senso politico-culturale cui in questa sede non si richiedono ulteriori rinvii.

Per quanto non originalmente, anche la questione delle fondazioni culturali si apre con un problema di definizione. La cosa non stupisce, allorché semplicemente si consideri che l'espressione si compone della giustapposizione di due “nebulose semantiche” entrambe di ardua trattabilità. Non ci inoltreremo in alcun modo sulla via della peraltro notoria polisemicità del termine ‘cultura’, tra antropologia e saperi. Ma anche il più modesto termine di fondazione, in vari ordinamenti e direi non ultimo in quello nostro italiano, si è conquistato uno spettro semantico di non poca larghezza, ahimè a detrimento della precisione. In Italia, la tassonomia più volenterosa segue a stento una vera e propria proliferazione di generi fondazionali. Ne abbiamo avuto chiaro riscontro in questo convegno: fondazioni di diritto comune e loro variazioni; fondazioni costituite o trasformate tramite leggi *ad hoc* individuali; provvedimenti normativi che trasformano gruppi di enti esistenti in fondazioni; norme che disciplinano la nascita e l’impianto di fondazioni destinate a particolari missioni. La complessità è indubbia. Non a caso la necessità di una qualche ricomposizione codicistica dell’istituto fondazione ha continuato a riproporsi in varie e autorevoli proposte degli ultimi decenni e oggi si fa strada in un interessante documento di lavoro relativo agli enti del libro primo del codice, documento *in fieri*, attualmente oggetto di un dibattito impegnato e impegnativo.

La dizione “fondazione culturale” non porge dunque di per sé alcunché di chiaro e distinto, anche se, sul piano fenomenologico, il soggetto è ben dotato di esistenza e di realtà. Prendendo a prestito un detto comune in altre lingue: “non so definirlo, ma se lo incontro lo riconosco”. Il punto è che in questa riconoscibilità intuitiva finiscono per cadere entità alquanto diversificate.

Ancor di più la questione si complica se viene accettato il seguente postulato: che ogni fondazione, o almeno ogni fondazione di pubblica utilità, sia una fondazione culturale, ancorché *sui generis*.

Se ne colgano le seguenti ragioni:

- Ogni fondazione, a prescindere dal suo settore di operatività e dal suo assetto strutturale, è portatrice di una filosofia ideale che si materializza in pratiche di evidente contenuto *lato sensu* culturale;

- ogni fondazione utilizza strumenti in senso stretto culturali – ricerche, convegni, pubblicazioni e via enumerando – per meglio attrezzarsi a realizzare la propria specifica missione;
- quasi ogni fondazione combatte una propria battaglia per la legittimazione pubblica – e anche per il reperimento di risorse – costruendo e comunicando un’immagine di sé, presentando all’attenzione generale o degli ambienti di riferimento i risultati del proprio lavoro, coinvolgendo operatori della cultura quali testimoni o *testimonials* – tutto ciò in forme e a mezzo di strumenti prettamente culturali. Per liquidar la cosa con una battuta caricaturale, non esiste, ahimè, una fondazione che non abbia organizzato almeno un convegno.

Giungiamo così ad una prima conclusione, che esista cioè una dimensione culturale, più o meno latamente intesa, inerente alle fondazioni per il loro mero essere fondazioni. Ma esiste un *proprium*, uno specifico, delle fondazioni culturali?

Per evitare che la domanda paia oziosa, proveremo a rispondervi discutendo sommariamente alcuni caratteri delle fondazioni italiane attive in campi culturali.

Invano andremmo in Italia alla ricerca di una definizione esplicita di fondazione culturale che possieda una qualche coerenza sul piano normativo e/o operativo. In mancanza di una definizione vera e propria, alcuni istruttivi suggerimenti li possiamo induttivamente ricavare dai requisiti che, secondo il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, un’istituzione culturale – e dunque anche una fondazione culturale - è tenuta a possedere per accedere alla cosiddetta tabella triennale prevista dalla legge 534/96 e, con l’inserimento, in tabella ai contributi statali previsti dalla medesima legge. Si noti che ciascuno dei dodici requisiti elencati, e non soltanto una parte di questi, deve essere posseduto affinché un’istituzione possa entrare in tabella.

Nell’articolo 2 della citata legge, accanto all’obbligo di *“promuovere o svolgere in modo continuativo attività di ricerca e d’elaborazione culturale documentata e fruibile”* e *“organizzare convegni, mostre e altre manifestazioni di valore scientifico e culturale”*, i requisiti che appaiono di maggiore impatto selettivo appaiono essere quello di *“disporre di un rilevante patrimonio, bibliografico, archivistico, museale, cinematografico, musicale, audiovisivo pubblicamente fruibile in forma continuativa”* e *“di svolgere e fornire servizi, di accertato e rilevante valore culturale, collegati all’attività di ricerca e al patrimonio documentario”*. Dall’impianto generale della legge e dalla documentazione richiesta alle istituzioni per dimostrare il possesso dei diversi requisiti, risulta chiaro che sono questi ultimi due requisiti quelli che il legislatore coglie come centrali per l’idea di istituzione culturale.

Quale idea di istituzione (fondazione) culturale emerge? Non del tutto a sorpresa alla luce della peculiare tradizione nazionale, un'idea di stampo marcatamente umanistico con forti venature storicistiche: 'cultura' in questa accezione tende fortemente a coincidere con l'esistenza di un 'deposito di beni culturali', che costituisce la ragion d'essere di un'istituzione la cui missione è la conservazione e valorizzazione di fondi librari o archivistici, collezioni artistiche ecc., intorno ai quali e a partire dai quali si dipana tutta l'attività di ricerca o di divulgazione.

La medesima visione, con eventualmente una maggiore sottolineatura del ruolo di 'servizio' alla comunità regionale, sembra essere stata fatta propria a livello locale, come si desume anche in questo caso dalle legislazioni regionali per il finanziamento delle istituzioni culturali.

E' significativo, infine, che i requisiti della legge 534 siano sostanzialmente gli stessi che l'Associazione Italiana Istituzioni Culturali (AICI –più di ottanta istituzioni culturali associate) indica nel proprio statuto come indispensabili per aderire all'associazione e che tradizionalmente hanno portato alla tradizionale individuazione al proprio interno di quattro grandi gruppi: accademie, istituti nazionali, fondazioni di erudizione, fondazioni politiche. Va detto, peraltro, che la stessa AICI nelle più recenti deliberazioni ha avvertito l'esigenza di definizioni del cosiddetto "privato culturale" che tengano maggior conto della pluralità di attività effettivamente esercitate.

Imbocchiamo ora un percorso completamente diverso, usciamo dall'Italia e rechiamoci in Europa a esaminare la classificazione delle fondazioni per settore d'attività prevalente correntemente utilizzata dall'European Foundation Centre di Bruxelles, la principale associazione transnazionale delle fondazioni europee. Questa classificazione, che va interpretata come standard europeo e – nelle intenzioni dei proponenti – ha fra i suoi scopi quello di rendere comparabili i diversi casi nazionali, nasce nell'alveo della cultura anglosassone delle fondazioni ed è, a sua volta, largamente debitrice ad analoghe classificazioni americane. Con un minimo di sorpresa, scopriamo che l'empirista tradizione anglosassone giunge a esiti non dissimili dalla tradizione idealista nostrana. La classificazione dell'EFC, infatti, prevede sedici categorie (o subject focus), una delle quali appunto è quella definita "Arts & Culture" all'interno delle quali ricadono le fondazioni che si occupano di *Performing and Visual Arts, Architecture, Historic Societies Historic-Preservation, Humanities-Literature-Philosophy, Media/Communications* e, infine, *Museum Services*. Per comprendere meglio la natura e l'orientamento di questa classificazione, l'informazione va

integrata aggiungendo che le “Social Sciences” costituiscono in essa una categoria a sé, come pure l’ “Education”.

Che fra l’implicita definizione del ministero dei Beni Culturali italiano e l’esplicita classificazione europea dell’EFC vi sia una convergenza può – come dicevo - sorprendere, qualora si ponga mente sia alle diverse tradizioni culturali dell’Italia e delle nazioni anglosassoni sia, in particolare, alla diversa storia delle fondazioni nei rispettivi paesi.

Scontata una sua possibile casualità, la convergenza parrebbe originata da prospettive antitetiche, ed in qualche modo speculari. In Italia lo storico retaggio umanistico, che ha influenzato l’affermarsi nella cultura nazionale delle scienze sociali e in parte delle scienze fisico-matematiche - un retaggio superato faticosamente soltanto negli ultimi decenni e forse non ancora in tutti gli ambienti - ha lasciato tracce inerziali di sé nella difficoltà della legislazione a ricomprendere fra le fondazioni “culturali” quelle operanti al di fuori del campo artistico-umanistico. Per contro, nei paesi anglosassoni, l’importanza tradizionalmente assegnata alle discipline scientifico-naturalistiche e alle scienze sociali è così elevata da fare sì che esse meritino una categorizzazione a sé allorché si tratti di qualificare i campi d’intervento delle fondazioni.

Anche se l’una e l’altra vanno prese sul serio per diverse ragioni - quella italiana, perché rappresenta la principale fonte di finanziamento pubblico delle istituzioni culturali, quella dell’EFC perché costituisce uno standard di classificazione europeo –credo si possano ritenere entrambi insoddisfacenti, ed insoddisfacenti per difetto.

Un altro nodo rilevante nella nostra esplorazione riguarda genesi e modalità operative delle fondazioni culturali italiane. Conviene dapprincipio rifarsi alla notoria distinzione tra fondazioni di erogazione (o *grant-making*) e fondazioni operative, le prime *grasso modo* definibili come impegnate a finanziare iniziative realizzate da terzi soggetti (*grantees*), le altre predisposte per la produzione direttamente gestita di beni e servizi. Né l’una né l’altra definizione contraddice la formula giuridica di fondazione più diffusa ed accettata nella nostra cultura giuridica (un patrimonio per uno scopo, nell’ambito di finalità di interesse collettivo), né la tradizione storica europea. Questa bipolarità, comoda euristicamente appunto per il suo carattere fortemente distintivo, non configura dunque una diversa titolarità dell’essere fondazione: quelle dell’una e l’altra tipologia sono tutte fondazioni a buon diritto – né è sconosciuto il caso di fondazioni che, lo statuto non vietandolo, siano passate da una modalità operativa all’altra.

Fondazioni grant-making culturali saranno pertanto, alla luce di quanto accennato, quelle fondazioni che distribuiscono fondi ad altri soggetti – in genere anch’essi organizzazioni – di carattere culturale, e lo facciano con una qualche stabilità sistematica: a un numero chiuso di soggetti, ovvero ad una platea aperta di possibili beneficiari, ovvero ancora secondo entrambe le modalità. Fondazioni culturali operative saranno invece quelle che concentrino la propria azione su una o più intraprese culturali, gestendole direttamente a mezzo di un’organizzazione propria, con livelli diversi di *outsourcing* di attività. Sovrapposizioni delle due tipologie generali sono diffuse, e anche fisiologiche. Nondimeno, conservarne la separatezza concettuale è utile agli scopi di questa illustrazione.

Se si guarda, procedendo, non soltanto alla filosofia operativa, ma anche agli attori sociali che alimentano in Italia il processo di proliferazione delle fondazioni, la complessità appare la regola. Tanto i soggetti privati quanto i soggetti pubblici –spesso congiuntamente – sono infatti coinvolti.

Oggi ci è dato di riscontrare empiricamente la vitalità di una società civile che nella fondazione individua uno strumento *per se* funzionale al perseguimento di finalità collettive, sociali e assai frequentemente culturali. In generale, si tratta in larga maggioranza di fondazioni di tipo operativo, mentre sono poco numerose le fondazioni grant-making, specie tra quelle propriamente culturali. Non sembra inoltre raro, per quanto è dato di conoscere, che nelle fondazioni nate dall’autonomia privata siano presenti enti pubblici, quali fondatori o quali enti coinvolti nella *governance*².

Passando dall’iniziativa del settore privato a quella del settore pubblico, constatiamo l’esistenza di almeno due casi:

1. l’utilizzo della fondazione da parte delle amministrazioni (specie locali e regionali) quali nuovi *agenti di politiche pubbliche* o di produzione di beni collettivi, che in altri

² Parenteticamente, si può ricordare a questo proposito come la necessità di istituti giuridici adeguati ad accomodare partnership non commerciali da un lato, e a favorire dall’altro in modo continuo la costruzione di patrimoni, o in ogni caso il reperimento di risorse, abbia visto un certo successo del modello della cosiddetta fondazione di partecipazione. Essa è definita come “un patrimonio di destinazione a struttura aperta”, in quanto l’atto costitutivo è un contratto che può ricevere l’adesione di altre parti oltre a quelle originarie in un momento successivo a quello della costituzione. Lo statuto predispone altresì le modalità di compartecipazione al governo della fondazione da parte degli aderenti in fasi successive. Tralasciando il dibattito se ci si trovi di fronte ad una fondazione o ad un’“altra istituzione” ai sensi dell’art. 12 del codice civile, la fondazione di partecipazione appare oggi a molti un modello interessante per strutturare giuridicamente coalizioni a base patrimoniale in divenire – fattispecie di cui il campo culturale è potenzialmente ricco.

tempi sarebbero state affidate ad enti pubblici o para-pubblici, attraverso gli strumenti del diritto privato e non di quello amministrativo; spesso tale uso si associa alla creazione di *partnership* pubblico-private,

2. il ricorso alla fondazione da parte del settore pubblico quale agente di trasformazione e riorganizzazione di enti pubblici (talvolta storicamente originati dalla società civile). Processo non sempre lineare e politicamente controverso (docet la vicenda delle fondazioni di origine bancaria), né sempre di straordinario successo (enti lirici), ma molto rilevante e probabilmente in crescita.

Con riferimento agli enti culturali, si è parlato per questi casi di “privatizzazione”, non so in realtà se e quanto appropriatamente: il tema è ancora acerbo. E’ ben vero però che il modello pare guadagnarsi credibilità e cominciare ad affermarsi in situazioni importanti (si pensi alla costituzione della Fondazione Museo Egizio di Torino, oggi in stadio avanzato di compimento).

Si sviluppa così un processo che, se da un lato offre importanti risorse organizzative alla riconfigurazione della gestione del patrimonio culturale, sembra dall’altro ingenuamente contare sulla fondazione quale istituto *ipso facto* suscettibile di mobilitare disponibilità economiche private consistenti, o poco tematizzare le implicazioni di *governance* che un tale modello apre e implica. Indubbiamente la tipologia sommariamente illustrata appartiene al campo delle *istituzioni culturali*. Deve ancora – non foss’altro che per l’esiguità della sua vicenda – misurarsi con l’essere *fondazione* nel senso più compiuto, e non meramente ente strumentale della volontà politico-amministrativa degli enti pubblici di riferimento. Quale tipo di autonomia tali istituzioni debbano godere è in fin dei conti un problema ancora irrisolto, e che forse non ammette generalizzazioni in via di principio: un giusto equilibrio va ricercato e, credo, sottoposto al vaglio della sperimentazione. Ci sono molte ragioni, però per guardare ad esso con fiducia – ma anche per non derogare all’idea di fondo che assegna alle fondazioni la responsabilità piena dle proprio operare.

A valle di questo insieme di cenni, possiamo forse ora provarci a tracciare un quadro della fenomenologia delle fondazioni culturali in Italia, attraverso l’indicazione dei soggetti attivi e delle risorse implicate. Ancora una volta, è necessario aggiungere una specificazione: tale operazione è largamente artificiosa, consistendo in una sorta di *estrazione* di soggetti e relazioni dal *continuum* di un settore culturale, comunque definito, in cui istituzioni pubbliche di governo, il sistema formativo, l’industria *lato sensu* culturale, flussi di persone e risorse, progettualità e così via sono normalmente intrecciati in un plesso composito e complesso.

Distinguiamo gli attori: fondazioni di origine bancaria; fondazioni di origine pubblica; fondazioni del privato culturale.

L'attività di grant-making culturale di matrice fondazionale è oggi svolto in Italia con larghissima preponderanza dalle fondazioni di origine bancaria, che dai primi anni novanta sono venute ad affiancarsi – e talvolta a sostituire – altri finanziatori tradizionali, quali il settore pubblico ampiamente inteso o il sistema bancario. Essa è rivolta a largo spettro: verso le istituzioni pubbliche *stricto sensu* culturali, verso progetti culturali di altre amministrazioni, verso il privato sociale culturale, comprensivo delle fondazioni culturali operative – vedremo attraverso quali forme prevalenti. E' bene notare come l'azione delle fondazioni di origine bancaria si possa articolare, in aggiunta alle modalità più consuete di grant-making, peraltro effettuato da ciascuna fondazione secondo tecniche, parametri e proceduralità proprie, anche attraverso altre forme. In primo luogo, ciò può avere luogo tramite la partecipazione, in qualità di co-fondatore o “socio”, a iniziative di origine sia pubblica sia privata con forma fondazionale o associativa; inoltre, le fondazioni di origine bancaria possiedono la facoltà di costituire enti strumentali funzionali all'assolvimento delle loro funzioni. Si danno in questa tipologia casi di fondazione di diritto comune attive in specifici ambiti culturali, talvolta secondo la modalità operativa, talaltra secondo quella di un grant-making, per così dire, di secondo livello. Le risorse economico-finanziarie sono autogenerate: esse dipendono dalla redditività e dalla dimensione patrimoniale; ciò che è importante rilevare è la piena autonomia finanziaria del soggetto (non pare si siano ancora per fortuna prodotti casi di grant-making tra fondazioni di origine bancaria) – né è ovviamente da trascurare l'impatto dimensionale complessivo dell'apporto delle fondazioni sul mondo culturale italiano: un vero fattore di trasformazione di sistema

Le *nuove* fondazioni di origine pubblica. Si tratta di fondazioni a vocazione prettamente operativa, spesso gestionale, che sostituiscono preesistenti enti di natura pubblica o parastatale. Teatri, musei, rassegne d'arte e così via ne costituiscono l'oggetto prevalente. Gli obiettivi conclamati consistono sia nell'ottenere il massimo di flessibilità e adattività funzionale, che lo *status* privatistico rende possibile, sia attirare risorse di origine privata (spesso da parte delle fondazioni di origine bancaria), senza che ne scapiti l'orientamento all'utilità collettiva e una elevata garanzia di controllo pubblico-politico. Stato, amministrazioni pubbliche non territoriali, e, a quanto appare *prima facie*, soprattutto regioni ed enti locali costituiscono fondazioni al fine sia di creare agenzie operative per progetti complessi, sia di gestire patrimoni culturali, generalmente ricercando, ma non sempre ottenendo, una platea consistente di co-fondatori. Spesso il confine tra la trasformazione di enti preesistenti e la creazione di fondazioni con missioni del tutto nuove

è, comprensibilmente, poco marcato. Le fondazioni di questo tipo non godono in linea generale di un'elevata patrimonializzazione (in termini relativi): la loro operatività si fonda sulle contribuzioni attese da parte degli enti fondatori, o di enti terzi – talvolta formalizzate in convenzioni o specifici impegni di sostegno, anche pluriennali. In questo senso, si tratta di fondazioni tendenzialmente garantite da un punto di vista finanziario, nondimeno il loro sistema di entrate è fortemente dipendente da decisioni esterne e come tale comporta un elemento di aleatorietà sul medio periodo. La tipologia illustrata è per così dire allo stato nascente: i fatti ci diranno se siamo alle soglie, come un certo atteggiamento diffuso sembrerebbe indicare, di quella che parrebbe una vera e propria trasformazione di sistema per quanto attiene la gestione delle istituzioni culturali statali o in genere pubbliche.

L'altro, e più numeroso, attore di questo scenario è quello costituito dalle fondazioni culturali di diritto comune. Numeroso e composito: per tipo di attività, dimensione patrimoniale, dimensione di spesa, struttura delle entrate, modalità operative. E' ormai quasi un luogo comune della ricerca sottolineare l'eterogeneità irriducibile delle fondazioni: tale constatazione vale anche per il settore culturale operativo. Non disponiamo in realtà di una descrizione empirica accurata del settore e, pertanto, in ogni generalizzazione la parte dell'intuito è più pronunciata di quanto si desidererebbe. Un tentativo di semplificare le tipologie esistenti essenzializzandole in modelli idealtipici è spesso per l'analista causa di frustrazione; nondimeno, tra le variazioni possibili, ci parrebbe proponibile quella che richiama quattro tipologie principali:

- fondazioni di conservazione e valorizzazione culturale (gestione di musei, collezioni, beni monumentali, archeologici e ambientali, biblioteche, fondi documentari e così via);
- fondazioni di produzione e promozione culturale (gestione di cartelloni teatrali e musicali, esposizioni, mostre, eventi, programmi culturali; divulgazione; sostegno agli autori; premi ecc.);
- fondazioni *think tank* e di ricerca (nel campo delle humanities, delle scienze sociali, delle scienze matematico-naturali);
- fondazioni di cultura politica e di advocacy.

Data per buona questa classificazione, quali elementi comuni possiamo identificare tra questi soggetti, evidentemente così diversi tra loro? Vorrei di questi sottolineare tre fattispecie, comuni almeno *tendenzialmente*.

- la difficile definizione di beneficiari diretti dell'operato di tali fondazioni: le finalità sono sempre di ordine generale, universalistico, anche quando si incarnino in progetti specifici. Il destinatario ultimo è piuttosto un concetto astratto – ancorché relevantissimo - il tenore culturale, il sapere accumulato, l'opinione pubblica e così via³. Da qui la difficile misurazione dell'efficacia ma anche dell'efficienza dell'azione. Tale azione si basa sull'assunto, giustificato eccetto casi patologici, della meritorietà dell'attività culturale;
- la sottopatrimonializzazione: le entrate patrimoniali sono in linea di massima insufficienti a sostenere livelli anche minimali di attività e ciò comporta la ricerca sistematica di introiti addizionali⁴;
- la presenza di volontariato o *quasi-volontariato*: queste fondazioni vivono anche grazie al contributo di lavoro di persone motivate ed interessate alle finalità della fondazione. Si tratta in genere di operatori culturali dotati di separata e propria carriera professionale, assai frequentemente insegnanti e professori universitari, che operano negli organi della fondazione o intervengono nei suoi programmi quali collaboratori sistematici o saltuari. Mi pare sia più accurato parlare di quasi-volontariato, non tanto per gli emolumenti, normalmente poco consistenti o inesistenti, che questi soggetti possano eventualmente vedersi riconosciuti per le loro prestazioni d'opera; quanto piuttosto perché il coinvolgimento in attività fondazionali è spesso vissuto, si direbbe strategicamente, come momento collaterale, elemento di sponda, occasione di crescita, struttura generante opportunità strettamente collegate alla propria attività professionale principale. Esiste insomma una sorta di scambio, in genere virtuoso, tra dedizione alla missione della fondazione e opportunità socio-professionali ricavate. Può accadere inoltre che il venir meno occasionale dell'impegno di uno di questi soggetti metta a repentaglio l'operatività medesima della fondazione. Naturalmente non mancano forme di volontariato più tipico.

Questi caratteri hanno qualche aspetto di realismo e di permanenza e vanno tenuti presenti nel valutare il settore, anche per i loro effetti combinati. Come pure va tenuto presente ciò che appare, agli occhi di un osservatore abituale, una indubbia transizione nel modo di atteggiarsi delle fondazioni culturali più antiche nel corso degli ultimi decenni. Una transizione che, per così dire, tende a recuperare la dimensione dell'essere fondazione quale

³ Ciò mi sembrerebbe vero anche nel caso di fondazioni gestori di musei, orchestre ecc., per le quali è più o meno possibile identificare pubblici, o classi di pubblico, specifici.

⁴ Si aggiunga che nella cultura istituzionale di molte fondazioni per patrimonio si intende principalmente l'insieme dei beni culturali proprietà, accezione questa che fatalmente svela il patrimonio come fonte di spesa e non di entrata.

componente identitaria rilevante in un contesto in cui le sfide della sopravvivenza economica si fanno più acute e le implicazioni della missione statutaria tecnicamente più esigenti. Forse un po' paradossalmente: alla più elevata riconoscibilità e legittimazione sociale goduta dalle fondazioni in questi più recenti decenni fa riscontro un rarefarsi relativo delle risorse a disposizione. Aduse in passato a equilibri finanziari sempre precari, e talvolta pauperistici, ma abitualmente garantiti in un contesto politico-culturale e statale molto diverso, oggi le fondazioni più "antiche" non solo hanno visto indebolirsi i loro ambienti di riferimento tradizionali, non solo scontano gli effetti del necessario rigore della finanza pubblica, ma si trovano a competere con una nuova generazione di fondazioni che nascono già orientate a "stare sul mercato del *non profit*" – il che vuol dire primariamente competere efficientemente in vista dell'acquisizione di risorse addizionali. Perché questo sembra essere un dato inequivocabile: la popolazione delle fondazioni culturali operative, nella sua eterogeneità – anagrafica, ideale, funzionale – è oggi accomunata dalla necessità di concentrare la propria attenzione sul versante delle entrate in misura non troppo diversa rispetto al dispiego di professionalità scientifiche ed organizzative nelle attività statutarie.

Mi vorrei dunque avviare alla conclusione di queste osservazioni, indicando alcuni nodi problematici che si incontrano sul versante del finanziamento delle fondazioni culturali operative, che abbiamo indicato – penso senza sorprese – come uno dei nodi dell'attuale situazione.

E' fenomenologicamente evidente che la finanza delle fondazioni culturali operative consiste oggi in un *mix* di poste in cui non sempre le fonti patrimoniali proprie detengono una posizione preminente o nemmeno rilevante. Cruciali si rivelano quindi le entrate altre.

Consideriamo quindi per meri cenni quattro ambiti rispetto alle quali le fondazioni culturali debbono destreggiarsi e rispetto ai quali possono forse proporsi di avanzare delle richieste. Non soltanto un *ubi consistam* ma ahimè un *ubi resistam* finanziario.

Finanziamento diretto dal settore pubblico. E' molto difficile ricostruirne le dimensioni complessive: non mi constano ricerche in questo senso. Annoveriamo il finanziamento ordinario da parte dello Stato (la c.d. tabella del Ministero dei beni culturali), quelli analogamente concepiti da parte di un certo numero di regioni (abbiamo contato quattordici leggi regionali). Esiste poi il finanziamento su progetti, da parte di Enti europei, nazionali-centrali, locali territoriali, enti pubblici non territoriali: un campo pressoché ignoto nelle sue dimensioni di insieme, ma molto importante. La distinzione tra interventi ordinari e interventi su progetto è molto rilevante, specialmente per quelle fondazioni che si trovano a gestire importanti fondi librari e documentari, collezioni, musei con le conseguenti necessità

operativo-gestionali dettate dalla conservazione, dalla manutenzione, dalla fruizione tecnologicamente aggiornata. Per queste fondazioni, infatti, il peso dell'ordinario è generalmente l'onere principale: in una fase come quella attuale, invece, in cui si guarda con una certa diffidenza ai contributi alla gestione (intesi forse troppo rigoristicamente come creazione di rendite) e molta maggior simpatia alla realizzazione di progetti (immaginati come il vero valore aggiunto culturale), accade che fondazioni di conservazione attiva (come le ho tentativamente chiamate) si vedano costrette a sviluppare serie continue di progetti (convegnistici, dibattimentali, formativi ecc.) – spesso non necessari – per poter su di essi caricare una parte consistente dei costi della gestione di quella struttura che costituisce il loro *proprium* e di cui non riuscirebbe altrimenti ad affrontare le esigenze crescenti. Non necessariamente, ma una situazione come questa può rischiare di condurre ad allocazioni improduttive e dissipatorie. Se i giacimenti di queste fondazioni sono considerati beni di pubblica rilevanza, soggetti al controllo del settore pubblico e meritevoli di tutela, sembrerebbe naturale trovare una via sostenibile per incrementare le risorse di bilancio a disposizione per la gestione ordinaria. Non si vogliono avanzare suggerimenti precisi, ma si può forse semplicemente ricordare come un accantonamento di meno del 10% sull'ammontare dell'8 per mille di pertinenza statale potrebbe aumentare del 100% le risorse a disposizione della tabella ministeriale.

Su altro versante, ci si può chiedere quali misure possano essere adottate per aumentare la propensione dei cittadini ad effettuare donazioni dirette alle fondazioni culturali operative. E' certo necessario che le fondazioni imparino meglio a comunicare con il proprio contesto sociale, al fine di convertire tramite appropriate azioni di *fundraising* consenso e stima in appoggio economico concreto: ma sarebbero anche auspicabili misure volte a sostenere le donazioni individuali tramite l'allettamento di un qualche beneficio fiscale per il donante, motivato dal riconoscimento alle fondazioni di una funzione di interesse collettivo. Non entro, invece, nel campo delle agevolazioni fiscali alle fondazioni culturali quali soggetto d'imposta, perché il tema è già stato oggetto di una relazione.

Il rapporto delle fondazioni culturali operative con le fondazioni di origine bancaria è un altro campo meritevole di attenzione. Chi parla è contrario ad immaginare situazioni di collegamento organico, per così dire di stabile adozione, che possono facilmente evolvere verso la dipendenza non soltanto finanziaria. Va salvaguardato l'interesse legittimo delle fondazioni culturali a veder prese in considerazione le loro necessità, come pure va salvaguardato il diritto delle fondazioni di origine bancaria di stabilire le proprie priorità ed a queste attenersi. La composizione di questi due interessi non è né facile né impossibile: la

cultura del grant-seeking e del grant-making è ancora in costruzione nel nostro paese, ma sembrerebbe che buoni passi in avanti vengano compiuti. *En passant*, mi limiterei ad aggiungere che vedrei come un atto di alta responsabilità da parte delle fondazioni di origine bancaria l'astenersi dal creare fondazioni culturali operative, a meno che queste non siano strettamente collegate alla loro missione specifica.

Infine, la fonte dei redditi di impresa, cioè delle attività di tipo propriamente commerciale svolta dalle fondazioni culturali. E' questo un campo non ignoto alle fondazioni culturali, ma esso può rappresentare una significativa voce d'entrata soltanto in rapporto a fattispecie particolari e tendenzialmente rare: introiti da sbigliettamento, commercializzazione di prodotti editoriali collegati alle attività, linee di gadgets ecc.; o su altro versante, effettuazione di consulenze, *expertise*, ricerche, progettazione a favore di terzi ecc. D'altro canto, non si vedrebbe perché un'organizzazione capace di prosperare grazie a redditi di natura commerciale dovrebbe strutturarsi in forma di fondazione, senza sollevare il sospetto di una scelta di tipo opportunistico. Il rapporto tra attività commerciale e non commerciale negli enti non commerciali è un punto delicato, che deve essere affrontato con cautela. In particolare per le fondazioni, l'aspetto dell'attività commerciale sembrerebbe a chi scrive tra le attività meno consone, perlomeno in linea di principio.

Fondi pubblici diretti, maggiori donazioni individuali, rapporto con le fondazioni di origine bancaria, attività commerciale: componenti tutti di una politica complessa di finanziamento. Un sentiero aureo per le fondazioni culturali sembrerebbe evidente: estendere quanto possibile i redditi propri, puntare a costruire progressivamente una maggiore patrimonializzazione della fondazione, in una relazione che dovrebbe vedere tendenzialmente i redditi propri o quelli garantiti da provvidenze pubbliche capaci di sostenere i costi di struttura, in modo tale da assicurare la sostenibilità dell'istituzione, mentre i contributi verrebbero dedicati all'estensione dell'attività base. La realizzabilità di questo obiettivo, specialmente nella attuale situazione congiunturale, è più un auspicio e un orizzonte teorico che una possibilità concreta. L'eterogeneità delle fondazioni culturali confermerà e porterà alla compresenza di formule operative diverse – né sarebbe plausibile o utile indicare un unico modello di riferimento. Nondimeno, giocando le carte che oggi possiamo giocare (e in ispecie portando considerazioni di questo tipo nel dibattito sulla riforma civilistica e tributaria), mi sembra questa la direzione verso cui esercitare la nostra riflessione.

Riferimenti bibliografici

- Associazione delle Istituzioni culturali italiane, *Gli istituti culturali tra passato e futuro*, Soveria Manelli (CT), 1998
- Bellezza E., Florian F., *Le Fondazioni del Terzo Millennio. Pubblico e Privato per il Non-Profit*, Firenze 1998
- Associazione delle Istituzioni culturali italiane, Continuità e innovazione negli istituti culturali. Indagine conoscitiva, Roma, 2002, mimeo
- Brunetti G., *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private*, Milano, 2000
- Consiglio italiano per le scienze sociali, *Le fondazioni in Italia. Libro Bianco*, Roma, 2002
- Danzi L., Demarie M., “Fondazioni, una specie in via di estensione” in *Il Ponte*, Anno LIX, n.5, maggio 2003
- Demarie M., “Le Fondazioni in Italia. Un profilo empirico” in Fondazione Giovanni Agnelli, *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Torino, 1997
- European Foundation Centre, *EFC Classification System. An Orpheus Programme Publication*, Bruxelles, 1997, 2003
- Istat, *Istituzioni nonprofit in Italia*, Roma, 2001
- Istituto Accademico di Roma, Fondazione G.Cini, Fondazione A. Olivetti, *Funzioni e finalità delle fondazioni culturali*, Roma, 1967
- Legge 17 ottobre 1996, n.534, Gazzetta Ufficiale 22 ottobre 1996, Serie Generale
- Schulter A., Then V., Walkenhorst P. (a cura di), *Foundations in Europe. Society, Management and Law*, London, 2001