



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

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

Tesi di Laurea Magistrale

# **La fondazione di partecipazione nella gestione museale. Il caso Fondazione\_ Torino Musei**

**Relatore**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

**Laureanda**

Alessandra Abbate

Matricola 862968

**Anno Accademico**

2021 / 2022



*A mamma, papà, Giulia, Maria Vittoria e Alice.*

*Grazie per il vostro incondizionato amore.*

# Indice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduzione.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Parte prima. Le Fondazioni nel comparto culturale: 20 anni di sinergie tra pubblico e privato.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1. Terzo settore e <i>non profit</i>: storia di un “divorzio” terminologico.....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 Riconoscimento giuridico del settore <i>no profit</i> : un processo lungo cinque secoli.....   | 10        |
| 1.2 Verso il Codice del Terzo Settore: dati statistici .....   | 14        |
| 1.3 La riforma del Terzo Settore.....  | 19        |
| <b>2. L’ente fondazione: dal New Public Management a una nuova forma di gestione per il comparto culturale.....</b>                                      | <b>24</b> |
| 2.1 La nascita della fondazione.....   | 27        |
| 2.2 Le tipologie di fondazione.....  | 36        |
| 2.3 La fondazione di partecipazione.....   | 39        |
| <b>3. L’economicità della fondazione nel comparto culturale.....</b>   | <b>42</b> |
| 3.1 I documenti contabili.....   | 43        |
| 3.1.1 <i>Il bilancio d’esercizio</i> .....   | 43        |
| 3.1.2 <i>Il bilancio annuale e pluriennale di previsione</i> .....   | 54        |
| 3.2 Il bilancio sociale.....   | 56        |
| 3.2.1 <i>Bilancio Sociale Codice del Terzo Settore</i> .....   | 57        |
| 3.2.2 <i>Bilancio sociale Global Reporting Initiative (GRI)</i> .....  | 59        |
| 3.2.3 <i>Bilancio Sociale Commissione Aziende Non Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC)</i> ..... | 60        |
| 3.2.4 <i>Bilancio Sociale Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS)</i> .....   | 62        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.5 <i>Bilancio Sociale ex Agenzia per il Terzo Settore</i> .....                              | 64         |
| 3.2.6 <i>Altri strumenti di valutazione dell'impatto</i> .....                                   | 68         |
| <b>Parte seconda. Il caso studio: Fondazione_Torino Musei</b> .....                              | <b>71</b>  |
| <b>4. Presentazione della Fondazione_Torino Musei</b> .....                                      | <b>71</b>  |
| 4.1 La Fondazione Torino Musei: brevi cenni storici.....   | 73         |
| 4.2 Le collezioni.....   | 76         |
| 4.2.1 <i>Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica</i> .....                                   | 77         |
| 4.2.2 <i>GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea</i> .....                          | 79         |
| 4.2.3 <i>MAO - Museo d'Arte Orientale</i> .....  | 81         |
| 4.3 La riforma manageriale della FTM: verso un nuovo modello ordinamentale.....                  | 83         |
| 4.4 Le caratteristiche della Fondazione Torino Musei: lo Statuto, la missione, i valori<br>..... | 85         |
| 4.5 <i>Governance</i> : Gli organi statuari.....   | 88         |
| 4.6 Strutture e Servizi.....   | 92         |
| 4.8 Gli Stakeholders .....   | 95         |
| <b>5. L'economicità della Fondazione Torino Musei nel triennio 2018-2019-2020</b> .....          | <b>97</b>  |
| 5.1 Lo Stato Patrimoniale.....   | 107        |
| 5.2 Il Conto Economico.....  | 116        |
| 5.3 Il Rendiconto Finanziario.....   | 130        |
| <b>6. I risultati della Fondazione_Torino Museo nel triennio 2018-2020</b> .....                 | <b>132</b> |
| 6.1 La strategia.....  | 134        |
| 6.2 La programmazione artistica nel triennio 2018-2020.....                                      | 140        |
| 6.3 I servizi educativi nel triennio 2018-2020.....  | 146        |
| 6.4 Comunicazione e Marketing.....   | 147        |
| 6.5 Progetto di Coordinamento Regionale.....   | 151        |
| <b>Conclusioni</b> .....   | <b>154</b> |
| <b>Bibliografia e sitografia</b> .....   | <b>160</b> |

## Introduzione

Verso la fine dello scorso secolo, la forma organizzativa istituzionale dello Stato Sociale entra in crisi e la Pubblica Amministrazione viene accusata di sprecare risorse e di non essere più in grado di perseguire il benessere della collettività. Da qui, prima in Inghilterra, poi nel resto d'Europa, si assiste a una crescente esigenza di riformare i governi nazionali, introducendo un concetto che fino ad allora era appartenuto al solo settore privato: il *management*.

In Italia vi si giunge in un secondo momento, con l'introduzione, nel 2001, del principio di sussidiarietà orizzontale all'interno della nostra Costituzione, che porta la Pubblica Amministrazione ad adottare una nuova tipologia di ente. Questo risulta essere autonomo, ma controllato da essa, e in grado di conciliare, per il settore culturale, l'esigenza di una gestione manageriale e di un maggiore grado di *accountability*, con la necessità di preservare e valorizzare il patrimonio artistico: si sviluppa così la fondazione di partecipazione.

La crisi non riguarda però il solo settore pubblico, bensì anche quello privato, di cui negli stessi anni viene messa in dubbio la legittimità e richiesta la dimostrazione delle esternalità positive e negative causate dalle aziende. Si inizia così a produrre degli strumenti destinati a misurare gli effetti prodotti dalla gestione delle organizzazioni, in termini di risultati e impatti, i quali fluiscono all'interno di un documento di tipo quali-quantitativo, denominato bilancio sociale.

Il presente elaborato mira a valutare gli effettivi vantaggi che comporta l'istituzione dell'ente fondazione di partecipazione, in particolare quella fondata da soggetti pubblici per il settore culturale, dal punto di vista di una migliore gestione delle risorse, di un maggiore coinvolgimento dei privati, e della capacità di "rendere conto" ai vari stakeholders dei risultati ottenuti. Per farlo, si è scelto di applicare le riflessioni che ne sono scaturite al caso studio della prima fondazione costituita in Italia da parte della Pubblica Amministrazione

nell'ambito museale: la Fondazione Torino Musei, al fine di verificare a che punto sia il processo di managerializzazione da essa avviato vent'anni fa.

La *Parte prima* della dissertazione, offre al lettore un *excursus* storico e sociopolitico del contesto in cui la fondazione di partecipazione si inserisce, approfondendo in particolare il settore culturale e delineando la strumentazione di cui le organizzazioni dispongono per rendicontare i risultati, ottenuti dalle stesse, ai vari portatori di interesse. La *Parte seconda*, sulla base di quanto emerso dalla prima, si dedica interamente al caso studio.

Nella *Parte prima* della ricerca di tesi, si procede innanzitutto all'inquadramento storico-giuridico del *no profit*, in cui si inserisce anche l'ente fondazione, e all'esamina dei dati statistici che ne illustrano la crescita e i fattori che hanno condotto all'emanazione del Codice del Terzo Settore. Ci si sofferma in particolare sulle caratteristiche che le organizzazioni debbano avere per poter essere annoverate tra gli ETS, tra cui non rientrano alcune fondazioni di partecipazione, lasciando aperti dei quesiti sulla loro circoscrizione e sulle possibilità di sviluppo da cui sono estromesse.

Si prosegue con un capitolo interamente dedicato alla descrizione dell'ente fondazione che, partendo dalla definizione dei fattori che ne hanno determinato la nascita, traccia le tipicità delle diverse tipologie, fino a giungere all'atipica struttura della fondazione di partecipazione.

Infine, l'ultima sezione della *Parte prima* è dedicata all'aspetto prettamente economico di tale ente, all'interno del comparto culturale, che prende in disamina gli strumenti proposti a livello nazionale e internazionale, obbligatori e non, quantitativi e qualitativi di cui dispongono le fondazioni di partecipazione, al fine di evidenziare le differenze che intercorrono tra quelle appartenenti agli ETS e quelle sotto il controllo della Sovrintendenza, quest'ultime esenti dall'obbligo di redigere il Bilancio Sociale.

La *Parte seconda* inizia con la presentazione della Fondazione Torino Musei, dalla storia alle collezioni accorpate sotto la gestione di essa. Viene inoltre analizzato lo Statuto e la *governance*, nonché le strutture da cui essa è composta, i servizi offerti e gli *stakeholders*.

Il capitolo seguente è dedicato allo studio dei risultati economico-finanziari raggiunti dalla Fondazione nel corso del triennio 2018-2020, da cui si può apprezzare, attraverso i modelli

di rendicontazione previsti dal Codice Civile e no, i risultati derivati dalla gestione e la *performance* della Fondazione Torino Musei, e il grado di *accountability* da esse raggiunto.

Infine, l'ultimo capitolo si apre con la delineazione della strategia, pre-pandemica e post-pandemica, stilata dall'organizzazione, e si conclude con i risultati portati a compimento, o ancora in corso, nell'ambito dei servizi offerti e della comunicazione.



## Parte prima.

# Le Fondazioni nel comparto culturale: 20 anni di sinergie tra pubblico e privato

### 1. Terzo settore e non profit: storia di un “divorzio” terminologico

Prima di parlare e analizzare l’ente “Fondazione”, giungendo a parlare della fondazione di partecipazione, che sin dall’inizio del nuovo millennio si è prestata ad essere un’ottima soluzione nel comparto culturale per la sua duttilità nel convogliare il settore pubblico con il settore privato, è necessario analizzare il panorama in cui questo si inserisce.

Nel farlo, si rende obbligatorio prendere in esame il percorso normativo che ha portato al riconoscimento degli enti *no profit* e alla recente emanazione del Codice del Terzo Settore (CTS), seppur quest’ultimo risulti ancora limitato.

Sebbene spesso le due terminologie, *no profit* e Terzo Settore, vengano sovrapposte e utilizzate come sinonimi l’uno dell’altro, ciò è inappropriato e per di più errato, in particolar modo a fronte dell’emanazione del Codice del Terzo Settore.

Se infatti è possibile affermare che per tutti gli enti del Terzo Settore sia vietata la distribuzione, sia diretta che indiretta, degli utili, valendo così loro la denominazione di enti *no profit*, ciò non può essere detto invertendo i termini dell’“equazione”. Infatti, gli enti *no profit* non sono tutti ascrivibili al RUNTS, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, e di conseguenza non possono essere considerati ETS (Enti Terzo Settore), né godere di tale titolo.

La distinzione tra ente pubblico, privato con fine di lucro e del Terzo Settore non è immediata come potrebbe sembrare, sebbene le aree di interesse appaiano contraddistinte e le tipologie di enti afferenti sembrano delineate. In particolare, con l'avvento del *New Public Management* i tre settori hanno iniziato a cooperare e intersecarsi tra di essi, producendo anche forme di enti ibride, come nel caso delle fondazioni bancarie o le fondazioni di partecipazione.

Nel ripercorrere gli avvenimenti che hanno portato al riconoscimento del valore del *no profit* e alla determinazione del Terzo Settore, risulta impossibile scinderli e riconoscerli distintamente, in quanto si tratta di una precisazione terminologica molto recente; di conseguenza, nel paragrafo che segue (*Par. 1.1*), i due concetti vengono utilizzati come equivalenti l'uno dell'altro.

### **1.1 Riconoscimento giuridico del Terzo Settore: un processo lungo cinque secoli**

Il Terzo Settore, soprannominato spesso *no profit*, rappresenta un'area in cui operano organizzazioni caratterizzate da specifici requisiti, che qualificano gli enti afferenti quali *formali* (in quanto predispongono di uno Statuto), *privati, non lucrativi, aconfessionali, apolitici*, e che sono costituiti per perseguire fini di utilità sociale o assistenziale<sup>1</sup>.

Come è possibile desumere dall'aggettivo "terzo", con cui viene denominato il settore, si parla anche di un primo, ossia il *Mercato*, e di un secondo settore, lo *Stato*, che sino agli ultimi decenni dello scorso Secolo costituivano l'unica dicotomia di sistemi economici esistente, ossia quella pubblico-privato<sup>2</sup>. Ciò non deve però condurre a una considerazione semplicistica, e soprattutto errata, che il Terzo Settore non esistesse antecedentemente alle sporadiche menzioni riscontrate nei primi Codici Civili europei. Al contrario, sin

---

<sup>1</sup> DI PAOLO P., *L'evoluzione storica del Terzo Settore: nascita e progressiva affermazione - Prima Parte*, Lavoro@Confronto, n° 15, Maggio/Giugno 2016, p.1

<sup>2</sup> DONATI P., COLOZZI I., *Il privato sociale che emerge. Realtà e dilemmi*, Bologna, Il Mulino, 2004, p.25

dall'Alto Medio-Evo<sup>3</sup>, quando ancora gli Stati Nazionali non esistevano e il Mercato<sup>4</sup> era ai suoi albori, era possibile trovare "organizzazioni" di assistenza sociale rivolte a soddisfare i bisogni dei cittadini meno abbienti: si trattava, in particolare, di enti dediti all'assistenza medica e alla cura dei bisogni primari, sostenuti dalle Congregazioni religiose, dalla Municipalità o da privati facoltosi<sup>5</sup>.

Con l'emanazione della *Poor Law*<sup>6</sup>, introdotta tra il 1597 e il 1598 sotto il Regno di Elisabetta I, viene emanato in Europa il primo corpo di leggi volto ad assicurare aiuti e agevolazioni ad anziani, infermi e infanti<sup>7</sup>.

Sebbene dunque si abbia traccia di forme di pubblica assistenza sin dal XVII secolo, nella realtà dei fatti queste hanno trovato legittimità all'interno dei codici civili molto tardi, e quando anche queste hanno fatto la loro comparsa, ci si trovava di fronte a un vero e proprio pregiudizio legislativo nei confronti dei corpi cosiddetti "intermedi"<sup>8</sup>.

Nella legislazione francese, infatti, le Leggi del 13 febbraio 1790 e 18 agosto 1792, hanno soppresso violentemente e indistintamente tutte le congregazioni religiose, sebbene si riconoscesse l'importante supporto fornito allo Stato, in particolare nei confronti della Pubblica Istruzione; nel Preambolo della Legge 18 agosto 1792 si legge infatti: "qu'un État vraiment libre ne doit souffrir dans son sein aucune corporation, pas même celles qui, vouées à l'enseignement public, ont bien mérité de la patrie"<sup>9</sup>. I corpi "terzi" erano dunque

---

<sup>3</sup> Periodo convenzionalmente compreso tra il 476 d.C. e l'anno 1000 d.C.

<sup>4</sup> Si inizia a parlare di Mercato con il passaggio da "produzione per l'uso" a "produzione per il mercato" che si verifica nell'economia europea nel corso del Basso Medio-Evo (1000-1492 d.C.). Questa trasformazione porta alla fine di un'economia "naturale" e all'avvio di un'economia "monetaria" in cui si assiste ad un massiccio impiego della moneta nell'effettuazione degli scambi di merci. Ciò è reso possibile a seguito di un diffuso processo di urbanizzazione che investe le campagne, e che porta a una regressione del sistema feudale in favore di un sistema "mercantile pre-capitalistico".

CONSOB (Commissione Nazionale per la Società e la Borsa), Dal Medioevo all' Età Moderna, ...*moneta e credito*...

<https://www.consob.it/web/investor-education/dal-medioevo-all-eta-moderna> [Ultimo accesso: 03 Agosto 2022]

<sup>5</sup> MAZZULLO A., *Il nuovo Codice del Terzo Settore: Profili civilistici e tributari. (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117)*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, cap. 2, p 10 e ss. (Edizione digitale)

<sup>6</sup> Corpo di Leggi emanate per la prima volta nel XVI secolo e mantenute in auge sino al Secondo Dopoguerra.

<sup>7</sup> T. EDITORS OF ENCYCLOPAEDIA, *Poor Law. Encyclopedia Britannica*, Britannica, 19 Maggio 2020, <https://www.britannica.com/event/Poor-Law> [Ultimo Accesso: 4 Agosto 2022]

<sup>8</sup> ZOPPINI A., *Le Fondazioni. Dalla tipicità alle tipologie*, Jovene, Napoli, 1995, p. 29 e ss.

<sup>9</sup> LEGOYT M. A., *La France et l'étranger: études de statistique comparée*, Berger-Levrault, Parigi, 1865, p.140

visti come una pericolosa minaccia alla libertà e al controllo da parte dello Stato, che, considerato il delicato periodo storico e la poca fiducia riposta dal popolo nei confronti della neonata Nazione, aveva portato a identificarli come una debolezza nel sistema. Infatti, come Legoyt sostiene nella sua pubblicazione<sup>10</sup>, uno Stato può servirsi dell'ausilio delle corporazioni per un considerevole numero di servizi solo qualora sia in grado di contenere lo sviluppo delle stesse; quando questo avviene possono rappresentare una risorsa per il Governo.

Per anni, dunque, quello che noi oggi identifichiamo come Settore cosiddetto *Terzo*, è stato considerato "un figlio illegittimo della codificazione francese"<sup>11</sup>, in quanto rappresentava un patrimonio vincolato, che non permetteva di godere appieno del diritto di proprietà<sup>12</sup>, contenuto all'art. 544 del Codice Napoleonico, emanato nel 1804, e successivamente ricalcato nel Codice Civile italiano del 1865, all'art. 436<sup>13</sup>.

Anche il Codice Civile del 1942, che ha sostituito il Codice del Regno d'Italia del 1865, dimostra il persistere del preconcetto giuridico radicato nei confronti del *no profit*, che ha continuato a ricoprire un ruolo di marginalità e ad essere posto in antitesi con le tipologie di Enti descritto nel Libro V "*Del Lavoro*"<sup>14</sup>, accomunate dal perseguimento del profitto. Si riscontra invece una maggiore attenzione in merito, prendendo in esame il Diritto Pubblico, in quanto ambedue le categorie di Enti, siano essi pubblici che *non profit*, perseguono analoghi fini di interesse collettivo: ma anche in questo caso, seppure vi fosse stata una maggiore disciplinazione, questa è apparsa frammentata e limitata, sia in quanto a libertà di azione, sia di continuo assoggettamento al Settore Pubblico<sup>15</sup>.

Tale dipendenza del *no profit* dal Governo, risulta essere in verità un fenomeno recente nel nostro Paese in quanto, come è possibile appurare dalle vicende sopra accennate, fin

---

Traduzione: "che uno Stato veramente libero non deve soffrire, al suo interno, alcuna corporazione, nemmeno quella che, dedita all'Istruzione Pubblica, si è guadagnata [il riconoscimento] da parte della Patria" (trad. mia).

<sup>10</sup> LEGOYT M. A., *op.cit.*, p.140

<sup>11</sup> ZOPPINI A., *op.cit.*, p. 29

<sup>12</sup> Codice Civile del Regno d'Italia, Libro II, Titolo II, *Della proprietà*, Capo I, art. 436 del 1865: "*La proprietà è il diritto di godere e disporre delle cose nella maniera più assoluta, purché non se ne faccia un uso vietato dalle leggi o dai regolamenti*".

<sup>13</sup> MAZZULLO A., *op.cit.*, cap. 2, p 11 (Edizione digitale)

<sup>14</sup> *Ibidem*

<sup>15</sup> *Ibidem*

dalla loro costituzione gli enti benefici erano proprietà di privati, ma soprattutto della Chiesa. Non è sconsiderato, dunque, parlare di una vera e propria Rivoluzione copernicana con l'introduzione della L. del 5 Febbraio 1891, n. 6972, soprannominata anche Legge Crispi<sup>16</sup>, con la quale il legislatore, attuando il principio giurisdizionalista, ha designato allo Stato la sovranità sugli Enti di beneficenza e assistenza sociale ai bisognosi<sup>17</sup>. La Legge Crispi si pone dunque come uno scisma all'interno della storia del *no profit*, che soli ventotto anni prima era stato protagonista della Legge del 3 agosto 1862, n. 753<sup>18</sup>, con la quale si tentava di dare una legislazione unitaria alle Opere Pie e di renderle autonome a tutti gli effetti, sottostando al controllo della relativa Deputazione Provinciale<sup>19</sup>. Tale Legge può essere considerata il primo esempio di istituzionalizzazione del *Terzo Settore* a livello nazionale, ma la poca vigilanza esercitata da parte del Ministero e delle Deputazioni Provinciali hanno portato alla proliferazione di casi di sperequazione del denaro, in particolare ai danni del Mezzogiorno, che, affiancati alla crisi economica che stava attraversando il Paese, ne hanno sancito il fallimento<sup>20</sup>.

La Legge Crispi viene introdotta al fine di limitare i danni arrecati alle casse dello Stato dalle scelte legislative adottate in precedenza, e con la sua entrata in vigore le Opere Pie divengono "Istituzioni Pubbliche di beneficenza". Lo Stato per la prima volta inizia a occuparsi della gestione di enti dediti all'assistenza sociale, con lo scopo di estendere il proprio "monopolio" su di esse e di plasmare la società civile al perseguimento dei propri fini, portando a una drastica laicizzazione della beneficenza<sup>21</sup>.

Seppure con il malcontento dei soggetti ecclesiastici, la Legge Crispi è stata abrogata solo con la Legge dell'8 novembre 2000, n. 328<sup>22</sup>, aprendo la stagione della crisi dello Stato

---

<sup>16</sup> Francesco Crispi era il Ministro in carica che volle fortemente l'approvazione della L. 5 Febbraio 1891, n. 6972, sulle "Norme sulle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza".

<sup>17</sup> MURATORI G., MURATORI A., PALERMO E., *Diritto Sanitario [L'evoluzione del diritto alla salute in Italia]*, Economia & Diritto, 2012, cap. 1

<sup>18</sup> Gazzetta Ufficiale, Legge 3 agosto 1862, n. 753, "Sull'amministrazione delle Opere pie" (062U0753) (GU Serie Generale n.201 del 25-08-1862). Entrata in vigore del provvedimento: 01/01/1863

<sup>19</sup> DI PAOLO P., *op.cit.*, p. 2

<sup>20</sup> *Iv.*, pp. 2-3

<sup>21</sup> MURATORI G., MURATORI A., PALERMO E., *op.cit.*, cap. 1

<sup>22</sup> Gazzetta Ufficiale, L. 8 novembre 2000, n. 328, "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali". (GU Serie Generale n.265 del 13-11-2000 - Suppl. Ordinario n. 186) Entrata in vigore della legge: 28/11/2000

Sociale e della compartecipazione e cooperazione tra enti pubblici e del Terzo Settore al perseguimento di fini di pubblico interesse.

Questo periodo storico è stato un susseguirsi di cambiamenti rivoluzionari, tra cui senz'altro non bisogna dimenticare di citare quella che in sociologia viene chiamata "seconda modernità", avvenuta negli ultimi venticinque anni dello scorso secolo: è in questo periodo, che una corrente di pensiero fa risalire a tutti gli effetti l'invenzione del *no profit*<sup>23</sup>.

Secondo il sociologo politico Giovanni Moro, infatti, le organizzazioni classificate come *non profit* hanno origine recente ed è errato metterle in continuità con le corporazioni medievali; ancor più nello specifico Moro ritiene che la nascita del *no profit* possa essere fatta risalire alla prima metà degli anni '90 con la ricerca *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, promossa dall'Università di Baltimora. Gli autori, infatti, riconosciuto il fallimento e l'inadeguatezza dello Stato nel perseguire il principio di economicità, hanno superato la dualità Stato/Mercato (Pubblico/Privato) andando a campionare quelle organizzazioni non governative e non lucrative<sup>24</sup>.

In quegli stessi anni iniziava a fermentare l'occorrenza di un codice che superasse tutte quelle leggi extra codicistiche emanate sino al 2017, come tentativo di ovviare la mancanza di una disciplina ordinata e puntuale<sup>25</sup>. Si giunge così all'emanazione del Codice del Terzo Settore.

## **1.2 Verso il Codice del Terzo Settore: dati statistici**

Il Settore *Non Profit* ha iniziato ad assumere rilevanza in Italia a partire dagli anni '90, quando per la prima volta viene analizzato e misurato dall'Istituto Nazionale di Statistica ISTAT, nel corso del 7° *Censimento generale delle imprese e delle istituzioni* del 1991. È in

---

<sup>23</sup> MORO G., *Contro il non profit*, Editori Laterza, Bari, 2014, p. 17

<sup>24</sup> SALAMON L.M., ANHEIER H.K., *The emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1996, p. 2 SALAMON L.M., ANHEIER H.K., *The emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1996

<sup>25</sup> MAZZULLO A., *op.cit.*, p 11 (Edizione digitale)

questa occasione che si fornisce una prima panoramica sulle effettive “istituzioni non commerciali” presenti nel nostro Paese e il quantitativo di “volontari” operanti in esse<sup>26</sup>.

In quegli stessi anni l’Institute for Policy Studies della Johns Hopkins University di Baltimora ha promosso il già citato *Comparative Nonprofit Sector Project*<sup>27</sup> (1991-2017), un progetto comparativo realizzato da Lester Salamon e Helmut Anheier<sup>28</sup>, con l’obiettivo di documentare il crescente numero di organizzazioni senza scopo di lucro, nella loro dimensione quanto nella struttura e nel ruolo assunto, e di spiegare i fattori storici e socio-economici che ne hanno determinato o meno l’espansione in una determinata area geografica, al fine di valutarne l’impatto e i possibili scenari di sviluppo futuri.

Per favorire una raccolta dati aderente il più possibile alla realtà, sono stati presi in esame 46 paesi, ciascuno dei quali assegnato ad un Team di ricercatori locali; l’Italia è stata coinvolta altresì in questo ambizioso caso di studio, designando Gian Paolo Barbetta a capo del gruppo di lavoro italiano<sup>29</sup>.

Sulla scia di tale progetto, nel 2000 l’ISTAT ha avviato il primo Censimento delle istituzioni non profit, fornendo per la prima volta un quadro verosimile del settore e delle sue dimensioni<sup>30</sup>.

L’anno successivo e nel 2011, nel corso del *Censimento dell’industria e dei servizi*, sono state pubblicate anche le rilevazioni campionarie delle istituzioni *non profit*, mettendo in luce il potenziale di tale settore ed evidenziando una crescita importante nel lasso di tempo di 10 anni.

Determinante è l’aumento dei lavoratori esterni e delle istituzioni con lavoratori esterni (si veda *Tab. 1.1*), che registrano rispettivamente un aumento del 169,4% e del 106,8%, a

---

<sup>26</sup> ISTAT, *Trent’anni di censimenti nel settore non profit*, 10 Marzo 2022

<sup>27</sup> Center for Civil Society Studies Archive, *Comparative Nonprofit Sector Project (1991-2017)* <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/> [Ultimo accesso 16 Giugno 2022]

<sup>28</sup> SALAMON L.M., ANHEIER H.K., *op.cit.*

<sup>29</sup> Center for Civil Society Studies Archive, *op.cit.* [Ultimo accesso 16 Giugno 2022]; BARBETTA G.P. (a cura di), *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1996.

<sup>30</sup> ISTAT, *op.cit.*

conferma della crescente cooperazione del settore con il privato, che favorisce sia lo sviluppo economico che una forte coesione sociale.

*Tab 1.1 Numero di istituzioni non profit attive e di risorse umane impiegate. Censimento 2011 e 2001, valori assoluti e variazioni percentuali.*

|  | 2011      | 2001      | Var. % 2011/2001 |
|--|-----------|-----------|------------------|
| <b>Istituzioni non profit</b>                | 301.191   | 235.232   | 28,0             |
| <b>Istituzioni con volontari</b>             | 243.482   | 220.084   | 10,6             |
| <b>Volontari</b>                             | 4.758.622 | 3.315.327 | 43,5             |
| <b>Istituzioni con addetti</b>               | 41.744    | 38.121    | 9,5              |
| <b>Addetti (dipendenti)</b>                  | 680.811   | 488.523   | 39,4             |
| <b>Istituzioni con lavoratori esterni</b>    | 35.977    | 17.394    | 106,8            |
| <b>Lavoratori esterni</b>                    | 270.769   | 100.525   | 169,4            |
| <b>Istituzioni con lavoratori temporanei</b> | 1.796     | 781       | 130,0            |
| <b>Lavoratori temporanei</b>                 | 5.544     | 3.743     | 48,1             |

Fonte: Istat<sup>31</sup>

Nel 2015 si giunge infine all'effettuazione del *Primo Censimento permanente delle istituzioni non profit* da parte dell'ISTAT, in cui si sono resi disponibili le caratteristiche principali del settore, fornendo anche un quadro dettagliato delle attività promosse e delle finalità perseguite.

Da tale analisi emergono le forme giuridiche maggiormente presenti, tra cui si annoverano, in ordine di rappresentanza, le associazioni, siano esse riconosciute che no, pari all'85,3%

<sup>31</sup> ISTAT, *La rilevazione sulle istituzioni non profit: un settore in crescita*, Censimento dell'industria e dei servizi 2011



del totale, le cooperative sociali, pari al 4,8% del totale, le fondazioni, pari all'1,9% del totale, e infine altre forme giuridiche, pari all'8,0% del totale<sup>32</sup>.

Per ciò che concerne le attività, suddivise secondo i criteri stabiliti dall'*International Classification of Non-profit Organizations – ICNPO*<sup>33</sup> nel 2003, il 65% di esse rientra nel settore "Culture and Recreation", suddiviso a sua volta nelle aree di *Culture and arts, Sports, Other recreation and social clubs*; il restante 35% è suddiviso nei settori: "Education and Research", "Health", "Social Services", "Environment", "Development and housing", "Law, Advocacy and Politics", "Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion", "International", "Religion" e "Business and Professional Associations"<sup>34</sup>.

I dati raccolti nel corso del Censimento del 2015 hanno inoltre rilevato 336 275 istituzioni *non profit* attive nel nostro Paese, un numero di 11,6% superiore a quello riscontrato nel 2011; anche il numero dei volontari e del personale dipendente è risultato superiore, con un incremento rispettivamente pari al 16,2% e al 15,8%<sup>35</sup>.

La continua espansione di tale settore, nonché il suo impatto economico e sociale, è riscontrabile anche nei dati ISTAT resi disponibili ad oggi, che contengono le rilevazioni campionarie dal 2011 sino al 2019 e testimoniano un progressivo aumento sia delle istituzioni non profit sia dei dipendenti operanti al loro interno, pari del 20,4% e del 26,6% (si veda *Tab. 1.2*).

---

<sup>32</sup> ISTAT, *Primi risultati*, Censimento permanente delle Istituzioni non profit 2015, 20 dicembre 2017

<sup>33</sup> International Classification of Non-profit Organizations – ICNPO, in United Nations, Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division, *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, Studies in methods, Series F., No. 91, New York, 2003, pp. 77-86

<sup>34</sup> International Classification of Non-profit Organizations – ICNPO, *op.cit.*, pp. 77-86

<sup>35</sup> Forum Terzo Settore, ISTAT – *Primo Censimento permanente delle Istituzioni non profit. I nuovi dati Istat* (anno 2015)

<https://www.forumterzosettore.it/2018/01/30/istat-primi-censimento-permanente-delle-istituzioni-non-profit/> [Ultimo accesso 20 giugno 2022]

Tab.1.2 Istituzioni non profit e dipendenti. Anni 2011, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, valori assoluti.

**PROSPETTO 1. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI. Anni 2011, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019, valori assoluti**

|   | 2011    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Istituzioni non profit                  | 301.191 | 336.275 | 343.432 | 350.492 | 359.574 | 362.634 |
| Dipendenti delle istituzioni non profit | 680.811 | 788.126 | 812.706 | 844.775 | 853.476 | 861.919 |

Fonte: Istat<sup>36</sup>

Se si considera l'intervallo di tempo che intercorre dal 2001, anno della prima rilevazione, al 2019, la crescita del settore è ancor più evidente e testimonia la presenza di 127.402 nuove istituzioni non profit, pari a una variazione del 54,10%, con un impiego di 373.396 dipendenti, pari a una variazione del 76,40%<sup>37</sup> (Tab 1.3).

Tab.1.3 Istituzioni non profit e dipendenti. Anni 2001 e 2019, valori assoluti e variazione percentuale

|                        | 2001    | 2019    | Var. % 2019/2001 |
|------------------------|---------|---------|------------------|
| Istituzioni non profit | 235.232 | 362.634 | 54,10%           |
| Dipendenti             | 488.523 | 861.919 | 76,40%           |

Fonte: Elaborazione personale dati Istat

<sup>36</sup> ISTAT, Censimenti permanenti, L'Italia, Giorno dopo giorno. Istituzioni non profit, *Struttura e profili del settore non profit*, 17 ottobre 2021

<sup>37</sup> ISTAT, Censimenti permanenti, *op.cit.*

### **1.3 La Riforma del Terzo Settore**

L' aumento evidente delle istituzioni e dei lavoratori coinvolti nel *no profit*, a fronte di un numero di dati campionati sempre più significativo, ha portato nel 2014 il Governo, la Camera e il Senato a maturare la necessità di avviare un *iter* legislativo per la regolamentazione del Terzo Settore, che fino ad allora era stato oggetto di leggi speciali e norme confusionarie<sup>38</sup>.

In data 6 giugno 2016 viene pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la Legge 106/16<sup>39</sup>, da cui inizia un processo di riforma, volto a introdurre un Codice per il Terzo Settore, e regolamentare il 5 per mille, l'impresa sociale e il servizio civile universale<sup>40</sup>.

All'art. 1, comma 1, della cosiddetta Legge, viene data una prima qualificazione del Terzo Settore, descritto come "il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi"<sup>41</sup>. All'interno di esse non compaiono, però, tutte le forme di organizzazioni *no profit*, sancendo una netta separazione terminologica e l'estromissione di alcuni enti dalla categorizzazione di ente del Terzo Settore.

L'effettiva approvazione dei cinque decreti attuativi avviene l'anno successivo, e sono quelli che seguono: "D.Lgs. n. 40/17 del 6 marzo 2017, *Istituzione e disciplina del servizio civile universale*; D.Lgs. n. 117/17 del 3 luglio 2017, *Codice del Terzo settore*; D.Lgs n. 112/17

---

<sup>38</sup> Italia non profit, *Da dove è partita la Riforma del Terzo Settore?*

<https://italianonprofit.it/risorse/approfondimenti/storia-riforma-terzo-settore/> [Ultimo accesso: 26 giugno 2022]

<sup>39</sup> Gazzetta Ufficiale, Legge 6 giugno 2016, n. 106, Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale. (16G00118). Entrata in vigore del provvedimento: 03/07/2016

<sup>40</sup> TURCHINI A., *Terzo settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali*, Inapp Report n. 9, Roma, 2019, p.19  
<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/493>

<sup>41</sup> Camera dei deputati, Servizio studi XVIII Legislatura, *Riforma del Terzo settore*, 24 giugno 2022  
<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf> [Ultimo accesso: 27 giugno 2022]

del 19 luglio 2017, *Disciplina dell'impresa sociale*; D.Lgs n. 117/17<sup>42</sup>, del 18 luglio 2017 sul 5 per mille; DPR 28 luglio 2017, *Approvazione dello statuto della Fondazione Italia Sociale*<sup>43</sup>. Tra i decreti attuativi figura dunque l'emanazione del Codice del Terzo Settore, che attraverso 104 articoli, si prefigge il compito di delimitare il perimetro civilistico del Terzo settore, definire lo status di volontario, prescrivere l'obbligo d'iscrizione al Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS) e imporre l'obbligo di pubblicazione del bilancio, per gli enti con ricavi/rendite/proventi o entrate superiori a cinquantamila euro, di pubblicazione del bilancio d'esercizio con stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione, per gli enti con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori a 220.000 euro e infine di pubblicazione del bilancio sociale, per gli enti con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori a 1 milione di euro<sup>44</sup>, secondo le Linee guida emanate con il Decreto 4 luglio 2019<sup>45</sup>.

All'art. 4, comma 1, del CTS viene *in primis* fatto un elenco degli enti ascrivibili al settore, sotto la dicitura "Enti del Terzo Settore" (ETS), che vengono qualificati ne "le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società, costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di 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"<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Gazzetta Ufficiale, Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, "Codice del Terzo settore", a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128). Entrata in vigore del provvedimento: 03/08/2017

<sup>43</sup> TURCHINI A., *op.cit.*, p.19

<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/493>

<sup>44</sup> Camera dei deputati, Servizio studi XVIII Legislatura, *op.cit*

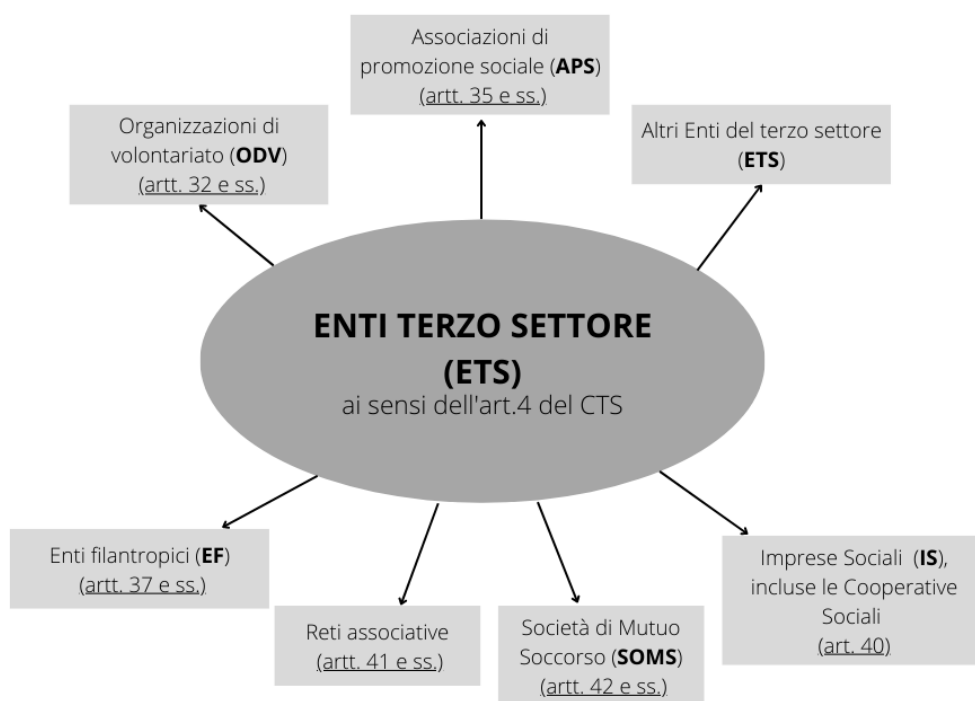
<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf> [Ultimo accesso: 27 giugno 2022]

<sup>45</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Decreto 4 luglio 2019, Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore. (19A05100) (GU n.186 del 9-8-2019)

<sup>46</sup> FERRARI MARCELLA, Le fondazioni: La guida completa, 17/05/2021, Altalex <https://www.altalex.com/guide/fondazioni> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

Questi, per motivi semplificativi, vengono suddivisi in 7 categorie (si veda *Fig. 1.1*): Organizzazioni di volontariato (ODV), Associazioni di promozione sociale (APS), Altri Enti del terzo settore (ETS), Enti filantropici (EF), Reti associative, Imprese Sociali (IS), incluse le Cooperative sociali e infine le Società di mutuo soccorso (SMS o SOMS); per ciò che concerne gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, questi sono da considerarsi ETS, unicamente qualora perseguano fini civici o solidaristici di carattere collettivo, tra quelli elencati all'art. 5 del CTS.

*Fig. 1.1 Le 7 Categorie degli Enti del Terzo Settore (ETS)*



*Fonte: Schema semplificato delle informazioni presenti nel sito del Governo italiano, pagina "Codice del Terzo Settore"<sup>47</sup>.*

<sup>47</sup> Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Codice del Terzo Lavoro*

È possibile notare immediatamente che gli enti considerati del Terzo Settore siano caratterizzati da una pluralità di modelli organizzativi e strutturali, taluni propri del Codice Civile, altri facenti parte di imprese designate “speciali”, e sono accomunati da tre *condiciones sine quibus non*: rientrare tra gli enti sopradescritti, perseguire finalità “civiche, solidaristiche e di utilità sociale” senza scopi lucrativi attraverso attività rivolte al benessere della collettività ed essere iscritti nel Registro Unico del Terzo Settore (RUNTS)<sup>48</sup>.

Quest’ultimo punto apre un considerevole quantitativo di quesiti, dei quali il prioritario riguarda quegli enti che non possono essere iscritti nel RUNTS, vale a dire gli enti descritti all'art. 4, comma 2, del Decreto legislativo 3 Luglio 2017, n. 117:

- “le amministrazioni pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165,
- le formazioni e le associazioni politiche,
- i sindacati,
- le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche,
- le associazioni di datori di lavoro,
- gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, ad esclusione dei soggetti operanti nel settore della protezione civile alla cui disciplina si provvede ai sensi dell’articolo 32, comma 4”<sup>49</sup>.

---

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Codice-del-Terzo-Settore.aspx> [Ultimo accesso: 11/08/2022]

<sup>48</sup> TRIMARCHI G.A.M, *Orientamenti per il terzo settore: primi passi della prassi*, Key Editore, Milano, 2019, p. 25 (Versione Digitale).

Da notare che gli Enti idonei a essere inseriti nel RUNTS, possono scegliere di non registrarvi e di perseguire lo stesso nel loro operato, applicando la normativa dal Codice Civile (Testo Unico delle Imposte sui Redditi – TUIR, DPR 22 dicembre 1986, n. 917), fermo restando però che questi né possano essere considerati ETS, né possano godere delle agevolazioni fiscali di cui godono questi ultimi. Per ciò che concerne le Onlus, invece, l’iscrizione al RUNTS è obbligatoria, pena l’estinzione dell’organizzazione.

VITALI V., *RUNTS: cosa è e come funziona*, Rete del Dono Magazine, 17 Marzo 2022

<https://www.retedeldono.it/magazine/runts-come-funziona/> [Ultimo accesso: 11/08/2022]

<sup>49</sup> Gazzetta Ufficiale, Decreto Legislativo 3 Luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore*, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128) (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43). Entrata in vigore del provvedimento: 03/08/2017

Fa eccezione la Protezione Civile, che rientra tra gli ETS, secondo la normativa prevista dall'art. 1, comma 1, della L. 30/2017.

In particolare, per ciò che concerne il caso studio trattato nella corrente tesi (si veda la *Parte Seconda* della Tesi), si prende in esame nello specifico il *primo* e *l'ultimo* punto dell'elenco, ovvero quello riguardante gli enti pubblici, come Regioni, Province, Comuni, Università, e quegli enti che sono gestiti, o cogestiti, controllati e/o sorvegliati dagli enti della PA.

Rifacendosi all'art. 4, comma 2, del D.Lgs. 117/2017, tutti gli enti sopraelencati sono esclusi dagli enti appartenenti al Terzo Settore, in quanto soggetti al controllo della PA.

Al momento la riforma è ancora in corso, in quanto non sono stati ultimati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi attuativi della Legge 106/16, ma tale esclusione è senz'altro da essere riconsiderata. Infatti, la non ascrizione di enti come la fondazione di partecipazione, tra gli enti del Terzo Settore, porta alla loro esclusione dagli enti pubblici, in quanto costituiscono persona giuridica privata, dagli enti tipici privati commerciali, per il divieto di distribuzione degli utili, e infine dagli Enti del Terzo Settore, per via del controllo esercitato dalla Pubblica Amministrazione su di essi. Ciò conduce questa tipologia di enti a minori considerazioni e, di conseguenza, minori obblighi, oltre che all'esenzione di riduzioni fiscali che, in questo contesto, sono di secondaria importanza. Ad esempio, qualora la Fondazione Musei Torino fosse un Ente del Terzo Settore, avrebbe l'obbligo di redigere il Bilancio Sociale (secondo i criteri sopra elencati). Questo documento è fondamentale per raccontare l'impatto che l'organizzazione genera sul territorio e, di conseguenza, attirerebbe anche un maggior numero di sponsors e donatori, che avrebbero un quadro più chiaro dell'utilizzo dei propri finanziamenti. Inoltre, a seguito di anni di tentativi per dare valore al *no profit*, e una considerazione di esso pari al settore pubblico e privato, non dunque di solo ripiego nel caso di fallimento dei due, giungere alla creazione di un settore, per l'appunto "Terzo", che non includa tutti gli enti *no profit* non risolve nel modo più assoluto la mancanza di chiarezza che si recriminava al settore. Anzi, la riforma ha forse condotto a una maggiore confusione e difficoltà riconoscitive degli enti inclusi o meno.

## **2. L'ente fondazione: dal New Public Management a una nuova forma di gestione per il comparto culturale**

Questa confusione identificativa tra enti del Terzo Settore piuttosto che enti solo *non profit*, è causato dall'esistenza di un quantitativo importante di tipologie differenti di istituzioni non lucrative. La proliferazione di "eccezioni" alla norma, che hanno portato successivamente alla costituzione di tipi differenti di organizzazioni, volti a rispondere a esigenze specifiche, è un fenomeno che si ricollega all'esigenza di nuove forme di managerializzazione del settore pubblico, noto con il nome di *New Public Management*, risalente, in Italia, all'inizio del nuovo millennio. È in questo periodo che si riconosce l'inadeguatezza del settore Pubblico a occuparsi di tutti gli aspetti di benessere collettivo e che si scopre il *no profit* essere non un'alternativa, bensì la scelta più adatta.

Alla fine dello scorso secolo nel Regno Unito, in particolare a Londra, si assiste alla crisi dello Stato Sociale, una forma organizzativa istituzionale nazionale tale per cui lo Stato interviene economicamente al fine di garantire il benessere della collettività. La Pubblica Amministrazione viene accusata di non erogare servizi di qualità e di non perseguire i principi di efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse, facendo emergere l'urgenza di riformare e riconsiderare il ruolo dello Stato in epoca contemporanea. Si inizia così a parlare di *New Public Management* (Nuova Amministrazione Pubblica), un nuovo paradigma di *governance* del settore pubblico, con il fine di garantire il benessere collettivo e contenere la dimensione della Pubblica Amministrazione<sup>50</sup>. Sebbene questo appaia di non immediata comprensione, secondo la formulazione classica, la natura del New Public Management può essere riassunta attraverso otto dottrine:

- L'adozione di una gestione imprenditoriale a discapito di quella tradizionale, focalizzata sull'amministrazione pubblica;

---

<sup>50</sup> Riflessioni tratte da tematiche affrontate nel corso "Governare le istituzioni culturali - 2", Fabrizio Panozzo, 29 Marzo 2021



- La predisposizione di standard espliciti e misure di *performance*;
- Una nuova attenzione sul controllo degli output;
- Il decentramento dei servizi pubblici;
- L'esternalizzazione dei servizi pubblici tra più aziende in concorrenza tra loro;
- Nuova enfasi sulla gestione del settore privato;
- La promozione di una disciplina per un'efficiente allocazione delle risorse;
- La separazione del processo decisionale politico dalla gestione dei servizi<sup>51</sup>.

Per ciò che attiene il contesto italiano, il New Public Management arriva con la Riforma<sup>52</sup> avvenuta nel 2001, in merito al decentramento amministrativo e legislativo, con l'introduzione dell'articolo 118 della Costituzione<sup>53</sup> sull'attribuzione delle funzioni amministrative secondo il principio di sussidiarietà orizzontale e non più verticale. Da ciò ne consegue che esse non siano più attribuite secondo il principio del parallelismo, e dunque che il soggetto che detiene la funzione legislativa sia lo stesso a detenere anche quella amministrativa, bensì quest'ultima spetti all'ente più vicino ai cittadini, a partire dai Comuni e dalle Province, giungendo alle Regioni e allo Stato solo qualora i primi non possano garantire un esercizio unitario delle funzioni amministrative<sup>54</sup>.

Ciò ha dei risvolti significativi nel contesto culturale, in quanto il trasferimento dei poteri dal centro alla periferia porta a nuovi ruoli manageriali, all'adozione di innovative tecnologie di comunicazione per snellire la burocrazia e all'utilizzo di nuovi sistemi di

---

<sup>51</sup> MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds, 2002. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Taylor & Francis Group. pp.9-10

<sup>52</sup> Legge Costituzionale n.3, 18 Ottobre 2001 sulla riforma del Titolo V della Costituzione

<sup>53</sup> Art. 118 Cost. "Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.

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".

<sup>54</sup> BERTOLINI C., *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, Osservatorio sulle fonti, fasc. n. 2/2008 <https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>

rendicontazione. La gestione diretta dei musei viene dunque affidata agli enti locali e solo in via del tutto eccezionale allo Stato, portando anche a un ripensamento dei musei civici, di cui i comuni sono titolari, per favorirne l'autonomia gestionale e un processo di managerializzazione degli stessi.

“La carenza strutturale dei musei pubblici, le difficoltà dei musei nel generare reddito secondo gli schemi tradizionalmente utilizzati, l'onerosità dell'attività di manutenzione, consistente nella conservazione e nel restauro, la dimensione minima di molti musei italiani”<sup>55</sup> conducono però, già con qualche anno d'anticipo, a considerare la necessità di una standardizzazione dei criteri tecnico-scientifici e di funzionamento dei musei, al fine di aumentare i livelli di efficienza organizzativa, a cui si è arrivato con il Decreto 10 Maggio 2001.

*L'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, sancito dall'art. 150 del d.lgs. 31 marzo 1998, n. 112, si basa sul Codice deontologico dell'ICOM del 1986 e si è occupato di sistematizzare le norme guida per una corretta gestione delle collezioni in ambito contemporaneo; con il Decreto 10 maggio 2001 si identificano gli otto ambiti a cui fanno riferimento questi standard, tra cui rientra anche l'aspetto finanziario<sup>56</sup>.

La pubblica amministrazione subisce così un forte riammodernamento, proprio dettato dalla necessità di affrontare la nuova società contemporanea, la mancanza di risorse finanziarie e l'integrazione politico-europea, portando all'introduzione di:

- una *prospettiva manageriale*, dunque a nuove forme di strumentazione per andare incontro all'innovazione organizzativa e gestionale;
- Una *prospettiva politica*, che conduce il settore pubblico a introdurre nuove forme di legittimazione;

---

<sup>55</sup> BERTOLINI C., *op.cit.*, p.11

<sup>56</sup> Ministero della Cultura per il Veneto, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*  
<https://www.veneto.beniculturali.it/normativa-e-disposizioni/atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico%E2%80%93scientifici-e-sugli-standard-di> [Ultimo accesso: 25/08/2022]

- Una *prospettiva giuridica*, che introduce nuove forme giuridiche<sup>57</sup>

Ciò ha condotto alla proliferazione di nuove organizzazioni con l'inizio del nuovo millennio, sulla scia dell'ondata di privatizzazione che ha interessato molti enti pubblici. Inizia così l'era delle fondazioni, in particolare delle fondazioni di partecipazione nel settore pubblico, che rappresentano oggi una tipologia di ente ampiamente diffuso.

## 2.1 La nascita della fondazione

Con l'inizio del nuovo millennio la fondazione inizia ad assumere un notevole rilievo nel discorso collettivo, che porta a un suo esponenziale impiego in numerosi e svariati ambiti.

Riprendendo quanto suggerito dal Professore Gian Paolo Barbetta<sup>58</sup>, l'ente fondazione sarebbe da considerarsi un'istituzione antica e altresì moderna: *antica* poiché la struttura giuridica si rifà a quella delle *piae causae* del diritto romano d'epoca giustiniana<sup>59</sup>, *moderna* in quanto le caratteristiche che la contraddistinguono permettono una gestione più flessibile e adatta a rispondere ai quesiti odierni della società contemporanea<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> CALOGERO M., *The introduction of new public management principles in the Italian public sector*, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.l.], p. 30-54, Jun. 2010. ISSN 1842-2845.  
<https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/167> [Ultimo accesso:24/08/2022]

<sup>58</sup> "Professore ordinario di Politica economica presso il Dipartimento di Economia e Finanza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Già membro dell'Agenzia per le Onlus, è attualmente Responsabile Osservatorio e Valutazione presso Fondazione Cariplo".  
*Impresa Sociale, Gli autori. Gian Paolo Barbetta*  
<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/autori/gian-paolo-barbetta-universita-cattolica-milano> [Ultimo accesso 23 Luglio 2022]

<sup>59</sup> "Le *Piae Causae* (riconducibili, secondo parte della dottrina, all'odierno concetto di fondazione) erano, in diritto romano, *istituti di beneficenza*, nati in *periodo postclassico* e considerati con favore in virtù della notevole diffusione della religione cristiana. Sorsero, pertanto, asili per gli anziani (*gerontocomia*), per i poveri e per i pellegrini, i quali, dal momento che perseguivano *fini di carità*, furono sottoposti alla *autorità del vescovo*: questi aveva una *funzione preminente* sia in ordine alla costituzione che all'*amministrazione* dell'ente"  
Edizioni Simone, *Piae Causae*  
[https://dizionari.simone.it/3/piae-causae#:~:text=Le%20\(%E2%80%94\)%20\(riconducibili%2C,notevole%20diffusione%20della%20religione%20cristiana](https://dizionari.simone.it/3/piae-causae#:~:text=Le%20(%E2%80%94)%20(riconducibili%2C,notevole%20diffusione%20della%20religione%20cristiana) [Ultimo accesso 22 Luglio 2022]

<sup>60</sup> BARBETTA G.P., *Le fondazioni*, il Mulino, Bologna, 2013 (Formato e-book)

Spesso però questa eterogeneità e versatilità, che identificano l'ente, conducono a poca chiarezza sul tema e a definizioni incomplete. Per iniziare a parlare della fondazione è dunque utile riprendere la definizione proposta dall'European Foundation Centre<sup>61</sup>: "le fondazioni di pubblica utilità sono basate su un patrimonio e guidate da uno scopo. Esse non hanno membri o azionisti e sono organismi indipendenti senza fine di lucro. Le fondazioni concentrano le proprie attività in aree che includono l'ambiente, i servizi sociali, la sanità, l'educazione, la scienza, la ricerca l'arte e la cultura. Godono di una fonte stabile e affidabile di reddito che permettono loro di pianificare e svolgere attività su archi temporali più lunghi di quelli consentiti ad altre istituzioni, come i governi e le società commerciali"<sup>62</sup>. Inoltre, l'European Foundation Centre, nel documento *Principles of Good Practice* del 2007, elenca quelli che sono i valori e i principi che dovrebbero caratterizzare ciascuna tipologia di fondazione. Per ciò che attiene i valori, questi possono essere riassunti come segue:

- Promozione di risposte efficaci alle sfide sociali ed economiche della società contemporanea, sia a livello nazionale che internazionale;
- Perseguimento del bene pubblico a servizio della società, nel rispetto delle norme sociali;
- Riconoscimento dell'importanza del pluralismo, della sussidiarietà, dell'indipendenza e dell'autonomia per il raggiungimento degli obiettivi;
- Impegno nell'operare secondo le intenzioni dei donatori;
- Consapevolezza della necessità di un uso efficiente delle risorse e di un'efficace gestione;
- Impegno nella trasparenza, nella responsabilità e nell'autoregolamentazione;

---

<sup>61</sup> L'European Foundation Centre (EFC) viene istituito a Bruxelles nel 1989 per volere di sette fondazioni, tra le principali a livello europeo. La mission istituzionale è quella di promuovere la filantropia in Europa sostenendo le fondazioni presenti sul territorio; l'EFC conta oggi 160 supporters e 7000 organizzazioni associate.

Alliance Magazine, *European Foundation Centre (EFC)*, June 1998

<https://www.alliancemagazine.org/analysis/european-foundation-centre-efc/> [Ultimo accesso: 23 Luglio 2022]

<sup>62</sup> BARBETTA G.P., *op.cit.*

- Perseguimento sia delle responsabilità istituzionali che di quelle nei confronti degli *stakeholders*<sup>63</sup>.

I principi selezionati/evidenziati dall'EFC sono 7:

- *Compliance*: rispetto delle Leggi dello Stato, delle convenzioni europee e internazionali d'appartenenza;
- *Governance*: delineazione di un organo decisionale identificabile;
- *Informed policies, operations and support programmes*: definizione delle politiche adottate per il perseguimento della mission, degli obiettivi e delle finalità;
- *Stewardship: management and finance*: perseguimento dell'efficienza gestionale, della sostenibilità aziendale e di un corretto utilizzo delle risorse, affiancato da una corretta contabilità;
- *Disclosure and communication*: rispetto della trasparenza aziendale e delle norme nazionali e internazionali vigenti;
- *Monitoring and evaluation*: monitoraggio e valutazione delle operazioni svolte;
- *Cooperation*: condivisione del *know-how* con altre organizzazioni affini per aumentare l'efficacia delle azioni<sup>64</sup>.
- In occasione della revisione dei *Principles of Good Practice* del 2012/2013, i principi sono stati revisionati e ridotti a 4 (*Fig. 2.1*) i quali ad oggi sono:
  - *Independent Governance*: predisposizione di un organo decisionale identificabile;
  - *Sound Management*: promozione di una gestione efficace e prudente, con investimenti sostenibili e orientati al beneficio pubblico;
  - *Transparency*: comunicazione chiara e completa degli obiettivi e dei risultati da perseguire, in modo che la trasparenza sia posta al primo posto;

---

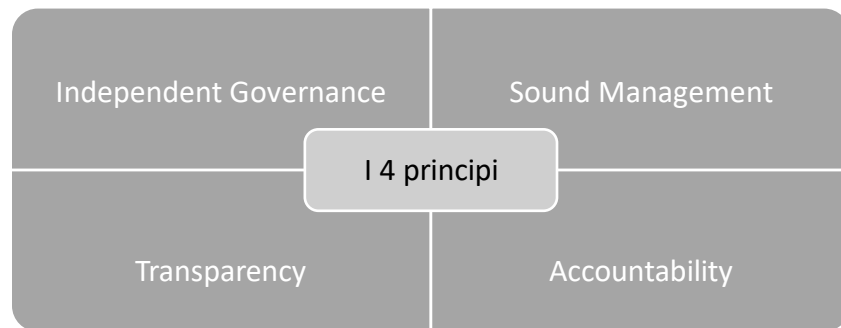
<sup>63</sup> European Foundation Centre, *The EFC Principles of Good Practice*, 2007.

Il processo che ha portato all'emanazione di questi principi e valori ha inizio nel 1994 con la *Prague Declaration*, seguita dal *Code of Practice del 1996*. Nel 2011 gli organi direttivi hanno chiesto una revisione di questi principi, che ne ha portato nel 2012//2013 all'attuazione.

<sup>64</sup> European Foundation Centre, *op.cit.*

- *Accountability*: comportamento responsabile e collaborativo e comunicazione agli *stakeholders* delle proprie azioni, conoscenze ed esperienze<sup>65</sup>.

Fig..2.1 I 4 principi secondo il *Principles of Good Practice 2012/2013*



Fonte: rielaborazione personale dai dati presenti nel documento *Principles of Good Practice del 2012/2013*<sup>66</sup>

Osservando i valori e i principi che la fondazione deve perseguire, appare evidente la complessità di tale ente nonché l'importanza data all'aspetto di *accountability*, *governance* e misurazione, nel perseguire lo sviluppo e la promozione di risposte alle sfide economico-sociali di vari ambiti, come appunto l'arte e la cultura<sup>67</sup>.

Analizzando la fondazione da un punto di vista prettamente giuridico, essa è regolamentata dal Codice Civile, Libro Primo, Titolo I delle Persone Giuridiche, Capo II delle Associazioni e Fondazioni<sup>68</sup> agli artt. 14, 15, 16, 18, 25, 27, 28, 42bis<sup>69</sup> o dal Codice del Terzo

<sup>65</sup> European Foundation Centre, *The EFC Principles of Good Practice. A Self-Regulatory Tool for Foundations, 2012/2013*

<sup>66</sup> *Ibidem*

<sup>67</sup> European Foundation Centre, *op.cit*, 2007

<sup>68</sup> Codice Civile, Libro Primo, Titolo I delle Persone Giuridiche, Capo II della Associazione e Fondazioni.

<sup>69</sup> *Ibidem*

Settore<sup>70</sup>, ed è obbligata a presentare delle strutture di governo indipendenti, avere il controllo sul proprio patrimonio e utilizzare le proprie risorse per il bene collettivo; nonostante le Associazioni e le Fondazioni vengano trattate allo stesso Capo dal cc, le differenze che le contraddistinguono sono numerose e sostanziali (si veda *Tab. 2.1*).

*Tab. 2.1 Differenze tra Associazione e Fondazione*

|  | <b>ASSOCIAZIONE</b>   | <b>FONDAZIONE</b>   |
|--|---|---|
| <b>Costituzione</b>                                      | Costituita per volere di una o più persone (volontà di più associati), che influiscono direttamente sulle decisioni in merito agli scopi di destinazione del patrimonio                                       | Costituita per volere di uno o più fondatori (volontà esterna), i quali sono gli unici soggetti decisionali nella scelta degli scopi a cui destinare il patrimonio (scopi prefissati in fase di costituzione e non modificabili). |
| <b>Riconoscimento</b>                                    | Può essere sia riconosciuta, dunque dotata di personalità giuridica ( <i>Associazione riconosciuta</i> ) sia non riconosciuta, dunque priva di personalità giuridica ( <i>Associazione non riconosciuta</i> ) | Deve necessariamente essere riconosciuta (dotata di personalità giuridica)  |
| <b>Conferimento personalità giuridica (DPR 361/2000)</b> | In caso di personalità giuridica, questa è conferita a un complesso di persone (prevalenza dell'elemento personale)   | La personalità giuridica è conferita a un complesso di beni (prevalenza dell'elemento patrimoniale)   |
| <b>Creazione Ente (art. 14 c.c)</b>                      | Atto costitutivo: contratto plurilaterale aperto  | Atto di fondazione: atto unilaterale  |
| <b>Costituzione patrimonio iniziale</b>                  | Patrimonio costituito da cespiti conferiti dai fondatori, quote di ammissione/iscrizione degli associati, dai proventi derivati dall'attività svolta ecc.   | Atto di dotazione: beni devoluti a favore della fondazione in maniera irrevocabile e con un vincolo di destinazione   |

<sup>70</sup> D.Lgs 3 luglio 2017, n.117

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Tipologia Atto</b>         | Stipula unicamente di un atto <i>inter vivos</i> (art. 14, comma 1 c.c)  | Possibile stipula di un atto <i>inter vivos</i> o di un atto <i>mortis causa</i><br>Autonomia patrimoniale perfetta<br>(art. 14, comma 1,2 c.c) |
| <b>Autonomia patrimoniale</b> | Autonomia patrimoniale perfetta, nel caso dell'Associazione riconosciuta, autonomia patrimoniale imperfetta, nel caso dell'Associazione non riconosciuta | Autonomia patrimoniale perfetta   |
| <b>Patrimonio minimo</b>      | 15.000 euro (art. 22 d.lgs. 117/2017)  | 30.000 euro (art. 22 d.lgs. 117/2017)   |
| <b>Organi interni</b>         | Assemblea degli associati e Organo amministrativo  | Organo amministrativo (non esiste assemblea, salvo per alcuni casi come la fondazione di partecipazione)  |

Fonte: elaborazione personale da TORRENTE A., SCHLESINGER P. 2015<sup>71</sup>

Per prima cosa, dunque, le fondazioni sono enti giuridici di diritto privato, vale a dire organizzazioni create per volontà di una o più persone fisiche, giuridiche private o enti pubblici, denominati “fondatori”, che scelgono di devolvere il proprio patrimonio per perseguire esclusivamente uno scopo di natura non economica<sup>72</sup>. Sebbene dunque quest’istituzione sia legata al proprio fondatore, nella realtà dei fatti essa diviene autonoma e indipendente da colui che l’ha creata, continuando spesso ad esistere anche qualora questo non sia più in vita<sup>73</sup>.

Sia per l’istituzione dell’Associazione che della fondazione è prevista la stipula di un atto pubblico notarile, un atto *inter vivos*, o, nel caso della sola Fondazione, un testamento,

<sup>71</sup> TORRENTE A., SCHLESINGER P., *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2015, pp. 162-174

<sup>71</sup> BARBETTA G.P., *op.cit*

<sup>72</sup> *Ivi*

TORRENTE A., SCHLESINGER P., *op.cit.*, p. 169

<sup>73</sup> BARBETTA G.P., *op.cit*



dunque un atto *mortis causa*<sup>74</sup>, per mezzo di cui si viene a costituire l'ente. L'atto di fondazione, oltre a contenere le volontà e i fini prefissati dal fondatore, deve contenere anche lo scopo, il patrimonio, le norme sull'ordinamento: queste previsioni possono essere inserite all'interno dello Statuto, un documento che viene a costituirsi insieme all'atto costitutivo, al fine di delineare le finalità e governarne l'esistenza<sup>75</sup>. Lo Statuto ha però un valore ancora più importante in quanto il patrimonio, dal momento in cui viene riconosciuta la persona giuridica, non è più soggetto alle decisioni del fondatore e risponde alla Legge e alle regole inserite nell'atto costitutivo e nello statuto. Tuttavia, affinché l'atto costitutivo della Fondazione venga riconosciuto, si rende necessario predisporre un secondo atto, ovvero l'atto di dotazione, che altro non è che l'attribuzione patrimoniale tramite un contratto di donazione o una disposizione testamentaria a titolo di eredità, a favore dell'ente appena nato<sup>76</sup>. A seguito della costituzione della fondazione, essa viene registrata nel Registro delle Persone Giuridiche Private.

In secondo luogo, la Fondazione, così come l'Associazione, deve per sua natura perseguire finalità "senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di 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<sup>77</sup>". Per entrambe le tipologie di enti vi è dunque il divieto di redistribuire gli utili tra gli associati, ma ciò non esclude, e anzi è fondamentale per la durevolezza della stessa, di svolgere attività di natura economica, purché sia orientata al perseguimento di fini istituzionali<sup>78</sup>. Esiste però una differenza, anche in questo caso, tra la fondazione e l'associazione. La prima, infatti, viene costituita da uno o più fondatori esterni, per uno scopo preciso e inalterabile, definito nell'atto della fondazione dell'ente; il

---

<sup>74</sup> Art. 14 cc..

<sup>75</sup> BARBETTA G.P., *op.cit*

<sup>76</sup> FICOCIELLO E., *L'atto costitutivo della fondazione e sua natura giuridica*, 16/11/2019, Ius in Itinere <https://www.iusinitinere.it/latto-costitutivo-della-fondazione-e-sua-natura-giuridica-24359> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

<sup>77</sup> FERRARI M., *Le fondazioni: La guida completa*, 17/05/2021, Altalex <https://www.altalex.com/guide/fondazioni> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

<sup>78</sup> LIMARDI G., *Le Fondazioni: disciplina e inquadramento generale*, 15/10/2020, Filodiritto [https://www.filodiritto.com/le-fondazioni-disciplina-e-inquadramento-generale#google\\_vignette](https://www.filodiritto.com/le-fondazioni-disciplina-e-inquadramento-generale#google_vignette) [Ultimo accesso: 23/07/2022]

patrimonio viene quindi vincolato al perseguimento di tale obiettivo attraverso l'atto di dotazione<sup>79</sup>. L'associazione, d'altra parte, nasce per volere di al più un associato e anche in questo caso l'obiettivo è il perseguimento di uno o più scopi, differendo tuttavia dal precedente ente per il fatto che gli associati partecipano alla determinazione degli stessi<sup>80</sup>.

In terzo luogo, ciò che caratterizza la fondazione è l'indipendenza della stessa nei confronti del fondatore, assicurata dal patrimonio, che rappresenta la peculiarità di questo ente. Questo infatti, come già ribadito, viene ceduto nell'atto della sua costituzione e non può più essere recesso. Il fondatore, sia che si tratti di un atto *inter vivos*, e dunque di una donazione, sia di un atto *causa mortis*, perde il possesso del patrimonio devoluto, divenendo quest'ultimo a tutti gli effetti di proprietà della fondazione<sup>81</sup>.

Infine, l'ente fondazione presenta solitamente un organo di governo definito nella propria composizione dallo Statuto e non è prevista un'assemblea (a differenza dell'Associazione), a riprova della sua natura non democratica. Nell'associazione, infatti, le scelte vengono prese tenendo conto del volere della maggioranza; nella fondazione, d'altra parte, si persegue la volontà del fondatore anche nella scelta dei soggetti facenti parte l'organo amministrativo, i quali non sono proprietari dell'organizzazione, in quanto questa non ne possiede, bensì sono chiamati a farne gli interessi senza che il fondatore possa ingerirsi.

La fondazione è dunque gestita da un organo amministrativo, nelle modalità previste dallo Statuto, che può essere monocratico o collegiale e dove nella maggior parte dei casi il ruolo viene ricoperto dal consiglio d'amministrazione.

Le fondazioni sono infine "istituzioni giuridicamente private, autonome e indipendenti, governate da un consiglio che non risponde ad alcun soggetto esterno, ma solo alle regole statuarie, e che amministra il patrimonio dell'ente utilizzandolo per perseguire le finalità di benessere collettivo stabilite dal fondatore e depositate nello statuto dell'istituzione<sup>82</sup>"(si veda *Tab. 2.2*).

---

<sup>79</sup> LIMARDI G., *op.cit.*

<sup>80</sup> *Ibidem*

<sup>81</sup> BARBETTA G.P., *op.cit.*

<sup>82</sup> *Ibidem*

Tab. 2.2 Le caratteristiche della fondazione

| Caratteristiche Fondazione     |                              |                              |                   |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------|
| Istituzione di Diritto Privato | Finalità di pubblica utilità | Indipendenza (dal fondatore) | Organo di Governo |

Fonte: Rielaborazione personale BARBETTA G.P, 2013

Infatti, la Fondazione<sup>83</sup>, rientrando tra gli enti afferenti al Terzo Settore, fatta eccezione per le fondazioni bancarie e alcune eccezioni, viene istituita allo scopo di impiegare il proprio patrimonio a servizio della comunità, per raggiungere uno o più obiettivi nel campo della ricerca scientifica, della sanità o della cultura.

Nella prima versione del d.lgs 117/17 le associazioni o fondazioni di diritto privato originate dalla trasformazione di istituti pubblici di assistenza e beneficenza (ex IPAB) erano state escluse dal Codice del Terzo settore; successivamente, tramite l'art.11 sexies c. 2 d. l. 135/2018<sup>84</sup>, con una modifica dell'art.4 c.2 d.lgs. 117/17, queste sono state inserite.

---

<sup>83</sup> D.Lgs 3 luglio 2017, n.117, Art. 1“Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi”.

<sup>84</sup> Articolo convertito in Legge 12/2019

La Fondazione, a differenza dell'associazione che viene gestita da un'assemblea, presenta un organo amministrativo, spesso denominato Consiglio d'Amministrazione, che può essere monocratico e collegiale e che viene chiamato ad amministrare la fondazione e adottare scelte perseguendo il principio di maggioranza.

Lo Statuto può inoltre prevedere altri organi tra cui:

- l'organo di controllo, previsto dall'art. 30 d. lgs. 117/2017, con l'obbligo di vigilare che lo statuto venga rispettato, che venga promossa un'amministrazione trasparente e che funzioni correttamente; inoltre, nei casi previsti dall' art. 31 d.lgs., la Fondazione ha l'obbligo di dotarsi di un revisore contabile;
- Un revisore legale dei conti, qualora la Fondazione superi all'Attivo 1.100.000 euro, i ricavi, le rendite, i proventi o le entrate superino i 2.200.000,00 euro o nel caso in cui i dipendenti assunti nel corso dell'esercizio eccedano le 12 unità<sup>85</sup>.

Infine, il controllo sulle Fondazioni, regolato dall'art.5 DPR 361/2000, avviene tramite il Prefetto, la Regione o la Provincia autonoma.

## **2.2 Le tipologie di fondazione**

Proprio per la sua forma giuridica flessibile e adattabile, la fondazione nel tempo è stata declinata in diverse tipologie, atte a rispondere a esigenze che la forma istituzionale di base non era in grado di soddisfare<sup>86</sup>. Ciò è spesso scaturito da cambiamenti storico sociali relativi a una determinata zona geografica, indice di una società sempre più complessa, che necessitava di strumenti nuovi e specifici.

Nel tempo si è assistito a un notevole quantitativo di varianti, differenti tra loro per modalità e impiego.

---

<sup>85</sup> FERRARI M., *Le fondazioni: La guida completa*, 17/05/2021, Altalex  
<https://www.altalex.com/guide/fondazioni> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

<sup>86</sup> BARBETTA G.P., *op.cit.*

La prima grande distinzione che si rende necessaria fare, è quella tra fondazioni private e fondazioni pubbliche: la prima viene a costituirsi per volere di una persona, fisica o giuridica, privata, mentre la seconda per volere di un ente pubblico.

Qualora la fondazione sia fondata da un ente pubblico, questa diviene un *organismo di diritto privato pubblico*, poiché, secondo quanto richiesto dalla normativa vigente<sup>87</sup>, persegue fini generali, possiede una propria personalità giuridica ed è provvista di un organo di amministrazione, i cui membri sono eletti da enti pubblici.

Riprendendo quanto è stato detto nel *Cap. 2*, con l'inizio del XX secolo il New Public Management porta in Italia numerosi cambiamenti e una nuova consapevolezza su un'efficiente gestione del patrimonio pubblico. Si iniziano così a diffondere due tipologie di fondazioni: una che nasce dalla trasformazione dell'istituzione pubblica, che viene privatizzata e cambia natura giuridica o forma organizzativa; l'altra invece viene creata *ex novo* e a essa viene affidata la completa gestione della stessa, per favorire la cooperazione con il privato<sup>88</sup>.

Fatta questa prima distinzione sulla natura giuridica dell'ente fondatore, le fondazioni possono differire anche per le *modalità* di raggiungimento dei fini istituzionali, ed essere suddivise in:

- Fondazione operativa (*operating*), che presenta una propria struttura organizzativa e si occupa *direttamente* del perseguimento dei fini istituzionali;
- Fondazione di erogazione (*grantmaking*), che non presenta una propria struttura e si occupa *indirettamente* del perseguimento dei fini istituzionali mediante l'aiuto di terzi<sup>89</sup>.

La fondazione *operativa* persegue dunque le finalità statuarie, non elargendo il proprio patrimonio a terzi, bensì impiegandolo per svolgere tutte le attività istituzionali necessarie per la gestione e la continuità dell'azienda<sup>90</sup>. D'altra parte, la fondazione di *erogazione*

---

<sup>87</sup> Art. 3, comma 26 del D.Lgs 163/06

<sup>88</sup> BARBETTA G.P., *op.cit.*

<sup>89</sup> Borsa italiana, *Le Fondazioni. Enti senza scopo di lucro*, FTA Online News, Milano, 18/06/2010 <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/fondazioni-109.htm> [Ultimo accesso: 23/07/2022]

<sup>90</sup> WIZEMANN A., ALBERTI F.G., *L'assetto organizzativo per la gestione dei beni e delle attività culturali*, Liuc Papers n. 175, Serie Management ed economia della cultura 1, Agosto 2005, p.7

elargisce contributi finanziari a terzi per cause di sociale utilità, di cui sono un esempio le fondazioni di origine bancaria<sup>91</sup>. In Italia il modello della fondazione operativa è senz'altro quello più diffuso e adottato dalle organizzazioni, sebbene siano altrettanto comuni forme miste, all'interno delle quali vengono svolte ambedue le tipologie di attività; al contrario nei paesi anglosassoni, la maggior parte delle fondazioni sono di tipo erogativo.

Oltre agli enti sopra descritti, vi sono anche altre tipologie particolari di fondazioni, sempre normate dal Codice Civile o da norme speciali, come:

- La *fondazione di Famiglia o d'Impresa*, organizzazioni di diritto privato senza scopo di lucro, costituite da una o più imprese, o da una o più persone legate familiarmente, per fini solidaristici, strategici o etici. I campi in cui queste sono maggiormente comuni, sono le politiche lavorative e solidarietà nel campo sociale<sup>92</sup>;
- La *fondazione di Comunità*, enti istituiti da soggetti istituzionali, economici o del Terzo Settore per apportare miglioramenti nel *welfare* territoriale. In Italia i primi esempi risalgono al 1998, quando la Fondazione Cariplo ne istituisce in Piemonte e in Lombardia, e oggi si contano 41 fondazioni censite nel 2019<sup>93</sup>;
- Le *fondazioni di origine bancaria*, enti no profit con scopi di utilità sociale e sviluppo economico. Nascono a partire dagli anni '90 con la "Riforma delle Casse di Risparmio", a seguito della cessazione dell'attività filantropica da alcune banche italiane poste sotto il controllo pubblico, e nel 2019 vengono ne censite 88<sup>94</sup>. Sono regolate dalle leggi 218/190, 461/1998 e D.lgs. 153/1999;
- Le *fondazioni Lirico-Sinfoniche*, istituite con il D.lgs 367/1996, sono il frutto delle trasformazioni di enti autonomi lirici in fondazioni di diritto privato<sup>95</sup>.

---

<sup>91</sup> *Ivi*, p.7

<sup>92</sup> Italia non profit, *Le Fondazioni d'Impresa e le Fondazioni di Famiglia*  
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-impresa-fondazioni-famiglia/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

<sup>93</sup> Italia non profit, *Fondazioni di Comunità*  
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-comunita/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

<sup>94</sup> Italia non profit, *Le fondazioni di origine bancaria*  
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-origine-bancaria/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

<sup>95</sup> Italia non profit, *Fondazioni*  
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

### **2.3 La fondazione di partecipazione**

Dopo questa premessa necessaria, si arriva dunque a parlare di una tipologia d'ente atipica nel panorama degli enti *no profit*: la fondazione di partecipazione.

Questa viene ad essere, spinta dalla necessità di uno schema giuridico più efficiente, che convogliasse l'esigenza di efficacia ed efficienza, tratti tipici del privato, con la gestione e il coordinamento, tratti tipici invece del pubblico<sup>96</sup>.

Infatti, le società lucrative si prestano a rispondere ad esigenze di carattere differente, le associazioni sono "forti camere propulsive ma necessariamente plebiscitarie e, quando non riconosciute, fluttuanti", mentre invece le fondazioni risultano antiquate, chiuse e con un patrimonio fortemente vincolato<sup>97</sup>.

La fondazione di partecipazione si pone quindi come una forma ibrida tra fondazione e associazione: della prima, mantiene lo scopo non lucrativo e l'assegnazione delle finalità, invariabili del patrimonio in sede di costituzione; della seconda, invece, assume la possibilità di rendere soggetti partecipi i fondatori, adottando una forma organizzativa che coinvolge nella gestione dell'organizzazione enti pubblici e privati, e il patrimonio può essere ripreso dall'ente cedente qualora non siano perseguiti i fini statuari<sup>98</sup>. Inoltre, appare ancora più simile ad una società di capitali, salvo il perseguimento di finalità non lucrative e il divieto di distribuzione degli utili.

---

<sup>96</sup> Mario Sartori Studio Notarile, *Fondazione di partecipazione e fondazione tradizionale: qual è la differenza?* <https://www.notaiosartori.it/news/fondazione-di-partecipazione-e-fondazione-tradizionale-qual-e-la-differenza> [Ultimo accesso: 23 Luglio 2022]

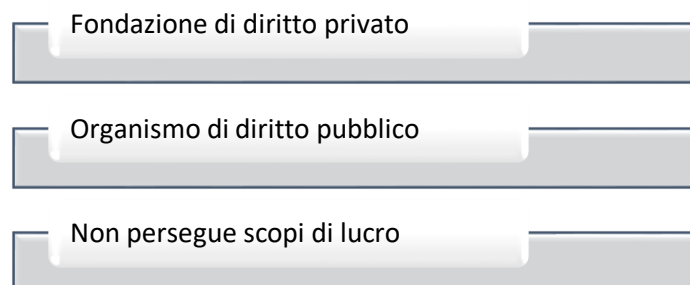
<sup>97</sup> BELLEZZA E., FLORIAN F., *Le Fondazioni del Terzo Millennio. Pubblico e Privato per il non-profit*, Passigli Editori, Firenze, 1998, p.39

<sup>98</sup> Notaio Antonio Privitera, *Fondazione di partecipazione: caratteristiche e finalità di uno strumento a metà tra fondazione e associazione*, 23/10/2017 <https://www.antonioprivitera.it/blog/fondazione-di-partecipazione-caratteristiche-finalita/> [Ultimo aggiornamento: 23 Luglio 2022]

Si assiste così a un coinvolgimento da parte dei fondatori e dai conferenti di patrimonio, non più interpellati nella sola fase costitutiva della fondazione ma parte attiva anche della fase attuativa<sup>99</sup>.

La fondazione di partecipazione può dunque essere riassunta come un ente di diritto privato che, al contempo, è anche un organismo di diritto pubblico e un'organizzazione senza scopi di lucro (Tab. 2.3).

*Tab. 2.3 Le tre caratteristiche principali della Fondazione di partecipazione*



*Fonte: elaborazione personale dalle informazioni presenti nel Codice Civile*

Le caratteristiche principali che la connotano possono essere sintetizzate principalmente in otto punti:

---

<sup>99</sup> Osservatorio Wealth MGMT., *Fondazioni di partecipazione e Registro Unico Terzo Settore*, 5 Novembre 2020  
<https://www.osservatorio-wealth.it/2020/11/05/fondazioni-di-partecipazione-e-registro-unico-terzo-settore/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]



1. *Presenza di un patrimonio di destinazione a struttura aperta*: ciò significa che possono subentrare fondatori anche in un secondo momento e il patrimonio può accrescere nel tempo;
2. *Scopo immutabile*: in linea con la fondazione di base, non è possibile mutare nel tempo gli scopi con cui si è venuta a creare l'organizzazione;
3. *Assenza di scopo di lucro*: come è stato già più volte ribadito, il divieto di distribuzione degli utili rappresenta il fattore chiave per poter essere annoverata tra gli enti *no profit*;
4. *Patrimonio*: si tratta del fondo di dotazione, intangibile, su cui si regge la personalità giuridica dell'ente e l'autonomia patrimoniale;
5. *Fondo di gestione*: questo viene a formarsi dalle rendite e proventi, dai contributi, da erogazioni statali e pubbliche;
6. *Finalità operativa*: le attività dell'ente vengono gestite per scopi di utilità collettiva, che comprendono numerosi campi di impiego;
7. *Pluralità di fondatori*: la nuova persona giuridica viene a crearsi per volere di più soggetti, andando a realizzare un'"unità plurisoggettiva" nell'atto costitutivo;
8. *Partecipazione*: il rapporto tra fondatore e fondazione, come è stato già sottolineato, non si recide a compimento del lascito patrimoniale, ma prosegue con la partecipazione e il controllo della corretta gestione<sup>100</sup>.

Ciò che dunque contraddistingue in maniera evidente la fondazione di partecipazione da quella base, è proprio la presenza di un patrimonio messo a disposizione da più soci fondatori o "partecipanti", anche in un momento successivo alla costituzione dello stesso (formazione progressiva del patrimonio) e dal fatto che i portatori di quote di patrimonio possono nominare dei rappresentanti all'interno dell'organo di gestione, sopperendo all'assenza di democrazia tipica della fondazione<sup>101</sup>.

Questa tipologia di fondazione è la più adottata da parte del settore culturale, proprio per la sua flessibilità e duttilità nel rispondere alle complessità derivanti dalle diverse esigenze

---

<sup>100</sup> Fondazione Manarola, *Perché una fondazione di partecipazione*, 2014  
<https://fondazionemanarola.org/perche-una-fondazione-di-partecipazione/> [Ultimo accesso: 05/08/2022]

<sup>101</sup> BARBETTA G.P., *op.cit*

organizzative, nonché dalle differenze strutturali (museo, archivio, ecc.) degli enti culturali. Infatti, anche enti appartenenti alla medesima categoria, come nel caso di due musei civici, possano apparire strutturalmente e gestionalmente assai differenti, a seconda della tipologia di patrimonio, dell'ambiente circostante e di altre dinamiche che possono subentrare.

### **3. L'economicità della Fondazione di partecipazione nel comparto culturale**

Le fondazioni di partecipazione rappresentano una figura istituzionale atipica, in quanto presentano elementi caratterizzanti della fondazione quanto dell'associazione. La loro costituzione è vista come una legittima espressione del principio di sussidiarietà orizzontale e, in quanto tale, non può ricorrere a contributi comunali elargiti a regime ogni qualvolta vi siano delle perdite da risanare bensì deve essere in grado di sussistere attraverso l'autosufficienza patrimoniale, garantita dal fondo di dotazione iniziale e dai ricavi, propri e di contributi, che è in grado di ottenere<sup>102</sup>. Per tale ragione assume centrale rilievo la corretta e puntuale rendicontazione dei costi e dei ricavi, nonché l'*accountability* delle stesse, al fine di poter confermare l'adempimento del raggiungimento degli obiettivi statuari nonché di poter rendere conto a tutti gli *stakeholders*, istituzionali e no, dell'operato. In particolare, assumono rilevanza prioritaria, nel perseguire l'autonomia della fondazione, attraverso l'elargizione di finanziamenti che possono essere di varia natura, i privati, in quanto garantiscono la copertura dei costi che altrimenti l'ente faticerebbe a raggiungere, anche qualora provvista di una buona gestione e capace di raggiungere consistenti ricavi propri.

La fondazione, dunque, sebbene non persegua finalità lucrative, come si è già più volte detto, rappresenta un'azienda a tutti gli effetti e, in quanto tale, non può esimersi dal perseguire l'obiettivo di economicità aziendale. Infatti, a riprova dell'importanza attribuita

---

<sup>102</sup>FIDELBO E., *Le Fondazioni di partecipazione e la sussidiarietà orizzontale*, LABSUS – Laboratorio per la sussidiarietà, 7 Maggio 2021  
<https://www.labsus.org/2021/05/le-fondazioni-di-partecipazione-e-la-sussidiarieta-orizzontale/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

all'aspetto aziendalistico dell'ente, negli anni si è giunti all'emanazione di norme che, oggi, ne hanno sancito l'obbligatorietà. Come si è visto al *par. 1.3*, essa però può essere annessa agli Enti del Terzo Settore, oppure esserne esclusa qualora sia esercitato il controllo su di essa della Pubblica Amministrazione.

Negli ultimi anni ha assunto, inoltre, sempre maggiore rilevanza il concetto di *accountability*, una parola che non ha una sua traduzione esatta nella nostra lingua ma che nel concreto indica il "rendere conto" ai vari *stakeholder* di tutte le decisioni prese dall'Ente, nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, secondo principi di trasparenza, responsabilità e pubblicità<sup>103</sup>. Questo "rendere conto" può essere inteso nel suo aspetto economico-finanziario piuttosto che gestionale o ancora sociale: a seconda dell'operato che si vuole prendere in esame, vi sono dei documenti appositi da produrre, taluni obbligatori per legge, altri invece fortemente raccomandati.

Si rende quindi evidente che, al fine di raggiungere l'economicità aziendale, siano di vitale importanza per la fondazione sia la capacità di ottenere finanziamenti sia quella di saper informare chiaramente, e in maniera esauriente, come avviene la gestione della stessa.

### **3.1 I documenti contabili**

#### **3.1.1 Il bilancio d'esercizio**

Sia che la fondazione di partecipazione sia annoverata tra gli Enti del Terzo Settore, sia che ne sia esclusa, l'ente ha, salvo poche eccezioni, l'obbligo di redigere e pubblicare sul proprio sito il bilancio d'esercizio. Esso rappresenta il modello di rendicontazione aziendale per eccellenza, sebbene risulti insufficiente e poco determinante quando si parla di rilevazioni nell'ambito sociale e culturale.

Per ciò che concerne gli Enti del Terzo Settore, il bilancio d'esercizio è previsto dal decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 5 marzo 2020 e dell'OIC 35 Principio

---

<sup>103</sup> MONTI S. (A cura di), *Cultural Accountability. Una questione di cultura*. Franco Angeli, Milano, 2015. Edizione Kindle

Contabile ETS<sup>104</sup>, che ne attribuisce un ruolo di centralità nel perseguimento degli obiettivi istituzionali. Con l'art. 13 del d.lgs. 3 agosto 2017, n. 117, vengono stabilite quelle che sono le *Scritture contabili e bilancio*, in cui viene inclusa la redazione del bilancio d'esercizio, costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Rendiconto Gestionale e dalla Relazione di Missione per tutti gli enti con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori ai 220.000 euro l'anno; per gli enti, invece, con ricavi, rendite, proventi o entrate inferiori ai 220.000 euro l'anno, vi è unicamente l'obbligo di redigere il Rendiconto per cassa<sup>105</sup>.

Le fondazioni di partecipazione non inserite tra gli Enti del Terzo Settore, come si è visto in precedenza, sono principalmente quegli enti di diritto privato in controllo pubblico. Anche per essi, come per gli ETS, in ottemperanza con il D.lgs. 14/03/2013, n. 33, vige l'obbligo di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni di cui, all'art. 29<sup>106</sup>, vengono stabiliti gli obblighi di pubblicazione dei bilanci, sia a preventivo che a consuntivo, del piano degli indicatori e dei risultati attesi dal bilancio, e dei dati di monitoraggio e controllo. A differenza dei beni culturali gestiti direttamente dalla Pubblica Amministrazione, che seguono le linee contabili dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (Art. 150, comma 6, del D.Les. n. 112 del 1998), i beni culturali, gestiti sotto forma di fondazioni costituite dal Ministero, sono tenuti a redigere i documenti contabili previsti dall'articolo 2423 del Codice Civile (Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto finanziario e Nota Integrativa) e a osservare le disposizioni degli artt. 2421-2435 cc, in ottemperanza con l'art. 12 del Decreto Ministeriale 27 novembre 2001, n. 491<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> POZZOLI M., *Il bilancio degli enti del Terzo settore. Analisi del decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 5 marzo 2020 e dell'OIC 35 Principio Contabile ETS, 2022*  
[https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2019/03/2022\\_03\\_17\\_Il-bilancio-degli-Enti-del-Terzo-settore-1.pdf](https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2019/03/2022_03_17_Il-bilancio-degli-Enti-del-Terzo-settore-1.pdf) [Ultimo accesso: 06/09/2022]

<sup>105</sup> CSVnet Lombardia, *Schemi di bilancio per ETS*  
<https://www.csvlombardia.it/schemi-bilancio-ets/#1623334292992-e308555a-88b6> [Ultimo accesso: 02/09/2022]

<sup>106</sup> Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, *Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (titolo così sostituito dall'art. 1, comma 1, d.lgs. n. 97 del 2016)* (G.U. n. 80 del 5 aprile 2013)

<sup>107</sup> DECRETO 27 novembre 2001, n. 491, *Regolamento recante disposizioni concernenti la costituzione e la partecipazione a fondazioni da parte del Ministero per i beni e le attività culturali*, a norma dell'articolo 10 del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, e successive modificazioni. (GU Serie Generale n.95 del 23-04-2002)

Per ciò che riguarda il bilancio d'esercizio dell'ente gestito dalla Pubblica Amministrazione, questo risulta essere estremamente semplicistico e privo di voci fisse, bensì unicamente proposte in uno schema di massima<sup>108</sup>. Non vi è, inoltre, alcuna formulazione di documenti specifici volti a evidenziare gli aspetti differenti dell'economicità gestionale (aspetto economico, patrimoniale o finanziario), rappresentando quindi un modello poco utile e adatto ai fini dell'elaborazione della strategia di medio-lungo termine e di gestione corrente<sup>109</sup>.

Il bilancio d'esercizio proposto per il Terzo Settore, si rifà invece direttamente al paradigma economico-finanziario proposto dall'Agenzia per le Onlus nelle *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*<sup>110</sup>, a esclusione della Nota Integrativa che non rientra tra gli obblighi degli ETS. Il documento, come è possibile notare, ricalca parzialmente la documentazione prevista dell'art 2323 cc (lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico), adottata dalla fondazione di partecipazione istituita dalla PA, salvo per l'assenza del Rendiconto finanziario e della Nota Integrativa.

### Lo Stato Patrimoniale

Lo Stato Patrimoniale è la struttura numerica prevista sia dall'art. 2424 del Codice Civile sia dal Decreto 5 marzo 2020 per gli enti del Terzo Settore<sup>111</sup>. Lo schema (si veda *Tab.3.1, lato dx*) è suddiviso in due sezioni contrapposte: *Attivo* (lato sinistro), dove sono presenti le voci degli investimenti e degli impieghi realizzati per mezzo delle risorse finanziarie presenti nella sezione di destra, e *Passivo* (lato destro) sono inserite le risorse finanziarie di rischio (Patrimonio Netto) e di credito, mediante le quali è possibile effettuare gli investimenti della

---

<sup>108</sup> D.M. 10/5/2001 – Gruppo di lavoro presso il MiBAC (D.M. 25.7.2000), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* ((D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6), pp. 64-66

<sup>109</sup> FERRARESE P., 2017 *op.cit.*, p.28

<sup>110</sup> Agenzia per le ONLUS, *Atto di indirizzo* (ai sensi dell'art. 3, c.1, lett.a) del DPCM 21 Marzo 2001, n.329), *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, 11/02/2009

<sup>111</sup> All'art. 1, *modelli di bilancio degli enti del Terzo Settore*, del Decreto 5 marzo 2020, vengono proposti i quattro modelli di rendicontazione previsti per gli ETS, che sono: *Mod. A* per lo Stato Patrimoniale, *Mod. B* per il Rendiconto Gestionale, *Mod. C* per la Relazione sulla missione, *Mod. D* per il Rendiconto di cassa.

sezione di sinistra<sup>112</sup>. Le voci contenute all'interno delle sezioni sono ordinate per natura secondo il criterio finanziario della liquidità e della scadenza<sup>113</sup>. I due schemi (si veda *Tab.3.1*) sono speculari tra loro, salvo per la voce A) della sezione *Attivo*, in cui i *Crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti* sono sostituiti dalle *Quote associative o apporti ancora dovuti* nello Stato Patrimoniale degli Enti del Terzo Settore.

Per ciò che riguarda le voci dell'*Attivo*, queste sono suddivise in *quattro* categorie:

- *Crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti*;
- *Immobilizzazioni*, suddivise a loro volta in *Immateriali, Materiali e Finanziarie*;
- *Attivo Circolante*, ripartite in *Rimanenze, Crediti, Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni* e infine *Disponibilità liquide*;
- *Ratei e risconti*, i primi costituiti da costi non di competenza dell'esercizio corrente, i secondi rappresentanti i ricavi di competenza dell'esercizio corrente<sup>114</sup>.

Le voci del *Passivo* vengono invece categorizzate in:

- *Patrimonio Netto*, vale a dire il capitale formato dai soci, che comprende sia il fondo di dotazione iniziale sia le quote patrimoniali apportate in seguito, e i ricavi generati nel corso della gestione aziendale;
- *Fondi per rischi e oneri*, ossia gli accantonamenti di liquidità per possibili debiti futuri;
- *Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato (TFR)*, ossia accantonamenti di liquidità per far fronte a possibili debiti nei confronti del personale, regolati dall'art. 2120 del Codice Civile;
- *Debiti*, vale a dire le obbligazioni certe future;
- *Ratei e risconti passivi*, per cui i primi sono ricavi non ancora generati, dunque non di competenza dell'esercizio corrente, mentre i secondi sono costi di competenza dell'esercizio corrente<sup>115</sup>.

---

<sup>112</sup> RICCI B., *Lo Stato patrimoniale: la guida*, Altalex, 15/11/2019  
<https://www.altalex.com/guide/stato-patrimoniale-guida> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>113</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, p. 92

<sup>114</sup> RICCI B., *op.cit.*

<sup>115</sup> *Ibidem*

Tab. 3.1 Confronto schemi Stato Patrimoniale, secondo il Codice del Terzo Settore e la normativa civilistica.

| SCHEMA PATRIMONIALE (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117) |   | SCHEMA PATRIMONIALE (art. 2424 cc)                   |   |
|--|---|--|---|
| ATTIVO (sezione sx)                                |   | ATTIVO (sezione sx)                                  |   |
| A) Quote associative o apporti ancora dovuti       |   | A) Crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti |   |
| B) Immobilizzazioni                                |   | B) Immobilizzazioni                                  |   |
| I.   | Immateriali   | I.   | Immateriali   |
| II.  | Materiali   | II.  | Materiali   |
| III.   | Finanziarie   | III.   | Finanziarie   |
| C) Attivo Circolante                               |   | C) Attivo Circolante                                 |   |
| I.   | Rimanenze   | I.   | Rimanenze   |
| II.  | Crediti   | II.  | Crediti   |
| III.   | Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni | III.   | Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni |
| IV.  | Disponibilità liquide                                       | IV.  | Disponibilità liquide                                       |
| D) Ratei e Risconti                                |   | D) Ratei e Risconti                                  |   |
| PASSIVO (sezione dx)                               |   | PASSIVO (sezione dx)                                 |   |
| A.   | Patrimonio Netto  | A.   | Patrimonio Netto  |
| I.   | Fondo di dotazione dell'ente;                               | I.   | Capitale Sociale  |
| II.  | Patrimonio vincolato  | II.  | Riserva da sovrapprezzo azioni                              |
| III.   | Patrimonio libero   | III.   | Riserva di rivalutazione                                    |
| IV.  | Avanzo/disavanzo d'esercizio                                | IV.  | Riserva legale  |
|  |   | V.   | Riserve statuarie   |
|  |   | VI.  | Riserva per azioni proprie in portafoglio                   |
|  |   | VII.   | Altre riserve, distintamente indicate                       |

|   |  |
|---|--|
|   | VIII. Utili (Perdite) portati a nuovo<br>IX. Utile (Perdita) d'esercizio |
| B) Fondi per rischi e oneri                           | B) Fondi per rischi e oneri  |
| C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato | C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato                    |
| D) Debiti   | D) Debiti  |
| E) Ratei e Risconti Passivi                           | E) Ratei e Risconti Passivi  |

*Fonte: Elaborazione personale con le informazioni del Codice del Terzo Settore e il Codice Civile*

### Il Conto Economico

Il Conto Economico, regolato dall'art. 2425 c.c. indica la capacità dell'organizzazione di far fronte a tutte le spese sostenute per ottenere i ricavi e coprire i costi di ammortamenti, accantonamenti rischi e oneri e le perdite di gestione, e rappresenta l'equilibrio economico-finanziario dell'ente<sup>116</sup>.

A differenza dello Stato Patrimoniale, questa tipologia di schema non dà alcuna indicazione sui tempi di incasso della redditività, bensì indica solo la liquidità potenziale e l'esistenza di un equilibrio economico qualora il valore della produzione superi i costi di realizzazione<sup>117</sup>.

I modelli previsti dal Codice del Terzo Settore e dal Codice Civile, in questo caso, differiscono maggiormente, sebbene dal punto di vista contenutistico presentino le

<sup>116</sup> RICCI B., *L'equilibrio economico-finanziario: il reddito operativo*, Altalex, 13/03/2020  
<https://www.altalex.com/guide/equilibrio-economico-finanziario-reddito-operativo> [09/09/2022]

<sup>117</sup> *Ibidem*



medesime categorie. Ciò che dunque muta sensibilmente è la scelta dell'ordine con cui queste vengono suddivise e l'impostazione adottata per lo schema.

Il Conto Economico previsto dal Codice Civile è suddiviso in 4 aggregati principali (contenenti ciascuna specifiche voci):

- *Valore della produzione;*
- *Costi della produzione;*
- *Proventi e oneri finanziari*, provenienti principalmente dalla gestione extra caratteristica, in particolare dagli indebitamenti bancari;
- *Rettifiche di valore di attività e passività finanziaria*, non presenti nelle aziende culturali<sup>118</sup>.

Il risultato che ne consegue è l'*Utile* o la *Perdita* d'esercizio, un dato confusionario che non dà alcuna indicazione su cosa sia effettivamente accaduto istituzionalmente, e che viene prodotto dalla differenza tra il valore della produzione e i costi della produzione, sommati (o sottratti) i proventi e oneri finanziari e le rettifiche di valore di attività e passività finanziarie.

La normativa del Terzo Settore opta per uno schema che richiama quello patrimoniale, ovvero una suddivisione in due sezioni contrapposte, dove in una, quella di sinistra, sono inserite le voci degli *Oneri e costi*, mentre in quella destra i *Proventi e ricavi*.

La sezione *Oneri e costi* è suddivisa in aggregati principali, i quali forniscono un'indicazione sull'area per cui sono stati sostenuti; trattandosi di uno schema specifico per gli enti di natura benefica, una di queste è costituita dalle *Costi e oneri da attività di raccolta fondi*. Le altre categorie sono:

- *Oneri e costi di attività di interesse generali;*
- *Costi e oneri da attività diverse;*
- *Costi e oneri da attività finanziarie patrimoniali;*
- *Costi e oneri di supporto generale*<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> *Ibidem*

<sup>119</sup> POZZOLI M., *op.cit.*, pp. 81-88

La sezione dei *Proventi e Ricavi* è suddivisa in altrettanti aggregati, indicanti anch'essi le cinque macroaree di provenienza:

- *Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale:*
- *Ricavi, rendite e proventi da attività diverse*
- *Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi;*
- *Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali;*
- *Proventi di supporto generale*<sup>120</sup>.

Anche in questo caso il risultato finale è un avanzo o un disavanzo d'esercizio, prodotto dalla differenza tra gli oneri e costi da un lato e i proventi e ricavi dall'altro.

*Tab. 3.2 Confronto Schemi Conto Economico secondo il Codice del Terzo Settore e la normativa civilistica*

| <b>RENDICONTO GESTIONALE (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117)</b>     |  | <b>CONTO ECONOMICO (art. 2425 cc)</b>                       |  |
|---|--|---|--|
| ONERI E COSTI (sezione sx)                                      |  |   |  |
| A) Oneri e costi da attività di interesse generale              |  | A) Valore della produzione                                  |  |
| B) Costi e oneri da attività diverse                            |  | B) Costi della produzione                                   |  |
| C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi                  |  | C) Proventi e oneri finanziari                              |  |
| D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali         |  | D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziaria |  |
| E) Costi e oneri di supporto generale                           |  | Utile (Perdita) dell'esercizio                              |  |
| PROVENTI E RICAVI (sezione dx)                                  |  |   |  |
| A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale |  |   |  |
| B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse               |  |   |  |

<sup>120</sup> *Ibidem*

|  |  |
|--|--|
| C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi          |  |
| D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali |  |
| E) Proventi di supporto generale                                     |  |
| Avanzo/disavanzo d'esercizio (+/-)                                   |  |

*Fonte: Elaborazione personale con le informazioni del Codice del Terzo Settore e il Codice Civile*

### Rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario (si veda *tab.3.3* ), noto anche come *Cash Flow Statement*, viene introdotto come schema obbligatorio per gli enti privati, in un momento successivo, con il D.lgs n.139/2015.

Tale documento descrive la situazione finanziaria dell'ente, offrendone indicazioni più chiare rispetto allo Stato Patrimoniale ed evidenzia le variazioni di liquidità avvenute<sup>121</sup>.

Esso, fondamentale per descrivere le tre aree generatrici della liquidità aziendale, quella reddituale/operativa, degli investimenti e finanziaria, è però obbligatorio unicamente per le organizzazioni normate dal Codice Civile: gli enti del Terzo Settore, infatti, ne sono momentaneamente esonerati.

In questo documento, le operazioni finanziarie ed economiche, suddivise nei due schemi precedentemente analizzati, vengono classificate in un unico schema, sulla base dell'impatto da esse generato sulla disponibilità liquida<sup>122</sup>. Esso può essere redatto secondo il metodo diretto, mettendo in evidenza i flussi finanziari, o con il metodo indiretto,

<sup>121</sup> RICCI B., *Il Rendiconto Finanziario*, Altalex, 14/02/2021

<https://www.altalex.com/documents/news/2021/02/14/rendiconto-finanziario> [09/09/2022]

<sup>122</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, p. 96

rettificando l'utile o la perdita rilevato dal Conto Economico)<sup>123</sup>; all'interno delle organizzazioni culturali il metodo più utilizzato è quello del metodo indiretto.

Nella prima macroarea, quella *operativa*, confluiscono i flussi derivanti dalle attività di acquisizione, produzione e distribuzione dei beni e dalla fornitura di servizi e i flussi non annoverabili tra quelli di investimento e finanziamento<sup>124</sup>. L'area è suddivisa a sua volta in due microaree:

- *l'area caratteristica*, che rappresenta il flusso monetario della gestione caratteristica;
- *l'area finanziaria fiscale*, costituita dai proventi e oneri finanziari e dalle imposte<sup>125</sup>.

Tale rivelazione, ottenuta con il metodo indiretto, rettifica l'utile o la perdita, al fine di tenere conto degli elementi di natura non monetaria, le variazioni del capitale circolante netto relative ai costi e ai ricavi dell'area reddituale e i flussi delle operazioni che non sono comprese tra quelle di investimento e finanziarie<sup>126</sup>.

L'attività di *investimento* comprende i flussi derivanti dall'acquisto (fonti) o dalla vendita (fabbisogni) di immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie; l'attività di *finanziamento*, invece, è costituita dai fabbisogni generati dalla restituzione di capitale di debito e dalle fonti ottenute dall'ottenimento di capitale di rischio.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> Fondazione Organismo Italiano di Contabilità (OIC), 2016, *Principi Contabili Rendiconto finanziario. Bozza per consultazione*, p. 4  
<https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2016/07/OIC-10-Rendiconto-finanziario-Bozza-per-la-consultazione1.pdf> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>124</sup> *Ivi*, *op.cit.*, p.5

<sup>125</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, p. 97

<sup>126</sup> Fondazione Organismo Italiano di Contabilità (OIC), 2016, *op.cit.*, p.6

<sup>127</sup> *Ivi* pp. 7-8

Tab. 3.3 Schema Rendiconto finanziario

|  |  |
|--|--|
| <b>AREE GESTIONALI (A, B, C)</b>   |  |
| <b>A. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA (metodo indiretto)</b>                                       |  |
| 1. Utile (perdita) dell'esercizio prima dell'imposta sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze di cessione |  |
| 2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn   |  |
| Tolta rettifiche variazioni del capitale circolante netto  |  |
| 3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn   |  |
| Totale rettifiche flusso finanziario   |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>        |
| <b>B) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>  |  |
| <i>Immobilizzazioni materiali</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
| <i>Immobilizzazioni immateriali</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
| <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)</b>   |
| <b>C) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>   |  |
| <i>Mezzi di terzi</i>  |  |
| <i>Mezzi propri</i>  |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b> |
| <b>INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)</b>   |  |
| Disponibilità liquide al 1° gennaio  |  |
| Disponibilità liquide al 31 dicembre   |  |

Fonte: Organismo Italiano di Contabilità

## Nota integrativa, Relazione sulla gestione e Relazione di missione

Vi sono infine dei documenti di natura quali-quantitativa da allegare ai tre schemi civilistici dello Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto finanziario.

La *nota integrativa*, ultimo documento contabile previsto secondo la norma civilistica all' art. 2427 c.c., obbligatorio unicamente per gli enti privati e non per gli ETS, viene istituito allo scopo di illustrare e specificare le voci degli schemi sopra approfonditi, al fine di fornire informazioni aggiuntive di natura patrimoniale, finanziaria ed economica<sup>128</sup>. Esso si trova solitamente a conclusione del documento di bilancio d'esercizio e presenta due finalità:

- *Espliativa*, in quanto fornisce criteri e nozioni suppletive per comprendere i valori degli schemi patrimoniale e reddituale;
- *Integrativa*, poiché aggiunge dati esenti dagli schemi numerici, al fine di completare la rappresentazione gestionale dell'azienda fornita tramite il bilancio<sup>129</sup>.

La *Relazione sulla gestione*, normata dall'art. 2428 c.c., è un altro documento previsto esclusivamente per le sole fondazioni di partecipazione di natura privatistica e non del Terzo settore. Esso viene corredato al bilancio e inserito all'inizio, per spiegare e contestualizzare l'organizzazione in tutti i suoi settori di appartenenza e nelle attività da essa svolta, segnalare elementi di criticità e dare una breve previsione sull'andamento, esporre i rapporti con le altre imprese, il tutto con uno sguardo non unicamente quantitativo ma anche di tipo qualitativo.

Infine, la *Relazione di missione* è prevista unicamente per le fondazioni di partecipazione afferenti agli enti del Terzo Settore. Si tratta di un documento suddiviso in 24 punti, che congloba al suo interno le funzioni della Nota integrativa e della Relazione sulla gestione, in quanto serve a fornire informazioni sulle attività dell'ente e sulla *mission*, esplicitare i criteri adottati per interpretare il bilancio e approfondire le voci sia patrimoniali che reddituali,

---

<sup>128</sup> Brocardi, *Articolo 2427 Codice Civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) Contenuto della nota integrativa* <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-v/sezione-ix/art2427.html#:~:text=La%20nota%20integrativa%20C3%A8%20un,societ%C3%A0%20anche%20sotto%20altri%20profili> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>129</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, p.100

rendere noti il numero di dipendenti e volontari e dare un prospetto dei risultati passati e futuri di gestione.

### **3.1.2 Il bilancio annuale e pluriennale di previsione**

Il bilancio d'esercizio rappresenta un documento essenziale per comprendere l'andamento della gestione dell'organizzazione nell'anno corrente, ma risulta poco adatto in termini di previsione futura. Per tale ragione gli enti, solitamente, redigono un ulteriore documento programmatico, utile per prevedere le entrate/i ricavi e le uscite/i costi che avverranno in futuro<sup>130</sup>. Per quanto riguarda le fondazioni di partecipazione costituite da enti locali, viene solitamente predisposto, all'interno dello Statuto, non solo il bilancio d'esercizio, ma anche un documento programmatico annuale e un documento programmatico-finanziario pluriennale, proiettato sui futuri tre anni di gestione. Questa documentazione viene più comunemente chiamata con il termine anglofono *budget*, e rappresenta la visione prospettica degli obiettivi da raggiungere, che l'organizzazione predispone per garantire la continuità aziendale, sia nel breve che nel medio-lungo periodo<sup>131</sup>.

Come nel caso del bilancio d'esercizio a consuntivo, anche esso si apre con un documento di accompagnamento, all'interno del quale si offre un breve riassunto degli avvenimenti e delle attività principali portate a compimento o ancora in corso; viene inoltre espressa la strategia che l'ente intende perseguire per lo sviluppo dell'organizzazione.

Il documento presenta a seguire il prospetto delle attività che si intende svolgere negli anni a venire, suddivise nelle aree di cui è composto l'ente; esso si conclude infine con gli schemi numerici delle *Entrate* e delle *Uscite*, quantificati secondo il modello di bilancio, spesso corredata da un'analisi più specifica sulle attività dei singoli centri di costo (contabilità analitica).

---

<sup>130</sup> Datalog, *Bilancio di previsione (budget)*, 14 ottobre 2021

<https://www.datalog.it/definizioni/bilancio-di-previsione-budget/> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>131</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, pp.107-108

Il processo di *budgeting* che conduce all'articolazione di questi schemi, può essere suddiviso in tre dimensioni:

- Una prima cosiddetta *organizzativa*, dove vengono coinvolti tutti i fondatori dell'ente e i vari organi afferenti a ciascun centro di funzionamento, che stabiliscono gli obiettivi principali da perseguire, in conformità con lo Statuto e la Convenzione stipulata con la città di appartenenza;
- La dimensione *negoziale* è la fase successiva, a cui si giunge dopo aver raggiunto un accordo con la direzione e i fondatori (per lo più il Comune, la Regione e le fondazioni bancarie), sulla base delle risorse disponibili di ciascuno;
- Infine, il processo di budgeting si conclude con la fase *contabile*, dove vengono redatti gli schemi economico-finanziari, sia di carattere generale che analitico<sup>132</sup>.

### **3.2 Il Bilancio sociale**

Per comprendere al meglio come sia avvenuta la gestione dell'ente e comunicare i risultati agli *stakeholders* in maniera chiara e maggiormente accessibile, il bilancio d'esercizio risulta poco adatto e carente degli aspetti sociali che le attività hanno generato.

Per tale ragione, il Bilancio Sociale, detto spesso anche bilancio di Sostenibilità<sup>133</sup>, che si configura come un report, rappresenta un documento fondamentale di rilevanza esterna, per comunicare a tutti i portatori di interesse, siano questi istituzionali che no, le strategie e le politiche adottate<sup>134</sup>. Inoltre, è anche un documento prezioso per la rilevanza interna, che permette una riflessione, tra tutti i membri, sulla strategia adottata dall'organizzazione e i necessari strumenti gestionali da aggiungere, qualora si renda necessario. Si tratta di un documento pubblico e autonomo, e dunque separato dalla contabilità ordinaria, sebbene

---

<sup>132</sup> *Ivi* pp.109-110

<sup>133</sup> Concetto introdotto nel 1987 dalla Commissione Brundtland all'interno del rapporto ONU.

<sup>134</sup> Way2Global, *Bilancio sociale, bilancio di sostenibilità e report integrato: cosa sono?*, 27 gennaio 2021 [https://www.way2global.com/news-da-way2global/traduzione/bilancio-sociale-bilancio-di-sostenibilita-e-report-integrato-cosa-sono\\_1#:~:text=Il%20bilancio%20sociale%20si%20configura,a%20una%20prospettiva%20multi%2Dstakeholder](https://www.way2global.com/news-da-way2global/traduzione/bilancio-sociale-bilancio-di-sostenibilita-e-report-integrato-cosa-sono_1#:~:text=Il%20bilancio%20sociale%20si%20configura,a%20una%20prospettiva%20multi%2Dstakeholder.). [Ultimo accesso: 09/09/2022]



in sinergia con esso, che riporta i risultati di *performance* raggiunti dall'organizzazione, mediante l'impiego di indicatori di tipo quali-quantitativo<sup>135</sup>. È un documento che va redatto alla fine dell'esercizio, come documento a consuntivo, seppure fluiscano in esse anche gli indirizzi che l'azienda intende adottare nel futuro. Le prime tracce di questo strumento di rendicontazione si attestano negli Stati Uniti negli anni '70, in seguito ad una crisi che ha colpito il settore privato e la sua legittimità, rendendo necessario dimostrare quali impatti provocassero le aziende, oltre a quelli di tipo economico<sup>136</sup>. Negli stessi anni, oltre che negli Stati Uniti, anche in Germania, Francia e Gran Bretagna si è iniziata a sentire l'esigenza, per le aziende, di munirsi di questo documento. In linea dunque con gli sviluppi di concetti quali *Accountability* e *Corporate Governance*, si è iniziata a diffondere una maggiore richiesta di evidenze della responsabilità sociale attribuibile alle imprese, dove per Responsabilità Sociale di Impresa si intende "l'insieme delle responsabilità, derivanti da doveri estesi di natura fiduciaria, che l'azienda e la sua direzione ha nei confronti dei vari stakeholder, al fine di favorire la cooperazione per la creazione ed un'equa distribuzione tra di loro del valore creato e per contenere effetti negativi sugli *stakeholder* stessi"<sup>137</sup>. Nel 2001, in ambito europeo, si giunge così alla pubblicazione del Libro Verde della Commissione Europea, per "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", che conduca l'economia della conoscenza ad essere più competitiva e capace di promuovere una maggiore coesione sociale<sup>138</sup>.

---

<sup>135</sup> Ria Grant Thornton, *Gli strumenti della rendicontazione sociale*, <https://www.ria-grantthornton.it/servizi/advisory/gli-strumenti-della-rendicontazione-sociale/> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

<sup>136</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti Commissione Aziende Non Profit, *Il bilancio sociale nelle aziende Non Profit: Principi generali e Linee guida per la sua adozione*, 2004, p.1 <http://www.argis.it/argis/wp-content/uploads/2017/07/Doc.7.pdf> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>137</sup> Citazione della definizione prodotta dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, in linea con la visione europea.

Gruppo di Studio per il bilancio sociale (GBS), *Il bilancio sociale. Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2013, p.9 <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

<sup>138</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 17 luglio 2001, p.3 [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf) [Ultimo accesso: 09/09/2022]

### 3.2.1 Bilancio Sociale Codice del Terzo Settore

Per quanto riguarda la fondazione di partecipazione afferente agli ETS, questo documento è obbligatorio in accordo con l'art. 14 del D.lgs. 3 luglio 2017, n.117, per tutti gli enti con entrate superiori a 1 milione di euro e per i centri di servizio per il volontariato, e deve seguire i principi di:

- *completezza*, con tutte le informazioni di potenziale interesse per gli *stakeholders* identificati;
- *rilevanza*, dove tutte le informazioni sono riportate senza omissioni;
- *trasparenza*, con indicazione dei criteri adottati per una comprensione più agevole;
- *neutralità*, dunque senza una propensione per gli aspetti positivi piuttosto che quelli negativi;
- *competenza di periodo*, secondo cui si considerano solo i dati di competenza d'esercizio;
- *comparabilità*, per cui i dati devono essere riportati in modo tale da consentire raffronti di tipo temporale e spaziale;
- *chiarezza*, con cui si assicura l'adozione di un linguaggio comprensibile da parte di un qualsiasi cittadino;
- *veridicità e verificabilità*, delle fonti impiegate;
- *attendibilità*, per evitare l'incertezza dei dati;
- *autonomia*, da garantire ai redattori del suddetto documento<sup>139</sup>.

Esso deve, inoltre, contenere informazioni sulla metodologia adottata nella redazione del suddetto, dati di carattere generale sull'ente e sulla governance, un quadro del personale coinvolto e delle attività svolte da essa, e uno spettro sulla situazione economica-finanziaria e di controllo<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> Cantiere Terzo Settore, *Bilancio sociale*  
<https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/bilancio-sociale/#:~:text=Il%20bilancio%20sociale%20%C3%A8%20uno,dalle%20linee%20guida%2C%20informazioni%20circa> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>140</sup> *Ibidem*

Per quanto attiene alle fondazioni di partecipazione sotto il controllo della Pubblica Amministrazione, questo documento non è richiesto, sebbene sia fortemente consigliato.

Purtroppo, ancora oggi, molti sono gli enti a non produrre il bilancio sociale, portando a un basso coinvolgimento del pubblico, che resta estraneo ai risultati ottenuti dall'organizzazione e non può fare le proprie valutazioni sul contributo da essa apportato, inducendo inoltre minore possibilità di suscitare l'interesse in nuovi donatori, *sponsee* e collaboratori.

Nonostante non vi sia una normativa specifica a riguardo, in ambito nazionale e internazionale molti sono gli organismi che hanno prodotto delle linee guida, con il fine di consigliare gli *standards* da adottare.

### **3.2.2 Bilancio sociale Global Reporting Initiative (GRI)**

Il Global Reporting Initiative (GRI), è un'organizzazione internazionale fondata nel 1997 che dal 2002 fornisce alle organizzazioni degli *standard* universali da seguire per comunicare i propri impatti<sup>141</sup>. L'obiettivo è quello di perseguire un tipo di sviluppo che sia sostenibile, e "che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri<sup>142</sup>", attraverso una divulgazione degli impatti secondo il principio di trasparenza e pubblicità. Alla base di tale modello di *reporting*, *quattro* sono i concetti chiave su cui si reggono e conformano gli *standard*:

- *Impact*, ovvero gli effetti che un'organizzazione ha sull'ambiente, l'economia e le persone; essi possono essere già avvenuti o in potenza, negativi o positivi, a breve o a lungo termine, previsti o non previsti e infine reversibili o irreversibili;
- *Material topics*, quindi su quali settori si concentra maggiormente la rendicontazione, senza escluderne tuttavia gli altri (nel caso del museo, chiaramente, gli impatti più significativi su cui focalizzarsi sono le persone);

---

<sup>141</sup> Global Reporting Initiative, *About GRI*

<https://www.globalreporting.org/about-gri/> [Ultimo accesso:13/09/2022]

<sup>142</sup> United Nations (UN), *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*, 2008.

<https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/reports-and-materials/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf> [Ultimo accesso: 07/0/2022]

- *Due diligence*, che fa riferimento al processo mediante cui l'ente identifica e previene gli impatti negativi, sia effettivi che potenziali;

- *Stakeholder*, gli individui portatori di un interesse che può essere influenzato dalla gestione dell'organizzazione<sup>143</sup>.

Il Bilancio è poi strutturato a partire dallo sviluppo dei quattro punti chiave, e prosegue con l'applicazione dei principi di rendicontazione GRI, che ne garantiscono la correttezza delle informazioni riportate. I principi sono:

- *Accuracy*, che per i dati quantitativi dipende dalla metodologia adottata nel reperimento delle informazioni, mentre per quelli di tipo qualitativo dal dettaglio con cui le informazioni vengono riportate;

- *Balance*, ossia una rappresentazione equa degli impatti negativi e positivi;

- *Clarity*, quindi chiarezza e accessibilità, a tutti, delle informazioni;

- *Comparability*, per permettere di comparare le informazioni nel tempo e con altre organizzazioni;

- *Completeness*, dunque che sia garantita la completezza delle informazioni;

- *Sustainability context*, che si persegue fornendo dati sugli impatti generati considerando un contesto ampio

- *Timeliness*, che si raggiunge comunicando i risultati con regolarità e in tempi utili (periodicità);

- *Verifiability*, ovvero che le informazioni devono essere raccolte e registrate in modo tale da poter essere esaminate<sup>144</sup>.

---

<sup>143</sup> Global Reporting Initiative, *Consolidated Set of the GRI Standards*, 30 giugno 2022, pp. 11-13

<sup>144</sup> *Ivi*, pp. 23-27

### **3.2.3 Bilancio Sociale Commissione Aziende Non Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC)**

Un altro organismo che si è occupato di fornire delle linee guida per redigere il bilancio sociale è stata la Commissione Aziende Non Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) con il *bilancio sociale nelle Aziende Non Profit: principi generali e Linee Guida*, sorto nel 2004. Chiaramente, con l'adozione del Codice del Terzo Settore, questo documento ha assunto una minore rilevanza e un impiego inferiore, tuttavia vale la pena analizzarlo.

Secondo il CNDCEC, il processo di rendicontazione deve svilupparsi in cinque fasi:

- Comunicazione agli *stakeholder* delle attività e dei risultati istituzionali;
- Predisposizione di un modello di raccolta dati che fornisca informazione sull'identità dell'ente e sulle attività da essa perseguite;
- Raggiungimento di un elevato grado di fiducia tra l'azienda e gli *stakeholders*;
- Costante valutazione dell'apprezzamento, da parte degli stakeholders, dei risultati conseguiti;
- Equilibrio tra la *mission* e la *vision* dell'azienda e le indicazioni dei portatori di interesse<sup>145</sup>.

Al suo interno, sono indicati i principi da seguire, che si allineano con quelli elencati nei precedenti documenti:

- *Identità*, vale a dire l'esplicitazione delle caratteristiche dell'ente;
- *Esplicitazione dell'ambito di rendicontazione*;
- *Identificazione dell'arco temporale di competenza*;
- *Inerenza*, secondo cui i risultati non devono essere determinati da scelte esterne;
- *Completezza*;
- *Rilevanza*, in base alla quale vengono considerate unicamente le informazioni più significative<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti Commissione Aziende Non Profit, 2002 *op.cit.*, p.6

<sup>146</sup> *Ivi*, p.16

Il bilancio, infine, viene predisposto in *tre* sezioni:

- Individuazione degli *stakeholders*, e studio della relazione che essi hanno con l'ente. La relazione può essere considerata nelle sue componenti di *natura*, *modalità*, *frequenza*, gli *stakeholders* sono invece suddivisi in interni deboli/forti ed esterni deboli/forti<sup>147</sup>;
- Esplicitazione dei valori aziendali, della *mission* e della *vision*, attraverso delle tabelle guida;
- Progettazione di un sistema di indicatori per valutare i risultati, che possono essere *di processo* (aspetti operativi di gestione che evidenziano lo stato degli interventi) e *di contesto* (situazione socioeconomica dell'ambiente), e per misurare la capacità dell'azienda di perseguire le finalità, *di realizzazioni materiali* (fisiche/finanziarie), *di risultato* (gli effetti diretti prodotti) e *di impatto* (gli effetti non ancora manifestati)<sup>148</sup>.

### **3.2.4 Bilancio Sociale Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS)**

Anche il Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS), sorto nel 1998, ha fornito un documento di ricerca sui *Principi di redazione del bilancio sociale*, che in quanto a obiettivi e principi riprendono quelli dei precedenti modelli e perseguono la prassi più diffusa a livello internazionale. Gli obiettivi restano sempre una comunicazione sulle *performance* e sulle attività aziendali nei confronti dello *stakeholder*, al fine di mettere loro a disposizione tutti gli strumenti per poter effettuare le proprie valutazioni; ciò viene fatto fornendo informazioni sull'identità e sui valori aziendali, sulle scelte strategiche adottate, sugli impegni mantenuti nei confronti dei portatori di interesse e su come avvenga la ripartizione del valore aggiunto<sup>149</sup>.

---

<sup>147</sup> Nel documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti Commissione Aziende Non Profit p. 9, è presente una tabella (Tab.1) per mappare lo *Stakeholder e tipologia di relazione con la Anp*.

<sup>148</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti Commissione Aziende Non Profit, 2002 *op.cit.*, pp. 15 e ss.

<sup>149</sup> Gruppo di Studio per il bilancio sociale (GBS), *Il bilancio sociale. Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2013, p.17

I principi previsti dalle linee guida del GBS, relativi all'etica economica e pubblica, che si attengono al diritto comunitario, a quello nazionale e alla Carta dei Diritti dell'ONU, sono *diciassette*,

- *Responsabilità*, per quello che riguarda l'identificazione degli *stakeholders* di riferimento;
- *Identificazione*, con cui si rendono note *mission*, *vision* e *governance*;
- *Trasparenza*, che garantisce la comprensione, da parte di tutti i fruitori, delle informazioni riportate;
- *Inclusione*, di tutti gli *stakeholders*;
- *Coerenza*, con cui vengono dichiarati i criteri e i valori di riferimento;
- *Neutralità*, che assicura l'imparzialità del documento;
- *Autonomia delle terze parti*, con cui si assicura ai redattori del bilancio l'indipendenza del giudizio;
- *Competenza di periodo*, dove si considerano unicamente i dati relativi al periodo d'esercizio;
- *Prudenza*, secondo cui non si contabilizzano i proventi non certi, mentre le perdite, anche se non ancora realizzate, sì;
- *Comparabilità*, tra bilanci propri dell'azienda di esercizi precedenti o con quelli di aziende altre;
- *Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità*, che assicura la recezione delle informazioni da parte di tutti;
- *Periodicità e ricorrenza*, corrispondendo al periodo considerato dal Bilancio d'esercizio;
- *Omogeneità*, nell'utilizzo di un'unica valuta;
- *Utilità*, dunque facendo una scrematura dei dati e omettendo quelli di poca rilevanza;

- *Significatività e rilevanza*, con cui le stime devono essere fatte su dati certi od oggettivi;
- *Verificabilità dell'informazione*, che si persegue fornendo una rendicontazione puntuale dei dati;
- *Attendibilità e fedele rappresentazione*, per cui l'aspetto dell'ente in esame, deve essere rappresentato nel modo più possibile attendibilità alla realtà<sup>150</sup>.

Oltre a questo documento, di stampo generico per tutte le aziende, il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale ha anche emanato nel 2009 delle linee guida per *“La rendicontazione sociale per le aziende Non Profit”*. Il motivo di tale scelta è stato determinato dall'evidente necessità per le organizzazioni, che producono socialità, di rappresentare il rapporto sussistente tra i fini dello Statuto e le attività svolte dall'ente, raggiungendo così un elevato livello di controllo, garantito dal coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*<sup>151</sup>. Esso risulta molto interessante nella sua struttura, in quanto al suo interno viene ad assumere notevole rilevanza il contesto di inserimento dell'ente e la natura dell'organizzazione, non presenti in maniera esaudente nei precedenti documenti.

Gli elementi essenziali di costituzione del documento sono dunque:

- *l'identità aziendale*, in tutti i suoi aspetti principali già ampiamente discussi in precedenza, e anche nel suo assetto istituzionale (organizzazione operativa/erogativa/ di attività di precedente gestione dello Stato/che effettua scambi sul mercato, con utili non distribuibili);
- *La riclassificazione dei dati contabili*, per cui si deve indicare la tipologia di bilancio contabile adottato e le risorse che sono state pervenute, utilizzate e investite, con specificità del settore di interesse, per cui allo schema del *“Valore della produzione”* ne viene inoltre affiancato uno specifico sulla *“Produzione di valore aggiunto sociale”* e uno sulla *“Distribuzione del valore aggiunto sociale”*; si sottolinea infine, con un ulteriore

---

<sup>150</sup> *Ivi*, pp. 18-21

<sup>151</sup> Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS), *La rendicontazione sociale per le aziende Non Profit*, Documento di ricerca n.10, Giuffrè Editore, Milano, 2009  
<http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/10.LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-PER-LE-AZIENDE-NON-PROFIT-2.pdf> [Ultimo accesso: 12/09/2022]



schema integrativo del prospetto del Patrimonio Netto, il “*Dettaglio movimentazione Fondi*”;

- *La relazione sociale*, che racconta l’operato dell’ente, in termini di attività e benefici raggiunti, e che contiene una matrice per definire lo *stakeholder* e l’attività di riferimento<sup>152</sup>.

### **3.2.5 Bilancio Sociale ex Agenzia per il Terzo Settore**

Vi è, infine, un ultimo modello di “*Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle Organizzazioni Non Profit*”, redatto dall’ex Agenzia per il Terzo Settore (Prima ancora Agenzia per le Onlus) nel 2010 che, oltre ad esporre i principi, come i precedenti documenti, e a elencare gli elementi che il Bilancio deve contenere, in sezioni chiamate “schede comuni”, predispone anche delle “Schede specifiche”, tra cui ricercare la tipologia di istituzione di appartenenza.

I principi generici si costituiscono, ancora una volta, in maniera simile a quelli già ampiamente elencati in precedenza:

- *Chiarezza*,
- *Coerenza*,
- *Completezza*
- *Inclusione*,
- *Rilevanza*
- *Periodicità*,
- *Trasparenza*.
- *Veridicità*<sup>153</sup>.

L’indice contiene una prima parte dove va definito l’approccio metodologico che l’organizzazione intende adottare, seguita da una seconda parte per le caratteristiche

---

<sup>152</sup> *Ivi*, pp. 20-23

<sup>153</sup> Agenzia per il terzo settore, *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio delle organizzazioni Non Profit*, Atto di indirizzo ai sensi dell’art. 3, comma1, lett. A) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n. 329, 2001, p. 13 <https://www.passionenonprofit.it/wp-content/uploads/2012/02/LINEE-GUIDA-E-SCHEMI-PER-LA-REDAZIONE-DEL-BILANCIO-SOCIALE-DELLE-ORGANIZZAZIONI-NON-PROFIT.pdf> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

dell'ente, una terza di esposizione delle attività realizzate e infine una quarta per i risultati raggiunti. Innovativa, rispetto ai precedenti documenti, è la quarta parte, per la quale gli *stakeholders* contribuiscono attivamente compilando dei *feedback* per il miglioramento della rendicontazione<sup>154</sup>.

Tra le schede specifiche per le varie tipologie di organizzazioni, vi è anche la n.31 indirizzata ai musei. Essa è costituita innanzitutto da una prima sezione per le *Collezioni e opere*, con cui si definisce l'identità dell'ente, e prosegue con la seconda sezione dedicata alle *Attività*, nella quale si riportano le informazioni necessarie per rispondere a una serie di obiettivi conoscitivi: quale sia il grado di attrattività dell'ente e delle opere esposte, sulla base dei visitatori e dei prestiti richiesti e concessi, la capacità dell'ente di ampliare la propria collezione, gli eventi speciali realizzati e la valutazione del soddisfacimento dei visitatori<sup>155</sup>. La sezione *Utenti*, misura ancora una volta l'attrattività del museo, valutando il target dei visitatori e le possibilità di miglioramento dei servizi museali, considerando, questa volta, le presenze medie giornaliere<sup>156</sup>. Per quanto concerne invece le *Risorse*, vengono raccolte le informazioni utili ad analizzare la struttura dell'ente, a valutare le competenze del personale sulla base del ruolo ricoperto nell'organizzazione, e verificare gli investimenti effettuati nel periodo di competenza, nonché i costi relazionati alle coperture<sup>157</sup>. Infine, le sezioni *Indici economici specifici dell'attività e Soddisfazione e qualità*, raccoglie, rispettivamente, da un lato le informazioni inerenti alla relazione tra i costi di gestione e i ricavi, e il contributo apportato dai singoli servizi nella copertura dei costi, dall'altro *feedback* sulla soddisfazione, dei visitatori, verso i servizi, e indicatori di qualità oggettiva delle performance dell'ente<sup>158</sup>.

I principi emersi dai documenti sono numerosi e si è visto utile, per agevolare la comprensione da parte del lettore, predisporre di una tabella riassuntiva (*Tab.3.4*), nella quale è possibile appurare con immediatezza quali principi siano perseguiti da ciascun documento.

---

<sup>154</sup> *Ivi*, pp. 13-14

<sup>155</sup> *Ivi*, p. 91

<sup>156</sup> *Ivi*, p. 92

<sup>157</sup> *Ivi*, p. 92

<sup>158</sup> *Ivi*, pp. 92-93

La prima considerazione da fare è che nessun principio sia stato dichiarato da tutti e cinque i documenti analizzati. Sebbene questa anomalia, che rende difficile appurare dunque quale sia il principio fondamentale su cui si debba basare il bilancio sociale, è possibile certamente stabilire quale sia il documento più completo e quali siano i principi riconosciuti come prioritari. Per quanto riguarda il documento con il maggior numero di principi dichiarati, questo è senz'altro quello elaborato dal Gruppo di Studio per il Bilancio sociale. Ciò non significa, tuttavia, si tratti del documento più esaustivo. Si rende infatti difficile stabilire quale sia il migliore da adottare, poiché ciascuno di essi offre interessanti spunti che, senz'altro, possono essere valutati e integrati per produrre un documento esaustivo per tutte le forme organizzative, che tenga conto del feedback degli utenti, e che risulti di facile comprensione.

I principi che sono emersi come più rilevanti, e che possono essere dunque considerati i più significativi da perseguire, sono prima di tutto la *chiarezza*, ribadendo ancora una volta che il documento deve poter essere compreso da ogni utente e che quindi debba usare un linguaggio non specifico, e la *completezza* delle informazioni, per permettere allo *stakeholder* di avere tutte le informazioni necessarie per elaborare la propria valutazione.

*Tab. 3.4 I principi del Bilancio Sociale rinvenuti dal Codice del Terzo Settore, GRI, CNDCEC, GBS e l'ex agenzia per il terzo settore*

| Principi Bilancio Sociale (22) | Codice Terzo Settore (art. 14 del D.lgs. 3luglio 2017, n. 117) | Global Reporting Initiative (GRI) | Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) | Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS) | Ex- Agenzia per il terzo settore |
|--------------------------------|--|-----------------------------------|---|--|----------------------------------|
| Accuratezza                    |  |                                   |   |  |                                  |

|                             |    |   |   |    |   |
|-----------------------------|----|---|---|----|---|
| Attendibilità               |    |   |   |    |   |
| Autonomia                   |    |   |   |    |   |
| Chiarezza/comprendibilità   |    |   |   |    |   |
| Coerenza                    |    |   |   |    |   |
| Comparabilità               |    |   |   |    |   |
| Completezza                 |    |   |   |    |   |
| Contesto                    |    |   |   |    |   |
| Identità                    |    |   |   |    |   |
| Inerenza                    |    |   |   |    |   |
| Inclusione                  |    |   |   |    |   |
| Neutralità/ <i>balance</i>  |    |   |   |    |   |
| Omogeneità                  |    |   |   |    |   |
| Periodicità                 |    |   |   |    |   |
| Prudenza                    |    |   |   |    |   |
| Responsabilità              |    |   |   |    |   |
| Significatività e Rilevanza |    |   |   |    |   |
| Trasparenza                 |    |   |   |    |   |
| Temporalità                 |    |   |   |    |   |
| Utilità                     |    |   |   |    |   |
| Veridicità                  |    |   |   |    |   |
| Verificabilità              |    |   |   |    |   |
| <b>N° principi</b>          | 11 | 9 | 5 | 17 | 8 |

*Fonte: Codice del Terzo Settore, GRI, CNDCEC, GBS e l'ex agenzia per il terzo settore*

### 3.2.6 Altri strumenti di valutazione dell'impatto

Come si è detto sopra, i documenti, se integrati tra di essi, sono senz'altro comprensivi di quasi tutte le caratteristiche che un bilancio deve adottare, sebbene risultino scarsi dal punto di vista degli effettivi strumenti di misurazione degli impatti sociali. Per quanto riguarda gli impatti economici, sono presenti schemi specifici da adottare per restituire un quadro attinente al vero.

A livello internazionale sono stati prodotti degli strumenti utili a questo proposito, di cui si cita, di seguito, qualche esempio adatto al settore culturale.

Il primo esempio è la *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, uno strumento molto utilizzato e noto, che viene adottato soprattutto per le valutazioni di importanti progetti pubblici destinati al miglioramento del benessere della collettività. Esso viene impiegato, nello specifico, per calcolare "il valore attuale dei benefici sociali generati dall'attività o dall'organizzazione al netto dei costi, comprendendo nell'analisi anche le eventuali esternalità sia positive che negative<sup>159</sup>".

Vi è poi il *Social Return On Investment (SROI)*, una metodologia nata per misurare le tipologie di benefici che fino ad allora difficilmente si riusciva a far emergere, ed opera creando un'analisi dei costi-benefici più aderente al vero<sup>160</sup>. Lo SROI si calcola producendo un rapporto tra il totale dei benefici e gli input da impiegare per ottenerli, dove i primi vengono misurati monetizzando i risultati sociali, spesso di difficile quantificazione, attraverso delle *proxy* con cui si stabilisce il valore<sup>161</sup>. Si tratta dunque di un processo che parte dal caratteristico trasformazione da *input* a *output*, che si verifica nel breve periodo, per giungere al valore da *output* a *impact*, specifico per ogni singolo *stakeholder*, che diviene il destinatario ultimo di esso. Il processo, che fornisce così un risultato economico dal valore

---

<sup>159</sup> ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S., *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, *Impresa Sociale*, n. 8, dicembre 2015  
<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutare-l-impatto-sociale-la-questione-della-misurazione-12> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

<sup>160</sup> BUSACCA M., CAPUTO A., *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*, *Studi e ricerche* 21, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2020, p.39

<sup>161</sup> *Ibidem*

generato, si rende utile ad attirare nuovi investimenti e favorire la decisione da prendere tra più alternative, nonché a prevedere gli impatti che si verranno a manifestare nel medio-lungo periodo.

Vi è poi lo strumento *Balanced Scorecard (BSC)*, ideato dalla New Profit Inc., che restituisce un'analisi della *performance* dell'organizzazione sulla base di quattro prospettive: le misure finanziarie, quelle relative ai clienti, le misure di processo e di apprendimento e innovazione. Esso risulta un processo utile a valutare l'allineamento tra le prestazioni ottenute e la strategia di *business*, fornendo un prospetto completo di tutte le attività operative<sup>162</sup>.

L'ultimo esempio che si vuole portare all'attenzione del lettore è *IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)*, sviluppato dal Global Impact Investing Network (GIIN), che viene utilizzato come strumento per la creazione di un report in grado di creare dei confronti con altri enti<sup>163</sup>. Si forniscono dunque gli indicatori per poter misurare l'impatto sociale, che convogliano poi in una struttura costituita da cinque elementi base: la descrizione dell'ente, del *output* e delle performance finanziarie, l'impatto generato dalle attività realizzate e, infine, l'impatto dell'*output*<sup>164</sup>. Si tratta di uno strumento largamente utilizzato, per via dei suoi costi bassi, seppure restituisca pochi valori sull'effettivo impatto e non coinvolga lo *stakeholder*, come avviene invece per lo SROI.

---

<sup>162</sup> Quality, *Balanced Scorecard*  
<https://www.quality.it/balanced-scorecard.html> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

<sup>163</sup> ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S., 2015 *op.cit.*

<sup>164</sup> *Ibidem*

## Parte seconda.

### Il caso studio: Fondazione\_Torino Musei

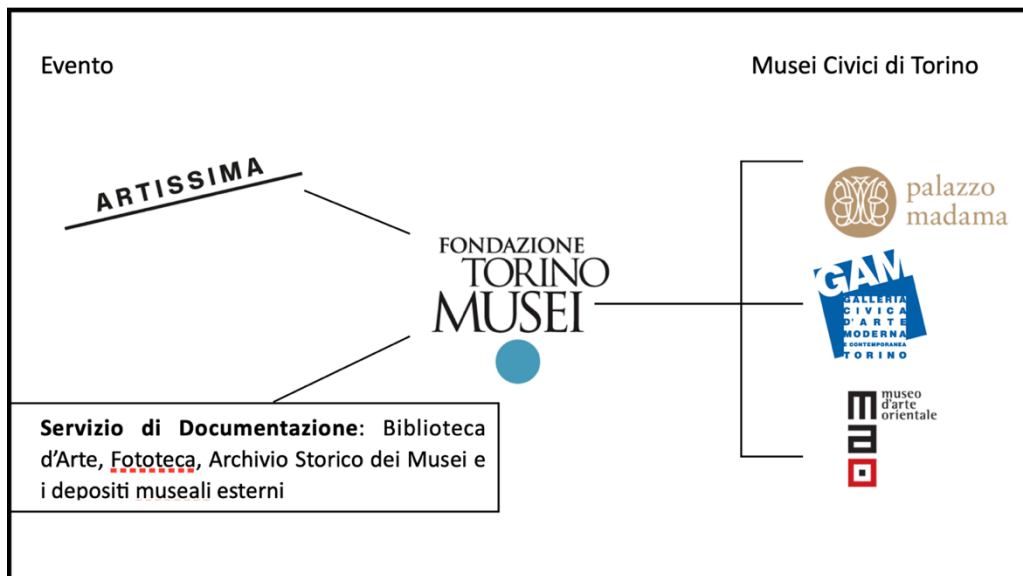
#### 4. Presentazione della Fondazione\_Torino Musei

La Fondazione Torino Musei (FTM) è nata ufficialmente il 26 luglio 2002 e si occupa ad oggi di tutelare e gestire più di 150 000 opere d'arte databili dall'alto medioevo sino ai nostri giorni, nelle collezioni dei musei civici della città di Torino, comprendenti **Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica**, il **MAO Museo d'Arte Orientale** e la **GAM – Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea**, nonché il Servizio di documentazione che annovera al suo interno la Biblioteca d'Arte, la Fototeca e l'Archivio Storico dei Musei e i Depositi museali esterni; infine si occupa anche della promozione di **Artissima**, fiera annuale d'arte contemporanea che si svolge in autunno nel capoluogo piemontese sin dal 1994<sup>165</sup> (Tab. 4.1)

---

<sup>165</sup> Fondazione Torino Musei, *Chi siamo* <https://www.fondazionetorinomusei.it/it/la-fondazione/chi-siamo> [Ultimo accesso 10 giugno 2022]

Tab 4.1 Schema riassuntivo degli enti gestiti dalla FTM



Fonte: schema realizzato attraverso le informazioni pubbliche presenti sul sito di FTM

La fondazione è completamente autonoma dal suo fondatore, la città di Torino, con cui mantiene i rapporti attraverso una Convenzione che stabilisce le modalità di elargizione dei contributi e che ne assicura un ruolo attivo, di indirizzo e controllo; oltre al Comune, sono parti integranti della vita museale anche la Regione Piemonte, la Fondazione CRT e la Compagnia San Paolo.

La mission istituzionale, orientata a garantire al fruitore un'ampia offerta in grado di connettere Passato, Oriente e Futuro e di far dialogare le opere esposte con il pubblico, mira a:

- Gestire, valorizzare e promuovere i Musei Civici della Città di Torino;
- Incoraggiare la cooperazione tra Pubblico e Privato;
- Adottare procedure più snelle per favorire economie di scala;



- Organizzare manifestazioni ed esposizioni artistiche su proposta della città<sup>166</sup>.

Inoltre, particolare attenzione è rivolta da parte della Fondazione all'accessibilità dei visitatori, promuovendo progetti speciali volti a favorire una maggiore inclusione degli utenti, e alla realizzazione di progetti educativi, indirizzati sia ai più giovani e alle scuole, sia alle famiglie.

#### **4.1 La Fondazione Torino Musei: brevi cenni storici**

La Fondazione Torino Musei (FTM) è stata costituita nel 2002 su delibera<sup>167</sup> del Consiglio Comunale della città di Torino, allo scopo di curare e governare il patrimonio della Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea, del Museo d'Arte Antica (comprendenti le sezioni di Numismatica, Etnografia e Arti Orientali), del Museo Pietro Micca e dell'Assedio di Torino del 1706, del Borgo e della Rocca Medievale, del Servizio di documentazione, a cui afferiscono la Biblioteca d'Arte, la Fototeca e l'archivio Storico dei Musei e dei Depositi museali esterni<sup>168</sup>; il Museo Pietro Micca agli effetti non ha mai fatto parte della rete museale mentre il Borgo e la Rocca Medievale, in occasione della seduta indetta in data 26 marzo 2018 per il rinnovo della Convenzione tra la città di Torino e la Fondazione Musei Torino, sono state cedute nuovamente alla città in quanto la Fondazione si è dichiarata "impossibilitata a farsi carico del compendio"<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> Fondazione Torino Musei, *Corso di Laurea in Economia dell'ambiente della cultura e del territorio, MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI, Il caso Fondazione Torino Musei*, Torino, 8/03/2021, p.4

<sup>167</sup> Fondazione Torino Musei, *Disposizioni generali*, Delibera costitutiva n. ord. 90, 2002 03802/045 [https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera\\_costitutiva.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera_costitutiva.pdf) [Ultimo accesso 10 giugno 2022]

<sup>168</sup> *Ibidem*

<sup>169</sup> Città di Torino Servizio Telematico Pubblico, Consiglio Comunale, Estratto dal verbale della seduta di Lunedì 26 Marzo 2018 ore 14,00, Paragrafo n. 11 DELIBERAZIONE (Giunta: proposta e urgenza) 2018-00838 RINNOVO CONVENZIONE TRA LA CITTA' DI TORINO E FONDAZIONE TORINO MUSEI. APPROVAZIONE <https://servizi.comune.torino.it/consiglio/prg/web/verbali/interventi.php?cod=12586,11,0,0,c>

I musei annessi alla Fondazione sono comunque parte di quello che era un unico museo, il Museo Civico di Torino, istituito con la nascita del Regno d'Italia nel 1863 per volere dell'Amministrazione Comunale<sup>170</sup>. Nel tempo, dal nucleo centrale collocato in via Gaudenzio Ferrari, parti di patrimonio sono andati a costituire nuove entità museali autonome, andando a formare il Museo Civico d'Arte Antica, presso Palazzo Madama, nel 1934, la Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea nel 1895, il Museo d'Arte Orientale nel 2008 e il Borgo Medievale nel 1933<sup>171</sup>. Inoltre, negli anni '30 vengono istituite anche la Biblioteca d'Arte e l'Archivio fotografico, per garantire supporto alle attività istituzionali e un punto di riferimento per chi fosse interessato a condurre studi e ricerche. Nonostante la gestione sia stata affidata alla fondazione, tutte le realtà appartenenti al sistema museale mantengono le proprie identità e rappresentano, ciascuna con le proprie caratteristiche, non soltanto un ricco patrimonio artistico ma anche una testimonianza storica e architettonica della città. Nel corso degli anni i musei hanno subito numerosi interventi volti a garantire una migliore qualità espositiva e, di conseguenza, fruitiva, sia di tipo manutentivo sia di implementazione delle collezioni<sup>172</sup>. L'offerta espositiva è stata infatti massiccia nel corso dei vent'anni di vita della fondazione, e i progetti sono stati allestiti sia negli spazi museali sia in sedi esterne, in collaborazione con istituzioni territoriali, nazionali e anche internazionali.

Oggi la Fondazione presenta un aspetto differente rispetto a quanto deliberato in sede di costituzione e gli avvenimenti più significativi sono stati sintetizzati nella *Tab 4.2* che segue.

---

<sup>170</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011*, 13/11/2012, p. 11  
[https://issuu.com/litterae/docs/bilancio\\_ftm\\_2011\\_sfogliabile\\_web](https://issuu.com/litterae/docs/bilancio_ftm_2011_sfogliabile_web) [Ultimo accesso: 04/08/2022]

<sup>171</sup> *Ibidem*

<sup>172</sup> *Ibidem*

Tab. 4.2 Sintesi degli avvenimenti fondanti per la nascita e lo sviluppo della FTM

|             |   |
|-------------|---|
| <b>1863</b> | Nascita della sezione Arte Moderna nel Museo Civico di Torino   |
| <b>1895</b> | Trasferimento delle opere contenute nel Museo Civico di Torino presso un padiglione in Corso Galileo Ferraris, dove rimasero sino al 1942   |
| <b>1913</b> | Nuova denominazione del Museo Civico d'Arte Antica  |
| <b>1934</b> | Trasferimento del Museo Civico d'Arte Antica a Palazzo Madama   |
| <b>1959</b> | Inaugurazione dell'attuale sede della GAM - Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea, progettata da Carlo Bassi e Goffredo Boschetti.  |
| <b>1988</b> | Chiusura al pubblico di Palazzo Madama sino al 2006   |
| <b>1993</b> | Riapertura della GAM a seguito della ristrutturazione dell'edificio   |
| <b>1999</b> | Ulteriore ristrutturazione della GAM e apertura al pubblico della videoteca   |
| <b>2001</b> | Chiusura al pubblico del Museo d'Arte Antica (comprendenti le sezioni di Numismatica, Etnografia e Arti Orientali)  |
| <b>2002</b> | Costituzione della Fondazione Torino Musei su delibera del Consiglio Comunale della Città di Torino   |
| <b>2002</b> | Trasferimento di una parte della collezione della sezione Numismatica al Museo Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica  |
| <b>2003</b> | Entrata in funzione della Fondazione Musei Torino, a cui è affidata la gestione del seguente sistema civico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea</li> <li>• Museo d'Arte Antica (comprendenti le sezioni di Numismatica, Etnografia e Arti Orientali)</li> <li>• Museo Pietro Micca e dell'Assedio di Torino del 1706 (mai effettivamente annesso alla Fondazione)</li> <li>• Borgo e Rocca Medievale</li> <li>• Servizio di documentazione (Biblioteca d'Arte, Fototeca e Archivio dei Musei e dei Depositi mussali esterni)</li> </ul> |
| <b>2004</b> | Cessione della gestione di <i>Artissima - Fiera d'Arte Contemporanea</i> alla Fondazione Torino Musei   |
| <b>2006</b> | Trasferimento di una parte della collezione della sezione Etnografica al Museo Palazzo Madama   |
| <b>2006</b> | Riapertura di Palazzo Madama  |

|             |   |
|-------------|---|
| <b>2007</b> | Apertura del MAO - Museo d'Arte Orientale che conserva la collezione della sezione orientale del Museo d'Arte Antica      |
| <b>2007</b> | Costituzione della società Artissima S.r.l., società a responsabilità limitata con unico socio la Fondazione Torino Musei |
| <b>2018</b> | Cessione del Borgo e della Rocca Medievale alla città di Torino   |

Fonte: Sintesi realizzata a partire dagli avvenimenti più incisivi<sup>173</sup>.

## **5.2 Le collezioni**

Ad oggi, la Fondazione Torino Musei è costituita da tre realtà museali, che sono: Palazzo Madama – Museo Civico d'Arte Antica, GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea e il MAO - Museo d'Arte Orientale. Si tratta di tre realtà profondamente diverse ma anche fortemente legate tra loro, che raccolgono al proprio interno le collezioni d'arte del capoluogo piemontese e offrono uno sguardo su momenti storici e paesi geograficamente lontani. I tre musei non sono, però, solo contenitori di un patrimonio estremamente vasto, ma anche testimonianza del passato di Torino e gli edifici stessi sono memoria di periodi storici e movimenti architettonici differenti.

---

<sup>173</sup> Fondazione Torino Musei, *Disposizioni generali*, Delibera costitutiva n. ord. 90, 2002 03802/045 [https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera\\_costitutiva.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera_costitutiva.pdf) [Ultimo accesso 10 giugno 2022];

Archeocarta, Carta Archeologica del Piemonte – online, TORINO: Museo Civico di Arte Antica <http://archeocarta.org/torino-museo-civico-di-arte-antica/> [Ultimo accesso 16 giugno 2022];

GAM Torino, *Storia*

<https://www.gamtorino.it/it/storia-0> [Ultimo accesso 16 giugno 2022]

### 5.2.1 Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica

Negli anni immediatamente successivi alla nascita del Regno d'Italia e alla conseguente designazione della città di Torino come Capitale dal 1861 al 1865, si assiste a un processo di ammodernamento della struttura urbana e di ampliamento della rete stradale, che ha riportato alla luce un vasto quantitativo di reperti archeologici<sup>174</sup>. Ciò ha fatto scaturire l'esigenza di raccogliere il patrimonio storico-artistico della città, a cui si aggiungono donazioni da parte di privati e acquisizioni di complessi sabaudi non più in uso. In poco più di due anni si costituisce in Via Gaudenzio Ferrari, nei pressi in cui sorge la Mole Antonelliana, il Museo Civico di Torino, che viene inaugurato e restituito alla cittadinanza nel 1863<sup>175</sup>. Il Museo comprendeva un'ampia sezione d'arte antica, databile tra l'Alto Medioevo e il Barocco, che riuniva al suo interno opere molto diversificate, che spaziavano dalla pittura alla scultura, e ancora dall'arte applicata e decorativa alle miniature.

Nel 1913 è venuto ufficialmente a costituirsi il Museo Civico d'Arte Antica, trasferito successivamente a Palazzo Madama nel 1934, per contenere le 70 000 opere confluite dalla sezione d'Arte Antica del Museo Civico di Torino<sup>176</sup>.

La storia di Palazzo Madama ha inizio durante il periodo di romanizzazione del Piemonte, a cui risale la struttura originaria, costituita dalla Porta Decumana e da due torri. A seguito della caduta dell'Impero Romano viene a crearsi, intorno alle due torri, un castello difensivo per volere della dinastia Acaia. Quando anche questa si estingue, nel 1418, avviene il passaggio dell'imponente complesso ai Savoia, e con la decretazione della città di Torino a capitale, Palazzo Madama diviene residenza di molte figure di spicco<sup>177</sup>. Nel 1637 Maria Cristina di Francia avvia un cantiere di ammodernamento del Palazzo, che prosegue, a fine '600, con Maria Giovanna Battista, che fa rivoluzionare la facciata dell'edificio per affermare

---

<sup>174</sup> Archeocarta, *op.cit.*

<sup>175</sup> MuseoTorino, *Museo Civico d'Arte Antica*

<https://www.museotorino.it/view/s/524adef6281f408083b61ec3c94be3b7#:~:text=Il%20Museo%20Civico%20apre%20al,%C3%A8%20trasferito%20a%20Palazzo%20Madama> [Ultimo accesso 16 giugno 2022]

<sup>176</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Sociale 2011*, p.16

<sup>177</sup> *Ibidem*

il proprio *status* regale appena acquisito (per via dell'incoronazione di Vittorio Amedeo II a Re di Sicilia)<sup>178</sup>: il progetto viene affidato a Filippo Juvarra, che progetta anche il sontuoso scalone, simbolo del Barocco europeo e della magnificenza della famiglia reale.

A questo periodo florido, seguono anni di declino per il Palazzo, che giunge ad essere completamente abbandonato durante il periodo di invasione napoleonica; successivamente, nel 1848, viene nuovamente a trovarsi al centro di importanti avvenimenti storici per la città, divenendo il Senato Subalpino e sede di importanti scelte per il Regno italiano appena nato.

Nel 1988 il complesso museale viene, ancora una volta, chiuso al pubblico e hanno inizio due fasi di restauri: una prima sovvenzionata dalla Cassa di Risparmio di Torino, la seconda invece, finanziata soprattutto dalla Fondazione CRT. Il Palazzo è stato reso visitabile solo nel dicembre del 2006<sup>179</sup>.

L'allestimento museale è oggi suddiviso in quattro piani, secondo un percorso cronologico: al livello "fossato" si trovano le opere risalenti al periodo medievale, da cui si accede direttamente al Giardino Medievale; Salendo al piano terra, si hanno le sale che vanno dal Gotico al Rinascimento, mentre il primo piano è dedicato interamente all'arte barocca, dove si trovano le decorazioni degli appartamenti reali<sup>180</sup>. Si giunge, infine, al secondo piano dove si trova un'importantissima collezione di arti decorative di tutte le epoche e da cui si entra alla Torre Panoramica.

---

<sup>178</sup> *Ibidem*

<sup>179</sup> *Ibidem*

<sup>180</sup> Palazzo Madama, *Percorsi*

<https://www.palazzomadamatorino.it/it/visitare-il-museo/percorsi> [Ultimo accesso: 24/07/2022]

Fig. 4.1 Palazzo Madama, vista degli interni



Fonte: Fondazione Musei Torino<sup>181</sup>

### **5.2.2. GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea**

Nel 1863, oltre alla nascita del Museo Civico di Torino e della sezione d'Arte Antica, si assiste all'inaugurazione della sezione d'Arte Moderna, la prima collezione pubblica d'arte

---

<sup>181</sup> Fondazione Musei Torino, *Le collezioni*  
<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/le-collezioni> [08/08//2022]

moderna in Italia, distaccata e trasferita nel 1865 all'interno di un Padiglione in Via Galileo Ferraris, dove resta ubicata sino al 1942<sup>182</sup>.

Nel corso della Seconda Guerra Mondiale la città di Torino viene devastata dai bombardamenti e nel 1942 il Padiglione di Via Galileo Ferraris viene distrutto in parte; all'indomani dell'epilogo del conflitto, viene avviata la costruzione di un nuovo edificio ubicato sul suolo di quello precedentemente demolito. Il progetto viene affidato a Carlo Bassi e Goffredo Boschetti e avviato nel 1954, per essere concluso e aperto al pubblico nel 1959<sup>183</sup>. Verso gli inizi degli anni Ottanta, a seguito dell'insorgimento di alcuni problemi di inagibilità, il complesso viene chiuso al pubblico sino al 1993, con una riapertura segnata da nuovi impianti e accessi agevolati per le categorie meno favorite<sup>184</sup>. L'edificio è stato inoltre adibito di sale pensate per ospitare mostre temporanee e laboratori didattici e la Biblioteca d'Arte e l'Archivio Fotografico sono stati collocati al suo interno<sup>185</sup>.

Nel corso della costruzione del nuovo complesso, il direttore dei musei civici Vittorio Viale si è occupato di incrementare la collezione, procedendo all'acquisto di alcuni capolavori di artisti internazionali, soprattutto di epoca contemporanea, che oggi compongono un patrimonio di 45 000 opere d'arte<sup>186</sup>.

Gli spazi sono stati riammodernati nel 2011, collocando al primo piano la sala mostre, al secondo piano la *Wunderkammer*, che espone, raramente, disegni e acquerelli appartenenti alla GAM, e infine il *Gam Underground Project*, che si trova nel piano interrato e ospita progetti di artisti emergenti<sup>187</sup>.

---

<sup>182</sup> GAM Torino, *Storia*

<https://www.gamtorino.it/it/storia-0> [Ultimo accesso 16 giugno 2022]

<sup>183</sup> IL GIORNALE DELL'ARTE, *Torino, dalle macerie alla rinascita della Gam*

<https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/torino-dalle-macerie-alla-rinascita-della-gam/127098.html>

[Ultimo accesso 10 giugno 2022]

<sup>184</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Sociale 2011*, p.17

<sup>185</sup> *Ibidem*

<sup>186</sup> *Ibidem*

<sup>187</sup> *Ibidem*



*Fig. 4.2 GAM, vista degli interni*



*Fonte: GAM Torino<sup>188</sup>*

### **5.2.3 MAO - Museo d'Arte Orientale**

Nella sezione Arte Antica del Museo Civico di Torino, non erano collezionati solo manufatti provenienti dal Continente Europeo bensì anche un consistente quantitativo di opere d'arte proveniente dal Continente Asiatico. Nel corso degli anni, la sezione Arte Orientale è cresciuta ulteriormente, grazie ai contributi provenienti dalla Compagnia di San Paolo, la Fondazione Agnelli e la Regione Piemonte, e ciò ha portato alla decisione di realizzare un

---

<sup>188</sup> GAM Torino, *Event and Exhibition "Colori"*  
<https://www.gamtorino.it/en/eventi-e-mostre/lemozione-dei-colori-nellarte> [08/08/2022]

museo autonomo per le arti orientali<sup>189</sup>. Nel 2008, a seguito di numerosi restauri avviati nel 2004, Palazzo Mazzonis è diventata la sede del MAO.

Della storia del palazzo non si sa molto, e si pensa si tratti di un rifacimento di un immobile seicentesco, venduto nel 1870 al Cavaliere Paolo Mozzonis, che nel piano terra ha aperto la Manifattura Mazzonis s.n.c.<sup>190</sup>. Nel 1800 sono stati avviati dei lavori di ammodernamento, che sono proseguiti, a partire dal 1950, con abbellimenti voluti dal Barone Ottavio Mazzonis; nel 1968 la crisi del settore tessile porta però alla chiusura dell'azienda e all'abbandono del palazzo<sup>191</sup>. Nel 1980 l'edificio passa sotto la proprietà del comune e diviene sede degli uffici giudiziari sino al 2001<sup>192</sup>. La collezione consiste in quasi 2300 opere, datate tra il Neolitico e gli inizi dello scorso secolo, e 1400 reperti del periodo preislamico e oggi rappresenta un polo fondamentale sia a livello nazionale che internazionale. Il primo nucleo di opere proviene in larga parte, non solo dal museo civico d'Arte Antica, ma anche da donazioni della Regione Piemonte e dalla Fondazione Agnelli<sup>193</sup>.

Il percorso museale inizia con due giardini Zen, da cui si accede al piano terra, dove si trovano le collezioni del *Gandhara*, dell'India e del Sudest Asiatico; si prosegue al primo piano con l'arte cinese, al secondo con quella buddista tibetana e infine al terzo trovano posto le opere islamiche, seguite, nell'ala laterale, da quelle giapponesi<sup>194</sup>.

---

<sup>189</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Sociale 2011*, p.18

<sup>190</sup> *Ibidem*

<sup>191</sup> *Ibidem*

<sup>192</sup> *Ibidem*

<sup>193</sup> *Ibidem*

<sup>194</sup> *Ibidem*

Fig. 4.3 MAO, vista degli interni



Fonte: MAO Torino<sup>195</sup>

#### **4.3 La riforma manageriale della FTM: verso un nuovo modello ordinamentale**

Nata in conformità con il dibattito sulla standardizzazione del funzionamento e dello sviluppo dei musei italiani, sorto nel nostro Paese verso la fine del secolo scorso, la Fondazione Torino Musei è dunque la naturale conseguenza delle proposte normative messe in atto in Italia alla fine dello scorso secolo.

Tale decisione si è vista necessaria al fine di contribuire al processo di riforma avviato all'inizio degli anni '90 per una maggiore autonomia decisionale, che ha investito l'ente

---

<sup>195</sup> MAO Torino, *Benvenuto*  
<https://www.maotorino.it/it/benvenuto-1> [08/08/2022]

“Museo Pubblico” all’inizio degli anni 2000, concessa con l’emanazione dell’*Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard e per i musei italiani*, previsto dall’articolo 10 del Decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368<sup>196</sup> e approvato con D.M. 10 maggio 2001. Mediante l’adozione di tale modello ordinamentale, che introduce per la prima volta il management nella dimensione pubblica delle organizzazioni culturali e che tenta di rispondere alla complessità del sistema museale italiano, si è iniziato a dare maggiore rilevanza alla gestione dei servizi offerti ai visitatori e adottare nuovi strumenti di rendicontazione che evidenzino le modalità di impiego delle risorse.

Torino è stata la prima città in Italia ad ottemperare all’art. 113 bis, comma 3, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, mediante la quale gli Enti locali possono costituire associazioni o fondazioni per l’affidamento della gestione dei servizi culturali, facendo divenire la fondazione Torino Musei uno dei primi esempi in Italia di fondazioni *non profit* istituite da enti pubblici, insieme alla Fondazione Musei Civici di Venezia, anch’essa sorta all’indomani dell’entrata in vigore dell’*Atto di indirizzo*. L’adozione di questa nuova formula di gestione non era in realtà del tutto nuova nel torinese: la GAM, infatti, vantava già un’esperienza in tale campo, adottata per rispondere alla necessità di rafforzare l’immagine e l’identità del museo, dove per mezzo di istituzioni si è iniziato a servirsi di un sistema di gestione meno chiuso e più snello e di inserire tra gli *stakeholders* istituzionali del museo anche finanziatori terzi, che compartecipassero alla gestione dell’organizzazione<sup>197</sup>. Questa maggiore autonomia e collaborazione con persone giuridiche private, ha riportato risultati positivi in numerose attività, come quella di riallestimento delle collezioni permanenti, di pianificazione e organizzazione di mostre temporanee e di collaborazione con altre realtà museali per la realizzazione di progetti in compartecipazione<sup>198</sup>. La maggiore autonomia, l’attrazione di risorse esterne e il coinvolgimento di finanziatori privati esterni nella gestione ordinaria del museo, hanno portato tendenze molto positive, nonché una crescita commisurabile nel bilancio, che ha segnato la ripresa della GAM.

---

<sup>196</sup> Articolo abrogato dal D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 156

<sup>197</sup> Fondazione Torino Musei, *Disposizioni generali*, Delibera costitutiva n. ord. 90, 2002 03802/045 [https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera\\_costitutiva.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera_costitutiva.pdf) [Ultimo accesso 10 giugno 2022]

<sup>198</sup> *Ibidem*

A fronte di questa esperienza, senz'altro di buon auspicio, per il riammodernamento del museo e per la spinta aziendalistica intrapresa, il nuovo sistema proposto per i musei civici, la fondazione di partecipazione per l'appunto, è stato accolto e adottato senza alcuna opposizione da parte dell'ente comunale.

#### **4.4. Le caratteristiche della Fondazione Torino Musei: lo Statuto, la missione, i valori**

La Fondazione Torino Musei, in ottemperanza con l'art. 16 del cc., è provvista di uno Statuto che descrive la costituzione dell'ente e le finalità.

All'art. 1<sup>199</sup> viene descritta la Costituzione dell'ente, indicando la sede e descrivendo la figura del Primo Fondatore, ossia il Comune di Torino, e dei Fondatori Successivi.

All'art. 2<sup>200</sup> il documento riporta quella che è la *mission* istituzionale, ovvero lo scopo per cui la Fondazione è stata posta in essere, indicando che essa “non ha fini di lucro e non distribuisce utili, persegue, secondo gli indirizzi e le linee di politica culturale assunte dal Primo Fondatore e dai Fondatori Successivi, in coerenza e continuità con le funzioni storiche e le specifiche missioni dei singoli musei di Torino e assicurandone l'autonomia, le finalità della conservazione, manutenzione e valorizzazione di beni culturali ricevuti o acquisiti a qualsiasi titolo, nonché della gestione e valorizzazione di organismi, attività museali e culturali”<sup>201</sup>.

Ciò che la Fondazione si impegna a garantire, in cooperazione con terzi, è:

- Le migliori condizioni per una fruizione ottimale dei beni e delle attività museali;

---

<sup>199</sup> Fondazione Torino Musei, *Disposizioni Generali. Statuto*, p.1  
[https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/statuto\\_FTM.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/statuto_FTM.pdf) [Ultimo accesso: 24/07/2022]

<sup>200</sup> *Ibidem*

<sup>201</sup> Art 2, comma 1

Fondazione Torino Musei, *Disposizioni Generali. Statuto*, p.1

- La realizzazione di mostre, ricerche e attività didattiche, in collaborazione con scuole e università;
- L'organizzazione di eventi e attività culturali;
- L'ideazione di percorsi culturali per favorire il turismo.
- Più nello specifico, i Musei del circuito promuovono la tutela e la fruizione:
  - Dell'arte Antica, Moderna e Contemporanea;
  - Delle arti minori (decorative, applicate);
  - Dell'arte Orientale
- Della cultura della città di Torino e della Regione più in generale<sup>202</sup>.

Per quanto le finalità stilate in sede di costituzione dell'Ente, vale a dire nel 2002, siano nobili e senz'altro fondamentali, queste appaiono oggi antiquate e non al passo con i valori che si richiedono a un ente culturale. Infatti, quanto contenuto all'interno dello Statuto risulta perfettamente in linea con la definizione di museo<sup>203</sup> elaborata dall'ICOM, e approvata a Vienna, nel 2007, ma risulta incompleta se paragonata alla nuova definizione adottata dall'ICOM, a Praga, il 24 agosto 2022<sup>204</sup>.

Al museo non si richiede più di conservare e garantire la fruizione ai propri visitatori, ma si chiede loro di essere "aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, promuovendo la diversità e la sostenibilità"<sup>205</sup>. Valori nuovi, tacitamente radicati e timidamente presenti all'interno

---

<sup>202</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Sociale 2011*, p.13

<sup>203</sup> "A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment."

ICOM Nederland, *Museum Definition*,

<https://icom.nl/en/activities/museum-definition> [Ultimo accesso: 04/08/2022]

<sup>204</sup> "A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing"

ICOM, *Museum Definition*,

<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Ultimo accesso: 26/07/2022]

<sup>205</sup> ICOM, *op.cit.*

dei musei, che oggi devono diventare permeanti a fronte di una società profondamente mutata.

Di conseguenza sarebbe opportuno, non appena questo sia possibile, procedere a una revisione delle finalità istituzionali.

Infine, la fondazione svolge anche attività di tipo accessoria per il perseguimento dei propri fini istituzionali, stipulando accordi e contratti con enti pubblici o privati e prendendo parte a istituzioni pubbliche o private, anche società di capitali, purché coerenti con le proprie finalità.

Le *funzioni* di cui l'ente si occupa sono numerose, eterogenee e complesse, ma possono essere suddivise in tre aree (Fig.4.4):

- La funzione *conservativa* (primaria): restauro, sistema di protezione e sicurezza, incremento delle collezioni, registrazione, catalogazione e documentazione, studi e ricerche;
- La funzione *promozionale*: rapporti con il territorio, rapporti con il pubblico, allestimento ed esposizione, servizi aggiuntivi, marketing e comunicazione;
- Funzione *gestionale*: risorse umane, tecnico e legale, controllo di gestione e attività finanziarie.

Fig.4.4 Le funzioni della Fondazione Torino Musei



Fonte: Fondazione Torino Musei, Bilancio Sociale 2011<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Fondazione Torino Musei, Bilancio sociale 2011

]

#### 4.5 Governance: gli organi statuari

Nello Statuto, all'art. 4 e ss., vengono fornite le informazioni relative alla *governance* della fondazione, e dunque alla composizione degli organi istituzionali. La struttura organizzativa adottata è quella di tipo funzionale, ampiamente utilizzata dalle organizzazioni museali, in cui le unità organizzative vengono suddivise distintamente a seconda della funzione dell'area; l'assetto si presenta costituito da un vertice, in cui si posiziona il *Governo economico*, dagli *organi direttivi* (ovvero i direttori dei singoli musei), ciascuno dei quali suddivisi a propria volta in *organi esecutivi*. Il funzionigramma della Fondazione si presenta dunque composta da un governo così costituito (Fig. 4.5):

- Il Presidente;
- Il Consiglio direttivo;
- Il Segretario generale;
- Il Comitato scientifico;
- Il Collegio dei revisori<sup>207</sup>.

Negli articoli a seguire vengono elencati i compiti e l'organizzazione di ciascun organo.

Iniziando dal *Presidente*, questo viene nominato dal Consiglio direttivo, tra i membri dello stesso, su proposta del Sindaco. Ricopre il ruolo di legale rappresentante dell'organizzazione di fronte a terzi e in giudizio, presiede e ha diritto di voto nel Consiglio direttivo, propone la nomina e la revoca il Segretario generale, dei direttori e dei dirigenti e spettano a lui i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, tra cui vi sono:

- la predisposizione del bilancio preventivo annuale e pluriennale e di quello programmatico;
- il bilancio d'esercizio e la Relazione sulla gestione;
- Relazioni semestrali.

Il *Consiglio direttivo* è composto al più da 5 componenti, che hanno carica 5 anni, e vengono stabiliti secondo le seguenti modalità:

---

<sup>207</sup> Fondazione Torino Musei, *Disposizioni Generali. Statuto*, p. 2



- Uno dal Sindaco di Torino, in qualità di Presidente;
- Uno dal Presidente della Regione Piemonte in qualità di Vicepresidente;
- Uno scelto dal Presidente e dal Vicepresidente.

Ad oggi, al suo interno, oltre al Presidente, che rappresenta il Comune e riveste il ruolo di indirizzo e controllo, e alla Regione, sono rappresentate anche altre istituzioni, ossia la Fondazione CRT e la Compagnia San Paolo, che ricoprono un ruolo permanente nel consiglio “dei quattro”.

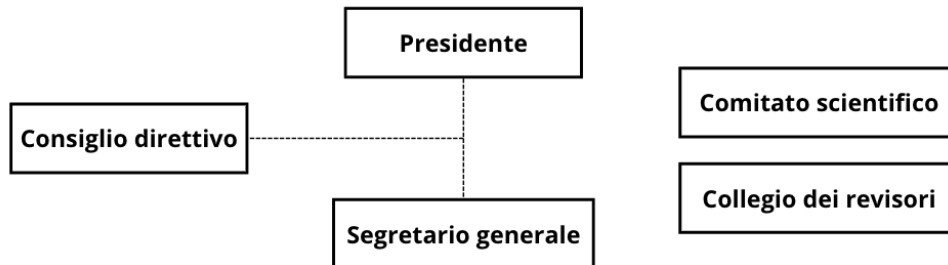
Viene solitamente convocato trimestralmente e ad esso sono affidati i seguenti compiti:

- Elezione e revoca del Presidente, del Segretario generale, dei direttori, dei dirigenti dei Musei e dei componenti del Comitato scientifico;
- Modifica dello Statuto;
- Predisposizione e approvazione del documento programmatico-finanziario pluriennale;
- Approvazione del bilancio preventivo annuale e pluriennale, del documento programmatico annuale, del bilancio d’esercizio e della Relazione sulla gestione.

Il *Segretario generale* è nominato dal Consiglio direttivo ed è a capo della struttura operativa della Fondazione. I compiti che è chiamato a ricoprire sono:

- Avvio dell’esecuzione delle deliberazioni del Presidente;
- Redazione dei Regolamenti di funzionamento;
- Sottoposizione al Consiglio direttivo della nomina e della revoca dei direttori
- Verbalizzazione delle adunanze del Consiglio direttivo;
- Predisposizione, con il Presidente, del bilancio preventivo e consuntivo.

Fig. 4.5. Governance della Fondazione Torino Musei



Fonte: parziale rielaborazione da Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011* <sup>208</sup>

Nel triennio 2018-2020 La Fondazione Torino Musei era così composta nei suoi organi:

---

<sup>208</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011*, p. 23

Tab. 4.3 Composizione degli organi triennio 2018-2020

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Consiglio direttivo</b>   |   |
| <i>Presidente</i>            | Maurizio Cibrario – Nomina Città Di Torino  |
| <i>Consiglieri</i>           | Luca Angelantoni - Consigliere nomina Fondazione CRT<br>Sara Bonini Baraldi - Consigliere nomina Regione Piemonte<br>Roberto Coda - Consigliere nomina congiunta Città di Torino / Regione Piemonte<br>Anna Maria Poggi - Consigliere nomina Compagnia di San Paolo |
| <b>Collegio dei revisori</b> |   |
| <i>Presidente</i>            | Franco Omegna - Nomina Città Di Torino  |
| <i>Revisori</i>              | Anna Maria Mangiapelo - nomina Regione Piemonte<br>Bianca Steinleitner - nomina Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT   |
| <b>Segretario Generale</b>   |   |
|                              | Elisabetta Rattalino  |
| <b>Direttori</b>             |   |
| <b>Palazzo Madama</b>        |   |
| <i>Direttore</i>             | Guido Curto   |
| <b>GAM</b>                   |   |
| <i>Direttore</i>             | Riccardo Passoni  |
| <b>MAO</b>                   |   |
| <i>Direttore</i>             | Marco Guglieminotti Trivel  |

Fonte: Fondazione Torino Musei, Piano Strategico 2019-2021 p. 8

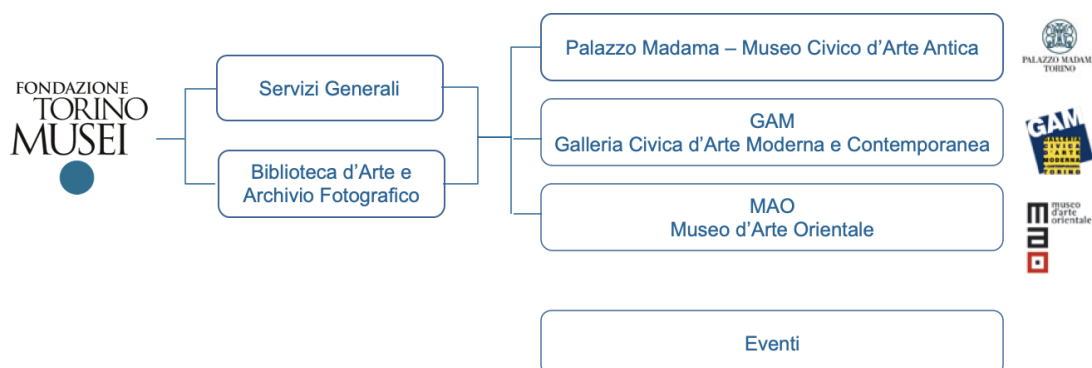
## 4.6 Strutture e servizi

La Fondazione presenta una struttura organizzativa complessa, suddivisa per semplicità in due macro aree:

- Le strutture che erogano servizi trasversali;
- Le strutture che erogano servizi specificamente museali.

I Servizi trasversali (*Fig.4.6*) rappresentano quella tipologia comune a tutte le strutture museali e comprendono: i Servizi Generali, l'Archivio Fotografico e la Biblioteca d'Arte.

*Fig. 4.6. Le strutture trasversali*



*Fonte: Fondazione Torino Musei, Bilancio sociale 2011<sup>209</sup>*

Per ciò che attiene la sezione *Servizi generali*, questa si occupa di coordinare e supportare i singoli musei, adottando specifici criteri organizzativi, orientati a ottenere economie di scala, garantire la trasparenza amministrativa, garantire la qualità dei servizi e comunicare l'identità della Fondazione;

<sup>209</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011*, p. 5

- le *Risorse umane* si occupano di selezionare e formare il personale, in linea con gli obiettivi strategici aziendali, rilevando le presenze e occupandosi di gestire la parte relativa alla remunerazione dei lavoratori;
- l'ufficio *tecnico* si occupa della manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici museali ed è di sua competenza la parte relativa all'innovazione tecnologica e di assistenza ai vari uffici;
- l'ufficio *legale* si occupa di gestire la parte legata agli *iter* da seguire per gli appalti e quella contrattuale;
- l'ufficio *Comunicazione, Marketing e Web* gestisce la comunicazione (sito, social, ecc.) e il marketing, coordina i servizi aggiuntivi della fondazione e segue le campagne di *fundraising*;
- l'ufficio *Mailing e protocollo*, gestisce le spedizioni, la posta elettronica e il protocollo elettronico centralizzato;
- l'ufficio *contabilità e bilancio* segue l'attività ordinaria amministrativa, la contabilità dei progetti e redige il bilancio civilistico;
- infine, il *controllo di gestione* realizza i report periodici, redige il bilancio previsionale annuale e triennale, controlla i servizi aggiuntivi<sup>210</sup>.

La *Biblioteca d'Arte* è il luogo consultativo per studiosi e operatori culturali e raccoglie volumi su tutti i periodi storico-artistici presenti nelle collezioni. Il patrimonio conta oggi 140.000 volumi e comprende anche CD e videocassette<sup>211</sup>.

L'*Archivio fotografico* è tra i più importanti al mondo e raccoglie circa 350.000 fototipi<sup>212</sup>.

---

<sup>210</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011*, p. 14

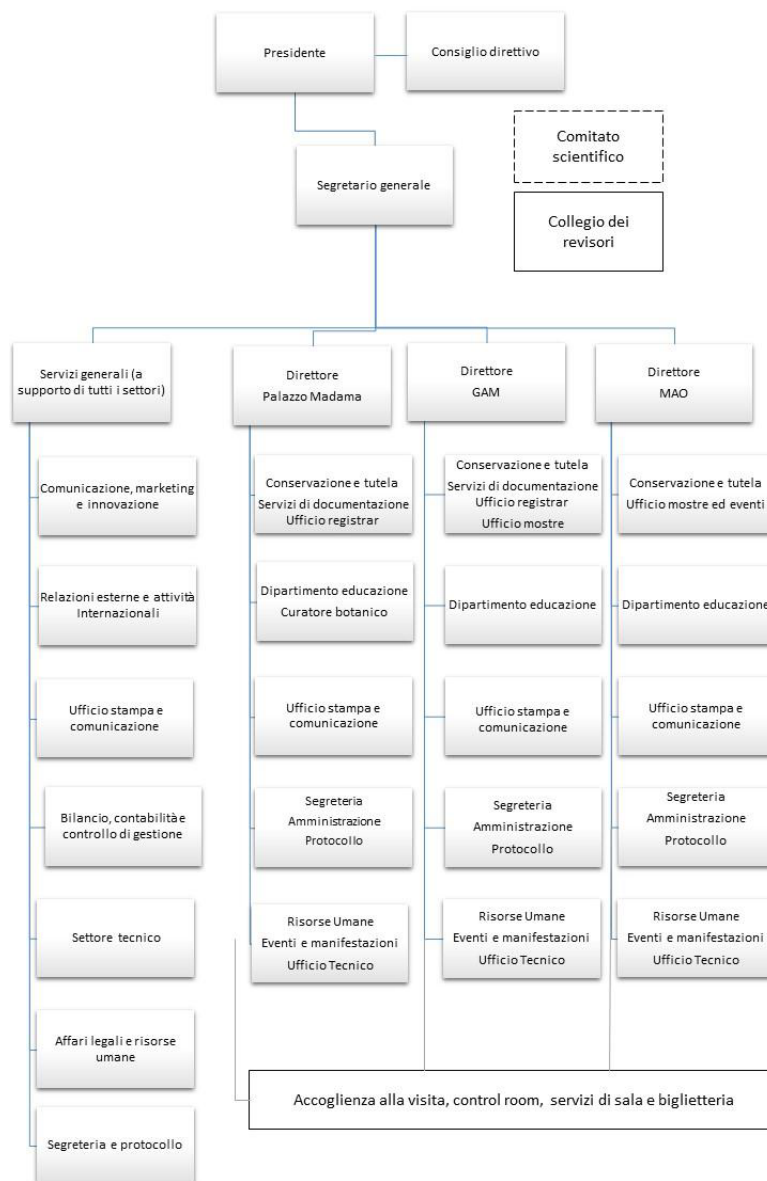
<sup>211</sup> Fondazione Torino Musei, *Biblioteca d'arte*

<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/servizi-al-pubblico/biblioteca-arte> [Ultimo accesso: 03/08/2022]

<sup>212</sup> Fondazione Torino Musei, *Archivio fotografico*

<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/servizi-al-pubblico/archivio-fotografico> [Ultimo accesso: 03/08/2022]

Fig.5.7 Funzionigramma della Fondazione Torino Musei



Fonte: Fondazione Torino Musei, Piano strategico 2019-2021

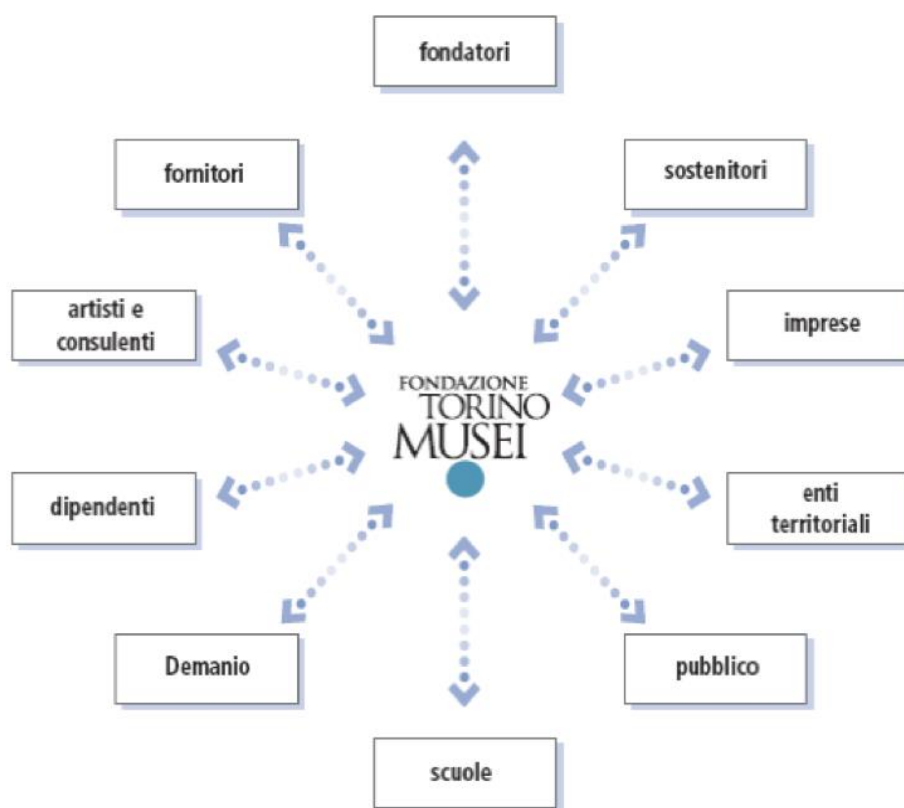
## 4.8 Gli stakeholders

In linea con gli intenti con cui nasce la fondazione di partecipazione, e di conseguenza anche la Fondazione Torino Musei, essa coopera con numerosi enti, siano questi istituzionali che non (si veda *Fig.4.8*), ed offrono, ciascuno, contributi e interessi specifici:

- I *fondatori* rappresentano gli *stakeholder* primari, senza i quali la Fondazione non potrebbe sussistere. Esercitano un'elevata influenza all'interno dell'organizzazione e partecipano a tutte le scelte decisionali;
- I *sostenitori*, tra cui i *principali* sono il *Comitato dei Sostenitori*, con l'obiettivo di rafforzare le reti di relazione dell'ente con realtà economiche del territorio, e gli *Amici della Fondazione*, associazione istituita nel 2007 per implementare la conoscenza del patrimonio della Fondazione;
- I *fornitori*, che si occupano di vendere beni e servizi all'ente;
- Gli *Artisti ei consulenti*, che partecipano alle attività della Fondazione in maniera attiva;
- Le *Imprese* sono continuamente in aumento nelle relazioni con la Fondazione. Tra di esse due sono anche tra i finanziatori principali dell'ente, ossia la *Fondazione CRT* e la *Fondazione Compagnia di San Paolo*. La prima eroga un contributo annuale per la gestione ordinaria dell'ente e contributi specifici per singoli progetti e restauri; la seconda eroga pure un contributo annuale alla Fondazione e contributi straordinari;
- I *dipendenti*, che dipendono fortemente dall'Ente e partecipano direttamente all'azienda e possono svolgere funzioni molto differenti, con tipologie di contratto diverse; tra i dipendenti figura anche la figura del volontario e del Servizio Civile universale;
- Il *Demanio*, che concede alla Fondazione gli immobili del museo;
- Le *scuole*, che rappresentano i principali portatori di interessi per quanto attiene le attività didattiche e i laboratori;

- Il *Pubblico*, composto dai cittadini e dalle famiglie, è il portatore di interesse per la quale la Fondazione è costituita;
- Gli *Enti territoriali*, che rappresentano anche i due finanziatori principali della fondazione. La *Città di Torino* apporta circa la metà dei contributi annuali che la Fondazione incassa. Sebbene il contributo resti molto elevato, nel corso degli anni si è assistito a un dimezzamento dei finanziamenti, che sino al 2010 erano di due tipi (uno per la spesa corrente, l'altro a titolo di fondo di dotazione). L'altro importante finanziatore è la *Regione Piemonte*, che partecipa in *primis* ad *Artissima* ed eroga contributi per la gestione corrente.

Fig.4.8 Stakeholders istituzionali della FTM



Fonte: Fondazione Torino Musei, Corso di Laurea in Economia dell'ambiente della cultura e del territorio, MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI, Il caso Fondazione Torino Musei, p.8



## 5. L'economicità della Fondazione Torino Musei nel triennio 2018-2019-2020

L'economia aziendale si basa sull'assunto che, considerata la limitatezza delle risorse, l'obiettivo istituzionale sia quello di essere in grado di reperirne il più possibile e impiegarle secondo i principi di efficacia ed efficienza, continuando così a perseguire le finalità istituzionali.

La Fondazione Torino Musei, essendo dunque un'azienda, deve necessariamente perseguire il principio di economicità, al fine di poter perdurare nel tempo ed essere autonoma, dove per autonoma non si intende rilegata in un sistema chiuso e isolato, bensì capace di reperire e sfruttare le risorse necessarie per mantenere l'equilibrio aziendale<sup>213</sup>. L'economicità (*Fig. 5.1*) è quindi il raggiungimento di un bilanciamento tra **efficienza**, ossia la capacità di utilizzare il minor numero di *input* per raggiungere, con gli stessi, il maggior risultato ottenibile, in termini di *output*, ed **efficacia**, ovvero la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Riprendendo le parole di Giovanni Ferrero, l'economicità può essere riassunta come "l'attitudine dell'azienda ad operare come strumento economico durevole, ovvero, in altri termini, l'attitudine dell'azienda stessa a perdurare operando come strumento economico"<sup>214</sup>, e ciò può essere possibile solo dal conseguimento congiunto delle *performance* aziendali, date dall'efficacia e dall'efficienza, e delle condizioni di triplice equilibrio: economico-reddituale, economico-patrimoniale e finanziario-patrimoniale<sup>215</sup>.

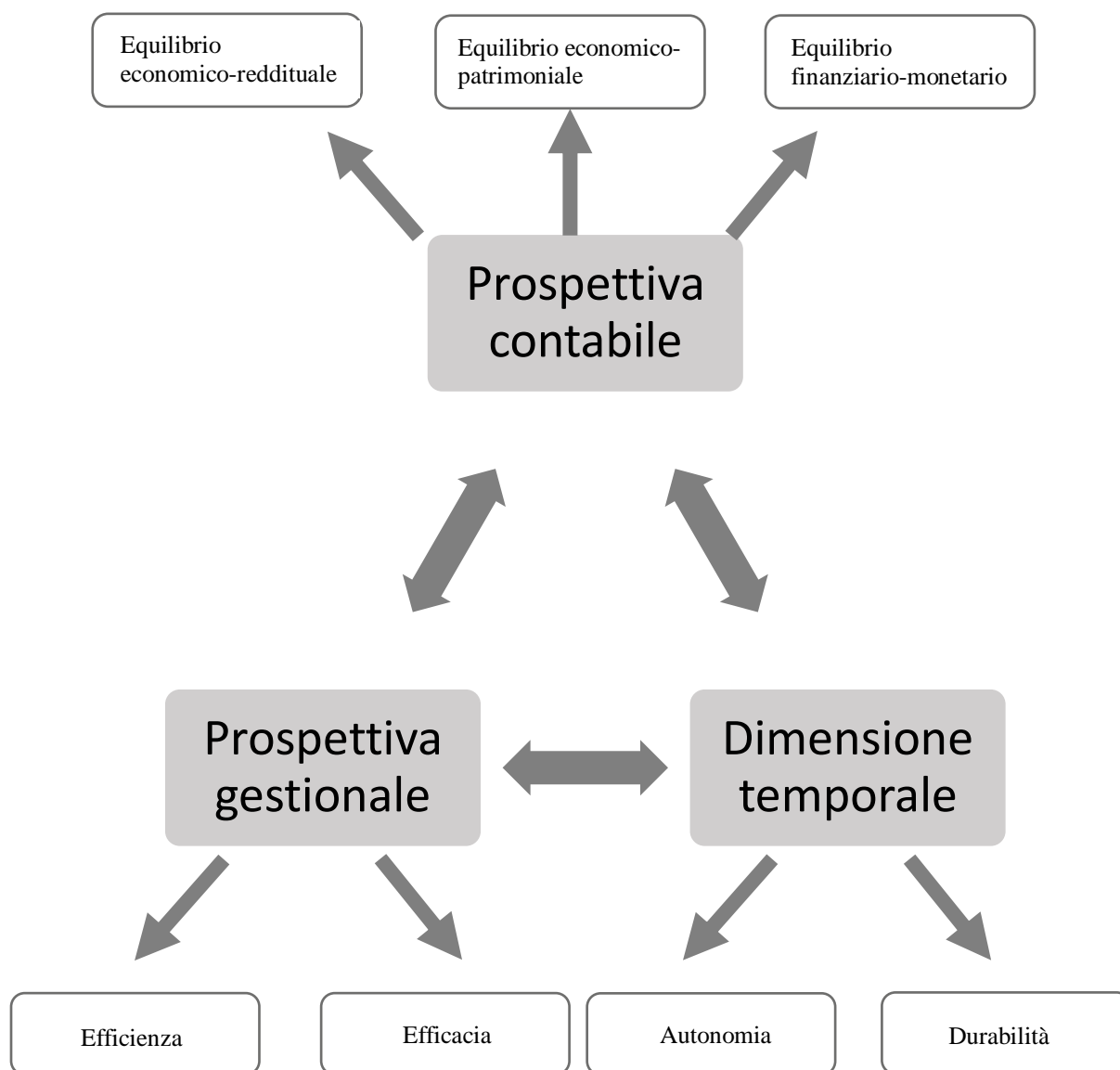
---

<sup>213</sup> SANTESSO E. (a cura di), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2010, pp. 213 e ss.

<sup>214</sup> FERRERO G., *Istituzioni d'economia d'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 1968

<sup>215</sup> FERRARESE P. (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017, p. 24 e ss.

Fig. 5.1 Le determinanti dell'economicità



Fonte: Rielaborazione parziale da FERRARESE P., 2017. op.cit. pp. 24-25

Una volta dunque appurato che la Fondazione Musei Torino, in quanto Fondazione di partecipazione, debba perseguire il principio di economicità, si rende utile delineare quali siano i modelli di rappresentazione adottati per rappresentare questa economicità.

Nel settore museale vi sono infatti due modelli utilizzati come strumentazione tecnico-contabile per rilevare e misurare le variazioni economiche e finanziarie dell'azienda<sup>216</sup>, che variano a seconda se l'ordinamento giuridico dell'organizzazione sia pubblico o privato, e sono rispettivamente:

- Le linee contabili dell'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (Art. 150, comma 6, del D.lgs. n. 112 del 1998), che risente di una matrice d'impronta tipicamente pubblicistica e risulta poco adatta a restituire una reale e trasparente immagine dell'economicità dell'azienda;
- Il *Bilancio d'esercizio*, previsto per gli Enti appartenenti al Terzo Settore e le organizzazioni private, che si rifà alla dottrina privatistica (art. 2423 del c.c.) e risulta più completo ed esaustivo nel descrivere gli aspetti economico-finanziari<sup>217</sup>.

La Fondazione Torino Musei, essendo dunque una fondazione di diritto privato dall'anno della sua costituzione, nel 2002, non rientra tra gli enti di gestione del Comune di Torino, e dunque non è contabilizzata secondo il modello di bilancio pubblicistico bensì adotta il *paradigma economico finanziario* previsto dall'art. 2423 del Codice Civile. La norma sancisce i documenti obbligatori per legge, che sono costituiti dallo Stato Patrimoniale<sup>218</sup>, dal Conto Economico<sup>219</sup>, dal Rendiconto Finanziario<sup>220</sup>, dalla Nota Integrativa<sup>221</sup> e dalla Relazione sulla Gestione<sup>222</sup>.

---

<sup>216</sup> FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2016, p.83

<sup>217</sup> FERRARESE P., *op.cit.*, pp. 27-28

<sup>218</sup> Art. 2424 del cc., (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) [Aggiornato al 29/04/2022]

<sup>219</sup> Art. 2425 del cc., (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) [Aggiornato al 29/04/2022]

<sup>220</sup> Art. 6, comma 2, lett. a) D.lgs. 18 Agosto 2015, n.139

<sup>221</sup> Art. 2427 del cc., (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) [Aggiornato al 29/04/2022]

<sup>222</sup> Art. 2428 del cc., (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) [Aggiornato al 29/04/2022]

Oltre al bilancio d'esercizio e il Controllo di Gestione, la Fondazione realizza altri documenti (non resi pubblici), di tipo quanti-qualitativo, fondamentali per misurare e raccontare l'andamento della gestione:

- L'analisi del valore della produzione e dei costi di produzione (contabilità analitica), dove si esaminano gli scostamenti avvenuti tra due anni d'esercizio;
- L'analisi sulla gestione, che fornisce un quadro temporale esteso dal 2006 ad oggi, in cui sono evidenziati i contributi elargiti alla fondazione, il valore della produzione dettagliato e i costi di produzione distinti per area;
- Il piano strategico, elaborato per la prima volta nel 2017 per gli anni 2019-2021;

Inoltre, nel 2010 e nel 2011, la Fondazione ha realizzato anche il Bilancio Sociale, interrotto a partire dall'anno successivo.

Per quanto concerne lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico e il Rendiconto Finanziario, questi rappresentano gli schemi numerici di bilancio e riportano, sintetizzati, i dati provenienti dalla Contabilità Generale (CoGe)<sup>223</sup>; seppur sia vero che il modello utilizzato sia quello delle organizzazioni private, essendo le azioni volte unicamente al *non profit*, alcune operazioni sono escluse dal modello dalla Fondazione.

Le risorse economiche adottate dall'ente sono un bilancio previsionale e un bilancio d'esercizio, pubblicati ambedue nella sezione *Amministrazione trasparente*, sezione *Bilanci*, del sito ufficiale.

Il Bilancio previsionale riporta la previsione delle entrate e delle uscite, sia su base annuale che triennale. Si tratta di un bilancio finanziario che racchiude sia i dati riguardanti la Fondazione che i singoli Centri di Costo. Per ciascun centro di costo è poi stabilito un *budget*, comprendente sia i ricavi propri che quelli di terzi<sup>224</sup>.

---

<sup>223</sup> Il sistema di contabilità generale (CoGe) misura la azienda nel suo complesso e rileva quelle operazioni eseguite nei confronti di terzi; le operazioni interne non sono invece rilevate. Il sistema di contabilità analitica (CoAn), invece, misura parti circoscritte dell'azienda e di conseguenza si serve anche delle rilevazioni delle operazioni effettuate internamente.

SANTESSO E. (a cura di), *op.cit.*, pp. 294-294

<sup>224</sup> Fondazione Torino Musei, *Corso di Laurea in Economia dell'ambiente della cultura e del territorio*, *MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI*, p. 11

Il Bilancio d'esercizio viene utilizzato, invece, per rendicontare le effettive entrate e uscite, ed è certificata dalla società di revisione DELOITTE & TOUCHE; in questo documento non sono annoverati i singoli centri di costo<sup>225</sup>.

Parallelamente alla Contabilità Generale, la fondazione porta avanti anche una Contabilità Gestionale, suddivisa per centri di costo, basata sugli impegni di spesa e sugli incassi avvenuti. Questo modello monitora l'avanzamento delle attività ed elabora due strumenti finanziari, a supporto della pianificazione e programmazione museale, essenziali per il controllo e il monitoraggio delle attività:

- Un *Report* periodico sull'andamento dei Costi e dei Ricavi di ciascun Museo;
- Un *Budget* annuale e triennale per ogni centro di costo.

### Stato Patrimoniale

Osservando come prima struttura contabile lo Stato Patrimoniale (*Tab 5.1*), adottato dalla Fondazione Torino Musei, è necessario fare subito una precisazione prettamente terminologica. Nella sottosezione AI), della sezione A) "Patrimonio Netto", la Fondazione adotta la dicitura "Capitale", che risulta poco chiara e precisa (a differenza, ad esempio, della Fondazione Musei Civici Venezia che utilizza la terminologia "Fondo di dotazione"). Si ricorda infatti che la Fondazione di Partecipazione, essendo un ente *non profit*, non possiede un vero e proprio capitale bensì un *Capitale sociale*, costituito dal *Fondo di dotazione* concesso dal Comune di Torino al momento della costituzione della stessa fondazione. Il Patrimonio netto è dunque costituito dal fondo di dotazione, dal fondo di dotazione straordinario, quindi, il "conto da cui transitano i contributi assegnati dalla Città di Torino per la gestione ordinaria della Fondazione" e il Fondo di dotazione vincolato al capitale, dove si trovano le "risorse destinate agli investimenti"<sup>226</sup>.

Una voce, che contraddistingue il bilancio della Fondazione di partecipazione da quello del museo pubblico, e che nel primo non viene computato, è il *Valore della collezione*, che

---

<sup>225</sup> *Iv.*, p.11

<sup>226</sup> *Ivi.*, p.22

invece è previsto dall' *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*<sup>227</sup>. Contabilizzare la collezione risulta un'operazione che difficilmente può restituire un numero veritiero, in particolare perché le opere d'arte sono soggette a continui e repentini cambiamenti nelle quotazioni. Per ovviare all'assenza di questo dato nella contabilizzazione dello Stato Patrimoniale, si descrive eventuali acquisizioni o cessioni avvenute nell'anno solare, rendicontato nella *Nota integrativa*<sup>228</sup>.

*Tab. 5.1 Stato Patrimoniale della FTM*

| <b>ATTIVO</b>   | <b>PASSIVO</b>  |
|---|---|
| <b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b><br><br><i>B1) Immateriali; BII) Materiali; BIII) Finanziarie</i> | <b>A) PATRIMONIO NETTO</b><br><br><i>AI) Capitale; AVI) Altre riserve; AVIII) Utili (perdite) portate a nuovo; AIX) Utili (perdita) d'esercizio</i> |
|   | <b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b><br><br><i>B4) Altri</i><br><br><b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>                      |

<sup>227</sup> D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, Linee Guida, Ambito II – Assetto finanziario, par. 5.3: "L'inventariazione/registrazione deve riportare il valore economico dei beni immobili e mobili periodicamente aggiornato ai valori di mercato. Le operazioni di stima dovranno riguardare i singoli beni e ove si tratti di collezioni unitarie il valore complessivo. Tale valutazione oltre a rispondere ad adempimenti normativi è necessaria per la stipula di contratti assicurativi ai fini di indennizzo per furti, danneggiamenti, ecc."

<sup>228</sup> FERRARESE P., 2017 *op.cit.*, p. 58

|   |  |
|---|--|
| <b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b><br><br><i>C1) Rimanenze; CII) Crediti; CIII) Attività finanziarie non immobilizzate; CIV) Disponibilità liquide</i> | <b>D) DEBITI</b><br><br><i>D4) Verso banche; D7) Verso fornitori; D9) Verso imprese controllate; D12) Debiti tributari; D13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale; D14) Altri debiti</i> |
| <b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>   | <b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>   |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>  | <b>TOTALE PASSIVO</b>  |

*Fonte: sintesi dei principali dati patrimoniali della FTM*

### Conto Economico

Per ciò che riguarda, invece, il Conto Economico (*Tab. 5.2*), qui si distinguono le voci in *Entrata*, ricavi incassati in contanti (crediti se con dilazione) e le voci in *Uscita*, costi pagati in contanti (debiti se con dilazione).

Le prime sono suddivise in *Ricavi propri*, comprendenti le entrate di biglietteria e abbonamenti, la vendita diretta di beni e servizi (attività didattiche, caffetteria, pubblicazioni, diritti di riproduzione, aperture straordinarie, ecc.), fitti attivi e compensi relativi alla gestione di terzi, sponsorizzazioni e contributi da terzi, che riguardano i contributi comunali, regionali, del Mibact e delle fondazioni di origine bancaria)<sup>229</sup>.

I contributi da terzi sono elargiti sia per la gestione ordinaria, e rappresentano la remunerazione sia per l'attività di servizio della Fondazione (quelli del Comune per la spesa corrente e per coprire il fondo di dotazione), sia come contributi finalizzati, e dunque a copertura di spese specifiche.

---

<sup>229</sup> Fondazione Torino Musei, *Corso di Laurea in Economia dell'ambiente della cultura e del territorio, MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI*, p. 13

Le voci di *Uscita* sono rappresentate dai costi, ottenuti dalla centralizzazione di attività specifiche, gare d'appalto ed economie di scala.

I costi sono ripartiti in tre sezioni:

- Costi per il personale (che rappresentano il costo maggioritario della produzione)
- Costi per la gestione dei musei e della Fondazione
- Costi per mostre e manifestazioni (inclusa *Artissima*)

*Tab. 5.2 Conto Economico della FTM*

|  |
|--|
| <p><i>A) Valore della produzione</i></p> <p>A1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni<br/>           A2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti<br/>           A5) Altri ricavi e proventi</p>   |
| <p><i>B) Costi della produzione</i></p> <p>B6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci<br/>           B7) per servizi<br/>           B8) per il godimento di beni terzi<br/>           B9) per il personale<br/>           B9a) salari e stipendi; B9b) oneri sociali; B9c) trattamento di fine rapporto; B9e) altri costi<br/>           B10) ammortamento e svalutazioni<br/>           B14) oneri diversi di gestione</p> |
| <p><b>DIFFERENZA VALORE E COSTI DI PROD. (A-B)</b></p>   |
| <p><i>C) Proventi e oneri finanziari</i></p> <p>C16) Altri proventi finanziari<br/>           C17) interessi e altri oneri finanziari<br/>           C17-bis) (utili)/perdite su cambi</p>   |



|  |
|--|
| <i>D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie</i> |
| <b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D)</b>                 |
| 20) imposte sul reddito d'esercizio                                |
| <b>21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>                          |

*Fonte: sintesi dei principali dati economici della FTM*

### Rendiconto finanziario

Il *Rendiconto finanziario* offre il prospetto della dinamica finanziaria degli impatti esercitati da ciascuna operazione sulle disponibilità liquide dell'azienda, al fine di superare le lacune informative dei due esercizi precedenti<sup>230</sup>. La Fondazione Torino Musei si serve di un prospetto (*Tab. 5.3*) in cui i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa vengono determinati secondo il metodo indiretto, ossia generati a partire dall'utile (o perdita) dell'esercizio precedente, sommato ai flussi finanziari delle attività di investimento e finanziamento, sino ad ottenere le disponibilità liquide.

---

<sup>230</sup> FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* pp.95-96.

Tab.5.3 Rendiconto finanziario della Fondazione Torino Musei

|  |  |
|--|--|
| <b>AREE GESTIONALI (A, B, C)</b>   |  |
| <b>A. FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA (metodo indiretto)</b>                                       |  |
| 1. Utile (perdita) dell'esercizio prima dell'imposta sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze di cessione |  |
| 2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn   |  |
| Tolta rettifiche variazioni del capitale circolante netto  |  |
| 3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn   |  |
| Totale rettifiche flusso finanziario   |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>        |
| <b>B) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>  |  |
| <i>Immobilizzazioni materiali</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
| <i>Immobilizzazioni immateriali</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
| <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>  |  |
| (Investimenti)   |  |
| Disinvestimenti  |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)</b>   |
| <b>C) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>   |  |
| <i>Mezzi di terzi</i>  |  |
| Accensione (rimborso) finanziamenti  |  |
| <i>Mezzi propri</i>  |  |
| Altri incrementi (decrementi) di capitale  |  |
|  | <b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b> |
| <b>INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)</b>   |  |
| Disponibilità liquide al 1° gennaio  |  |
| Disponibilità liquide al 31 dicembre   |  |

Fonte: Sintesi dei principali dati finanziari della FTM

## **5.2 Lo Stato Patrimoniale**

Per ciò che concerne la situazione patrimoniale, si presenta a seguire (*tab.5.4*) il prospetto dettagliato in merito agli esercizi del triennio 2018, 2019 e 2020.

Tab. 5.4 Stato Patrimoniale (a dati percentuali e numeri interi)

| ATTIVO  | 31 dicembre 2020         | 31 dicembre 2019         | 31 dicembre 2018         | 2020%                    | 2019%        | 2018%        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|--------------|
| Importi in Euro                               | Di cui oltre l'esercizio | Di cui oltre l'esercizio | Di cui oltre l'esercizio |                          |              |              |
|   |                          |                          |                          | Di cui oltre l'esercizio |              |              |
| <b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>                    | -                        | -                        | -                        | -                        | -            | -            |
| B I) Immobilizzazioni Immateriali             |                          |                          |                          |                          |              |              |
| B II) Immobilizzazioni Materiali              | 33.534                   | 28.948                   | 34.768                   | 0,1%                     | 0,1%         | 0,2%         |
| B III) Immobilizzazioni Finanziarie           | 506.074                  | 406.074                  | 520.749                  | 2,2%                     | 1,9%         | 2,6%         |
| <b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)</b>            | <b>539.608</b>           | <b>435.022</b>           | <b>555.517</b>           | <b>2,3%</b>              | <b>2,1%</b>  | <b>2,8%</b>  |
| <b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>                   |                          |                          |                          |                          |              |              |
| C I) Rimanenze                                | 83.228                   | 64.670                   | 65.435                   | 0,4%                     | 0,3%         | 0,3%         |
| C II) Crediti                                 | 6.871.817                | 6.968.636                | 7.844.258                | 29,9%                    | 33,3%        | 39,6%        |
| C III) Attività finanziarie non immobilizzate | 10.000                   | 10.122                   | 10.000                   | -                        | -            | -            |
| C IV) Disponibilità liquide                   | 15.248.635               | 13.300.943               | 11.010.803               | 66,3%                    | 63,5%        | 55,6%        |
| <b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)</b>           | <b>22.213.680</b>        | <b>20.344.371</b>        | <b>18.930.496</b>        | <b>96,6%</b>             | <b>97,2%</b> | <b>95,6%</b> |
| <b>D) RATEI E RISCONTI ATTIVI (D)</b>         |                          |                          |                          |                          |              |              |
| <b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>         | <b>232.618</b>           | <b>151.260</b>           | <b>313.585</b>           | <b>1,0%</b>              | <b>0,7%</b>  | <b>1,6%</b>  |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                          | <b>22.985.906</b>        | <b>20.930.653</b>        | <b>19.799.597</b>        | <b>100%</b>              | <b>100%</b>  | <b>100%</b>  |

| PASSIVO  | 31 dicembre 2020         |                   | 31 dicembre 2019         |                   | 31 dicembre 2018         |              |
|--|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
|  | Di cui oltre l'esercizio |                   | Di cui oltre l'esercizio |                   | Di cui oltre l'esercizio |              |
| Importi in Euro                                      |                          |                   |                          |                   |                          |              |
| <b>A) PATRIMONIO NETTO</b>                           |                          |                   |                          |                   |                          |              |
| A1) Capitale   | 1.291.142                | 1.291.142         | 1.291.142                | 1.291.142         | 5,6%                     | 6,2%         |
| AIV) Altre riserve                                   | 18.296.743               | 15.659.084        | 13.787.741               | 13.787.741        | 79,6%                    | 74,8%        |
| AVII) Utili (perdita) portati a nuovo                | 50.268                   | 49.760            | 490.470                  | 490.470           | 0,2%                     | 0,2%         |
| AIX) Utile (perdita) dell'esercizio                  | 500                      | 508               | 289                      | 289               | -                        | -            |
| <b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>                   | <b>19.638.653</b>        | <b>17.000.494</b> | <b>15.128.642</b>        | <b>15.128.642</b> | <b>85,4%</b>             | <b>81,2%</b> |
| <b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>                   |                          |                   |                          |                   |                          |              |
| BIV) Altri   | 50.000                   | 50.000            | 311.038                  | 311.038           | 0,2%                     | 0,2%         |
| <b>TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)</b>           | <b>50.000</b>            | <b>50.000</b>     | <b>311.038</b>           | <b>311.038</b>    | <b>0,2%</b>              | <b>0,2%</b>  |
| <b>C) TRATTAMENTO DI FINE LAVORO SUBORDINATO</b>     |                          |                   |                          |                   |                          |              |
| TFR (C)  | 206.005                  | 203.423           | 222.224                  | 222.224           | 0,9%                     | 1,0%         |
| <b>TOTALE TRATTAMENTO DI FINE LAVORO SUBORDINATO</b> | <b>206.005</b>           | <b>203.423</b>    | <b>222.224</b>           | <b>222.224</b>    | <b>0,9%</b>              | <b>1,0%</b>  |
| <b>D) DEBITI</b>                                     |                          |                   |                          |                   |                          |              |
| DIV) Debiti verso banche                             | 6.413                    | 18.953            | 31.123                   | 31.123            | -                        | 0,1%         |
| DVII) Debiti verso fornitori                         | 1.883.074                | 2.338.896         | 2.452.919                | 2.452.919         | 8,2%                     | 11,2%        |
| DIX) Debiti verso imprese controllate                | 130.833                  | 122.950           | 91.476                   | 91.476            | 0,6%                     | 0,6%         |
| DXII) Debiti tributari                               | 158.673                  | 121.309           | 335.233                  | 335.233           | 0,7%                     | 0,6%         |
| <b>TOTALE DEBITI</b>                                 | <b>2.179.003</b>         | <b>2.582.008</b>  | <b>2.891.751</b>         | <b>2.891.751</b>  | <b>14,5%</b>             | <b>19,0%</b> |

|  |                   |                   |                   |              |              |              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>DXIII) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</i> | 63.106            | 233.222           | 220.203           | 0,3%         | 1,1%         | 1,1%         |
| <i>DXIV) Altri debiti</i>  | 559.655           | 583.801           | 569.435           | 2,4%         | 2,8%         | 2,9%         |
| <b>TOTALE DEBITI (D)</b>   | <b>2.801.754</b>  | <b>3.419.131</b>  | <b>3.700.389</b>  | <b>12,2%</b> | <b>16,3%</b> | <b>18,7%</b> |
| <hr/>  |                   |                   |                   |              |              |              |
| <i>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</i>                                       | <b>289.494</b>    | <b>257.605</b>    | <b>437.304</b>    | <b>1,3%</b>  | <b>1,2%</b>  | <b>2,2%</b>  |
| <i>PASSIVI (E)</i>   |                   |                   |                   |              |              |              |
| <hr/>  |                   |                   |                   |              |              |              |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>  | <b>22.985.906</b> | <b>20.930.653</b> | <b>19.799.597</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b>  | <b>100%</b>  |
| <hr/>  |                   |                   |                   |              |              |              |

Fonte: Fondazione Torino Musei, Bilancio d'esercizio 2018 – 2019 - 2020

L' *Attivo* è costituito in piccola parte dalle immobilizzazioni, per lo più finanziarie, che rappresentano una voce poco consistente e valgono solo circa il 2% nel corso dei tre esercizi.

Per ciò che attiene le *Immobilizzazioni immateriali*, esse non sono presenti in quanto vengono acquisite tramite un apposito contributo in conto capitale riconosciuto dal Comune di Torino; di conseguenza, non producendo questi ammortamenti, il loro valore viene considerato pari a zero.

Le *Immobilizzazioni materiali* sono composte, invece, dalle spese degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature industriali e commerciali, subendo lievi variazioni nell'arco dei tre anni, secondo un andamento oscillante.

I contributi ricevuti dal Comune di Torino e da altri enti che la Fondazione ha destinato a specifici investimenti vengono contabilizzati secondo il metodo della decurtazione del contributo dal costo di acquisizione; sono pertanto contabilizzati secondo il metodo "indiretto", in base al quale i contributi stessi sono portati indirettamente a riduzione del costo delle immobilizzazioni cui si riferiscono, in quanto imputati al conto economico nella voce *A5 – Altri ricavi e proventi* <sup>231</sup>.

Infine, le *immobilizzazioni finanziarie* sono la voce più significativa all'interno delle immobilizzazioni. Anche in questo caso l'andamento è altalenante, subendo tuttavia variazioni trascurabili. Le immobilizzazioni finanziarie sono costituite dalle *Partecipazioni in Imprese controllate*, all'interno di cui rientra la società controllata Artissima S.r.l., con un capitale sociale di 10.000 euro, di cui la Fondazione possiede il 100%. Si tratta questo di un investimento duraturo e strategico per la Fondazione.

L'*attivo circolante* nell'intervallo dei tre anni presenta una variazione positiva del 17,3%. Si tratta senza dubbio della sezione più consistente all' *Attivo*, di cui le *Disponibilità liquide*, seguite dai *Crediti*, rappresentano le voci più rilevanti.

Per ciò che riguarda le *Disponibilità liquide*, queste sono costituite da *Depositi bancari*, e in minima parte da *Denaro e altri valori in cassa*, di cui è possibile avere un prospetto più

---

<sup>231</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019*, 2019, p.57

delineato dal Rendiconto finanziario. Per questa voce si segnala un aumento considerevole, pari al 38,5%.

Per ciò che invece attiene i *Crediti* si assiste a una diminuzione del 12,4%, avvenuta tra il 2018 e il 2020. Nello specifico tra le voci più considerevoli si trova quella dei *Crediti verso altri*, seguita dai *Crediti tributari* e i *Crediti verso clienti*.

Per quanto riguarda la voce più consistente, questa è stata riassunta alla *Tab. 5.5*, dove si sono voluti evidenziare i contributi più significativi ( $\geq 500.000$  euro).

*Tab. 5.5 Crediti più significativi ( $\geq 500.000$  euro)*

|  | <b>2020</b> | <b>2019</b> | <b>2018</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Città di Torino -<br/>Gestione attività<br/>istituzionale</b>         | 1.662.000   | 1.663.500   | 3.390.000   |
| <b>Città di Torino -<br/>Restauro facciata Mao</b>                       |             | 500.000     |             |
| <b>Regione Piemonte -<br/>Contributo ordinario<br/>(anno in corso)</b>   | 1.025.000   | 1.175.000   | 745.000     |
| <b>Regione Piemonte -<br/>Contributo ordinario<br/>(anno precedente)</b> | 699.750     | 409.750     | 775.000     |
| <b>Compagnia San Paolo -<br/>contributo ordinario</b>                    | 900.000     | 200.000     | 200.000     |
| <b>Compagnia San Paolo -<br/>Riqualificazione Gam I<br/>Lotto</b>        | 500.000     | 500.000     |             |
| <b>Compagnia San Paolo -<br/>Progetto sviluppo<br/>regionale</b>         |             |             | 600.000     |



|   |                              |         |  |  |
|---|------------------------------|---------|--|--|
| <b>Mibact<br/>emergenza<br/>culturali DL 34</b> | <b>Fondo<br/>istituzioni</b> | 755.264 |  |  |
|---|------------------------------|---------|--|--|

*Fonte: elaborazione personale con le informazioni presenti nel documento di Bilancio d'esercizio 2018-2019-2020*

Infine, si trovano *Ratei e Risconti*. Questi misurano quei proventi e oneri di cui la competenza è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria e vengono impiegati dalla Fondazione soprattutto per servizi e allestimenti mostre, comunicazione e didattica<sup>232</sup> e rappresentano una percentuale che si aggira intorno all'1%, dunque del tutto trascurabile. Anche in questo caso si registra un andamento oscillante, dove si segnala una decrescita tra l'esercizio del 2018 e del 2019, e una ripresa nell'esercizio successivo.

Passando invece alle voci del *Passivo* dello Stato Patrimoniale, merita un approfondimento il Patrimonio Netto (PN), dove si trovano gli elementi patrimoniali più rilevanti.

Il PN (*Tab.5.6*) è costituito da:

- Fondo di dotazione: *1.21.142* è il patrimonio di partenza, versato dalla città di Torino per la costituzione dell'ente e immutato dalla sua fondazione
- Fondo di dotazione straordinario: conto su cui arrivano i contributi di gestione ordinaria, da parte della città di Torino.
- Fondo di dotazione vincolato conto capitale: risorse impiegate per investimenti
- *Utili degli esercizi*

---

<sup>232</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020*, Torino, 2021, p.59; *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019*, Torino, 2020, p.61; *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018*, Torino, 2019, p. 49.

Tab.5.6 Movimenti Patrimonio Netto Fondazione Torino Musei

| <b>Movimenti<br/>P.N.<br/>nell'esercizio<br/>31/12/2018</b> | Fondo di<br>dotazione | Fondo di<br>dotazione<br>straordinario | Fondo di<br>dotazione<br>vincolato<br>c/capitale | Utili<br>(perdite)<br>portati a<br>nuovo | Utili<br>(perdita)<br>esercizio | Altre    | <b>Totale</b>     |
|---|-----------------------|--|--|--|---------------------------------|----------|-------------------|
| <b>Saldi al 1<br/>gennaio 2018<br/>rideterminati</b>        | <b>1.291.142</b>      | <b>7.812.660</b>                       | <b>5.447.139</b>                                 | <b>48.911</b>                            | <b>559</b>                      | <b>2</b> | <b>14.600.413</b> |
| Destinazione<br>del risultato<br>d'esercizio<br>precedente  |                       |  |  | 559                                      | (559)                           |          |                   |
| Altre<br>variazioni   |                       | 1.021.917                              | (493.976)  |  |                                 | 1        | 527.942           |
| Risultato<br>d'esercizio                                    |                       |  |  |  | 291                             |          | 291               |
| <b>Saldi al 31<br/>dicembre 2018</b>                        | <b>1.291.142</b>      | <b>8.834.577</b>                       | <b>4.953.163</b>                                 | <b>49.470</b>                            | <b>291</b>                      | <b>1</b> | <b>15.128.643</b> |
| <b>Movimenti<br/>P.N.<br/>nell'esercizio<br/>31/12/2019</b> |                       |  |  |  |                                 |          |                   |
| <b>Saldi al 1<br/>gennaio 2019<br/>rideterminati</b>        | <b>1.291.142</b>      | <b>8.834.577</b>                       | <b>4.953.163</b>                                 | <b>49.470</b>                            | <b>291</b>                      | <b>1</b> | <b>15.128.643</b> |
| Destinazione<br>del risultato<br>d'esercizio<br>precedente  |                       |  |  | 291                                      | (291)                           |          |                   |
| Altre<br>variazioni   |                       | 1.498.227                              | 373.116  |  |                                 |          | 1.871.343         |
| Risultato<br>d'esercizio                                    |                       |  |  |  | 508                             |          | 508               |
| <b>Saldi al 31<br/>dicembre 2019</b>                        | <b>1.291.142</b>      | <b>10.332.804</b>                      | <b>5.326.279</b>                                 | <b>49.760</b>                            | <b>508</b>                      | <b>1</b> | <b>17.000.494</b> |
| <b>Movimenti<br/>P.N.<br/>nell'esercizio<br/>31/12/2020</b> |                       |  |  |  |                                 |          |                   |

|   |           |            |           |        |       |   |            |
|---|-----------|------------|-----------|--------|-------|---|------------|
| Saldi al 1 gennaio 2020 rideterminati             | 1.291.142 | 10.332.804 | 5.326.279 | 49.760 | 508   | 1 | 17.000.494 |
| Destinazione del risultato d'esercizio precedente |           |            |           | 508    | (508) | 1 |            |
| Altre variazioni                                  |           | 3.049.636  | 411.977   |        |       |   | 2.637.659  |
| Risultato d'esercizio                             |           |            |           |        | 500   |   | 500        |
| Saldi al 31 dicembre 2020                         | 1.291.142 | 13.382.440 | 4.914.302 | 50.268 | 500   | 1 | 19.638.653 |

Fonte: Bilanci 2018, 2019, 2020 Fondazione Torino Musei

Le altre voci più corpose contenute nel *Passivo* riguardano i *Debiti verso i fornitori* e i *Ratei e Risconti passivi*:

- I *Debiti verso fornitori* sono in diminuzione durante tutto l'arco dei tre anni presi in considerazione, passando da un quantitativo di più di 2 milioni di euro a 1 milione e 800.000 circa. Anche i *Debiti verso banche* e i *Debiti tributari* sono in diminuzione, fuorché per i *Debiti verso imprese controllate*, ovvero le prestazioni di servizio svolte da Artissima S.r.l., che risultano in aumento;
- *Ratei e Risconti passivi* anche essi sono in diminuzione nell'ultimo bilancio rispetto a quello del 2018 e sono costituiti in larga parte da ratei di altra natura e da risconti commerciali.

Nello Stato Patrimoniale non vengono inseriti impegni, garanzie e passività potenziali, i quali figurano d'obbligo ai sensi dell'art. 2427 del D.Lgs. n. 139/2015 nella Nota Integrativa.

Si segnala dunque che, il per il patrimonio artistico in concessione, si stima un valore di 720.000.000 euro e le opere acquisite dal Comune di Torino, in concessione d'uso presso la Fondazione Torino Musei, sono passate da un valore di 17.818.988 euro nel 2018 a 18.358.132 euro nel 2020.

Lo Stato Patrimoniale dimostra la solidità dell'azienda nonostante le difficoltà riscontrate con la crisi pandemica; in particolare si è assistito a un incremento dei contributi, fatta eccezione per la città di Torino, e l'incasso del Fondo emergenza istituzioni culturali, istituito secondo DL 34, dal Mibact.

## **5.2 Il Conto Economico**

Per ciò che concerne invece la situazione economica, si presenta a seguire (*tab.6.7*) il prospetto dettagliato in merito agli esercizi del triennio 2018, 2019 e 2020.

Tab. 5.7 Conto Economico (a dati percentuali e numeri interi)

| <b>CONTO ECONOMICO</b>   |  | 31 dicembre 2020 | 31 dicembre 2019  | 31 dicembre 2018  | 2020%       | 2019%        | 2018%        |
|--|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------|--------------|--------------|
| <i>Importi in Euro</i>   |  |                  |                   |                   |             |              |              |
| <b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>  |  |                  |                   |                   |             |              |              |
| A1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni   |  | 1.420.805        | 2.799.078         | 2.151.981         | 15,6%       | 22,9%        | 19,2%        |
| A11) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti |  | 18.558           | (765)             | 3.694             | 0,2%        | 0,0%         | 0,0%         |
| A4) Altri ricavi e proventi  |  | 7.541.362        | 9.093.754         | 9.002.501         | 83,0%       | 74,4%        | 80,2%        |
|  | <b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>                  | <b>9.088.474</b> | <b>12.222.606</b> | <b>11.158.176</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>  | <b>99,5%</b> |
| <b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>   |  |                  |                   |                   |             |              |              |
| B61) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci                                 |  | 87.134           | 247.573           | 117.588           | 1,0%        | 2,0%         | 1,0%         |
| B62) Per servizi   |  | 3.680.808        | 5.290.828         | 4.086.288         | 40,5%       | 43,3%        | 36,4%        |
| B63) Per godimento di beni di terzi  |  | 94.608           | 95.840            | 83.084            | 1,0%        | 0,8%         | 0,7%         |
| B64) Per il personale  |  | 4.349.855        | 5.448.393         | 5.848.349         | 47,9%       | 44,6%        | 52,1%        |
| B65) Per ammortamenti e svalutazioni   |  | 9.270            | 9.172             | 9.944             | 0,1%        | 0,1%         | 0,1%         |
| B66) Oneri diversi di gestione   |  | 866.883          | 1.092.521         | 1.073.185         | 9,5%        | 8,9%         | 9,6%         |
|  | <b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>                   | <b>9.088.558</b> | <b>12.184.327</b> | <b>11.218.438</b> | <b>100%</b> | <b>97,2%</b> | <b>100%</b>  |
|  | <b>DIFFERENZA VALORE E COSTI DELLA PROD. (A-B)</b>         | <b>(84)</b>      | <b>38.278</b>     | <b>(60.262)</b>   | <b>0%</b>   | <b>2,8%</b>  | <b>0,5%</b>  |
| <b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>  |  |                  |                   |                   |             |              |              |
|  | <b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (15+16+17+17bis)</b> | <b>584</b>       | <b>7.286</b>      | <b>1.224</b>      | <b>0%</b>   | <b>0,1%</b>  | <b>0%</b>    |

|  |            |               |                |             |             |  |
|--|------------|---------------|----------------|-------------|-------------|--|
| <b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE</b>             |            |               |                |             |             |  |
| <i>DXVIII) Rivalutazioni</i>   | -          | 16.969        | 122.007        | 0,1%        | 1,1%        |  |
| <b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE (18-19)</b> | -          | <b>16.969</b> | <b>122.007</b> | <b>0,1%</b> | <b>1,1%</b> |  |
| <b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D)</b>                             | <b>500</b> | <b>62.533</b> | <b>62.969</b>  | <b>0%</b>   | <b>0,6%</b> |  |
| <i>XX) Imposte sul reddito dell'esercizio</i>                                  | -          | (62.024)      | (62.678)       | (0,5%)      | (0,6%)      |  |
| <b>XXI) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>                                     | <b>500</b> | <b>508</b>    | <b>291</b>     | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   |  |

Fonte: Bilancio d'esercizio 2018 – 2019 - 2020

Il conto economico riassunto sopra, che si conclude con un utile per tutti e tre gli esercizi presi in considerazione, dimostra la capacità della fondazione di perseguire il principio di economicità, sebbene non si generi valore aggiunto e si raggiunga unicamente il pareggio. Si tratta in realtà di risultati che non si scostano molto da quelli degli anni precedenti che, nel corso dei quattordici anni, a partire dal 2006, restano quasi nella totalità al di sotto dei 1000 euro (fatta eccezione per il 2011 in cui si è registrato un utile di 1.027 euro)<sup>233</sup>. Alla Fondazione va dunque riconosciuto il merito di essere riuscita sempre, anche a fronte di difficoltà improvvise e di elevata portata (quale la Pandemia da Covid 19), a raggiungere il pareggio e non produrre mai perdite, non riuscendo, tuttavia, a impostare una gestione orientata al raggiungimento di maggiori ricavi propri.

Per delineare maggiormente i *Ricavi* e i *Costi* degli esercizi, il Conto Economico risulta poco significativo e si rende utile analizzare nel dettaglio le voci che compongono specificatamente il *Valore della produzione* e i *Costi della produzione*.

Per il *Valore di produzione* si veda la *Tab. 5.8.*, dove sono stati riportati i *ricavi delle vendite e delle prestazioni*, la *Variazione delle rimanenze merce negozi* e i *Proventi e contributi*.

*Tab. 5.8 Valore della produzione della FTM (a valori percentuali)*

| <i>Data chiusura</i>                        | <b>31/12/2020</b> | <b>31/12/2019</b> | <b>31/12/2018</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>CONTO ECONOMICO</i>                      |                   |                   |                   |
| <b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>              |                   |                   |                   |
| 1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI | <b>16,3%</b>      | <b>23,9%</b>      | <b>21,0%</b>      |
| A) Biglietteria e abbonamenti               | 14,2%             | 17,7%             | 16,1%             |
| B) Visite guidate, laboratori didattici     | 0,6%              | 1,1%              | 1,0%              |
| C) Aperture straordinarie                   | 0,2%              | 1,0%              | 0,8%              |
| D) Fitti attivi e noleggi                   | 0,1%              | 0,1%              | 0,5%              |

<sup>233</sup> Fondazione Torino Musei, *Analisi sulla Gestione. Anni 2006 - 2020*

|  |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| E) Sponsorizzazioni  | 0,3%         | 2,0%         | 0,5%         |
| F) Altre entrate (gestione servizi aggiuntivi, diritti, servizi esterni, ecc.) | 0,9%         | 2,0%         | 2,1%         |
| 2) VARIAZIONE RIMANENZE MERCE NEGOZI   | <b>0,2%</b>  | <b>0%</b>    | <b>0%</b>    |
| 5) PROVENTI E CONTRIBUTI   | <b>83,8%</b> | <b>76,1%</b> | <b>78,9%</b> |
| a) Contributi  | 55,7%        | 40,0%        | 36,4%        |
| b) Comitato sostenuto e donazioni benefattori                                  | 0%           | 0%           | 0,1%         |
| c) Proventi straordinari   | 0,6%         | 1,9%         | 0,6%         |
| d) Utilizzo fondo dotazione straordinario esercizio                            | 27,5%        | 34,2%        | 41,8%        |

*Fonte: Fondazione Torino Musei, Bilanci 2018, 2019, 2020*

La prima voce fa riferimento ai ricavi propri dell'organizzazione, vale a dire le entrate che derivano dall'attività di bigliettazione, vendita diretta di beni e servizi (quali le attività didattiche, la caffetteria, le aperture straordinarie, ecc.), dai fitti attivi e i compensi relativi ai servizi affidati ai terzi, e dalle sponsorizzazioni; i *Proventi e contributi*, fanno riferimento a tutte le tipologie di contributi provenienti da terzi, siano esse di enti pubblici (Comune, Regione) o di origine privata (Fondazioni di origine bancaria).

Dal risultato di questa prima misurazione, si può evincere come le Entrate della Fondazione Torino Museo, siano costituite in larga parte dai *Proventi e Contributi*, che costituiscono circa l'80% dei *Ricavi* totali e dimostrano una forte dipendenza, nella gestione, dai propri contribuenti: infatti, i soli *Ricavi propri* raggiungono a malapena la percentuale massima del 23,9% (si veda 5.8) nell'esercizio dell'anno 2019. Questi numeri, essendo indicativi di un periodo circoscritto di soli tre anni, restituiscono un risultato utile alla descrizione della Fondazione nel breve periodo preso in analisi, ma sono poco utili a comprendere l'effettiva costituzione dei *Ricavi* e non offrono un prospetto dell'andamento della gestione orientato sul lungo periodo. Le considerazioni che dunque si vengono a fare potrebbero riguardare un periodo di gestione atipico della fondazione, visti anche gli avvenimenti importanti a cui



questa è dovuta andare in contro negli anni 2018 e 2020: la restituzione del Borgo e della città medievale alla città di Torino e il Covid 19. È dunque necessario, per restituire un prospetto meno fallace e aderente al vero, verificare che tale proporzione sia la costituzione delle due voci tipica della fondazione e non frutto di una tendenza temporale (si veda *Tab. 5.9*)

Tab. 5.9 Valore della produzione 2020 - 2006

| VALORE DELLA PRODUZIONE                | 2020      | 2019       | 2018       | 2017       | 2016       | 2015       | 2014       | 2013       | 2012       | 2011       | 2010       | 2009       | 2008       | 2007       | 2006       | Val. % 2019 | Val. % 2009 |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Ricavi vendite e prestazioni           | 1.394.238 | 2.799.078  | 2.151.981  | 2.986.116  | 3.284.372  | 2.654.896  | 3.117.854  | 2.932.217  | 1.352.027  | 1.528.947  | 1.763.140  | 1.655.286  | 1.694.712  | 2.096.885  | 1.237.819  | 22,9%       | 10,2%       |
| Altri ricavi e proventi                | 7.675.678 | 9.424.292  | 9.002.501  | 8.899.791  | 9.573.153  | 9.557.807  | 10.586.298 | 10.790.363 | 12.610.708 | 15.559.523 | 14.408.592 | 14.546.285 | 16.514.572 | 13.460.338 | 14.516.447 | 77,1%       | 89,6%       |
| <b>RICAVI PER CATEGORIE ATTIVITÀ</b>   |           |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |             |             |
| Biglietteria e abbonamenti             | 1.290.969 | 2.158.645  | 1.800.628  | 2.240.859  | 2.509.818  | 2.056.536  | 2.495.169  | 1.906.205  | 1.092.310  | 1.176.942  | 1.276.702  | 1.101.930  | 1.173.945  | 1.822.426  | 866.059    | 17,7%       | 6,8%        |
| Visite guidate, laboratori, audioguide | 40.253    | 113.921    | 86.410     | 108.086    | 103.051    | 68.918     | 64.824     | 106.484    | 28.042     | 35.176     | 46.616     | 53.871     | 52.547     | 89.210     | 5.306      | 0,9%        | 0,3%        |
| Fitti attivi e noleggi                 | 9.491     | 18.270     | 57.860     | 106.624    | 101.902    | 63.694     | 106.602    | 80.118     | 127.943    | 134.540    | 131.849    | 155.059    | 161.971    | 148.375    | 135.918    | 0,1%        | 1,0%        |
| Contributi                             | 5.050.991 | 4.889.947  | 4.059.779  | 4.879.439  | 4.172.364  | 3.870.717  | 4.145.666  | 6.242.655  | 4.412.898  | 5.507.076  | 6.190.175  | 7.320.444  | 16.340.442 | 12.956.045 | 14.331.219 | 40,0%       | 45,1%       |
| Sponsorizzazioni                       | 26.727    | 245.392    | 60.514     | 317.758    | 353.106    | 209.443    | 238.288    | 684.500    | 49.992     | 58.032     | 103.746    | 135.800    | 126.798    | 138.645    | 192.994    | 2,0%        | 0,8%        |
| <b>TOTALE</b>                          | 9.088.474 | 12.222.605 | 11.158.176 | 11.884.141 | 12.856.112 | 12.205.877 | 13.702.545 | 13.739.899 | 13.959.184 | 17.087.791 | 16.174.066 | 16.226.434 | 17.845.332 | 15.346.857 | 15.988.873 | 100%        | 100%        |

Fonte: Analisi sulla gestione 2006 - 2020

Nel prospetto soprastante sono riportati i risultati delle voci più indicative della formazione del *Valore di produzione* della Fondazione. La tendenza riscontrata nel triennio 2018 – 2020 viene confermata anche negli anni precedenti, concedendoci di poter affermare con certezza che le *Entrate* dell'organizzazione sono costituite in maggioritaria parte dai *Contributi e proventi*. Il prospetto offre ulteriori informazioni su tale proporzione: dal confronto tra la variazione percentuale delle due voci dell'anno 2019 e 2009 risulta che nel giro di dieci anni vi è stato un aumento percentuale, nella composizione del *Valore della produzione*, dei ricavi propri (dal 10,2% al 22,9%) e una contrazione del valore percentuale dei ricavi da terzi (dall' 89,6% al 77,1%). La voce *Ricavi vendite e prestazioni* non ha subito però importanti variazioni, registrando tuttavia un *trend* di crescita negli ultimi anni (a esclusione del 2020 che riporta un dato non considerabile) e assestandosi sempre, con un andamento altalenante, tra i 1.237.819 euro (valore più basso registrato nel 2006) e i 3.284.372 euro (valore più alto registrato nel 2016, che si inserisce in un quinquennio, quello dal 2013 al 2017, in salita rispetto al quinquennio precedente).

Volendo andare ancora più nello specifico, nella seconda parte della *Tab. 5.9.* sono riportate le voci dei *Ricavi per categorie attività* che hanno subito i cambiamenti più significativi nel corso degli esercizi. Partendo dunque dai *Contributi*, che risultano la voce con maggiore peso sulla gestione, questa ha subito una contrazione significativa, riportata anche nella *Relazione sulla gestione* dei bilanci dell'ultimo triennio. Dal 2008, anno in cui sono stati elargiti i finanziamenti più copiosi, 16.340.442 euro, in salita rispetto agli esercizi precedenti, si assiste l'anno successivo a un dimezzamento dei contributi (7.320.444 euro) che dà inizio a una tendenza di decrescita.

I proventi da terzi, restano tuttavia essenziali per la gestione della fondazione, la quale con i propri ricavi non sarebbe in grado di coprire gli interi costi e di mantenere una qualità elevata delle mostre e dei progetti educativi, portando però a una minore incidenza nella ripartizione delle voci dei *Ricavi*.

Sulla base dei contributi elargiti dai principali finanziatori, come si evidenzia nella *Tab. 5.10* sottostante, il Comune di Torino risulta essere il finanziatore principale, elargendo più della metà dei contributi. Appare dunque evidente la forte dipendenza che il Comune esercita

sulla Fondazione, che dimostra la poca capacità della stessa di sopravvivere in maniera autonoma, sebbene, come si è appena visto, questa risulti sempre meno forte col il trascorrere degli esercizi. I contributi più cospicui, tuttavia, provengono dai finanziatori consolidati e presenti sin dalla costituzione dell'ente e le donazioni e sponsorizzazioni non subiscono aumenti significativi. Questa tipologia di gestione, fortemente incentrata al raggiungimento dell'autonomia mediante l'apporto monetario ha, per questa stessa ragione, subito diminuzioni contenute nel valore totale della produzione durante il 2020, con un decremento di circa 1 milione di euro rispetto agli esercizi precedenti per la voce *Contributi*, mantenutisi abbastanza stabili nelle somme finanziate da parte del Comune, della Regione e dei privati, a cui si sono aggiunti 804.635 euro da parte del MiC come fondo per l'emergenza da Covid 19. La grossa differenza nel corso della pandemia l'hanno fatta le voci di biglietteria, dei servizi educativi e delle sponsorizzazioni che, messe a confronto con l'anno 2009, hanno mostrato notevoli diminuzioni; i fitti e attivi e i noleggi, invece, registrano una diminuzione del 50% tra il 2019 e il 2020, conseguenza anch'essa delle chiusure ma in linea con il *trend* negativo degli ultimi anni.

*Tab. 5.10 I contributi per la Fondazione Torino Musei (valori percentuali)*

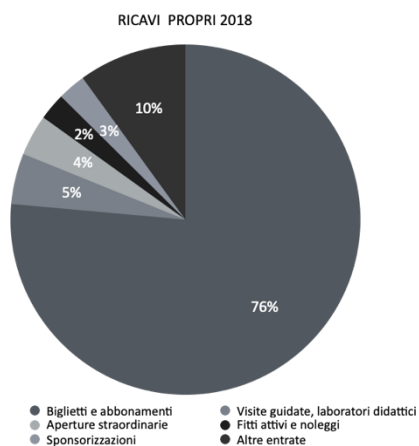
| <b>CONTRIBUTI</b>   | <b>2020</b>  | <b>2019</b>  | <b>2018</b>  |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Comune di Torino    | <b>53,0%</b> | <b>54,6%</b> | <b>56,1%</b> |
| Regione Piemonte    | 9,7%         | 10,3%        | 7,2%         |
| Fondazione CRT      | 12,5%        | 11,3%        | 13,8%        |
| Compagnia San Paolo | 14,9%        | 19,9%        | 21,2%        |

|   |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT | 0,5%        | 0,9%        | 1,1%        |
| CCIAA   | 1,2%        | 1,0%        | 1,2%        |
| Enti vari   | 0,7%        | 2,1%        | 0,4%        |
| Contributi per fondo emergenza Covid 19           | 7,6%        |             |             |
| <b>Totale</b>                                     | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

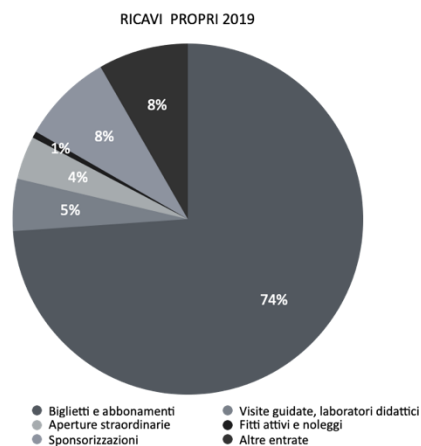
Fonte: Fondazione Torino Musei, Il bilancio 2018, 2019, 2020

Per ciò che riguarda la composizione della voce *Ricavi propri*, questi sono costituiti per circa il 75% dai biglietti e dagli abbonamenti (*Torino card, Abbonamento Musei Piemonte Valle d'Aosta*), mentre per circa l'8% dai fitti attivi e dai noleggi; il restante 10% è diviso tra aperture straordinarie, sponsorizzazioni, visite guidate e laboratori didattici e altre entrate (si veda *Tab. 5.11, 5.12, 5.13*).

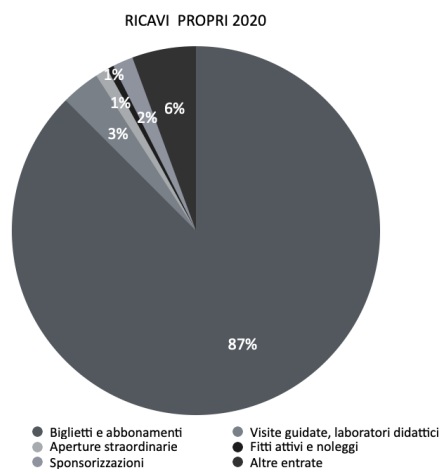
Tab. 5.11



Tab. 5.12



Tab. 5.13



Fonte: Fondazione Torino Musei, I bilanci 2018, 2019, 2020

Per concludere, la Fondazione Torino Musei, nell'*Analisi sulla gestione*, offre anche una panoramica sul valore della produzione prodotta dai singoli musei e dagli eventi realizzati (vale a dire *Artissima*). Dalla *Tab. 5.14* emerge che il maggior numero di introiti è stato registrato da Palazzo Madama nel 2019, che si attesta anche nel precedente e nel successivo esercizio quale soggetto trainante, nella produzione di ricavi, all'interno della fondazione. In particolare, le entrate provengono dalla biglietteria, seguite dalle aperture straordinarie e dalle sponsorizzazioni. Segue la GAM, che registra maggiori entrate provenienti dai servizi educativi rispetto Palazzo Madama, e dal MAO che risulta essere il museo meno redditizio dei tre. Per quanto riguarda il Borgo Medievale, essendo stato ceduto ad Aprile 2018 al Comune, registra un valore di produzione poco significativo, così come Artissima per gli anni 2019 – 2020, al contrario del 2018 in cui, grazie ai contributi elargiti, incassa il 70% in più.

I contributi stanziati per i musei sono di poca rilevanza, dimostrando che essi vengano impiegati maggiormente per i *Servizi generali*. Per tutti e tre i musei il 2019 si conferma l'anno con i ricavi migliori, a fronte però di maggiori costi di produzione (si veda *Tab. 5.14*).

Tab. 5.14 Dettaglio Valore della produzione

|   | GAM            |                |                | Borgo Medievale |      |               | Palazzo Madama |                  |                  | Mao            |                |                | Eventi        |               |                |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|------|---------------|----------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
|   | 2020           | 2019           | 2018           | 2020            | 2019 | 2018          | 2020           | 2019             | 2018             | 2020           | 2019           | 2018           | 2020          | 2019          | 2018           |
| Biglietteria e abbonamenti                                  | 376.361        | 749.763        | 573.976        |                 |      | 2.906         | 726.553        | 1.053.906        | 847.431          | 187.478        | 354.976        | 376.240        |               |               |                |
| Visite guidate, laboratori                                  | 18.437         | 57.095         | 46.796         |                 |      |               | 15.405         | 44.407           | 24.642           | 6.411          | 12.419         | 14.973         |               |               |                |
| visite guidate, laboratori didattici - royalty riconosciuta | 1.249          | 11.655         | 9.791          |                 |      | 1.963         | 7.856          | 9.272            | 7.636            | 1.300          | 4.570          | 4.514          |               |               |                |
| Aperture straordinarie                                      |                | 24.400         | 15.400         |                 |      | 15.050        | 16.400         | 75.100           | 50.494           |                | 11.779         | 8.020          |               |               |                |
| Fitti attivi e noleggi                                      | 611            | 18.270         | 43.342         |                 |      | 14.518        |                |                  |                  |                |                |                |               |               |                |
| Contributi  |                |                | 32.000         |                 |      |               |                |                  | 5.000            |                |                |                |               |               | 205.000        |
| Sponsorizzazioni  | 3500           | 36.110         | 1.590          |                 |      |               | 22.000         | 107.262          | 40.463           |                | 38.028         | 10.381         |               |               |                |
| Utilizzo Fondo di dotazione straordinario esercizio         |                |                |                |                 |      |               |                |                  |                  |                |                |                |               |               |                |
| Comitato sostenitori e donazioni benefattori                |                |                |                |                 |      |               |                |                  | 6.495            |                |                |                |               |               |                |
| Altre entrate   | 22.603         | 71.178         | 114.161        |                 |      | 7.800         | 24.063         | 57.185           | 32.708           | 4.091          | 35.074         | 23.136         | 30.000        | 30.000        | 33.493         |
| Proventi straordinari                                       |                |                |                |                 |      |               |                | 8.122            |                  |                |                |                |               |               |                |
| <b>TOTALE</b>   | <b>422.761</b> | <b>969.471</b> | <b>837.056</b> |                 |      | <b>42.237</b> | <b>812.278</b> | <b>1.355.253</b> | <b>1.014.869</b> | <b>199.280</b> | <b>456.845</b> | <b>437.264</b> | <b>30.000</b> | <b>30.000</b> | <b>238.493</b> |

Fonte: Fondazione Torino Musei, Analisi sulla gestione 2006 - 2020

Per ciò che riguarda la sezione dei *Costi della produzione*, riprendendo la *Tab. 5.7*, si può vedere il peso di questi sul valore della produzione. È possibile affermare che essi si mantengono stabili per l'intero triennio, con una diminuzione nel 2020 che, tuttavia, non rappresenta un dato attendibile sul reale andamento dei costi della fondazione. Analizzando infatti le voci di costo nel dettaglio, è possibile notare che il decremento è stato infatti prodotto da una minore spesa per *Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci* e per il *personale*, che però non è da appurare a una migliore gestione bensì alle alternate chiusure avvenute nel corso dell'anno a causa della crisi pandemica. Si tratta quindi di una riduzione dettata dal non utilizzo di queste risorse piuttosto che da un impiego delle stesse più efficiente.

Attraverso il prospetto a valori percentuali, si evidenzia con maggiore immediatezza quelli che sono i costi più ingenti per la fondazione: il costo per il *personale* rappresenta circa la metà delle spese complessive, seguita per circa il 40% costo per i *servizi*.

Anche in questo caso si rende utile vedere nel dettaglio i costi di produzione dei singoli musei e degli eventi. Come detto già in precedenza, il costo del personale risulta la voce più ingente, seguita dalla gestione ordinaria. In linea con i ricavi, Palazzo Madama risulta il museo con il valore dei costi più alti, seguita dalla GAM e dal MAO. Dato discorde rispetto alla coerenza dei dati riportati, è senz'altro Artissima, che nell'anno della pandemia, a causa dell'annullamento dell'evento in fiera, è costata ben 515.000 euro.



Tab. 5.15 Costi della produzione 2018 – 2019 – 2020

| COSTI DELLA PRODUZIONE            |                           | 2020             | 2019              | 2018              |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Servizi generali                  | Personale                 | 1.456.230        | 1.469.571         | 1.383.881         |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 49.062           | 113.101           | 48.658            |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   | 49.062           | 113.101           | 48.658            |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        | 738.665          | 1.156.977         | 885.420           |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>2.243.957</b> | <b>2.739.649</b>  | <b>2.317.959</b>  |
| GAM                               | Personale                 | 1.079.899        | 1.399.329         | 1.526.764         |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 210.494          | 769.649           | 561.577           |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   | 210.494          | 769.649           | 561.577           |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        | 1.013.333        | 1.127.533         | 1.113.761         |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>2.303.725</b> | <b>3.296.512</b>  | <b>3.202.102</b>  |
| Borgo Medievale                   | Personale                 |                  |                   | 127.330           |
|                                   | Mostre e manifestazioni   |                  |                   | 7.355             |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   |                  |                   | 7.355             |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        |                  |                   | 87.632            |
|                                   | <b>TOTALE</b>             |                  |                   | <b>222.317</b>    |
| Palazzo Madama                    | Personale                 | 952.681          | 1.417.764         | 1.468.678         |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 466.250          | 837.127           | 459.581           |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   | 466.250          | 837.127           | 459.581           |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        | 865.912          | 1.212.641         | 1.096.274         |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>2.284.844</b> | <b>3.467.532</b>  | <b>3.024.533</b>  |
| MAO                               | Personale                 | 676.491          | 853.199           | 910.148           |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 319.630          | 651.261           | 263.317           |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   | 319.630          | 651.261           | 263.317           |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        | 524.123          | 658.552           | 593.963           |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>1.520.244</b> | <b>2.163.012</b>  | <b>1.767.428</b>  |
| Biblioteca - Archivio Fotografico | Personale                 | 184.554          | 308.529           | 330.448           |
|                                   | Mostre e manifestazioni   |                  |                   |                   |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   |                  |                   |                   |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> |                  |                   |                   |
|                                   | Gestione ordinaria        | 36.234           | 13.853            | 39.834            |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>220.788</b>   | <b>322.382</b>    | <b>370.282</b>    |
| Eventi                            | Personale                 |                  |                   |                   |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 515.000          | 195.242           | 205.795           |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   |                  |                   |                   |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> | 515.000          | 195.242           | 205.795           |
|                                   | Gestione ordinaria        |                  |                   |                   |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>515.000</b>   | <b>195.242</b>    | <b>205.795</b>    |
| TOT FTM                           | Personale                 | 4.349.855        | 5.448.393         | 5.848.349         |
|                                   | Mostre e manifestazioni   | 1.560.436        | 2.566.380         | 1.546.282         |
|                                   | <i>Mostre Musei FTM</i>   | 1.045.436        | 2.371.138         | 1.340.487         |
|                                   | <i>Eventi (Artissima)</i> | 515.000          | 195.242           | 205.795           |
|                                   | Gestione ordinaria        | 3.178.267        | 4.169.555         | 3.823.807         |
|                                   | <b>TOTALE</b>             | <b>9.088.588</b> | <b>12.184.328</b> | <b>11.218.438</b> |

Fonte: Fondazione Torino Musei, Analisi sulla gestione anni 2006 - 2020

### 5.3. Il Rendiconto finanziario

Infine, la situazione finanziaria, vale a dire la dinamica della liquidità, è descritta come segue (tab 5.16), in merito agli esercizi del triennio 2018, 2019 e 2020.

I flussi finanziari che producono variazioni sulla liquidità vengono suddivise in tre aree gestionali:

- A) *Area operativa (reddituale);*
- B) *Area delle attività di investimento;*
- C) *Area delle attività di finanziamento*<sup>234</sup>.

Tab. 5.16 Il rendiconto finanziario della Fondazione Torino Musei

|  | 31/12/2020       | 31/12/2019     | 31/12/2018       |
|--|------------------|----------------|------------------|
| <b>AREE GESTIONALI (A, B, C)</b>   |                  |                |                  |
| <b>A) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>  |                  |                |                  |
| <b>(metodo indiretto)</b>  |                  |                |                  |
| 1. Utile (perdita) dell'esercizio prima dell'imposta sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze di cessione | 3.225            | 27.944         | 46.743           |
| 2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn   | 10.132           | 47.849         | (52.084)         |
| Totale rettifiche variazioni del capitale circolante netto   | (708.969)        | 525.697        | 6.571.095        |
| 3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn   | (698.837)        | 573.546        | 6.519.011        |
| Totale rettifiche flusso finanziario   | 32.903           | (274.222)      | (342.818)        |
| <b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>  | <b>(665.934)</b> | <b>299.324</b> | <b>6.176.193</b> |
| <b>B) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>  |                  |                |                  |
| <i>Immobilizzazioni materiali</i>  |                  |                |                  |
| (Investimenti)   | (137.897)        |                |                  |

<sup>234</sup> FERRARESE P., 2016 *op.cit.*, p. 97

|  |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Disinvestimenti  | 126.405           |                   |                   |
| <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>                                    |                   |                   |                   |
| (Investimenti)   |                   | 131.644           | 2.001             |
| Disinvestimenti  |                   |                   |                   |
| <b>Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)</b>             | <b>(11.493)</b>   | <b>131.644</b>    | <b>2.001</b>      |
| <b>C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>   |                   |                   |                   |
| <i>Mezzi di terzi</i>  |                   |                   |                   |
| Accensione (rimborso) finanziamenti                                    | (12.540)          | (12.170)          | (11.811)          |
| <i>Mezzi propri</i>  |                   |                   |                   |
| Altri incrementi (decrementi) di capitale                              | 2.637.659         | 1.871.343         | 528.499           |
| <b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>           | <b>2.625.199</b>  | <b>1.859.173</b>  | <b>516.688</b>    |
| <b>INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)</b> | <b>1.947.692</b>  | <b>2.290.141</b>  | <b>6.694.882</b>  |
| Disponibilità liquide al 1° gennaio                                    | <b>13.300.943</b> | <b>11.010.803</b> | <b>4.315.921</b>  |
| Disponibilità liquide al 31 dicembre                                   | <b>15.248.635</b> | <b>13.300.943</b> | <b>11.010.803</b> |

*Fonte: bilanci d'esercizio 2018, 2019, 2020 pubblicati sul sito della Fondazione*

Dal prospetto finanziario della Fondazione, è possibile notare che, rispetto al 2019 e al 2018, il flusso finanziario dell'attività operativa ha riportato un valore in negativo per l'anno 2020, seguito anche da un flusso finanziario dell'attività di investimento, sempre in negativo. Per bilanciare questa perdita di liquidità, la Fondazione ha utilizzato una parte degli incrementi di capitale, ottenendo alla fine una variazione di disponibilità liquide in positivo. Gli effetti delle crisi di liquidità, verificatesi negli esercizi, sono stati contenuti grazie alla rinegoziazione nei confronti dei fornitori e all'anticipazione, da parte delle fondazioni bancarie, dell'erogazione delle quote di partecipazione gestionali.

Rispetto agli esercizi precedenti, nell'anno segnato dalla crisi pandemica, e dunque da non considerarsi la norma, si è assistito a un andamento "atipico" dei flussi di liquidità. Negli anni precedenti, infatti, la gestione operativa, specie nel 2018, ha generato flussi positivi, dimostrando la capacità della Fondazione di raggiungere l'obiettivo di economicità.

## **6. I risultati della Fondazione\_ Torino Museo nel triennio 2018-2020**

Tra le difficoltà dovute alla contrazione dei contributi elargiti dal Comune di Torino, la conseguente restituzione del Borgo Medievale alla città, e la crisi pandemica, la fondazione è riuscita a produrre una programmazione artistica dagli standard qualitativamente elevati, offrire servizi educativi ai bambini, le famiglie e gli adulti, a potenziare le attività internazionali e avviare il progetto per divenire un polo di coordinamento per enti culturali presenti sul territorio.

Le problematiche permangono, e sono causate principalmente dalla complessità per l'ente di competere in un contesto altamente ricco culturalmente, quale è la città di Torino, sebbene in possesso di un patrimonio dal valore incommensurabile. Nel 2018 e nel 2019, infatti, i Musei Reali, la Reggia di Venaria e il Museo Egizio si sono stanziati tra i 30 siti più visitati in Italia<sup>235</sup>, mentre la Fondazione Torino Musei non si è posizionata all'interno di questa classifica. Si è già detto come per la fondazione il pubblico rappresenti lo *stakeholder* non istituzionale di prioritaria importanza, in quanto la possibilità di fruire delle collezioni e l'organizzazione di progetti espositivi sono finalizzati al soddisfacimento della domanda degli utenti.

Nella *Tab. 6.1* è possibile notare che, rispetto al 2018, nel 2019 sia il MAO che Palazzo Madama hanno registrato una significativa crescita di utenti, specialmente il secondo con una variazione percentuale del 46,3%; subisce invece un calo, seppure lieve, la GAM con il

---

<sup>235</sup> MiC, *Musei, Top 30: Colosseo, Uffizi e Pompei superstar nel 2019 Franceschini: autonomia funziona, andiamo avanti sul percorso di innovazione*, 25 gennaio 2020  
<https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-top-30-colosseo-uffizi-e-pompei-superstar-nel-2019-franceschini-autonomia-funziona-andiamo-avanti-su-percorso-innovazione-1> [Ultimo accesso: 10/09/2022]

-1,3% rispetto l'anno precedente. L'anno della pandemia, considerati i tre mesi di chiusura e le norme stringenti dovute ai limiti imposti negli spostamenti, non è da considerarsi un dato indicativo.

Tab.6.1 Visitatori Fondazione Torino Musei nel triennio 2018-2020

| MUSEO                     | 2020   | 2019    | 2018    | VARIAZIONE %<br>2020-2019 | VARIAZIONE %<br>2019-2018 |
|---------------------------|--------|---------|---------|---------------------------|---------------------------|
| <b>GAM</b>                | 66.633 | 185.216 | 187.736 | -64,0%-                   | -1,3%                     |
| <b>MAO</b>                | 37.604 | 119.108 | 108.449 | -68,4%                    | 9,8%                      |
| <b>Palazzo<br/>Madama</b> | 92.201 | 309.001 | 211.177 | -70,2%                    | 46,3%                     |

Fonte: Report annuale 2020 dell'Osservatorio Culturale del Piemonte<sup>236</sup>

La scelta di rifiutare le cosiddette mostre *blockbuster* può essere sicuramente una causa del calo che si è iniziato a verificare a partire dal 2016<sup>237</sup>, ma certamente ricorrere al prestito di opere degli artisti più "popolari" tra il pubblico (come con Monet nel 2015), non consente alla fondazione di perseguire gli obiettivi principali che l'hanno vista costituirsi, vale a dire la valorizzazione del patrimonio proprio dei musei. Inoltre, questo non rappresenta un esempio di buona gestione ma unicamente una facilitazione negli incassi, che comunque produce costi ingenti. Ciò non significa che la fondazione non debba ricorrere a prestiti e

<sup>236</sup> Osservatorio Culturale del Piemonte, *Il pubblico dei musei in Piemonte Report annuale 2020*, maggio 2021 [https://ocp.piemonte.it/doc/report\\_anuali/ocp\\_reportannuale2020\\_musei.pdf](https://ocp.piemonte.it/doc/report_anuali/ocp_reportannuale2020_musei.pdf) [Ultimo accesso: 13/09/2022]

<sup>237</sup> FERRARIS G., *Fondazione Torino Musei, la storia di un declino*, Corriere Torino, 26 aprile 2022 [https://torino.corriere.it/cultura/22\\_aprile\\_26/fondazione-musei-storia-un-declino-1f0ef862-c587-11ec-b657-ab502a045557.shtml?refresh\\_ce](https://torino.corriere.it/cultura/22_aprile_26/fondazione-musei-storia-un-declino-1f0ef862-c587-11ec-b657-ab502a045557.shtml?refresh_ce) [Ultimo accesso: 16/09/2022]

mantenere contatti a livello internazionale, ma certamente non può essere la strategia da adottare per un aumento duraturo degli introiti e dei visitatori.

Da quello che è possibile apprendere nel *Piano strategico 2019 – 2021*, la Fondazione è consapevole di ciò, e ha elaborato una strategia di cui, a causa della pandemia, non è possibile ancora appurare l'efficacia, ma che certamente è ben consapevole dei punti di forza e di debolezza dell'ente.

## **6.1 La Strategia**

### La strategia pre-pandemia

Come più volte è stato puntualizzato, le realtà museali, seppure siano esse realtà senza fini di lucro, costituiscono a tutti gli effetti delle aziende e in quanto tali devono predisporre, per garantirne la continuità aziendale, di un piano strategico che assicuri il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario pur mantenendo un livello qualitativamente alto dell'offerta proposta.

Nel Bilancio Previsionale 2019, 2020, 2021<sup>238</sup> viene presentata la *Strategia per lo sviluppo dei musei della fondazione*, che mirava all'ottimizzazione dei risultati economici mediante l'adozione di azioni a breve e a lungo termine. Infatti, fermo restando che gli obiettivi primari da perseguire siano la conservazione e la tutela del patrimonio, la fondazione si è posta l'obiettivo di rendere gli spazi museali più invitanti, favorendo un maggiore coinvolgimento del pubblico e un cambio di paradigma concettuale, che muti la "visita" in "vita culturale"<sup>239</sup>. Il fine dell'organizzazione è dunque quello di raggiungere un pubblico sempre più vasto e fidelizzato.

---

<sup>238</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale 2019 – 2020- 2021*,

<sup>239</sup> *Ivi*, p.10

Per farlo, ha stabilito innanzitutto degli obiettivi strategici da raggiungere nel breve periodo, che mirassero a una maggiore efficienza ed efficacia dell'attività gestionale. Questa si basa su due punti fondamentali:

- La razionalizzazione dei costi: tramite l'attività di controllo di gestione, effettuata sui fornitori e consulenti (revisione dei contratti e delle tariffe), sulla qualità dei servizi appaltati o concessi in gestione e attraverso la centralizzazione delle attività utili a tutti i musei della fondazione. Questo interessa specificatamente le aree di formazione, sicurezza e consulenza e porta a un maggiore potere contrattuale e decisionale, e a maggiori economie di scala;
- Entrate proprie (bigliettazione, attività didattiche, concessioni servizi aggiuntivi, fee mostre outdoor e aperture straordinarie) e Contributi di Terzi (sponsor e partnership per mostre, eventi e adesione a programmi europei)<sup>240</sup>.

Dal punto di vista gestionale, per perseguire la sostenibilità aziendale, la fondazione sta attuando nuove strategie per ottenere:

- Collaborazioni con aziende private e associazioni, per affittare alcuni spazi museali non in uso;
- Raggiungimento del *break even point* di bilancio nelle singole iniziative, per evidenziare le componenti manageriali dell'attività museale (budget ragionati, *pricing* e analisi dei visitatori attesi, investimenti in comunicazione e promozione, ricerca di sponsor finanziari e tecnici;
- Realizzazione di mostre *outdoor* qualitativamente alte, per un maggiore riconoscimento sia in termini monetari che culturali;
- Valorizzazione delle competenze professionali della Fondazione
- Maggiori rapporti con i privati, istituendo sempre più raccolte fondi, con l'auspicio di raggiungere il 20% delle entrate totali
- Impiego della strumentazione S\_ROI per valutare gli impatti generati<sup>241</sup>.

---

<sup>240</sup> Fondazione Torino Musei, 2021 *op.cit.*, p. 7

<sup>241</sup>Fondazione Torino Musei, *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale 2019 – 2020- 2021*, p.10

A riguardo dell'ultimo punto, la strategia che si intende adottare è quella di consolidare la *mission* e la *vision* aziendale, nonché l'immagine istituzionale, al fine che siano fortemente riconoscibili dall'esterno; inoltre, si vuole restituire un'immagine di buona efficienza, munendosi di una programmazione a lungo termine e lavorando sulla progettazione.

Sotto l'aspetto dei Costi, è in corso la predisposizione di un piano di analisi per revisionare i servizi e la *spending review*.

La strategia comprende, inoltre, anche l'area di Comunicazione e Marketing, che mediante la realizzazione di mostre ed eventi, atti a diffondere la conoscenza del patrimonio artistico della fondazione nei circuiti nazionali e internazionali, promuove la cooperazione con gli operatori turistici. La consapevolezza, d'altronde, di un contesto "ipermediatico", "ipertecnologico" e globalizzato, ha portato l'organizzazione ad avviare processi innovativi nell'offerta dei servizi, al fine di risultare più attrattivi per gli investitori nelle industrie culturali e turistiche, e implementare l'integrazione europea attraverso il turismo culturale<sup>242</sup>. Nel fare ciò, la fondazione persegue due risultati in altrettante direzioni:

- L'ambito istituzionale a sussidio dell'arte e della cultura, secondo il criterio dell'efficienza, della qualità e dell'equità;
- L'ambito dei soggetti privati, che relaziona turismo e cultura. L'Italia soffre infatti di un ritardo in Europa per quello che attiene scelte di potenziale aumento dei visitatori, come estensione degli orari di apertura, supporti digitali e servizi aggiuntivi. Al tempo stesso vanno considerati anche gli utenti locali, per aumentare un senso di appartenenza con il patrimonio e favorire l'economia del territorio<sup>243</sup>. La fondazione, in questa direzione, ha dunque iniziato ad affittare gli spazi museali alle imprese per eventi privati e aziendali, sia per avere un'entrata (circa il 5%) sia per rendere più attrattivi i musei che, attraverso le proprie collezioni, si prestano a favorire visite tematiche, a seconda delle esigenze aziendali, e possono essere un luogo stimolante in cui realizzare *team building* e *workshop*, atti a migliorare il grado di soddisfazione e di appartenenza all'azienda, tra i dipendenti.

---

<sup>242</sup> *Ivi*, p.10

<sup>243</sup> *Ivi*, p.10



La Fondazione nel 2017 si è dotata inoltre del nuovo documento istituzionale programmatico<sup>244</sup> che delinea nello specifico la strategia da perseguire nel triennio 2019-2021, a priori dunque della pandemia da Covid 19. Questo si inserisce in un contesto di forte incertezza programmatica, legata ai cambiamenti economico-finanziari ma anche di *governance* degli enti locali, rappresentando, dunque, un valido strumento di rafforzamento in un'ottica di programmazione sul lungo periodo.

All'interno della documentazione figura un'analisi *SWOT* (Tab. 6.2) al fine di mettere in luce le opportunità e minacce, e le forze e debolezze, che caratterizzano l'organizzazione e la proiezione di essa nel futuro<sup>245</sup>. Le opportunità e le minacce emergono principalmente da fattori imprevedibili, come i cambiamenti sociopolitici e le trasformazioni nell'ambiente circostante. La Fondazione ha evidenziato tra le *minacce* più evidenti la concorrenza che si viene a generare tra i progetti espositivi propri e quelli offerti, in concomitanza, nel resto della città o in località prossime, che portano il potenziale fruitore a dover scegliere un museo piuttosto che un altro, obbligati anche a fronte dell'alto costo dei biglietti in proporzione al costo della vita. Si aggiungono inoltre i rischi di un indebolimento della rete istituzionale e dei cambiamenti di *governance*, che producono incertezza e portano l'ente a dover operare delle scelte, talvolta esclusive di altre, con il rischio di realizzare mostre sostenibili da un punto di vista economico-finanziario, ma qualitativamente non adeguate al valore del patrimonio museale.

Per ciò che invece attiene le *opportunità*, tra esse figura senz'altro la visibilità nazionale del polo museale, data dall'eterogenea e specializzata offerta delle collezioni, e la visibilità internazionale, creatasi attraverso le mostre *outdoor*. I rapporti con gli *stakeholders* territoriali sono senz'altro un altro elemento che può creare un vantaggio, portando a un incremento del *fundraising* e a maggiori collaborazioni con gli enti privati.

La strategia che la Fondazione ha scelto di adottare per aumentare le seconde e ridurre le prime, sono una programmazione sul lungo periodo (*Bilancio previsionale pluriennale*), il rafforzamento della posizione istituzionale, che sarà garantito dalla trasformazione

---

<sup>244</sup> Fondazione Torino Musei, *Piano strategico 2019-2021*. Approvato dal Consiglio Direttivo del 7 marzo 2019

<sup>245</sup> *Ivi*, p.p.12-13

dell'organizzazione in "Fondazione Torino Piemonte Musei" e che è in linea con il ruolo sempre più importante che sta assumendo nel contesto sia regionale che internazionale.

I punti di debolezza e di forza sono, invece, di natura interna all'organizzazione.

Per ciò che attiene i *punti di debolezza*, questi sono legati a una problematica di portata nazionale, ovvero al sottodimensionamento del personale, a contratti e livelli retributivi non idonei e a una formazione non adeguata. Vanno inoltre inseriti anche gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione e i contributi in calo, che rendono difficoltosa la programmazione sul lungo tempo.

Tra i *punti di forza* spiccano senz'altro le collezioni, la Biblioteca e la fototeca e la presenza di uno staff scientifico altamente specializzato e costituito da alte competenze tecniche. La struttura organizzativa, di tipo funzionale, è solida e ben suddivisa in unità organizzative definite e il personale risulta essere disponibile e affiatato. Infine, la Fondazione gode di un peso istituzionale notevole e di una centralità dei propri musei nel circuito turistico e cittadino.

Tab.6.2 Analisi SWOT della Fondazione Torino Musei

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff scientifico</li> <li>• Forte struttura organizzativa</li> <li>• Alte competenze tecniche</li> <li>• Forza dei marchi e peso istituzionale</li> <li>• Disponibilità del personale museale</li> <li>• Entusiasmo, affiatamento, creatività</li> <li>• Ricchezza delle collezioni</li> <li>• Centralità dei musei nel circuito turistico e cittadino</li> <li>• Biblioteca e fototeca interne</li> <li>• Attività didattiche e progettualità</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><u>Punti di debolezza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organico al limite strutturale</li> <li>• Adempimenti riferiti alla normativa della P.A.</li> <li>• Formazione in itinere</li> <li>• Contratti e livelli retributivi</li> <li>• Incertezze nella definizione dei contributi che rendono difficile programmazione di ampio respiro</li> <li>• Gestione delle manutenzioni ordinarie</li> <li>• Carenza di agilità nella gestione del personale</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilità nazionale dei musei, ciascuno per lo specifico ambito di competenza</li> <li>• Mostre outdoor con il patrimonio, internazionalizzazione</li> <li>• Fundraising in crescita</li> <li>• Collaborazioni di qualità con istituzioni ed enti privati su mostre e attività artistiche</li> <li>• Rapporti con territorio e stakeholder</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza di mostre ed eventi in città contigue</li> <li>• Indebolimento della rete istituzionale</li> <li>• Radicali cambiamenti di governance</li> <li>• Proposte di mostre ed eventi di qualità non commisurata al valore dei musei</li> <li>• Costo dei biglietti di ingresso in relazione al costo della vita</li> <li>• Proposta ampia e concorrenziale per il segmento di mercato locale</li> </ul>        |

Fonte: Fondazione Torino Musei, Piano Strategico 2019-2021, p. 13

### La strategia post pandemia

A seguito della Crisi Pandemica, generata dal Covid 19, è stato elaborato un piano triennale per gli anni 2022, 2023, 2024, in cui si è intensificato l'aspetto della Comunicazione, del Marketing e dell'Innovazione nella strategia istituzionale<sup>246</sup>. Questa, infatti, è drasticamente cambiata già a partire dal 2019, anno che ha visto l'inizio di un percorso volto ad aumentare l'immagine della Fondazione e a farla diventare un *brand* in ottica di "unica entità museale".

<sup>246</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale 2022 – 2023- 2024*, p.20 <https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio%20Previsionale%202022-2023-%202024%20per%20Enti.pdf> [Ultimo accesso: 07/08/2022]

La strategia si propone, inoltre, di strutturare la comunicazione delle mostre su diversi *media: out of home*, digitale e sociale media. In particolare, il digitale, utilizzato maggiormente con il periodo pandemico, verrà implementato con campagne su *YouTube* e spot radio su *Spotify*, nonché con maggiori contenuti su *LinkedIn* e *Pinterest*<sup>247</sup>.

Anche i *Social Media*, che durante il periodo di chiusure è stato fondamentale per continuare a mantenere un dialogo con il pubblico, sono diventati centrali per la strategia di comunicazione: per essi si mira alla realizzazione di maggiori contenuti, all'implementazione delle *stories* e dirette con gli utenti. Infine, il progetto *IN ONDA*, avviato nel 2020, verrà sviluppato maggiormente con la realizzazione di nuovi contenuti. Per tutti questi progetti, è previsto un incremento del budget destinato alle campagne di comunicazione<sup>248</sup>.

## **6.2 La programmazione artistica nel triennio 2018-2020**

I musei della Fondazione, nel triennio preso in esame, hanno realizzati un quantitativo di 72 progetti espositivi, che hanno visto coinvolte numerose realtà nazionali e internazionali, istituzioni sia pubbliche che private, facendo emergere una rete consolidata a livello regionale.

### **6.2.1 Eventi organizzati nell'anno 2018**

La Fondazione nel 2018 ha realizzato 32 mostre, 137 eventi e 47 eventi di terzi, dando in prestito a terzi 123 opere<sup>249</sup>.

---

<sup>247</sup> *Ibidem*

<sup>248</sup> *Ibidem*

<sup>249</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018.*, p. 4

La GAM, nello specifico, ha ospitato 7 mostre che si sono così articolate nel corso dell'intero anno:

- *1960-1962 Il Giappone a Torino*, parte della serie *Archivi*, orientata alla valorizzazione di opere rare;
- *Sportification. The big piano Smash*, in collaborazione con Philip Corner, Gunnar Schmidt e Gianni Magrin;
- *Un mistero svelato. Il ritratto di Massimo d'Azeglio*, opera acquistata dalla Fondazione Fornaris nel 2016 e donata alle collezioni della GAM;
- *Renato Guttuso. L'arte rivoluzionaria nel cinquantenario del '68*;
- *Suggestioni d'Italia Dal Neorealismo al Duemila. Lo sguardo di 14 fotografi*;
- *Macchiaioli. Arte italiana verso la modernità*, promossa con il supporto di 24 Ore Cultura;
- *Noi continuiamo l'evoluzione dell'arte*, frutto di un progetto tra la GAM e la Cassa di Risparmia di Cuneo<sup>250</sup>.

Palazzo Madama ha visto nel 2018 la realizzazione di 6 mostre:

- *Una madonna ritrovata*;
- *Elisa Sighicelli. Doppio Sogno*;
- *Perfumum. I profumi della storia*, realizzata con prestiti provenienti dal MAO, dal Museo Egizio, e altre realtà Torinesi;
- *Carlo Magno va alla guerra*;
- *La sindone e la sua immagine. Storia, arte e devozione*, in occasione della riapertura della Cappella della Sindone, con pezzi provenienti dal Museo della Sindone e dal Castello Racconigi;
- *Madame Reali: Cultura e potere da Parigi a Torino*, con il patrocinio dell'Ambasciata di Francia<sup>251</sup>.

Infine, anche il MAO ha realizzato altrettante mostre:

---

<sup>250</sup> *Ivi*, pp. 10-11

<sup>251</sup> *Ivi* pp. 13-14

- *Ninja e samurai. Magia ed estetica*, con opere concesse dal Museo d'Arte Orientale di Venezia;
- *I bambini di Teheran*,
- *I tesori esotici del Duca. Selezione di opere orientali dal Castello di Aglié*, in collaborazione con il Polo Museale del Piemonte;
- *Orienti. 7000 anni di arte asiatica dal Museo delle Civiltà di Roma*;
- *Nomadi dell'Asia*;
- *Tattoo. L'arte sulla pelle*, con prestiti dal Museo delle Civiltà di Roma<sup>252</sup>.

Per ciò che riguarda invece *Artissima*, tenutasi dall'1 al 4 novembre, il *feedback* è stato più che positivo, segnalando il ritorno del ben il 75% delle gallerie che avevano partecipato all'edizione precedente, per un totale di 195 gallerie partecipanti, di cui il 60% straniere<sup>253</sup>.

In questo stesso anno, la Fondazione ha sviluppato mostre *outdoor*, per aumentare le collaborazioni estere e incrementare la visibilità dell'ente a livello internazionale, tra cui di particolare rilievo è stata *Figura dei Sogni* al Museum of Arab Culture negli Emirati Arabi.

## 6.2.2. Eventi organizzati nell'anno 2019

Nel 2019 la Fondazione ha ospitato 29 mostre, 126 eventi e dato in prestito 154 opere<sup>254</sup>. Anche in questa occasione le collaborazioni, nazionali (soprattutto regionali) e internazionali sono state molteplici.

La GAM ha realizzato ben 11 progetti espositivi:

- *Macchiaioli. Arte italiana verso la modernità*, inaugurata l'anno precedente;
- *Collezioni del contemporaneo*, con opere provenienti dalla collezione della Fondazione per l'arte contemporanea CRT;

---

<sup>252</sup> *Ivi*, pp. 16-18

<sup>253</sup> *Ivi* pp. 21-22

<sup>254</sup> Fondazione Torino Musei, 2020 *op.cit.*, pp. 2-3

- *Ando Gilardi. Reporter. Italia 1950-1962*, in collaborazione con l'Atelier per i beni fotografici di Torino;
- *Ketty la Rocca. Appendice per una supplica*;
- *Giorgio de Chirico. Ritorno al futuro. Neometafisica e Arte Contemporanea*;
- *Nella Marchesini. La vita nella pittura, Opere dal 1920 al 1953*;
- *Paolo Icaro*;
- *Gino de Dominicis*, con opere provenienti dalla collezione ASAC;
- *Primo Levi. Figure*, frutto della collaborazione con il Centro internazionale di Studi Primo Levi;
- *Muhannad Shono*, in occasione del progetto "Hub Middle Est", con l'esposizione dell'opera *Il califfo cerca asilo* dell'artista Shono;
- *Un capolavoro ritrovato: "La fiera di Saluzzo" di Carlo Pittara*<sup>255</sup>.

Palazzo Madama ha ospitato invece 9 mostre:

- *Madame Reali: Cultura e potere da Parigi a Torino*, inaugurata l'anno precedente;
- *Steve McCurry, leggere*;
- *Notre Dame da Paris. Sculture Gotiche dalla Grande Cattedrale*;
- *Legature artistiche di Luciano Fagnola dalla Collezione di Livio Ambrogio*;
- *L'Italia del Rinascimento. Lo splendore della maiolica*;
- *Dalla terra alla luna L'arte in viaggio verso l'astro argento*, con il contributo della Regione Piemonte;
- *Progetto Artissima: installazione video*, in occasione di Artissima 2019;
- *Andrea Mantegna. Rivivere l'Antico, costruire il Moderno*, con opere provenienti dalla Cappella Ovetari, dalla Camera degli Sposi e dalla casa dell'artista;
- *Il servizio del Re di Sardegna*<sup>256</sup>.

Il MAO, infine, ha proposto al suo pubblico 6 mostre:

- *Tattoo. Il segno e l'uomo*, inaugurata l'anno precedente;

---

<sup>255</sup> *Ivi*, pp.13-16

<sup>256</sup> *Ivi*, pp. 18-21

- *Safar Viaggio in Medioriente. Vite appese un filo*, dove per l'occasione Farian Sabahi ha tenuto un ciclo di tre incontri;
- *Goccia a goccia dal cielo cade la vita. Acqua, Islam e arte*;
- *Sulle sponde del Tigri. Suggestioni dalle collezioni archeologiche del MAO: Seleucia e Coche*;
- *Shoreless. Opere di Güler Ates per il MAO*, parte del progetto Art Site Fest 2019;
- *Guerriere dal Sol Levante*, con opera provenienti dal museo Stibbert di Firenze e collezioni private<sup>257</sup>.

Mettendo a comparazione il piano strategico del 2019 (*Piano Strategico 2019-2021*) con i progetti espositivi effettivamente portati a compimento, sono state portate a termine tutte le mostre programmate, fuorché la mostra *La piazza/The square. Dall'Agorà al Mall* prevista per Palazzo Madama. La Fondazione dimostra che il piano strategico da essa elaborato combacia con quanto effettivamente realizzato.

### **6.2.3. Eventi organizzati nell'anno 2020**

Il piano Strategico del 2020 non è stato rispettato per il suddetto anno, a causa delle evidenti difficoltà riscontrate per via del Covid 19.

Tuttavia, sono state portate a compimento ben 14 mostre, di cui una come parte del progetto speciale *unplugged*, soluzione all'annullamento di Artissima per via del Covid 19, esposta sia alla GAM che a Palazzo Madama.

La GAM ha dunque realizzato le seguenti mostre:

- *Cavalli, costume e dimore. La riscoperta della fiera di Saluzzo (sec. XVIII) di Carlo Pittare*;
- *Helmut Newton. Works*, in collaborazione con la Helmut Newton Foundation di Berlino;

---

<sup>257</sup> Ivi, pp. 23-24



- *Forme/Informe;*
- *Giuseppe Chiari*, in collaborazione con l'Archivio della Biennale di Venezia;
- *Il primato dell'opera. Il nuovo allestimento della collezione del Novecento storico della GAM di Torino*, offrendo un nuovo percorso alle collezioni;
- *Alighiero Boetti*, anch'essa nata da una collaborazione con l'Archivio storico della Biennale di Venezia;
- *Artissima Unplugged Stasi frenetica;*
- *Photo Action per Torino 2020*, nata dalle donazioni di opere di fotografi affermati per sostenere il progetto "Fondo Straordinario Covid 19" avviato dall'associazione U.G.I. ONLUS e dalla città della Salute e della Scienza di Torino<sup>258</sup>.

Palazzo Madama ha presentato senz'altro un numero inferiore di mostre rispetto agli anni precedenti:

- *Andrea Mantegna*, inaugurata l'anno precedente;
- *Argenti preziosi. Opere degli argentieri piemontesi nelle collezioni di Palazzo Madama;*
- *World Press Photo Exhibition 2020*, la mostra di fotogiornalismo più importante al mondo;
- *Artissima Unplugged Stasi frenetica*<sup>259</sup>.

Per concludere questo *excursus* dei progetti espositivi realizzati dalla Fondazione Torino Musei, il MAO nel 2020 ha ospitato 3 mostre:

- *Dipingere l'Asia dal vero. Vita e opere di Arnold Henry Savage Landor (1865-1924);*
- *Storie dal Marocco. Oggetti testimoni di identità e memoria;*
- *China goes urban. La nuova epoca della città*, realizzata dal Politecnico di Torino, dalla Tsinghua University di Pechino, in collaborazione con Intesa Sanpaolo<sup>260</sup>.

---

<sup>258</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020*, pp. 16-17

<sup>259</sup> *Ivi*, pp. 20-21

<sup>260</sup> *Ivi*, p.24

### **6.3 I servizi educativi nel triennio 2018-2020**

Come si è già detto in apertura della trattazione del caso studio, la Fondazione si concentra molto sui servizi educativi, erogando progetti per tutte le fasce d'età.

Nel corso del triennio sono stati infatti elargiti centri estivi e laboratori tematici per le scuole, connessi con le mostre in corso, al fine di far conoscere anche alle generazioni più giovani il patrimonio della fondazione.

Anche per le famiglie vengono messi appunto dei laboratori mirati per l'intero nucleo familiare, e per gli adulti vengono anche indetti *contest* su *Instagram*. La fondazione è inoltre molto attenta agli utenti con disabilità intellettive, e vengono realizzati progetti specifici per soggetti affetti da Parkinson, autismo, ipovedenza<sup>261</sup>.

Dalla *Tab. 6.2* risulta che dal 2018 al 2019 c'è stato un netto aumento dei servizi erogati, specie per quanto riguarda Palazzo Madama che ha visto un raddoppiamento dei numeri; il MAO invece assiste a un calo. La GAM si conferma senz'altro il museo in cui si tiene il maggior numero di progetti educativi, mentre il MAO risulta una realtà ancora poco avviata sotto questo aspetto. Il 2020, a causa delle chiusure, registra numeri nettamente inferiori, seppure dimostri la capacità della Fondazione di perseguire, nonostante le difficoltà del caso, i propri obiettivi prioritari, tra cui figura quello educativo. Nel paragrafo successivo, vengono infatti illustrati dei progetti sostitutivi avviati nel periodo di chiusura che, attraverso l'impiego di *Social* e di contenuti digitali, non ha interrotto il rapporto con i cittadini e con le realtà consolidate, come le scuole.

---

<sup>261</sup> Le informazioni sui servizi educativi promossi dalla Fondazione sono stati estrapolati dai bilanci d'esercizio degli anni 2018, 2019, 2020

Tab. 6.2 Partecipanti ai servizi educativi della Fondazione Torino Musei nel 2018 – 2019 - 2020

|                           | 2020  | 2019   | 2018   |
|---------------------------|-------|--------|--------|
| <b>GAM</b>                | 8.155 | 24.932 | 20.939 |
| <b>Palazzo<br/>Madama</b> | 6.040 | 16.284 | 8.549  |
| <b>MAO</b>                | 2.513 | 5.357  | 6.321  |

Fonte: Bilanci d'esercizio 2018 – 2019 - 2020

#### **6.4 Comunicazione e Marketing**

Nel 2018 il settore di *Comunicazione e Marketing* ha iniziato a implementare sempre di più il budget a disposizione, ricercando un equilibrio tra risorse impiegate e costi da sostenere, e adottando nuove strategie per ampliare il bacino d'utenza anche nella regione limitrofa, la Lombardia. Per raggiungere questo obiettivo la Fondazione ha cominciato a sviluppare maggiormente le relazioni con le aziende esterne, come nel caso dell'accordo stretto con Exomedia Milano, agenzia di servizi pubblicitari, e Ferrovie dello Stato, per promuovere una campagna nelle stazioni ferroviarie di Milano e sulla rete regionale<sup>262</sup>.

Sempre in questo anno, anche l'aspetto *digital* ha assunto maggiore rilevanza, con campagne pubblicitarie *ad hoc* sui canali *Facebook* e *Instagram*, per i quali non esiste un account della Fondazione bensì tre profili distinti per ciascun museo. Questa scelta garantisce senz'altro l'autonomia di ciascuna di queste realtà, che offre servizi specifici e

---

<sup>262</sup> Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018*, pp. 7-8

distinti, ma al contempo le presenta e le fa conoscere come organizzazioni separate e slegate. In un mondo iperconnesso e “ipersocial”, in cui gli individui utilizzano i *social*, sempre di più, anche per informarsi e conoscere, questa scelta si pone a danno della fondazione, con il rischio che i fruitori, effettivi e potenziali, non capiscano la costituzione della stessa. La confusione è accresciuta anche dalla scelta di creare un profilo della Fondazione sulla piattaforma *LinkedIn* e di avere su *YouTube* ben quattro canali: uno istituzionale (seppure con un solo video e inattivo da anni) e tre per ciascun museo. La volontà di diffondere l’immagine della Fondazione come di un’unica realtà coesa, in questo caso, non è stata perseguita nel migliore dei modi ed è sicuramente un aspetto che sarebbe meglio rivedere.

Nel 2019 è avvenuta una vera e propria svolta nel settore. Con la definizione del *Piano strategico 2019 – 2021* si è iniziato a lavorare su una nuova *brand identity* della Fondazione che, in linea con la problematica evidenziata sopra e non ancora considerata, presenta i tre musei come un unico sistema di mostre e attività<sup>263</sup>. La Fondazione viene così presentata come un’unica offerta di mostre, con l’obiettivo di invitare il visitatore a fruire delle tre programmazioni espositive. In linea con questo processo di creazione di una nuova immagine, l’organizzazione vuole inoltre, servendosi dell’uso di diversi supporti, provvedere alla pubblicazione di una stampa periodica anche cartacea, portare progetti *Out-of-Home* (OOH), come a Milano e altre città strategiche, avere KPI corretti e valutabili<sup>264</sup>.

Sempre sulla linea di una maggiore *digitalizzazione*, nel 2019 il *budget*, fino ad allora investito nella sola comunicazione tradizionale, è stato rivisto e suddiviso per il 40% nei canali *Out-of-Home* (OOH), il 40% per l’aspetto *digital* e il 20% per le sponsorizzazioni *social*, che nel corso dell’anno hanno fruttato un accrescimento medio del 15% dei canali *Instagram* e ben del 90% su *Facebook*<sup>265</sup>. Le collaborazioni con aziende esterne sono inoltre proseguite e si sono rafforzate, portando alla siglatura di accordi di *co-marketing* con Trenitalia, Air France – KLM, rivolto soprattutto a tour operator <sup>266</sup>, Federalbergi, per una

---

<sup>263</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d’esercizio al 31 dicembre 2019*, p. 7

<sup>264</sup> *Ibidem*

<sup>265</sup> *Ivi*, p.8

<sup>266</sup> Per maggiori informazioni si veda *I-TALICOM, Air France-KLM e Fondazione Torino Musei annunciano la partnership*, 27 giugno 2019

promozione dell'ente presso le strutture<sup>267</sup>, Fantolino che, in co-branding con la fondazione, ha creato dei dolci pensati per Palazzo Madama<sup>268</sup>.

Il 2020 segna per l'ente un anno particolare, dove tutte le strade intraprese per raggiungere un maggiore grado di digitalizzazione hanno subito un'accelerazione obbligata a causa della pandemia. In questo senso si sono ottenuti grossi progressi, che hanno permesso una fruizione, dei contenuti proposti, da parte di un pubblico più esteso.

Tutte le strategie adottate nel 2019, per implementare le collaborazioni, sono state arrestate, ma sono state mantenute le forme di co-marketing e cooperazione già precedentemente adottate: con Abbonamento Musei sono stati promossi dei *virtual tour* guidati delle collezioni, con Fantolino si è provveduto alla realizzazione di un nuovo panettone per Palazzo Madama e delle uova di Pasqua per il MAO, mentre con il centro commerciale Le Gru è stata attivata un'agevolazione per il tesseramento<sup>269</sup>. Inoltre, è nata una nuova collaborazione con la Camera di Commercio di Torino, che ha sostenuto 3 importanti progetti di digitalizzazione: *InOnda*, la gestione dei flussi per la mostra *China Goes Urban* presente al museo Orientale e un servizio didattico pensato appositamente per il Liceo Mazzarello di Torino<sup>270</sup>. Il progetto *InOnda* presenta contenuti specifici per ogni singolo museo e lo fa attraverso cinque canali differenti:

- *Musei in scena*, con cui professionisti di vari ambiti indagano i musei, accostando alle opere brani letterari o poesie e analizzando "al microscopio" dettagli minuziosi delle stesse;
- *Virtual reality*, con cui si "entra" virtualmente all'interno dei musei, a cui sono affiancate delle schede di approfondimento;
- *Didattica*, pensato appositamente per le scuole;

---

<https://www.italicom.net/air-france-klm-e-fondazione-torino-musei-annunciano-la-partnership/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

<sup>267</sup> Fondazione Torino Musei, *Federalberghi e Fondazione Torino Musei*

<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/federalberghi-e-fondazione-torino-musei> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

<sup>268</sup> Fantolino, *Il panettone al cioccolato di Palazzo Madama*

<https://www.fantolino.it/fantolino-news/12/il-panettone-al-cioccolato-di-palazzo-madama> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

<sup>269</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020.*, p. 9

<sup>270</sup> *Ibidem*

- *Radio In Onda*, dove le collezioni vengono narrate da professionisti di ambiti differenti, che offrono il proprio punto di vista su esse, secondo le proprie competenze;
- *Video dalla rete*, video su specifici artisti o tendenze presenti nelle collezioni dei musei<sup>271</sup>.

È stato inoltre realizzato un secondo progetto, in collaborazione con Theatrum Sabaudiae, società che si occupa di erogare servizi di visite guidate per la fondazione, per la realizzazione di visite guidate, e un terzo progetto, *Autunno della Fotografia*, realizzato con i Musei Reali di Torino, la Camera centro internazionale di fotografia, Venaria Reale e il MEF.

Sul profilo della GAM è stato inoltre indetto un contest, dal titolo *#fotoimperfetteGAM*, che ha riscosso un notevole successo da parte del pubblico, collezionando circa 500 fotografie, di cui la metà esposte il giorno della riapertura<sup>272</sup>.

Per quanto riguarda i social, questi hanno avuto un sensibile miglioramento, del 48,6% su *Instagram* e del 16,7% su *Facebook*. Si è inoltre iniziato a coinvolgere, per attirare anche la componente di pubblico più giovane, degli *influencer* del mondo dell'arte in conversazione con i direttori dei musei, parte questo del progetto *ArtforTwo*, e tutte le rubriche proposte nel periodo di *lockdown* sono proseguite anche al momento dell'apertura<sup>273</sup>.

La pandemia ha dunque avuto il "merito" di forzare le istituzioni culturali, per sopravvivere, a doversi *digitalizzare* in tempi strettissimi, dimostrando la capacità della Fondazione di erogare servizi qualitativi, anche ricorrendo a "nuove" tecnologie.

Per quanto concerne infine l'affluenza sui siti web istituzionali (*Tab.6.4*), questi sono molto oscillanti nel corso del triennio, non restituendo alcuna evidenza di crescita o di decrescita. Ciò sta a significare che l'accesso al sito avviene, per lo più, al fine di ricercare informazioni di carattere generale (come il costo dei biglietti, gli orari di apertura); ciò è avvalorato anche da confronto tra le pagine visitate e il totale delle visite, che restituisce un rapporto di circa due pagine visitate in media a persona. Il sito resta dunque uno strumento di cui l'utente si

---

<sup>271</sup> Fondazione Torino Musei, *In Onda*  
<https://inonda.fondazionetorinomusei.it/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

<sup>272</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020*, p. 10

<sup>273</sup> *Ibidem*

serve per mirate ricerche e non come “luogo” in cui navigare per conoscere gli aspetti della fondazione. Ciò è avvalorato dai dati emersi della durata media di visita, che riportano una presenza media mai superiore al 00:01:30.

*Tab.6.4 Totale presenze accessi internet 2018 – 2019 – 2020*

| <b>Anno</b> | <b>Sito web</b>  | <b>Pagine visitate</b> | <b>Durata media di visita (in minuti)</b> | <b>Totale visite</b> |
|-------------|--|------------------------|---|----------------------|
| <b>2018</b> | <a href="http://www.fondazionetorinomusei.it">www.fondazionetorinomusei.it</a> | 130.125                | 01:04                                     | 177.741              |
|             | <a href="http://www.gamtorino.it">www.gamtorino.it</a>                         | 480.822                | 01:19                                     | 614.761              |
|             | <a href="http://www.palazzomadamatorino.it">www.palazzomadamatorino.it</a>     | 361.957                | 01:19                                     | 470.676              |
|             | <a href="http://www.maotorino.it">www.maotorino.it</a>                         | 248.444                | 01:13                                     | 325.002              |
| <b>2019</b> | <a href="http://www.fondazionetorinomusei.it">www.fondazionetorinomusei.it</a> | 237.179                | 01:03                                     | 109.596              |
|             | <a href="http://www.gamtorino.it">www.gamtorino.it</a>                         | 571.579                | 01:24                                     | 259.453              |
|             | <a href="http://www.palazzomadamatorino.it">www.palazzomadamatorino.it</a>     | 327.932                | 01:18                                     | 138.690              |
|             | <a href="http://www.maotorino.it">www.maotorino.it</a>                         | 326.932                | 01:17                                     | 137.960              |
| <b>2020</b> | <a href="http://www.fondazionetorinomusei.it">www.fondazionetorinomusei.it</a> | 178.503                | 01:02                                     | 89.369               |
|             | <a href="http://www.gamtorino.it">www.gamtorino.it</a>                         | 465.718                | 01:24                                     | 218.173              |
|             | <a href="http://www.palazzomadamatorino.it">www.palazzomadamatorino.it</a>     | 523.742                | 01:34                                     | 251.175              |
|             | <a href="http://www.maotorino.it">www.maotorino.it</a>                         | 220.714                | 01:14                                     | 89.424               |

*Fonte: Bilanci d'esercizi 2018 – 2019 - 2020*

### **6.5 Progetto di Coordinamento Regionale**

Nel 2018 la Fondazione, su mandato del Comune e della Regione, ha iniziato a mettere a punto un progetto per creare un'attività di sostegno verso le istituzioni culturali e scientifiche piemontesi, in prospettiva di una maggiore promozione turistica e di un'offerta

diffusa, che non si limiti alla sola città di Torino<sup>274</sup>. Nel 2019 il Progetto di Coordinamento Regionale, che mira a far divenire l'organizzazione un punto di riferimento per gli enti locali nel comparto culturale, è stato avviato, riscontrando già i primi risultati a partire dal secondo semestre del 2018. Nel farlo, la fondazione ha messo a disposizione un *team* di lavoro dalle spiccate competenze, con l'obiettivo di potenziare il sistema museale, e i servizi da esso offerti, a livello regionale, che offriranno uno nuovo slancio al sistema scientifico, innovazione ed economie di scala e di specializzazione.

Gli obiettivi sono dunque la valorizzazione del patrimonio piemontese, sulla base di uno studio delle caratteristiche territoriali, in un'ottica di offerta culturale, capace di raggiungere un'audience sempre più vasta e promuovere il turismo<sup>275</sup>. La strategia individuata nel Piano Strategico 2019 – 2021, a seguito di alcune considerazioni sul territorio circostante, esaminato in diversi suoi aspetti, ha prodotto delle linee guida che hanno individuato nella didattica e nel coinvolgimento dei cittadini e delle associazioni un ruolo di centralità, presentando un'offerta culturale sviluppata sia nel breve-medio periodo, con piccoli progetti espositivi, che nel lungo periodo, con mostre d'altissima qualità e studi e ricerche<sup>276</sup>. Si vuole così cercare di creare delle reti di collaborazione scientifica ma anche con le aziende del territorio, per potenziare l'attività di *sponsorship*.

Le attività promosse nel corso del 2019 hanno ottenuto risultati positivi e promettenti, nell'ottica di una maggiore capacità dell'ente di autofinanziarsi; le stesse hanno inoltre ampliato la rete di relazioni sul territorio, a livello nazionale e internazionale, rafforzando il posizionamento della fondazione.

Nel corso del 2019 la Fondazione ha realizzato alcuni progetti di rilievo nelle città di Vercelli, Costigliole d'Asti, Biella, sancendo definitivamente la direzione intrapresa<sup>277</sup>. Le attività sono state numerose e dimostrano la volontà di proseguire con la direzione intrapresa, sebbene si aprano degli interrogativi importanti. La fondazione è in grado di gestire un progetto così ambizioso? Sarà in grado di mantenere questo ruolo di centralità o

---

<sup>274</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018*, pp. 8-9

<sup>275</sup> Fondazione Torino Musei, *Piano Strategico 2019 – 2021*, p.36

<sup>276</sup> *Ivi*, pp. 36-37

<sup>277</sup> Fondazione Torino Musei, *Il bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019*, pp. 10-12



si correrà il rischio che fallisca in questo e, al contempo, anche le attività istituzionali della fondazione vengano trascurate?

I quesiti sono numerosi e basati soprattutto sulla considerazione che la gestione della Fondazione sia ancora precaria e poco redditizia, con una forte dipendenza dai contributi elargiti dai propri fondatori. Il progetto di per sé è forse la scelta più adatta per un complesso museale che, ai fatti attuali, fatica ad allettare quanto il Museo Egizio o la Reggia di Venaria, e che dunque deve cambiare l'offerta proposta ai visitatori; tuttavia, la poca chiarezza di azioni concrete da voler attuare nel lungo termine e l'assenza di un coinvolgimento del pubblico, in questo cambio di paradigma, segnano un inizio forse troppo frettoloso e azzardato. Oggi, dopo vent'anni dalla costituzione della Fondazione Torino Musei, essa fatica ancora a essere riconosciuta nella sua unitarietà e, molto spesso, l'utente, non comprende che i tre musei facciano parte della stessa rete. Il rischio, dunque, è che un progetto nato per affiliare il pubblico regionale, che sensatamente è la tipologia di utenza a dover usufruire maggiormente del patrimonio presente nel territorio, conduca a un nuovo fallimento, come lo è stato Borgo Medievale.

## Conclusioni

Come si è detto in apertura, l'obiettivo della trattazione era quello di fornire una panoramica dettagliata sul contesto storico-politico e sulle caratteristiche strutturali dell'ente fondazione di partecipazione, al fine di valutarne i vantaggi, in termini di una più efficiente ed efficace gestione, di un maggiore coinvolgimento di tutti gli *stakeholders* e delle modalità con cui i risultati ottenuti da essi vengono resi noti.

Da quanto emerso dalla *Parte prima* della ricerca, questa tipologia di fondazione si presta senz'altro come soluzione ottimale al perseguimento degli obiettivi di interesse collettivo, specie se si tratta di beni appartenenti agli enti pubblici. Infatti, posta in essere per convogliare aspetti tipici del privato, quali il perseguimento dei principi di efficacia ed efficienza, con tratti tipici del pubblico, ovvero la gestione e il coordinamento, essa si inserisce nel processo di riforme avviato in Italia all'inizio degli anni Novanta, volto a garantire una maggiore autonomia decisionale e gestionale agli enti pubblici, tra cui i musei, e a favorire la collaborazione tra pubblico e privato.

Inoltre, anche sotto l'aspetto dell'economicità, questa va perseguita mediante l'adozione di un modello gestionale tipico del settore privato, che conduce alla considerazione dell'ente come di un'azienda. Anche gli strumenti di misurazione contabile sono differenti da quelli adottati dalla Pubblica Amministrazione e, in virtù di quanto appena detto, seguono il modello di Bilancio d'esercizio proposto dal Codice civile per i soggetti privati, che misura l'ente museo pubblico in una prospettiva squisitamente aziendalistica.

Sulla carta, non c'è dunque alcun dubbio che la fondazione di partecipazione rappresenti la soluzione più adatta a rendere più autonomi i musei, avviare al loro interno un processo di managerializzazione e aumentare il coinvolgimento del pubblico, ma purtroppo l'adozione corretta di tale organo risulta, ad oggi, ancora complessa e rilegata a poche e isolate eccezioni all'interno del contesto italiano.

Le riflessioni scaturite dal *case study* sulla Fondazione Torino Musei, che si è scelto deliberatamente di analizzare sulla sola base dei documenti, sia condivisi con il pubblico che per i soli membri interni, da essa realizzati, confermano la poca somiglianza e aderenza al modello teorico della fondazione di partecipazione.

Sebbene, infatti, la Fondazione offra una programmazione artistica qualitativamente elevata e servizi educativi mirati a ogni fascia d'età, dal punto di vista della managerializzazione gli intenti non sono sempre sfociati nei risultati desiderati.

La fondazione di partecipazione come organismo di migliore gestione dei musei pubblici è stata adottata principalmente per garantire una maggiore autonomia finanziaria e permettere un maggiore coinvolgimento dei privati. Nonostante in parte ciò sia senz'altro avvenuto, il *Valore della produzione* è determinato in maniera nettamente maggioritaria dai contributi provenienti da parte del Comune di Torino, dimostrando una scarsa capacità da parte della fondazione di ottenere ricavi propri e di operare secondo il principio di *economicità*. Infatti, se è vero che l'apporto dei privati è altrettanto rilevante, questo proviene per lo più dai contributi versati da parte dei soggetti fondatori dell'ente, vale a dire la Compagnia San Paolo e la Fondazione CRT, mentre le sponsorizzazioni registrano solo nell'ultimo periodo una lieve crescita. Inoltre, le collaborazioni con altre aziende riguardano soprattutto progetti di co-marketing o di supporto alla realizzazione di mostre specifiche, mentre i casi di *outsourcing* riguardano principalmente i servizi di vigilanza, manutenzione, pulizia, guardiania e dei servizi didattici.

Tuttavia, a causa della contrazione dei contributi elargiti dal Comune, che si sono dimezzati nell'arco temporale di dieci anni (2009-2019), vi è stato un raddoppiamento dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, che oggi non costituiscono più il 10% del *Valore di produzione*, come si registrava nel 2009, bensì il 23%. Sebbene, dunque, il perseguimento della continuità aziendale sia fortemente legata alle quote versate da parte dei contribuenti, si possono appurare dei miglioramenti di gestione che lasciano senz'altro presagire la giusta direzione intrapresa da parte della fondazione.

Un altro dei punti che si è detto a favore della costituzione di una fondazione di partecipazione è il maggiore coinvolgimento non solo dei privati, ma anche degli

*stakeholders*. Come si è visto, per permettere ciò, è necessario che l'ente adotti una vasta gamma di strumenti di rendicontazione che, si è visto nella *Parte prima* della trattazione, sono costituiti principalmente da due documenti: il Bilancio d'esercizio e il Bilancio sociale. Per ciò che concerne il primo, questo viene elaborato dalla Fondazione Torino Musei rispettando le norme civilistiche; inoltre, l'ente produce anche un documento di previsione, sia annuale che triennale, nel quale viene riportato il prospetto del Budget e sono elencati gli obiettivi di raggiungimento, sia dal punto di vista della strategia che della progettazione delle attività istituzionali. Il bilancio sociale, d'obbligo per gli ETS ma non per gli enti che ne sono esclusi, tra cui figura la fondazione di partecipazione costituita e controllata da parte del soggetto pubblico, è invece un documento che la Fondazione Torino Musei non adotta, o meglio, non più.

Infatti, nel corso del 2010 e del 2011 l'ente aveva prodotto il Bilancio sociale seguendo le linee guida più note a livello nazionale e internazionale, che racchiudeva al suo interno informazioni riguardanti l'identità della fondazione, la gestione, i servizi al pubblico, le risorse economiche e gli obiettivi futuri. Se dunque scegliere di non realizzare tale documento sia indice di scarsa informazione rispetto alle direzioni prese già da tempo dai musei internazionali, verso un'*economia sociale* (in particolare Stati Uniti, Inghilterra e Germania) e di poca attenzione riservata al coinvolgimento degli *stakeholders*, comprenderne l'importanza e poi decidere di retrocedere sul piano dell'*Accountability* significa non averne realmente colta appieno l'utilità o, ancora peggio, scegliere volutamente di non esporre in modo chiaro e uniforme gli obiettivi da perseguire e i traguardi raggiunti nell'ambito artistico, gestionale ed economico.

Il bilancio sociale è infatti il punto di connessione tra l'ente e l'utente, il quale spesso non possiede le nozioni tecniche per poter apprezzare documenti scritti secondo un linguaggio altamente specializzato, come lo Statuto o il Bilancio d'esercizio. Quest'ultimo, inoltre, si presenta in una veste poco accattivante e difficilmente comprensibile a una prima lettura veloce, che presuppone, da parte del lettore, un interesse pregresso nei confronti dei risultati e del funzionamento della fondazione, un quantitativo di tempo elevato e, soprattutto, la consapevolezza della pubblicità di tale documento. Le informazioni

contenute nel bilancio sociale in gran parte sono le stesse che è possibile apprezzare nel bilancio d'esercizio, ma è proprio la forma, il linguaggio e l'immediatezza a cambiarne completamente il modo in cui viene percepito. Oltre al pubblico, però, ci sono anche altri *stakeholders* che possono essere interessati a questo documento: ipotetici donatori, o aziende interessate a collaborazioni, sono così in grado di cogliere al volo se la mission, i valori e gli obiettivi della Fondazione sono in linea con i propri.

Sebbene sia scontato, dunque, ripetere l'importanza del Bilancio Sociale, soprattutto quando si parla di organizzazioni che operano per il sociale e la collettività, e che dunque sono rivolte alla creazione di un dialogo con il pubblico e il territorio, risulta necessaria una riflessione sugli effetti che l'esclusione di alcuni tipi di fondazione di partecipazione dagli ETS ha prodotto o produrrà. È difficile, infatti, dare oggi un giudizio, positivo o negativo, sull'introduzione del Codice del Terzo Settore, in quanto è necessario un lasso di tempo maggiore per poterne apprezzare i cambiamenti. Tuttavia, la scomoda posizione occupata dalla fondazione di partecipazione fondata dalla PA, a metà tra il settore pubblico e privato, provoca un problema di identificazione del settore di appartenenza: infatti, finché il terzo settore e il *non profit* venivano sovrapposti, esso poteva essere categorizzato al suo interno come un ente atipico; oggi, invece, essendone stato escluso, non partecipa a quel progresso direzionato verso una maggiore responsabilità, alla quale stanno andando incontro gli ETS, tra cui rientra senz'altro l'adozione di un bilancio sociale uguale per tutti. Tuttavia, anche se si tratta di un ottimo punto di partenza, che segna l'inizio di un maggiore riconoscimento dell'operato svolto da parte degli enti *no profit*, esso può essere implementato dalla quantificazione degli impatti sociali. A livello internazionale sono stati prodotti negli ultimi anni degli strumenti utili a tal proposito, quali la *Cost-Benefit Analysis (CBA)* o il *Social Return On Investment (SROI)*, che in Italia vengono ancora poco utilizzati in ambito museale, sebbene il loro utilizzo possa offrire dati indispensabili per allineare e indirizzare la strategia nonché legittimare le attività realizzate. Infatti, come si è potuto notare, non sono stati forniti al lettore alcun tipo di indicazioni sull'apprezzamento espresso da parte del pubblico nei confronti della Fondazione Torino Musei o di un progetto specifico, né dati statistici sulle caratteristiche degli utenti in visita, o ancora i benefici-danni generati a favore, o sfavore,

di precise categorie di *stakeholders*, poiché l'organizzazione non ha mai condotto degli studi a riguardo.

In conclusione, si vuole spendere una breve riflessione sulla strategia adottata dall'ente. Dal punto di vista della definizione degli obiettivi a breve e medio-lungo periodo, questa risulta largamente analizzata, oltre che nel bilancio d'esercizio e nel bilancio previsionale, anche in un *Piano strategico* che la fondazione ha scelto di adottare, per la prima volta, nel triennio 2019 – 2021 (che resta però un documento interno ai membri). La strategia pre-pandemica che ne emerge è orientata alla razionalizzazione dei costi e all'aumento delle entrate proprie, oltre che all'implementazione dei rapporti con i privati, tramite collaborazioni e promozione di raccolta fondi. Gli intenti che vengono analizzati dimostrano, da parte della Fondazione, una profonda consapevolezza di quali siano le direzioni verso cui essa debba andare e di quali siano i punti di forza, di debolezza, di minaccia e di opportunità, che emergono dall'analisi SWOT. La strategia post-pandemica, come da previsione, è volta ad aumentare il budget a disposizione del settore Comunicazione e a produrre maggiori contenuti digitali. In questo senso, nel corso delle chiusure causate dal Covid 19, sono stati fatti repentini e necessari passi in avanti, a dimostrazione del fatto che la Fondazione possieda le competenze e le skills per riadattarsi in base alle necessità del contesto.

Tuttavia, sebbene gli intenti strategici siano ben delineati, questi appaiono mancanti di analisi sulla fattibilità e spesso non combaciano con i risultati che poi vengono realmente a compiersi. Ad esempio, l'ultimo progetto intrapreso dall'ente per il coordinamento regionale, mira a far diventare l'organizzazione un punto di riferimento per gli enti locali nel comparto culturale, cambiando radicalmente gli obiettivi statuari dell'ente e trasformando la fondazione in Fondazione Piemonte Musei. Se da una parte questa può sembrare una proposta sensata per un complesso museale che fatica a competere con le proposte dalle realtà torinesi, d'altro canto appare fortemente azzardata, considerati i punti sopra discussi. L'immagine delle Fondazione non è forte, non è conosciuta dai più e non fa abbastanza per farsi conoscere come una rete unitaria di musei, sebbene questo sia tra gli obiettivi primari. Per questo motivo prendere in mano un progetto di tale portata rischia di risultare affrettato, soprattutto considerato che il pubblico, ad oggi, non sia stato informato, se non

all'interno del bilancio d'esercizio, e non sia stato coinvolto nel processo decisionale. Inoltre, anche in questo caso, permane la vaghezza degli intenti e delle modalità di raggiungimento di essi, mettendo a rischio una gestione già non ottimale e rischiando di trascurare i musei che fanno parte della rete da vent'anni.

La ricerca presenta, tuttavia, dei limiti che sono dettati dalla difficoltà di reperire sufficienti informazioni sul tema e dall'impossibilità di considerare i risultati, ottenuti dal *case study*, come generali di tutte le fondazioni di partecipazione. Per questa ragione, in futuro, sarebbe interessante realizzare una ricerca più approfondita sul tema che, partendo dalle problematiche riscontrate per la suddetta fondazione, analizzi un campione più significativo di enti e restituisca un quadro più aderente alla realtà sul punto della situazione odierna delle fondazioni di partecipazione per il comparto culturale.

## Bibliografia e Sitografia

Agenzia per il terzo settore, *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio delle organizzazioni Non Profit*, Atto di indirizzo ai sensi dell'art. 3, comma1, lett. A) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n. 329

<https://www.passionenonprofit.it/wp-content/uploads/2012/02/LINEE-GUIDA-E-SCHEMI-PER-LA-REDAZIONE-DEL-BILANCIO-SOCIALE-DELLE-ORGANIZZAZIONI-NON-PROFIT.pdf>

[Ultimo accesso: 09/09/2022]

Agenzia per le ONLUS, *Atto di indirizzo* (ai sensi dell'art. 3, c.1, lett.a) del DPCM 21 Marzo 2001, n.329), *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*", 11/02/2009

Alliance Magazine, *European Foundation Centre (EFC)*, June 1998

<https://www.alliancemagazine.org/analysis/european-foundation-centre-efc/> [Ultimo

accesso: 23 Luglio 2022]

Archeocarta, Carta Archeologica del Piemonte – online, TORINO: Museo Civico di Arte Antica

<http://archeocarta.org/torino-museo-civico-di-arte-antica/> [Ultimo accesso 16 giugno

2022]

Gruppo di Studio per il bilancio sociale (GBS), *Il bilancio sociale. Standard GBS 2013 –*

*Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2013

[http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-](http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf)

[Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf](http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf) [Ultimo accesso: 12/09/2022]

BARBETTA G.P., *Le fondazioni*, il Mulino, Bologna, 2013 (Formato e-book)



BELLEZZA E., FLORIAN F., *Le Fondazioni del Terzo Millennio. Pubblico e Privato per il non-profit*, Passigli Editori, Firenze, 1998

BERTOLINI C., *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, Osservatorio sulle fonti, fasc. n. 2/2008

<https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>

Borsa italiana, *Le Fondazioni. Enti senza scopo di lucro*, FTA Online News, Milano, 18/06/2010

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/fondazioni-109.htm> [Ultimo accesso: 23/07/2022]

Brocardi, *Articolo 2427 Codice Civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) Contenuto della nota integrativa*

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-v/sezione-ix/art2427.html#:~:text=La%20nota%20integrativa%20%C3%A8%20un,societ%C3%A0%20anche%20sotto%20altri%20profili> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

CALOGERO M., *The introduction of new public management principles in the Italian public sector*, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S.I.], p. 30-54, Jun. 2010. ISSN 1842-2845. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/167> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

Camera dei deputati, Servizio studi XVIII Legislatura, *Riforma del Terzo settore*, 24 giugno 2022

<https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf> [Ultimo accesso: 27 giugno 2022]

Cantiere Terzo Settore, *Bilancio sociale*

<https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/bilancio-sociale/#:~:text=Il%20bilancio%20sociale%20%C3%A8%20uno,dalle%20linee%20guida%20C%20informazioni%20circa> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

Cecilia Bertolini, *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, Osservatorio sulle fonti, fasc. n. 2/2008

<https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>

Center for Civil Society Studies Archive, *Comparative Nonprofit Sector Project (1991-2017)*

<http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector-project/> [Ultimo accesso 16 Giugno 2022]

Città di Torino Servizio Telematico Pubblico, Consiglio Comunale, Estratto dal verbale della seduta di Lunedì 26 Marzo 2018 ore 14,00, Paragrafo n. 11 DELIBERAZIONE (Giunta: proposta e urgenza) 2018-00838

RINNOVO CONVENZIONE TRA LA CITTA' DI TORINO E FONDAZIONE TORINO MUSEI.  
APPROVAZIONE

<https://servizi.comune.torino.it/consiglio/prg/web/verbali/interventi.php?cod=12586,11,0,0,c>

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 17 luglio 2001

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf) [Ultimo accesso: 09/09/2022]

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti Commissione Aziende Non Profit, *Il bilancio sociale nelle aziende Non Profit: Principi generali e Linee guida per la sua adozione*, 2004  
<http://www.argis.it/argis/wp-content/uploads/2017/07/Doc.7.pdf> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

CONSOB (Commissione Nazionale per la Società e la Borsa), *Dal Medioevo all' Età Moderna, ...moneta e credito...*  
<https://www.consob.it/web/investor-education/dal-medioevo-all-eta-moderna> [Ultimo accesso: 03 Agosto 2022]

CSVnet Lombardia, *Schemi di bilancio per ETS*  
<https://www.csvlombardia.it/schemi-bilancio-ets/#1623334292992-e308555a-88b6>  
[Ultimo accesso: 02/09/2022]

Datalog, *Bilancio di previsione (budget)*, 14 ottobre 2021  
<https://www.datalog.it/definizioni/bilancio-di-previsione-budget/> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

D.M. 10/5/2001 – Gruppo di lavoro presso il MiBAC (D.M. 25.7.2000), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* ((D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6)

DI PAOLO P., *L'evoluzione storica del Terzo Settore: nascita e progressiva affermazione - Prima Parte*, Lavoro@Confronto, n° 15, Maggio/Giugno 2016

DONATI P., COLOZZI I., *Il privato sociale che emerge. Realtà e dilemmi*, Bologna, Il Mulino, 2004

Edizioni Simone, *Piae causae*

[https://dizionari.simone.it/3/piae-](https://dizionari.simone.it/3/piae-causae#:~:text=Le%20(%E2%80%94)%20(riconducibili%2C,notevole%20diffusione%20della%20religione%20cristiana)

[causae#:~:text=Le%20\(%E2%80%94\)%20\(riconducibili%2C,notevole%20diffusione%20della%20religione%20cristiana](https://dizionari.simone.it/3/piae-causae#:~:text=Le%20(%E2%80%94)%20(riconducibili%2C,notevole%20diffusione%20della%20religione%20cristiana) [Ultimo aggiornamento: 23 Luglio 2022]

European Foundation Centre, *The EFC Principles of Good Practice*, 2007

European Foundation Centre, *The EFC Principles of Good Practice. A Self-Regulatory Tool for Foundations*, 2012/2013

Fantolino, *Il panettone al cioccolato di Palazzo Madama*

<https://www.fantolino.it/fantolino-news/12/il-panettone-al-cioccolato-di-palazzo-madama> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2016

FERRARESE P. (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Cafoscarina, Venezia, 2017

FERRARI MARCELLA, *Le fondazioni: La guida completa*, 17/05/2021, Altalex

<https://www.altalex.com/guide/fondazioni> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

FERRARIS G., *Fondazione Torino Musei, la storia di un declino*, Corriere Torino, 26 aprile 2022

[https://torino.corriere.it/cultura/22\\_aprile\\_26/fondazione-musei-storia-un-declino-1f0ef862-c587-11ec-b657-ab502a045557.shtml?refresh\\_ce](https://torino.corriere.it/cultura/22_aprile_26/fondazione-musei-storia-un-declino-1f0ef862-c587-11ec-b657-ab502a045557.shtml?refresh_ce) [Ultimo accesso: 16/09/2022]

FERRERO G., *Istituzioni d'economia d'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 1968

FICOCIELLO E., *L'atto costitutivo della fondazione e sua natura giuridica*, 16/11/2019, Ius in Itinere <https://www.iusinitinere.it/latto-costitutivo-della-fondazione-e-sua-natura-giuridica-24359> [Ultimo accesso 11 giugno 2022]

FIDELBO E., *Le Fondazioni di partecipazione e la sussidiarietà orizzontale*, LABSUS – Laboratorio per la sussidiarietà, 7 Maggio 2021  
<https://www.labsus.org/2021/05/le-fondazioni-di-partecipazione-e-la-sussidiarieta-orizzontale/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

Fondazione Manarola, *Perché una fondazione di partecipazione*, 2014  
<https://fondazionemanarola.org/perche-una-fondazione-di-partecipazione/> [Ultimo accesso: 05/08/2022]

Fondazione Organismo Italiano di Contabilità (OIC), 2016, *Principi Contabili Rendiconto finanziario. Bozza per consultazione*, p. 4  
<https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2016/07/OIC-10-Rendiconto-finanziario-Bozza-per-la-consultazione1.pdf> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

Fondazione Torino Musei, *Analisi sulla Gestione. Anni 2006 – 2020*, 2020

Fondazione Torino Musei, *Biblioteca d'arte*  
<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/servizi-al-pubblico/biblioteca-arte> [Ultimo accesso: 03/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2018*, Torino, 2019

<https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio%202018.pdf>

[Ultimo accesso: 07/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2019*, Torino, 2020

[https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio\\_FTM\\_2019.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio_FTM_2019.pdf)

[Ultimo accesso: 07/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2020*, Torino, 2021

<https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/bilancio%202020.pdf>

[Ultimo accesso: 07/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale 2019 – 2020- 2021*, 2017

<https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio%20Previsionale%202018-2019-2020.pdf> [Ultimo accesso: 07/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale 2022 – 2023- 2024*,

<https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/Bilancio%20Previsionale%202022-2023-%202024%20per%20Enti.pdf> [Ultimo accesso: 07/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Bilancio sociale 2011*, 13/11/2012

[https://issuu.com/litterae/docs/bilancio\\_ftm\\_2011\\_sfogliabile\\_web](https://issuu.com/litterae/docs/bilancio_ftm_2011_sfogliabile_web) [Ultimo accesso: 04/08/2022]

Fondazione Torino Musei, *Chi siamo* <https://www.fondazionetorinomusei.it/it/la-fondazione/chi-siamo> [Ultimo accesso 10 giugno 2022]

Fondazione Torino Musei, *Corso di Laurea in Economia dell'ambiente della cultura e del territorio, MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI, Il caso Fondazione Torino Musei*, Torino, 8/03/2021

Fondazione Torino Musei, *Disposizioni generali, Delibera costitutiva* n. ord. 90, 2002  
03802/045

[https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera\\_costitutiva.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/delibera_costitutiva.pdf)

[Ultimo accesso 10 giugno 2022]

Fondazione Torino Musei, *Disposizioni Generali. Statuto*

[https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/statuto\\_FTM.pdf](https://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/statuto_FTM.pdf)

[Ultimo accesso: 24/07/2022]

Fondazione Torino Musei, *Federalberghi e Fondazione Torino Musei*

<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/federalberghi-e-fondazione-torino-musei>

[Ultimo accesso: 07/09/2022]

Fondazione Torino Musei, *In Onda*

<https://inonda.fondazionetorinomusei.it/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

Fondazione Torino Musei, *Le collezioni*

<https://www.fondazionetorinomusei.it/it/le-collezioni> [08/08//2022]

Fondazione Torino Musei, *Piano strategico 2019-2021. Approvato dal Consiglio Direttivo del 7 marzo 2019*, 2019

Forum Terzo Settore, *ISTAT – Primo Censimento permanente delle Istituzioni non profit. I nuovi dati Istat (anno 2015)*

<https://www.forumterzosettore.it/2018/01/30/istat-primocensimento-permanente-delle-istituzioni-non-profit/> [Ultimo accesso 20 giugno 2022]

GAM Torino, *Event and Exhibition “Colori”*

<https://www.gamtorino.it/en/eventi-e-mostre/lemozione-dei-colori-nellarte>  
[08/08/2022]

GAM Torino, *Storia*

<https://www.gamtorino.it/it/storia-0> [Ultimo accesso 16 giugno 2022]

Global Reporting Initiative, *About GRI*

<https://www.globalreporting.org/about-gri/> [Ultimo accesso:13/09/2022]

Global Reporting Initiative, *Consolidated Set of the GRI Standards*, 30 giugno 2022, pp. 11-13

Governo italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Codice del Terzo Lavoro*

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Codice-del-Terzo-Settore.aspx> [Ultimo accesso: 11/08/2022]

Gruppo di Studio per il bilancio sociale (GBS), *Il bilancio sociale. Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2013

<http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

Gruppo di Studio per il Bilancio sociale (GBS), *La rendicontazione sociale per le aziende Non Profit*, Documento di ricerca n.10, Giuffrè Editore, Milano, 2009

<http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2016/07/10.LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-PER-LE-AZIENDE-NON-PROFIT-2.pdf> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

ICOM, *Museum Definition*



<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Ultimo accesso: 26/07/2022]

Impresa Sociale, *Gli autori. Gian Paolo Barbetta*

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/autori/gian-paolo-barbetta-universita-cattolica-milano> [Ultimo accesso 23 Luglio 2022]

IL GIORNALE DELL'ARTE, *Torino, dalle macerie alla rinascita della Gam*

<https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/torino-dalle-macerie-alla-rinascita-della-gam/127098.html> [Ultimo accesso 10 giugno 2022]

International Classification of Non-profit Organizations – ICNPO, in United Nations, Department of Economic and Social Affairs - Statistics Division, *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, Studies in methods, Series F., No. 91, New York, 2003

ISTAT, Censimenti permanenti, L'Italia, Giorno dopo giorno. Istituzioni non profit, *Struttura e profili del settore non profit*, 17 ottobre 2021

ISTAT, *La rilevazione sulle istituzioni non profit: un settore in crescita*, Censimento dell'industria e dei servizi 2011

ISTAT, *Primi risultati*, Censimento permanente delle Istituzioni non profit 2015, 20 dicembre 2017

ISTAT, *Trent'anni di censimenti nel settore non profit*, 10 Marzo 2022

Italia non profit, *Da dove è partita la Riforma del Terzo Settore?*

<https://italianonprofit.it/risorse/approfondimenti/storia-riforma-terzo-settore/> [Ultimo accesso: 26 giugno 2022]

Italia non profit, *Da dove è partita la Riforma del Terzo Settore?*

<https://italianonprofit.it/risorse/approfondimenti/storia-riforma-terzo-settore/> [Ultimo accesso: 26 giugno 2022]

Italia non profit, *Fondazioni di Comunità*

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-comunita/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

Italia non profit, *Le Fondazioni d'Impresa e le Fondazioni di Famiglia*

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-impresa-fondazioni-famiglia/>  
[Ultimo accesso: 24/08/2022]

Italia non profit, *Le fondazioni di origine bancaria*

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-origine-bancaria/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

I-TALICOM, *Air France-KLM e Fondazione Torino Musei annunciano la partnership*, 27 giugno 2019

<https://www.italicom.net/air-france-klm-e-fondazione-torino-musei-annunciano-la-partnership/> [Ultimo accesso: 07/09/2022]

LEGOYT M. A., *La France et l'étranger: études de statistique comparée*, Berger-Levrault, Parigi, 1865

LIMARDI G., *Le Fondazioni: disciplina e inquadramento generale*, 15/10/2020, Filodiritto

[https://www.filodiritto.com/le-fondazioni-disciplina-e-inquadramento-generale#google\\_vignette](https://www.filodiritto.com/le-fondazioni-disciplina-e-inquadramento-generale#google_vignette) [Ultimo accesso: 23/07/2022]

MAO Torino, *Benvenuto*

<https://www.maotorino.it/it/benvenuto-1> [08/08/2022]

Mario Sartori Studio Notarile, *Fondazione di partecipazione e fondazione tradizionale: qual è la differenza?*

<https://www.notaiosartori.it/news/fondazione-di-partecipazione-e-fondazione-tradizionale-qual-e-la-differenza> [Ultimo accesso: 23 Luglio 2022]

MAZZULLO A., *Il nuovo Codice del Terzo Settore: Profili civilistici e tributari. (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117)*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017 (Edizione digitale)

MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds, 2002. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Taylor & Francis Group. pp.9-10.

MiC, *Musei, Top 30: Colosseo, Uffizi e Pompei superstar nel 2019 Franceschini: autonomia funziona, andiamo avanti sul percorso di innovazione*, 25 gennaio 2020

<https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-top-30-colosseo-uffizi-e-pompei-superstar-nel-2019-franceschini-autonomia-funziona-andiamo-avanti-su-percorso-innovazione-1> [Ultimo accesso: 10/09/2022]

Ministero della Cultura per il Veneto, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico–scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*

<https://www.veneto.beniculturali.it/normativa-e-disposizioni/atto-di-indirizzo-sui-criteri-tecnico%E2%80%93scientifici-e-sugli-standard-di> [Ultimo accesso: 25/08/2022]

MONTI S. (A cura di), *Cultural Accountability. Una questione di cultura*. Franco Angeli, Milano, 2015

MORO G., *Contro il non profit*, Editori Laterza, Bari, 2014

MURATORI G., MURATORI A., PALERMO E., *Diritto Sanitario [L'evoluzione del diritto alla salute in Italia]*, Economia & Diritto, 2012

MuseoTorino, *Museo Civico d'Arte Antica*

<https://www.museotorino.it/view/s/524adef6281f408083b61ec3c94be3b7#:~:text=Il%20Museo%20Civico%20apre%20al,%C3%A8%20trasferito%20a%20Palazzo%20Madama>  
[Ultimo accesso 16 giugno 2022]

Notaio Antonio Privitera, *Fondazione di partecipazione: caratteristiche e finalità di uno strumento a metà tra fondazione e associazione*, 23/10/2017

<https://www.antonioprivitera.it/blog/fondazione-di-partecipazione-caratteristiche-finalita/> [Ultimo aggiornamento: 23 Luglio 2022]

Osservatorio Culturale del Piemonte, *Il pubblico dei musei in Piemonte Report annuale 2020*, maggio 2021

[https://ocp.piemonte.it/doc/report\\_anuali/ocp\\_reportannuale2020\\_musei.pdf](https://ocp.piemonte.it/doc/report_anuali/ocp_reportannuale2020_musei.pdf) [Ultimo accesso: 13/09/2022]

Osservatorio Wealth MGMT., *Fondazioni di partecipazione e Registro Unico Terzo Settore*, 5 Novembre 2020

<https://www.osservatorio-wealth.it/2020/11/05/fondazioni-di-partecipazione-e-registro-unico-terzo-settore/> [Ultimo accesso: 24/08/2022]

Palazzo Madama, *Percorsi*

<https://www.palazzomadamatorino.it/it/visitare-il-museo/percorsi> [Ultimo accesso: 24/07/2022]

POZZOLI M., *Il bilancio degli enti del Terzo settore. Analisi del decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 5 marzo 2020 e dell'OIC 35 Principio Contabile ETS*, 2022

[https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2019/03/2022\\_03\\_17\\_Il-bilancio-degli-Enti-del-Terzo-settore-1.pdf](https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2019/03/2022_03_17_Il-bilancio-degli-Enti-del-Terzo-settore-1.pdf) [Ultimo accesso: 06/09/2022]

Quality, *Balanced Scorecard*

<https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

RICCI B., *Il Rendiconto Finanziario*, Altalex, 14/02/2021

<https://www.altalex.com/documents/news/2021/02/14/rendiconto-finanziario>  
[09/09/2022]

RICCI B., *Lo Stato patrimoniale: la guida*, Altalex, 15/11/2019

<https://www.altalex.com/guide/stato-patrimoniale-guida> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

RICCI B., *L'equilibrio economico-finanziario: il reddito operativo*, Altalex, 13/03/2020

<https://www.altalex.com/guide/equilibrio-economico-finanziario-reddito-operativo>  
[09/09/2022]

Ria Grant Thornton, *Gli strumenti della rendicontazione sociale*,

<https://www.ria-grantthornton.it/servizi/advisory/gli-strumenti-della-rendicontazione-sociale/> [Ultimo accesso: 12/09/2022]

SALAMON L.M., ANHEIER H.K., *The emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester University Press, Manchester and New York, 1996

SANTESSO E. (a cura di), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2010

T. EDITORS OF ENCYCLOPAEDIA, *Poor Law*. *Encyclopedia Britannica*, Britannica, 19 Maggio 2020.

<https://www.britannica.com/event/Poor-Law> [Ultimo Accesso: 4 Agosto 2022]

TORRENTE A., SCHLESINGER P., *Manuale di diritto privato*, Milano, Giuffrè, 2015

TRIMARCHI G.A.M, *Orientamenti per il terzo settore: primi passi della prassi*, Key Editore, Milano, 2019, p. 25 (Versione Digitale)

TURCHINI A., *Terzo settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali*, Inapp Report n. 9, Roma, 2019

United Nations (UN), *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*, 2008

<https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/reports-and-materials/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf> [Ultimo accesso: 07/0/2022]

VITALI V., *RUNTS: cosa è e come funziona*, Rete del Dono Magazine, 17 Marzo 2022

<https://www.retedel dono.it/magazine/runts-come-funziona/> [Ultimo accesso: 11/08/2022]

Way2Global, *Bilancio sociale, bilancio di sostenibilità e report integrato: cosa sono?*, 27 gennaio 2021

<https://www.way2global.com/news-da-way2global/traduzione/bilancio-sociale-bilancio-di-sostenibilita-e-report-integrato-cosa-sono-1#:~:text=Il%20bilancio%20sociale%20si%20configura,a%20una%20prospettiva%20multi%2Dstakeholder.> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

WIZEMANN A., ALBERTI F.G., *L'assetto organizzativo per la gestione dei beni e delle attività culturali*, Liuc Papers n. 175, Serie Management ed economia della cultura 1, Agosto 2005

ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S., *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, Impresa Sociale, n. 8, dicembre 2015

<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutare-l-impatto-sociale-la-questione-della-misurazione-12> [Ultimo accesso: 09/09/2022]

ZOPPINI A., *Le Fondazioni. Dalla tipicità alle tipologie*, Jovene, Napoli, 1995