

Claudio Sottoriva

**PROBLEMATICHE DI REDAZIONE
DEL BILANCIO DI ESERCIZIO, DI
VIGILANZA E DI REVISIONE
LEGALE DEI CONTI DELLE
FONDAZIONI PER LA GESTIONE E
LA VALORIZZAZIONE DEI BENI
CULTURALI E PER LA
PROMOZIONE DELLE ATTIVITÀ
CULTURALI *EX* D.M. 491/ 2001**

Estratto



Milano • Giuffrè Editore

CLAUDIO SOTTORIVA

Professore aggregato di *Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda*
Facoltà di Economia - Università Cattolica del S. Cuore di Milano

PROBLEMATICHE DI REDAZIONE
DEL BILANCIO DI ESERCIZIO, DI VIGILANZA
E DI REVISIONE LEGALE DEI CONTI
DELLE FONDAZIONI PER LA GESTIONE
E LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI
E PER LA PROMOZIONE DELLE ATTIVITÀ CULTURALI
EX D.M. N. 491/2001

Heritage, cultural and community assets (HCA) are those assets that are held for the duration of their physical lives because of their unique cultural, historical, geographical, scientific, and/or environmental attributes. They assist holders of the assets to meet their objectives in regard to exhibition, education, research and preservation, all of which are directed at providing a cultural service to the community. In the context of this paper, heritage, cultural and community assets include, but are not limited to general collections in libraries, heritage collections in libraries, museum collections, art gallery collections, historical documents, historical monuments and heritage assets held in local authority trusts.

The imposition of regulatory measures requiring public sector organizations to provide annual financial reports prepared on an accounting basis comparable to those for the private sector, and incorporated an obligation to disclose at economic values all assets held. For public benefit entities holding heritage, cultural and community assets (HCA), this reporting requirement has been particularly problematic, entailing substantive change to public accounting policy.

The valuation of HCA will provide information to management and/or the public to allow them to:

- *have a complete picture of the financial value of the assets at a particular time;*
- *make comparisons of changes in the financial value of the assets over time;*
- *allocate new funds between different types of assets;*
- *re-allocate resources to higher priority assets through the sale of existing low priority assets; and*
- *develop appropriate internal management practices and procedures.*

To best achieve these purposes the financial information provided should be current. If an historical cost approach is used, no account is taken of specific or general price movements since purchase, comparability between financial statements is reduced and distortions may be introduced as to the value of components of the collections assets.

Fair value is determined by reference to the best available market evidence. Where available, this should be based on the current market selling price for the same or a similar type of asset. However, many types of heritage and community assets are of a unique nature for which no market selling price can be observed or for which no relevant market exists. In these circumstances, the asset's fair value can be estimated using an income or depreciated replacement cost approach. Where a heritage or community asset cannot be reliably measured it should not be recognised in the financial report. Instead, it should be disclosed in the notes to the financial report.

The paper examines the annual financial reports prepared by the "Fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali" according to Ministerial Decree n. 491/2001 issued by the Italian Ministero per i Beni e le Attività Culturali based on the Italian Civil Code and the national accounting standards (OIC national accounting principles).

SOMMARIO: 1. Le fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali ex d.m. n. 491/2001 come strumento di collaborazione pubblico-privato. — 2. L'attività di gestione e di valorizzazione dei beni culturali e di promozione delle attività culturali (cenni). — 3. L'insufficienza delle indicazioni in tema di assetto finanziario contenute nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli stan-

dard di funzionamento e sviluppo dei musei (d.lgs. n. 112/1998 art. 150, comma 6). — 4. La rappresentazione contabile del patrimonio di funzionamento della fondazione per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali. — 5. Le integrazioni allo schema di Stato patrimoniale e di Conto economico delle fondazioni rispetto alle previsioni del codice civile. — 6. La rappresentazione contabile del diritto d'uso sui beni mobili ed immobili concesso dal Ministero ai sensi dell'art. 3, lett. *b*), del d.m. 27 novembre 2001, n. 491. — 7. Le funzioni di vigilanza e di revisione legale dei conti nell'ambito delle fondazioni museali. — 7.1. Le funzioni e le competenze dell'organo di vigilanza. — 7.2. Specificità del controllo nelle fondazioni museali. — 7.3. Il controllo c.d. « di legittimità ». — 7.4. La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. — 7.5. La vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo. — 7.6. La vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo e contabile. — 7.7. Lo svolgimento della revisione legale dei conti. — 7.8. I rapporti con gli organi della fondazione e con l'Autorità di Vigilanza. — 8. Considerazioni conclusive. — Nota bibliografica. — Allegati.

1. *Le fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali ex d.m. n. 491/2001 come strumento di collaborazione pubblico-privato.*

Le fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali rappresentano un modello istituzionale e organizzativo che consente di dare autonomia ad entità del settore culturale che, diversamente, sarebbero totalmente affidate allo Stato.

Tali fondazioni costituiscono una particolare tipologia di fondazioni di diritto privato ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Si precisa che si tratta di una istituzione di diritto privato, a nulla rilevando la presenza, tra i fondatori, di enti pubblici. Su questo punto si è pronunciata a più riprese la Corte Cass. la quale ha affermato che « la natura pubblica degli enti che concorrono a formare un nuovo ente non è sufficiente ad attribuire natura pubblicistica a quest'ultimo » (Cass. civ., Sez. un., sent. 23 novembre 1993, n. 11541). Tale caratteristica è direttamente richiamata da ultimo nel d.l. n. 82/2012, all'art. 8, comma 3, secondo cui « il Ministro per i beni e le attività culturali, nell'anno 2013, costituisce la fondazione di diritto privato denominata "Fondazione La Grande Brera", con sede in Milano, finalizzata al miglioramento della valorizzazione dell'Istituto, nonché alla gestione secondo criteri di efficienza economica ». Il d.l. n. 82/2012 è stato pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* del 26 giu-

Esse trovano riferimento normativo nel d.lgs. n. 368 del 20 ottobre 1998, istitutivo del Ministero per i beni e le attività culturali, che prevede la possibilità per il Ministero di costituire o partecipare a fondazioni per la gestione o valorizzazione del patrimonio culturale nazionale nonché nel successivo decreto ministeriale del 27 novembre 2001, n. 491.

In particolare la costituzione o la partecipazione a tali fondazioni da parte del Ministero per i beni e le attività culturali può avvenire con il conferimento di beni culturali da parte del Ministero con l'obiettivo di aumentare l'efficienza nella gestione dei beni culturali in un contesto di *partnership* tra lo Stato e altri soggetti sia pubblici sia privati ⁽²⁾.

Le fondazioni culturali per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali (di seguito indicate anche come fondazioni *ex d.m.* 27 novembre 2001, n. 491 o come fondazioni culturali e museali), possono essere ricomprese tra le fondazioni di diritto speciale in quanto il rinvio al Codice Civile, quando c'è, è puramente residuale (e vale per quanto non diversamente disposto dalla singola normativa primaria o secondaria in quanto compatibile) e tra le fondazioni c.d. « di partecipazione » cui fanno riferimento sia il Ministero per i beni e le attività culturali ⁽³⁾ sia gli Enti Locali al fine della valorizzazione dei beni culturali di loro competenza ⁽⁴⁾.

gno 2012, n. 147 ed è stato convertito con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 134 pubblicata in *Gazzetta Ufficiale* n. 187 del 11 agosto 2012.

⁽²⁾ Per un'analisi del ruolo dei privati nell'ambito del patrimonio culturale, cfr. S. PELLIZZARI, *Il ruolo dei privati e la tutela del patrimonio culturale nell'ordinamento giuridico inglese: un modello esportabile?*, in *Aedon*, 1, 2010, disponibile *on line* al link <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/pellizzari.htm>.

⁽³⁾ Si veda, ad esempio, il caso della Fondazione Museo Egizio o della Fondazione Fondazione Aquileia.

⁽⁴⁾ In generale si osserva che gli Enti Locali sono destinati a svolgere un ruolo da protagonisti nell'evoluzione delle fondazioni, sotto almeno due profili:

— partecipativo-decisionale, con riferimento al riconoscimento di una posizione privilegiata negli organi di indirizzo;

— organizzativo-strutturale, in considerazione della possibilità di costituire le stesse come soggetti cui affidare la gestione di servizi culturali, nell'ambito delle strategie di privatizzazione dei servizi pubblici locali non rilevanza in-

Nel quadro dei modelli fondazionali, la fondazione di partecipazione ⁽⁵⁾ costituisce un modello giuridico istituzionale in-

dustriale producibili in forza dell'art. 113-*bis* del d.lgs. n. 267/2000 (introdotto dall'art. 35, comma 15 della legge n. 448/2001).

L'interazione tra l'Ente Locale e la fondazione chiamata a gestire i servizi culturali quali servizi pubblici locali non a rilevanza industriale viene comunque ad essere connotata da due garanzie di base:

a) il rapporto si costituisce con affidamento diretto, quindi con prefigurazione di una relazione nella quale la parte pubblica è la parte forte e la Fondazione opera con chiarissima funzione strumentale (addirittura vincolata all'effettivo sviluppo del servizio, se costituita);

b) le relazioni sono in ogni caso definite nei loro profili tecnici-qualitativi da contratti di servizio (richiesti dal comma 5 dell'art. 113-*bis* del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali).

Il quinto ed ultimo comma dell'art. 113-*bis* del d.lgs. n. 267/2000 prevede che « i rapporti tra gli enti locali ed i soggetti erogatori dei servizi [...] sono regolati da contratti di servizio ». Quest'ultimi rappresentano, pertanto, gli strumenti cardine indicati dal Legislatore al fine di garantire una corretta disciplina dei rapporti tra l'Ente locale ed il soggetto chiamato ad erogare i servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale, comprensivi dei servizi culturali e del tempo libero. Si tratta di una previsione generalizzata, che riguarda, quindi, tutti i servizi privi di detta rilevanza e tutti i soggetti potenziali erogatori indicati dalla disposizione in commento (società, associazioni, fondazioni, terzi, ecc.). Lo schema di regolamento di esecuzione ed attuazione dell'art. 35 della legge n. 448/2001 indica il contenuto essenziale del contratto di servizio, statuendo che esso « definisce le modalità di erogazione del servizio, i livelli qualitativi e quantitativi delle prestazioni e le relative modalità di verifica ».

L'Ente locale è, inoltre, chiamato a definire, in via generale ovvero in relazione allo specifico servizio, i principi che devono informare i rapporti del soggetto erogatore con gli utenti, prevedendo anche forme di partecipazione dell'utenza alle attività di individuazione e di verifica del rispetto degli standards qualitativi e quantitativi per la prestazione del servizio. Occorre, inoltre, rilevare che il contratto di servizio non rappresenta un'esclusiva dei servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale, essendo anche previsto per i servizi che invece presentano tale rilevanza, laddove il contratto in questione regola i rapporti tra gli Enti locali e le società di gestione, è deputato a « prevedere i livelli dei servizi da garantire e adeguati strumenti di verifica del rispetto dei livelli previsti » e deve, infine, essere allegato ai capitolati di gara. Si tratta, pertanto, di uno strumento ormai comune a tutti i servizi pubblici locali, che la riforma ha mutuato da alcune discipline di settore. Il contratto di servizio è dunque chiamato a regolare « tutti quei diritti e obblighi reciproci che non si prestano a costituire oggetto di un atto unilaterale dell'amministrazione ». Esso costituisce un fondamentale strumento di programmazione del servizio e di verifica della gestione condotta dal soggetto erogatore.

⁽⁵⁾ Più ampiamente cfr. S.E. BELLEZZA, F. FLORIAN, *Fondazioni di partecipazione*, Casa Editrice La Tribuna, 2006.

novativo, che assomma le prerogative della fondazione vera e propria e quelle dell'associazione e si caratterizza per i seguenti elementi distintivi (Tabella 1):

TABELLA 1. *Elementi distintivi della fondazione di partecipazione.*

- sono costituite da patrimonio di destinazione a struttura aperta;
- l'atto costitutivo è un contratto plurilaterale con comunione di scopo, che può ricevere l'adesione di altre parti oltre quelle originarie;
- la struttura aperta consente la variazione del numero dei contraenti senza rendere necessaria la modifica della struttura del contratto;
- possono fare parte di una fondazione di partecipazione Stato, Regioni, enti pubblici e privati, con il diritto di nominare i loro rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione, secondo le indicazioni dello statuto redatto nel momento costitutivo;
- l'ingresso di nuove parti è garantito dalla clausola di adesione, o apertura, la quale può implicare il controllo di determinate condizioni di ammissibilità (ovviamente prima determinate nel contratto);
- all'attività della fondazione possono aderire altri soggetti in qualità di Partecipanti, in quanto contribuiscono in modo determinante alla sopravvivenza dell'Ente mediante il versamento di somme di denaro, prestazioni di lavoro volontario o attraverso la donazione di beni materiali e immateriali;
- attraverso una definita composizione di organi viene garantita la proporzionalità tra tipologia di contributo e partecipazione all'attività;
- l'assetto patrimoniale della fondazione di partecipazione è costituito da un fondo patrimoniale (intangibile e comprensivo del fondo di dotazione) e da un fondo di gestione per l'attività.

La normativa generale sulle fondazioni di diritto privato è contenuta, come noto, nel codice civile, Libro I, Titolo II, artt. 14-35.

La fondazione viene definita come un ente privato senza finalità di lucro, con una propria sorgente di reddito che deriva necessariamente da un patrimonio e che usa le proprie risorse finanziarie per uno scopo di pubblica utilità.

Pertanto una fondazione è prima di tutto un patrimonio vincolato al perseguimento di uno scopo.

Il patrimonio è elemento necessario, in quanto la legge e la giurisprudenza non ammettono fondazioni finanziate esclusivamente da contributi di terzi. Ed è proprio in questa ottica che la fondazione può essere vista come una immobilizzazione di ri-

sorse economiche tali da consentire l'effettiva possibilità di raggiungere il proprio scopo (principio di congruità del patrimonio rispetto allo scopo).

Ne discende che lo scopo, rappresentato dall'insieme degli obiettivi che la fondazione si propone di raggiungere, costituisce l'elemento più difficilmente modificabile della fondazione stessa, in quanto può essere cambiato solo nei limiti del vincolo che il fondatore — con la costituzione dell'ente — ha posto sul patrimonio.

Una fondazione è costituita non solo dal patrimonio, ma anche da una organizzazione, cioè da un insieme di persone che operano per il concreto perseguimento dello scopo. Nel caso in cui esista già un'organizzazione operante prima della costituzione della fondazione (in tal caso si parla di « trasformazione » in fondazione) occorre valutare quale ruolo debbano avere le persone durante e dopo la fase di costituzione: le nuove cariche istituzionali e la nuova struttura organizzativa, infatti, devono essere in grado di innovare senza perdere le competenze acquisite ⁽⁶⁾.

⁽⁶⁾ Si rammenta che le fondazioni devono essere costituite con atto pubblico.

Le principali norme organizzative per il corretto funzionamento dell'ente sono raccolte nello statuto, che costituisce parte integrante dell'atto di fondazione.

L'atto costitutivo (e lo statuto) devono contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, del patrimonio e della sede, nonché le norme sull'ordinamento e sull'amministrazione. Possono inoltre contenere le norme relative alla estinzione dell'ente, alla sua trasformazione e alla devoluzione del patrimonio.

Una volta costituita la fondazione, prima di poter operare occorre chiedere il riconoscimento giuridico, nazionale o regionale, con il quale viene attribuita la personalità giuridica di diritto privato.

Condizione per ottenere il riconoscimento è che lo scopo dell'ente sia « possibile e lecito » e che il patrimonio dell'ente « risulti adeguato alla realizzazione dello scopo ».

La normativa di riferimento in materia è contenuta nel d.P.R. 10 febbraio 2000, n. 361, « Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti per il riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto ». Il d.P.R. n. 361/2000 precisa che sono le Regioni a conferire personalità giuridica qualora le fondazioni operino nelle materie di competenza regionale (come stabilito dal d.P.R. n. 616/1977) e purché

L'evoluzione del pensiero giuridico sulle fondazioni, nel nostro ordinamento, ha attraversato molteplici fasi, atteso che, al marcato scetticismo del potere statale nei confronti di tale ente morale — proprio della cultura ottocentesca — è seguita una impostazione differente, tesa ad una parziale valorizzazione dell'istituto giuridico, fino alle tendenze più recenti, volte al suo potenziamento.

Se, infatti, la tipologia di fondazione delineata nel Codice Civile è definibile come fondazione-erogazione ⁽⁷⁾, ossia un ente privato che compie esclusivamente attività di erogazione delle rendite derivanti dal suo patrimonio per la realizzazione dello

le finalità statutarie dell'ente si esauriscano nell'ambito territoriale di una sola Regione.

Il riconoscimento viene invece attribuito dal Prefetto in tutti gli altri casi (cioè ove si tratti di enti che si occupino di materie di cui la Regione non sia competente e, in ogni caso, di enti con attività ultraregionali).

Pertanto, la determinazione dello scopo si rivela importante anche al fine della individuazione della materia, in quanto è la materia che consente di verificare se la fondazione possa ottenere il riconoscimento giuridico regionale, consentito solo quando la materia rientra fra quelle trasferite per competenza dallo Stato alle Regioni (d.P.R. n. 616/1977).

La riforma operata dal nuovo regolamento comporta, inoltre, una significativa innovazione: la soppressione del registro delle « persone giuridiche » tenuto dai Tribunali, in sostituzione del quale vengono istituiti, presso ogni Prefettura e presso ogni Regione, rispettivamente un registro prefettizio e un registro regionale. Nel vecchio sistema, infatti, il riconoscimento veniva concesso con decreto dall'autorità statale o regionale e ad esso seguiva l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche tenuto presso la Cancelleria del Tribunale. Ora il riconoscimento coincide con l'iscrizione nel registro.

La procedura di riconoscimento prende avvio con la domanda del soggetto fondatore o del rappresentante dei soggetti fondatori, alla quale devono essere allegati l'atto costitutivo, lo Statuto in copia autenticata e la documentazione attestante che la consistenza patrimoniale dell'ente è adeguata alla realizzazione dello scopo stabilito. Entro 120 giorni dalla presentazione della domanda di riconoscimento, la Prefettura o la Regione provvederà all'iscrizione della fondazione nel registro delle persone giuridiche, a meno di ragioni ostative o di necessità di integrazioni alla documentazione. Queste ultime devono essere comunicate alla fondazione, la quale deve presentare memorie e documenti entro i 30 giorni successivi alla richiesta. A questo punto se il Prefetto o il Presidente della Regione non ordina l'iscrizione, la personalità giuridica si ritiene negata.

(7) Cfr. A. PREDIERI, *Sull'ammodernamento della disciplina delle fondazioni e istituzioni culturali di diritto privato*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1969, 1127.

scopo al quale è destinato da uno o più fondatori ⁽⁸⁾, già in tali scopi è possibile ravvisare una rilevanza non esclusivamente privatistica, ma la preordinazione dell'ente al perseguimento di interessi che, in qualche modo, toccano la generalità dei cittadini (assistenza, carità, educazione, cultura, etc.). Tali caratteri risultano molto evidenti nel modello di fondazione più diffuso definito come « fondazione-organizzazione »: si tratta di un ente privato, con struttura ed attività proprie, necessarie per il perseguimento di uno scopo (avente caratterizzazione non lucrativa) e per la conservazione e l'accrescimento del proprio patrimonio. Tale fondazione produce direttamente beni e servizi di utilità sociale, operando tipicamente in settori delimitati. L'ente così costituito presuppone una non trascurabile dimensione patrimoniale, nonché — ed in ciò forse si discosta maggiormente dal modello codicistico per così dire « puro » — un apparato direzionale e gestionale che indirizzi le scelte sulle modalità di erogazione delle rendite.

La mancanza di specifiche fonti normative che espressamente prevedano e disciplinino le fondazioni di partecipazione si riverbera sia sulla denominazione dei membri della fondazione (così ad esempio alcuni parlano di « Partecipanti Fondatori » ed altri di « Nuovi Fondatori ») sia sulle diverse categorie di membri stessi. Secondo una classificazione ricorrente si distinguono:

— soci fondatori promotori ossia quei soggetti che costituiscono, danno vita alla fondazione di partecipazione;

— soci nuovi fondatori (per alcuni « *partecipanti fondatori* ») rappresentati da soggetti che vengono ammessi successivamente, in forza di una specifica previsione contenuta nello statuto. Possono divenire tali, di norma, le persone fisiche e

⁽⁸⁾ Basti pensare, in via esemplificativa, alle fondazioni costituite per l'erogazione di premi o borse di studio a soggetti particolarmente meritevoli; oppure a quelle costituite per l'edificazione di ospizi per i bisognosi o di ospedali, costantemente finalizzate alla conservazione del patrimonio e del prestigio di talune famiglie.

giuridiche, pubbliche o private, e gli enti che contribuiscono al fondo di dotazione ed al fondo di gestione, mediante un contributo pluriennale in denaro, beni e servizi;

— soci aderenti (o « soci *partecipanti* »). Possono ottenere tale qualifica le persone fisiche o giuridiche che, condividendo le finalità e gli scopi della fondazione di partecipazione, contribuiscono operativamente alla vita della medesima mediante contributi in danaro corrisposti *una tantum* o *annualmente*;

— soci sostenitori rappresentati da quei soggetti che scelgono di sostenere la fondazione di partecipazione attraverso contribuzioni di tipo non finanziario come, per esempio, la prestazione di una attività, anche professionale, di particolare rilievo (su questo punto, peraltro, non tutti concordano ritenendo sufficiente l'apporto di lavoro volontario senza che sia richiesto il « particolare rilievo »)⁽⁹⁾.

Per quanto attiene all'individuazione della organizzazione interna delle fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali, il d.m. 27 novembre 2001, n. 491 prevede la seguente articolazione (Tabella 2) rilevante ai fini dell'individuazione della configurazione degli assetti di *corporate governance* dell'ente:

⁽⁹⁾ Ad esempio, per quanto attiene alla Fondazione La Grande Brera è previsto (comma 5, art. 8, d.l. 22 giugno 2012, n. 83) che partecipino alla fondazione il Ministero per i beni e le attività culturali, che assume la qualità di fondatore e, in qualità di soci promotori, secondo le modalità stabilite dallo statuto, gli enti territoriali nel cui ambito la Fondazione ha sede, che assumano l'impegno di contribuire stabilmente al fondo di gestione in misura non inferiore al Ministero. Possono altresì diventare soci, previo consenso del fondatore e dei soci promotori, altri soggetti, pubblici e privati, i quali contribuiscano ad incrementare il fondo di dotazione e il fondo di gestione della Fondazione nella misura e secondo le modalità stabilite dallo statuto.

Sull'argomento si veda M. CARMIGNANI, F. CAVAZZONI, M. FRIEL, *Quali forme di gestione per i musei italiani? La Grande Brera e il futuro del nostro patrimonio culturale*, IBL Briefing Paper disponibile on line al link www.brunoleonimedia.it/public/BP/IBL_BP_117_117-Musei.pdf.

TABELLA 2. *La struttura organizzativa interna della fondazione ex d.m. n. 491/2001.*

<i>Presidente della fondazione</i>	<p>1. Il presidente della fondazione ha la legale rappresentanza della persona giuridica e ne promuove le attività; adotta, nei casi di necessità e di urgenza, gli atti di competenza dell'organo di cui all'articolo 6, e li sottopone alla ratifica di questo.</p> <p>2. Il presidente della fondazione è eletto dall'organo di cui all'articolo 6 tra i suoi componenti. Presiede gli organi della fondazione con funzioni di indirizzo e con funzioni di consulenza scientifica.</p>
<i>Organo con funzioni di indirizzo/Assemblea dei soci della fondazione</i>	<p>1. L'organo con funzioni di indirizzo determina, in conformità agli scopi statutari, gli obiettivi ed i programmi della fondazione e verifica i risultati della gestione amministrativa.</p> <p>2. Lo statuto prevede che tale organo sia sempre competente in materia di approvazione del bilancio, di modificazione dello statuto e dei regolamenti interni, di nomina e revoca degli organi di amministrazione e di consulenza scientifica.</p> <p>3. Lo statuto determina la composizione di tale organo:</p> <p style="padding-left: 20px;">a) assicurando l'apporto di personalità che, per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori di attività della fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali;</p> <p style="padding-left: 20px;">b) prevedendo un numero di componenti idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei relativi compiti;</p> <p style="padding-left: 20px;">c) stabilendo modalità di designazione e di nomina dirette a consentire un'equilibrata rappresentanza di ciascuno dei soggetti che partecipano alla fondazione, anche in funzione dell'entità dei rispettivi conferimenti.</p>
<i>Consiglio di Amministrazione</i>	<p>1. L'organo con funzioni di amministrazione svolge i compiti di gestione della fondazione, nonché di proposta e di impulso in merito agli obiettivi e programmi di attività della fondazione.</p> <p>2. Le funzioni di amministrazione sono svolte da un organo collegiale composto di persone dotate di specifica e comprovata esperienza nei settori di attività della fondazione e nella gestione di enti consimili.</p> <p>3. Lo statuto può prevedere che le funzioni di amministrazione siano invece affidate ad un direttore generale, scelto tra persone dotate dei requisiti indicati al comma 2.</p>

<i>Comitato scientifico</i>	<p>1. L'organo con funzioni di consulenza scientifica si pronuncia in ordine ai programmi in materia di valorizzazione dei beni culturali nella disponibilità della fondazione e di promozione di attività culturali.</p> <p>2. L'organo di consulenza scientifica segnala al Ministero le attività della fondazione difformi rispetto al conseguimento degli obiettivi indicati all'articolo 2, proponendo nei casi più gravi la revoca della concessione d'uso dei beni culturali conferiti.</p>
	<p>3. Le funzioni di consulenza scientifica sono svolte dal Comitato scientifico, salvo che lo statuto non preveda anche ulteriori organi.</p> <p>4. Lo statuto determina la composizione del Comitato scientifico:</p> <p><i>a)</i> assicurando l'apporto di personalità di riconosciuto prestigio nel campo della cultura e dell'arte che, per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori di attività della fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali;</p> <p><i>b)</i> prevedendo un numero di componenti idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei relativi compiti.</p>
<i>Collegio dei revisori</i>	<p>1. L'organo di controllo verifica l'attività di amministrazione della fondazione, accertando la regolare tenuta della contabilità, la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e l'osservanza dei principi di cui all'articolo 2426 del codice civile.</p> <p>2. I componenti dell'organo di controllo possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e controllo, nonché chiedere agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni della fondazione o su determinati affari. Partecipano alle riunioni degli organi con funzioni di indirizzo e di amministrazione.</p> <p>3. L'organo di controllo informa immediatamente il Ministero e, qualora lo ritenga opportuno, altri organi della fondazione, di tutti gli atti o i fatti, di cui venga a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti, che possano costituire un'irregolarità nella gestione ovvero una violazione delle norme che disciplinano l'attività delle fondazioni.</p> <p>4. Lo statuto determina la composizione dell'organo di controllo, prevedendo in ogni caso la partecipazione di un componente designato dal Ministero dell'economia e delle finanze, e di un componente designato dal Ministero.</p>

Si rammenta che il termine *corporate governance* ⁽¹⁰⁾ solitamente viene utilizzato per definire l'insieme di regole e di istituzioni volte a conciliare interessi di imprenditori e di investitori al fine di assicurare che il controllo delle imprese sia allocato con efficienza nel modo il più possibile indipendente dalla disponibilità finanziarie degli individui ⁽¹¹⁾.

Il problema della *corporate governance*, che letteralmente significa governo societario, ha assunto un significato più ampio e cioè « sistema in base al quale le imprese sono dirette e controllate » ⁽¹²⁾.

Tale attività di direzione e di controllo delle imprese deve essere efficace, efficiente, corretta, trasparente, ai fini della tutela non solo dei portatori del capitale di rischio, sia di minoranza (gli *sleepers partners*), sia di maggioranza (i *major shareholders*), ma anche di tutti i soggetti direttamente coinvolti negli interessi economici dell'impresa e, cioè, di tutti gli *stakeholders*.

Esistono diversi sistemi di *corporate governance* che si differenziano in base a modalità con cui si considerano:

- i ruoli e le funzioni dei vari soggetti interessati all'impresa;
- i rapporti tra tali soggetti.

⁽¹⁰⁾ Cfr. G. AIROLDI, G. FORESTIERI, *Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas libri, Milano, 1998; L.A. BIANCHI, *Corporate Governance*, in *Riv. soc.*, I, 1996; G. FORESTIERI., M. ONADO, *Governo societario e imprese bancarie*, in *Rivista Banca, Impresa, e Società*, I, 1998; M. REBOA, *Proprietà e controllo d'impresa. Aspetti di Corporate Governance*, Giuffrè, Milano, 2002. Con specifico riguardo alla realtà delle istituzioni museali cfr. AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, 2004.

⁽¹¹⁾ Cfr. L.A. BIANCHI, *Corporate Governance*, in *Riv. soc.*, I, 1996, 406.

Le regole di *corporate governance* comprendono « sia l'insieme di norme giuridiche che riflettono il modello aziendale, economico, politico istituzionale tipico di un contesto ambientale, sia gli assetti istituzionali, sistemi di direzione e sistemi di sorveglianza attuati per garantire che il governo dell'azienda societaria si svolga in modo efficace per l'unità produttiva e per il sistema economico »; cfr. E. CAVALLIERI, R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia aziendale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2000, p. 103.

⁽¹²⁾ Dalla definizione di Sir Adrian Cadbury, secondo il quale la *corporate governance* rappresenta « *the way in which companies are directed and controlled* »; cfr. A. CADBURY, *The Company Chairman*, Fitzwilliam Publishing, Cambridge, 1990.

Ciascun sistema di *corporate governance* consente di definire gli equilibri tra gli interessi (economici, strategici, ecc.) e i poteri dei vari soggetti. Tali elementi influenzano direttamente, non solo l'efficienza e la competitività della singola impresa, ma anche lo sviluppo dell'intero settore ⁽¹³⁾.

Si riportano di seguito alcuni principi in tema di individuazione delle regole di *corporate governance* nell'ambito delle realtà museali nonché in tema di gestione delle collezioni museali elaborati a livello internazionale (Tabella 3 e Tabella 4) ⁽¹⁴⁾:

TABELLA 3. *Professional Practices in Art Museums: Corporate Governance.*

1. <i>The museum is governed by a body such as a board of trustees. (Hereafter, the term board is used to refer to any form of governing body and its appointees or designated committees legally responsible for a museum). The board adopts and updates the mission, the bylaws and policies that guide its function, and the museum's operations.</i>
2. <i>The board must be informed of, and active in overseeing, the museum's operations, plans, and finances. The board should meet frequently and clearly communicate its decisions and should include members with the skills, backgrounds, expertise, and experience necessary to enhance the museum's ability to fulfill its mission. Board members should receive no compensation for their service. Boards should represent the diverse communities the museum serves.</i>
3. <i>The museum must be administered by a professional staff. The board and staff must be united in their commitment to the institution's mission and responsibilities and clear in the distinctions among their various roles.</i>

⁽¹³⁾ Si osserva che, indipendentemente dalla forma di gestione prescelta, per quanto riguarda la *governance*, sia interna sia esterna, al di là del caso di un singolo soggetto responsabile (pubblico) dei beni, i temi più rilevanti sono almeno due:

— nel caso della *governance* interna, qualora si dovessero coinvolgere più soggetti pubblici o privati nella gestione, quali sono le relative gerarchie?;

— nel caso della *governance* esterna, chi sono i soggetti da coinvolgere e quali potrebbero essere gli indirizzi e le funzioni principali oggetto della *governance*? Cfr. AA.VV., a cura di C. BARBATI, M. CAMELLI, G. SCIULLO, *Diritto e gestione dei beni culturali*, il Mulino, Bologna, 2011, 251.

⁽¹⁴⁾ Cfr. ASSOCIATION OF ART MUSEUM DIRECTORS, *Professional Practices in Art Museums*, 2011.

<p>4. Together, the board and director must set the direction of the museum, develop its long-range plan, and secure the resources needed to fulfill its mission. The board approves the policies that govern the museum's operations. These policies should be a reflection of the goals established in the museum's statement of mission. The board has fiduciary responsibility for the museum's resources, including its collections, physical plant, financial assets, and staff. The board acts collectively, generally by majority vote. Within established policy, it can delegate to board-appointed committees that also act collectively. The board should make clear the types of issues that must be brought before it.</p>
<p>5. The board should appoint the director — to whom it delegates responsibility for day-to-day operations — to be the chief executive officer of the museum. The administration of an art museum requires connoisseurship, discernment, and knowledge in dealing with works of art, as well as the judgment and experience necessary for the operation of a complex organization. Achieving an appropriate balance among these requirements is essential. Without such a balance, problems that could undermine the museum's professional performance and public service could arise.</p>
<p>6. The director should nurture the intellectual and aesthetic philosophy of the museum. The director is responsible for administration that is consistent with established policy and enables staff members to perform to the full extent of their abilities. The director should foster such values and practices as collaboration, communication, respect, and delegation of duties.</p>
<p>7. In certain cases, a paid president or equivalent administrative post may also be appointed. Such an appointment may, however, result in ambiguity, especially if the positions are defined as equal by the board. A clear definition of the responsibilities of each position is essential, and the director should carry the ultimate responsibility for advancing the institution's mission, including its artistic direction, collections, scholarship, and programs.</p>
<p>8. Museum directors, trustees, and others in positions of responsibility should make every effort to anticipate and address situations in which a conflict of interest or the appearance of a conflict exists. The board must establish and maintain policies regarding conflicts of interest and ethics and ensure that they are transparent and reviewed regularly by the board, staff, and volunteers.</p>
<p>9. Appropriate policies guide a museum and help avoid misunderstandings. In addition to policies regarding conflicts of interest and ethical conduct, the following issues should be addressed: collections management; human resources; finance, audit, and investment management; and fundraising. In order to serve the needs of a particular museum, other issues not mentioned here may be appropriate subjects of policies.</p>

TABELLA 4. *Professional Practices in Art Museums: Finances.*

<p>32. The board carries full responsibility for financial and investment policies and approves the budget of the museum. Any significant change in the museum's financial condition must be addressed by the board in consultation with the director, who must, therefore, regularly inform the board of any actual or anticipated changes in income or expenditures.</p>
<p>33. The director has the responsibility to identify priorities of the museum that are consistent with its board-approved policy and to recommend the allocation of funds required to support them. The director prepares the budget of the museum and is responsible for submitting it to the board for approval before the commencement of each fiscal year.</p>

34. <i>In approving the budget, the board should recognize that expenditures consistent with the budget and subject to the availability of funds may be made by the director without further action by the board. The latitude permitted the director within this structure should be defined by policy.</i>
35. <i>If it becomes necessary to alter the approved budget or to act outside its provisions, the board and the director must be jointly engaged in the decisionmaking process.</i>
36. <i>Expenditures for purposes that are not part of the budget, such as acquisitions and capital programs, must be approved by the board. Exceptions, such as discretionary funds, should be governed by procedures defined in boardapproved policy.</i>
37. <i>While the museum may generate income to support its operations and programs, the museum is first and foremost a not-for-profit institution. In developing the museum's fiscal policy, income-producing activity must not compromise the museum's mission or standards.</i>
38. <i>The collections the museum holds in public trust are not financial assets and may not be converted to cash for operating or capital needs. No collection or portion thereof may be pledged as collateral for a loan, except that a museum may grant a security interest in a work that it is acquiring in order to secure the payment of the balance of the purchase price. To present fairly the museum's financial position, collections should not be capitalized. Likewise, no funds established for future art acquisitions (endowment or otherwise) should be pledged as collateral for loans. Member organizations should follow applicable accounting standards regarding the use of restricted funds and honor donor intent regarding the establishment and use of such funds.</i>
39. <i>The museum should make available financial statements sufficient to allow the public to make well-informed decisions regarding the appropriateness and effectiveness of the museum's use of contributed funds and other financial assets.</i>

Il fatto che le fondazioni *ex d.m.* 27 novembre 2001, n. 491 esercitino funzioni che rientrano tra i compiti istituzionali del Ministero può spiegare il ruolo forte assegnato all'autorità di governo all'interno e nei confronti della fondazione.

Integrando le disposizioni dettate dal codice civile per le fondazioni, il d.m. n. 491/2001 assegna all'autorità ministeriale una serie di competenze non soltanto di vigilanza e di controllo, ma anche di indirizzo e di gestione, sia pure indiretta, che non hanno riscontro in quelle che, all'interno delle fondazioni ordinarie, vengono assegnate ai fondatori. Il Ministero si trova così ad assolvere un duplice ruolo, di fondatore e regolatore, che lo colloca in una posizione molto diversa anche da quella in cui si trovano gli eventuali soggetti privati partecipanti ⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁵⁾ Per qualche indicazione in merito al coinvolgimento dei privati nell'ambito del settore culturale si veda, da ultimo, il documento della Banca d'Ita-

2. *L'attività di gestione e di valorizzazione dei beni culturali e di promozione delle attività culturali (cenni).*

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio⁽¹⁶⁾ (di seguito indicato anche come Codice dei beni culturali) sistematizza negli articoli da 115 a 117, 120 e 121 (collocati nel capo II del titolo II della parte seconda dedicato alla valorizzazione) le problematiche relative alle gestione dei beni culturali⁽¹⁷⁾. Gli ar-

lia, *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, luglio 2012, 23 e ss.

⁽¹⁶⁾ Di cui al d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42. Per un'analisi delle previsioni contenute nel Codice si rinvia a AA.VV., a cura di A. CAMMELLI, *Il Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il Mulino, Bologna, 2007.

⁽¹⁷⁾ In tema di gestione dei beni culturali si rammentano di seguito i principali interventi normativi che si sono via via succeduti nel tempo:

— la legge « Ronchey » (decreto-legge 14 novembre 1992, n. 433, convertito — con modificazioni nella legge 14 gennaio 1993, n. 4), recante « Misure urgenti per il funzionamento dei musei-statali »;

— l'art. 47-*quater* del d.l. febbraio 1995, n. 41, aggiunto dalla legge di conversione 22 marzo 1995, n. 85, significativamente rubricato « gestione dei beni culturali », che aveva ampliato il novero dei servizi aggiuntivi previsti dalla legge « Ronchey » del 1992 e ne aveva previsto il possibile affidamento in gestione a fondazioni culturali e bancarie, socie o consorzi, costituiti a tal fine;

— l'art. 10 del d.lgs. 20 ottobre 1998, n. 368 istitutivo del Ministero per i beni e le attività culturali, rubricato « Accordi e forme associative », che al comma 1 aveva previsto la possibilità per il Ministero, ai fini della valorizzazione dei beni culturali ed ambientali, di « a) stipulare accordi con amministrazioni pubbliche e con soggetti privati; b) costituire o partecipare ad associazioni fondazioni o società secondo modalità e criteri definiti con regolamento emanato ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1998, n. 400 »; il d.m. attuativo 27 novembre 2001, n. 491 (regolamento sulla costituzione e la partecipazione a fondazioni da parte del ministero per i beni e le attività culturali);

— l'art. 33 della legge finanziaria per l'anno 2002 (legge n. 448/2001) che aveva aggiunto la lett. *b-bis*) al comma *i* dell'art. 10 del d.lgs. n. 368/1998 per la « concessione a soggetti diversi da quelli statali della gestione di servizi finalizzati al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico. Nel 2002, la sezione consultiva del Consiglio di Stato, con il parere n. 1794 del 26 agosto 2002, aveva negato al Ministero per i beni e le attività culturali il potere regolamentare attuativo dell'art. 10 del d.lgs. n. 368/1998 sugli accordi e le forme associative e, in particolare, sulla costituzione o la partecipazione, da parte del ministero, a società. Il Consiglio di Stato, pur ammettendo che la gestione dei beni culturali è costituita da attività strumentale, finalisticamente neutra, che si connota per essere in un rapporto di propedeuticità sia con la tutela che

ticoli da 115 a 117 in particolare racchiudono la disciplina delle « *Forme di gestione* » dei beni culturali e dell'esternalizzazione della gestione di taluni servizi propri e/o aggiuntivi al servizio di offerta alla pubblica fruizione del bene culturale, fermo restando il principio che il bene culturale può essere oggetto solo di conferimento d'uso, non di trasferimento in titolarità.

In ordine alla attività di gestione e valorizzazione dei beni culturali ⁽¹⁸⁾ si può osservare che:

— deve ritenersi *attinente alla funzione di tutela la gestione che si concreta in attività materiali e giuridiche* (ad esempio, gli atti delle procedure selettive e i contratti di appalto) *necessarie e inevitabili per la stessa corretta conservazione del bene* (ad esempio, i servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile museo, di gestione degli impianti di climatizzazione e antincendio, di custodia, di vigilanza esterna e interna e di sicurezza, nonché la gestione del personale, ecc.) *nonché per la disciplina essenziale della pubblica fruizione del bene* (servizio di bigliettazione, servizi di accoglienza, di guida e assistenza didattica, di fornitura di sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, regolazione degli accessi, gestione dei sistemi atti ad assicurare il mantenimento di condizioni di microclima e di luminosità idonee alla conservazione delle opere ecc.);

— deve ritenersi *attinente, invece, alla valorizzazione la gestione che concorre al perseguimento delle finalità di valorizzazione*, che si realizza nell'erogazione di servizi, quali, ad esempio, editoriale e di vendita di riproduzioni di beni culturali, cataloghi e materiale informativo, di caffetteria e ristorazione, di guarda-

con la valorizzazione, ne ha affermato tuttavia una collocazione prevalente nell'ambito della valorizzazione (come ha poi fatto il Codice);

— la legge finanziaria per il 2003 — legge 21 dicembre 2002, n. 289 — all'art. 80, comma 52 — ha nuovamente modificato il testo normativo dell'art. 10 introducendo la nozione di *gestione dei servizi relativi ai beni culturali d'interesse nazionale*, allo scopo di superare le obiezioni in tema di potestà regolamentare statale.

⁽¹⁸⁾ Più ampiamente si veda M. DUGATO, *Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica*, in *Aedon*, 2, 2007, disponibile on-line al seguente link <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/2/dugato.btm>.

roba, di vendita di altri beni correlati all'informazione di gestione dei centri di incontro e di ristoro, di utilizzazione commerciale delle riproduzioni, di organizzazione di mostre e nelle altre iniziative promozionali, utili alla migliore valorizzazione del patrimonio culturale e alla diffusione della conoscenza dello stesso.

Ne consegue che la gestione e la valorizzazione dei beni culturali è quell'insieme di attività e di operazioni finalizzate *alle funzioni di tutela, fruizione e valorizzazione del bene culturale* (19). La scelta del Codice dei beni culturali non muta dunque

(19) Per un'analisi dei limiti dell'intervento pubblico nel settore del patrimonio artistico cfr. F. BANHAMOU, *L'economia della cultura*, il Mulino, Bologna, 2012, 91 ss. Con riferimento alla realtà nazionale italiana viene rilevato che « I musei statali (ad eccezione di quelli inseriti in una soprintendenza dotata di autonomia speciale, o in un Istituto nazionale, come ad es. la soprintendenza alla Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea di Roma), si rivelano dipendenti amministrativamente dalle soprintendenze di settore o miste e, per alcuni aspetti, dalle scelte e dalle valutazioni delle direzioni regionali e generali; non sono organi in senso tecnico, ed in effetti non possono avere capacità propria in tema di programmazione economico-finanziaria, di gestione del personale, di acquisti di beni e servizi, di uso attivo del patrimonio (si pensi, solo per esempio icastico, all'utilizzo del proprio nome); non possono avere relazioni giuridiche proprie con il territorio e più in generale con l'esterno, dotarsi di comitati scientifici, allearsi con *partners*, pubblici o privati; non possono avere un proprio direttore, almeno per come lo si intende nella prassi internazionale, ed è molto difficile organizzare in proprio, o concorrere ad organizzare, mostre, incontri, seminari, convegni; non hanno capacità proprie di produrre servizi di allargamento del pubblico, non hanno, spesso, un vero stato patrimoniale, non possono, da soli, promuovere — ad esempio — una banale operazione di fidelizzazione come “gli amici del museo”; hanno difficoltà a ricevere contributi, sponsorizzazioni, generare ricavi, e se lo riuscissero a fare le risorse dovrebbero essere versate alle entrate del bilancio statale, e dubitabilmente, e comunque non presto, ritornerebbero alla disponibilità del museo, che in ogni caso non potrebbe utilizzarle discrezionalmente.

Questa confusa condizione non è solo un segnale di un disegno normativo tradito dalla realtà, insomma, ma un serio ostacolo per una presenza più dinamica, attiva, visibile ed utile per molti musei statali; è certamente un intralcio alla concezione del museo-azienda, “risorsa capace di generare risorse”, pur con tutte le sue incertezze; è forse anche l'attestazione di un cammino ancora in corso da una visione dei musei-conservatorie a quella dei musei-luoghi di fruizione, inclusione, uguaglianza sostanziale; e non facilita l'idea stessa che il museo possa essere una dotazione del territorio in cui sorge, di cui può divenire risorsa, non solo economica, ma soprattutto civile e di coesione sociale »; cfr. P. FORTE, *I musei statali in*

il dato sostanziale che impone di discernere, di volta in volta e in concreto, nel fascio delle attività giuridiche e materiali di gestione, ciò che appartiene alla tutela, ciò che si riconduce al contenuto minimo della fruizione e ciò che può qualificarsi propriamente come valorizzazione ⁽²⁰⁾.

L'art. 115, comma 1, del Codice dei beni culturali disciplina le *forme di gestione* delle attività di valorizzazione dei beni culturali ad iniziativa Pubblica, distinguendo — come noto — tra gestione in forma diretta e gestione in forma indiretta.

In particolare, la gestione *in forma diretta* viene attuata:

— mediante strutture a bassa autonomia, incardinate nelle grandi strutture centrali o periferiche del Ministero per i beni e le attività culturali ⁽²¹⁾;

— per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, provviste di idoneo personale tecnico (art. 115, comma 2) ⁽²²⁾.

La gestione *in forma indiretta* viene attuata:

— tramite « affidamento diretto a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali o altri soggetti, costituiti o partecipati, in misura prevalente, dall'amministrazione pubblica cui i beni pervengono » (art. 115, comma 3, lett. *a*);

Italia: prove di autonomia. La gestione dei beni culturali: tappe di un percorso, disponibile on-line al link <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2011/1/forte.htm>.

⁽²⁰⁾ L'Amministrazione dei beni e delle attività culturali deve promuovere e sviluppare la *fruizione collettiva delle cose storico-artistiche*, attraverso forme di « collaborazione ». Infatti, mentre la *conservazione* presuppone valutazioni di specifica ed elevata competenza tecnica e poteri decisori esclusivi del competente sovrintendente, la *valorizzazione*, postulando una *diffusione* dei valori culturali, coinvolge tutti gli organi ed enti pubblici che operano nel settore (Stato, regioni ed enti locali, ciascuno titolare di competenze proprie e ciascuno responsabile, nel proprio ambito, della valorizzazione dei beni culturali pubblici di rispettiva appartenenza).

⁽²¹⁾ È questa l'ipotesi dei musei e delle biblioteche che non hanno autonomia amministrativa, finanziaria e contabile.

⁽²²⁾ È questa l'ipotesi dei « poli museali » e delle Soprintendenze speciali, ossia quegli uffici che svolgono le attività di tutela, valorizzazione e promozione, autonomamente o in collaborazione con la Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanea che è una delle otto Direzioni Generali del Ministero per i beni e le attività culturali.

— tramite « concessione a terzi » (art. 115, comma 3, lett. *b*), « mediante procedure ad evidenza pubblica, sulla base di valutazione comparativa dei progetti presentati » (art. 115, comma 5).

L'art. 115, comma 4 indica i criteri per la scelta tra le due forme di gestione indiretta, riferendosi al solo caso della gestione dell'attività di valorizzazione, che però sembra assolutamente non pertinente al caso in cui lo Stato conferisca l'intera collezione (e l'immobile in cui è esposta) per la fruizione (e poi anche per la valorizzazione) ⁽²³⁾. L'art. 115, comma 6, stabilisce

⁽²³⁾ « Lo Stato e le regioni ricorrono alla gestione in forma indiretta al fine di assicurare un *adeguato livello di valorizzazione* dei beni culturali. La scelta tra le due forme di gestione indicate alle lettere *a*) e *b*) del comma 3 è attuata previa valutazione comparativa, in termini di efficienza ed efficacia, degli obiettivi che si intendono perseguire e dei relativi mezzi, metodi e tempi ».

Come noto, la funzione pubblica di tutela del patrimonio culturale e ambientale ha la massima dignità legislativa nella previsione contenuta nella Costituzione repubblicana all'art. 9 secondo cui « La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione ». Con questo articolo, la Repubblica Italiana ha scelto di assumere tra i compiti essenziali dello Stato la promozione, lo sviluppo e l'elevazione culturale della collettività, nel cui quadro s'inserisce come componente primaria la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico (che, quindi, è protetto al di là di valutazioni prettamente e esclusivamente patrimoniali). L'articolo 9 innova la precedente concezione puramente conservativa dei beni culturali, proponendone una visione dinamica, orientata al pubblico godimento. In questo modo la Costituzione assegna alla tutela un ruolo che non è di pura conservazione, ma diviene mezzo per la crescita della società attraverso la pubblica fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale nazionale, nel cui alveo sono ricompresi i beni culturali in senso stretto e i beni paesaggistici. Il termine « valorizzazione » ha assunto un valore particolare con l'introduzione della legge costituzionale n. 3 del 2001 di revisione del Titolo V della Costituzione, la quale riserva allo Stato la tutela del patrimonio (ai sensi dell'art. 117, 2° comma), mentre attribuisce potere legislativo concorrente tra Stato e Regioni in materia di valorizzazione dei beni culturali, promozione e organizzazione di attività culturali. Questo modello di riparto delle competenze è ulteriormente arricchito con la previsione (di cui all'ultimo comma dell'art. 116) della possibilità di attribuire a singole Regioni, diverse da quelle che già godono di autonomia speciale, su loro richiesta e con approvazione a maggioranza qualificata da parte del Parlamento, ulteriori forme e condizioni particolari di autonomia in materia di tutela. Tutela e cura dei beni culturali nonché promozione dello sviluppo della cultura, in cui si sintetizza la valorizzazione, non costituiscono, dunque, una riserva di competenza statale, ma sono com-

altresì che « *Gli altri enti pubblici territoriali ordinariamente ricorrono alla gestione in forma indiretta (...), salvo che, per le modeste dimensioni o per le caratteristiche dell'attività di valorizzazione, non risulti conveniente od opportuna la gestione in forma diretta* ».

L'art. 115, commi 8, 9 e 10 regola la forma di gestione in affidamento: « Il rapporto tra il titolare dell'attività e l'affidatario od il concessionario è regolato con contratto di servizio, nel quale sono specificati, tra l'altro, i livelli qualitativi di erogazione del servizio e di professionalità degli addetti nonché i poteri di indirizzo e controllo spettanti al titolare dell'attività o del servizio ». Il titolare dell'attività può partecipare al patrimonio o al capitale dei soggetti di cui al comma 3, lett. a), anche con il conferimento in uso del bene culturale oggetto di valorizzazione. Gli effetti del conferimento si esauriscono, senza indennizzo, in tutti i casi di cessazione totale dalla partecipazione da parte del titolare dell'attività o del servizio, di estinzione del soggetto partecipato ovvero di cessazione, per qualunque causa, dell'affidamento dell'attività o del servizio. I beni conferiti in uso non sono soggetti a garanzia patrimoniale specifica se non in ragione del loro controvalore economico.

L'art. 117 del Codice dei beni culturali disciplina l'istituzione di *servizi accessori* di accoglienza per i visitatori prevedendo che « Negli istituti e nei luoghi della cultura [...] possono essere istituiti servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico ». Rientrano tra tali servizi aggiuntivi:

a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i catalo-

piti assegnati, attraverso forme di intesa e coordinamento, a Stato e Regioni (art. 118, comma 3). Il nuovo quadro costituzionale può, dunque, conclusivamente essere tracciato nel modo seguente:

- tassatività delle competenze esclusive dello Stato in materia di tutela;
- competenza concorrente regionale relativamente alla valorizzazione dei beni culturali;
- nuova allocazione delle funzioni amministrative; possibilità di delega della potestà regolamentare alle Regioni di materie di competenza esclusiva statale;
- utilizzo delle intese per l'attività di tutela.

In tema si veda il documento elaborato dal Servizio Studi e Ricerche - Intesa SanPaolo, *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*, ottobre 2011, 20.

ghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;

b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;

c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;

d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;

e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;

f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;

g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

3. *L'insufficienza delle indicazioni in tema di assetto finanziario contenute nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (d.lgs. n. 112/1998 art. 150, comma 6).*

A prescindere dalla forma giuridica e dalla forma di gestione assunta dall'ente museale, emerge l'esigenza di effettuare un'attenta e adeguata rendicontazione dell'attività gestionale e ciò non soltanto per una mera previsione normativa (codice civile o leggi speciali) più o meno direttamente applicabile a tali tipologie di enti, ma anche per l'alto profilo della *mission* che essi sono chiamati a perseguire. Tale *mission* rende fondamentale garantire l'estrema trasparenza dell'attività svolta attraverso la predisposizione di una appropriata forma di rendicontazione. Ne consegue l'importanza che assume per il museo l'*accountability* ⁽²⁴⁾, intesa come dovere e responsabilità informativa nei

⁽²⁴⁾ « *L'accountability* esprime la responsabilità informativa dell'azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d'esito trovano la loro piena conformazione. Tale ultima affermazione fa comprendere come la responsabilità informativa di cui si discorre

confronti dei soggetti interessati al fine di dimostrare, documentare, giustificare in maniera trasparente e veritiera i risultati della gestione, le modalità attuate e gli effetti generati⁽²⁵⁾. In sintesi, l'*accountability* esprime il dovere di rendere spiegabile e verificabile come si è svolta l'attività e qual è stata la responsabilità assunta nei confronti dei vari *stakeholder* che compongono la collettività di riferimento.

Il riferimento allo svolgimento di un'attività di gestione rende opportuna qualche considerazione utile anche ai fini della rendicontazione. In particolare, è possibile individuare diversi ambiti gestionali caratteristici delle organizzazioni senza fini di lucro enucleando le seguenti componenti principali dell'attività:

- gestione caratteristica istituzionale, volta all'attuazione degli scopi statutari dell'ente;
- gestione delle attività connesse a quella istituzionale;
- gestione patrimoniale;
- gestione finanziaria e monetaria;
- gestione della raccolta fondi;
- altre gestioni⁽²⁶⁾.

Il sistema informativo-contabile⁽²⁷⁾, assume un importante ruolo nella rappresentazione dei risultati raggiunti dal-

abbia ripetiamolo una doppia valenza: quella interna postulante la verifica del raggiungimento dell'obiettivo implementante il fine perseguito dall'azione aziendale; quella esterna postulante la comunicazione di dati e di informazioni tramite i quali far apprezzare il livello di *performance* raggiunta e il rispetto della pluralità di vincoli a cui l'azienda stessa è sottoposta »; cfr. A. MATACENA, *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in AA.VV., a cura di A. MATACENA, *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, 75.

⁽²⁵⁾ Per un'analisi delle problematiche relative all'*accountability* nell'ambito degli enti locali si veda L. BARTOCCI, *Il bilancio sociale negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2003.

⁽²⁶⁾ Più ampiamente cfr. A. PROPERSI, *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit*, Vita & Pensiero, Milano, 2004, 30 ss.

⁽²⁷⁾ Le caratteristiche che un sistema informativo contabile deve rispettare per poter essere considerato utile e di facile lettura al pubblico esterno sono: comprensibilità, attendibilità, significativa, tempestività, coerenza e compatibilità; cfr. GOVERNMENT ACCOUNTING STANDARDS BOARD, *GASB Concept Statement 1, Objectives of Financial*, par. 62-68.

l'azienda museale ⁽²⁸⁾ e, in particolar modo, il sistema di bilancio, elemento di trasparenza nei confronti di tutti i soggetti esterni e interni coinvolti, costituisce uno strumento per evidenziare i risultati raggiunti e le modalità con cui le risorse sono state gestite ⁽²⁹⁾.

Indipendentemente dagli aspetti normativi e dai profili giuridici, le esigenze gestionali che le istituzioni museali presentano sono quasi identiche e, di conseguenza, devono essere dotate di un sistema informativo-contabile omogeneo e standardizzato in grado di consentire l'effettuazione di una valutazione dell'attività dell'azienda, dei risultati raggiunti e, di conseguenza, dell'economicità della gestione aziendale, attraverso

⁽²⁸⁾ Si osserva che « [...] la ricerca di un equilibrio tra "socialità" ed "economicità" che spinge verso un processo di riorganizzazione gestionale; occorre, pertanto, ripensare ai fondamenti stessi su cui si basa la gestione allo scopo di individuare un nuovo "modo di essere" dell'azienda museo. L'attenzione si sposta su una gestione improntata al rispetto dell'equilibrio tra costi e benefici, tale che attraverso l'implementazione di un sistema informativo appropriato, si giunga a rilevare tutti i costi che l'azienda museo sostiene e tutti i benefici che produce per la collettività. Non poche sono naturalmente le difficoltà applicative soprattutto se volgiamo lo sguardo al frammentato sistema museale italiano. Infatti, le differenze tra una organizzazione museale e l'altra, in termini di tipologia della collezione, di dimensioni, di localizzazione, di servizi offerti, e soprattutto di assetti proprietari, condizionano in modo pesante la gestione e pertanto la predisposizione di un sistema informativo valido in senso assoluto. È dunque logico immaginare che ogni organizzazione museale, partendo da un modello di riferimento largamente condiviso, in base alle proprie peculiarità, provveda ad adattarlo a seconda degli scopi perseguibili e delle grandezze da monitorare »; cfr. N. PERSIANI, F. PAPINI, *La valorizzazione dei beni artistici tramite la costituzione di fondazioni: il caso della Fondazione Marino Marini di Firenze*, disponibile on-line all'indirizzo <http://ea2000.unipv.it/paper/con%20trento/trento.htm>.

⁽²⁹⁾ Seppur diversi fra loro per natura e aspettative e caratterizzati da diverso grado di coinvolgimento, sono numerosi i soggetti che operano internamente ed esternamente al museo e che si dimostrano interessati al modo in cui questa realtà viene governata.

Si possono distinguere in *stakeholder* primari, soggetti senza la cui partecipazione continua il museo non può sopravvivere e comprendono i finanziatori, il personale (dipendenti e volontari), i visitatori, i fornitori, la Pubblica Amministrazione; e in secondari, ovvero, individui che esercitano un'influenza sul museo, ma che non sono essenziali per la sua sopravvivenza, come alcuni segmenti della collettività.

un'adeguata esposizione della produzione culturale realizzata nel corso dell'esercizio ed una rappresentazione non ambigua dell'allocazione delle risorse.

Nonostante *i*) l'importanza sociale e culturale dei musei e *ii*) la dimensione economica (anche in termini di « ricaduta » sul tessuto produttivo e sull'« indotto »), è agevole rilevare una non sufficiente standardizzazione delle modalità di rendicontazione *economica, patrimoniale e finanziaria* degli enti museali del nostro Paese.

La gestione, infatti, pur presentandosi unitaria nel tempo e nello spazio, può utilmente essere osservata nei seguenti complementari aspetti:

- aspetto finanziario;
- aspetto economico;
- aspetto patrimoniale.

L'aspetto finanziario si riferisce alle relazioni tra fabbisogni di capitale e le relative modalità di copertura e tra i correlati flussi di entrate e flussi di uscite monetarie e finanziarie ⁽³⁰⁾.

L'aspetto economico osserva le relazioni tra costi e ricavi per analizzare la redditività ⁽³¹⁾.

⁽³⁰⁾ La struttura finanziaria è rappresentata dall'esame dei seguenti elementi:

- composizione dei fabbisogni di capitale (o impieghi) originati dalla gestione;
- correlata composizione della copertura degli individuati fabbisogni (fonti di finanziamento).

La situazione finanziaria è invece riferita ad un dato periodo di tempo futuro ed è la relazione che si può istituire nel periodo considerato tra:

- fabbisogni (o impieghi) di capitale;
- relative fonti di finanziamento.

⁽³¹⁾ La struttura economica è definita invece dalla composizione dei componenti di reddito che formano il rendiconto reddituale e, cioè, struttura dei costi da un lato e struttura dei ricavi dall'altro. Lo studio della situazione economica consiste nell'individuazione della sua attitudine a trattenere ed attrarre nel proprio ambito tutti i fattori produttivi di cui necessita; il risultante giudizio di redditività è soddisfacente solo se tale attitudine si presenta stabilizzata nel tempo così da conferire all'impresa i congiunti caratteri della durabilità e della solidità economica.

L'aspetto patrimoniale esamina la relazione intercorrente tra il patrimonio netto (o capitale proprio) ed il capitale di credito.

Considerando prioritaria l'esigenza di conseguire l'efficacia sociale e di attivare — verso l'interno e l'esterno — un processo di comunicazione alimentato dalle misurazioni qualitative e quantitative effettuate⁽³²⁾, possiamo interrogarci in ordine a quali potrebbero essere gli obiettivi conoscitivi assegnabili alla redazione di un bilancio di esercizio quale derivazione di un processo di rilevazione contabile di tipo economico-patrimoniale nell'ambito delle istituzioni museali. Se l'obiettivo conoscitivo è quello del « rendere conto », il bilancio di esercizio del museo diviene il bilancio dell'entità giuridica sottostante e non tanto il bilancio della dinamica della gestione posta in essere durante il periodo oggetto di osservazione; prevale cioè l'esigenza di rendere conto di come è stato gestito il patrimonio e non l'azienda in quanto tale (modello del bilancio-rendiconto); se, al contrario, l'obiettivo è quello dell'apprezzamento del complesso delle operazioni di gestione e dello sviluppo delle stesse negli esercizi successivi, allora il bilancio è chiamato a rappresentare la sostanza dei valori che si originano dalla gestione del museo rappresentativi degli investimenti effettuati e dei finanziamenti ottenuti nel corso dell'esercizio e del risultato gestionale conseguito secondo la logica del calcolo economico sviluppato dal soggetto operativo (modello del bilancio-rappresentazione).

La richiamata inadeguata standardizzazione delle modalità di rendicontazione delle risultanze gestionali al termine di un prescelto periodo temporale, determina una estrema variabilità dei documenti di sintesi periodica che vengono predisposti che rende disagiata qualsiasi processo di confronto e che non consente, molto spesso, di cogliere l'importanza segnaletica dei valori ivi rappresentati.

⁽³²⁾ Cfr. B. SIBILIO PARRI, *La rendicontazione e la comunicazione dell'attività museale*, in AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Responsabilità e performance nei musei*, Milano, 2007, 53.

Ciò consegue in primo luogo alla sostanziale assenza di norme imperative relative all'obbligo di predisposizione di un rendiconto/bilancio assimilabile — nelle finalità — al bilancio ordinario di esercizio *ex art.* 2423 ss. c.c. per quanto riguarda i soggetti diversi dalle società commerciali.

Si hanno infatti poche norme e che nulla dicono in ordine a:

- finalità;
- struttura;
- composizione;
- criteri di valutazione da adottarsi

in relazione agli enti museali implicitamente qui considerati rientranti nella categoria delle organizzazioni *non profit* (indipendentemente dalla loro veste giuridica e indipendentemente dalla composizione degli enti proprietari) per le quali, come noto, non esiste una normativa *ad hoc* per la formazione e il contenuto dei bilanci; anche le norme istitutive interne (statuti), ove predisposte, impongono generalmente l'approvazione di un rendiconto annuale i cui contenuti non vengono tuttavia definiti.

Si rammenta che il bilancio di esercizio rappresenta lo strumento elettivo per porre in evidenza le relazioni tra l'impresa e l'ambiente in cui essa opera; esso deve quindi perseguire l'obiettivo di fornire una *minima comune informazione* per tutti i soggetti interessati e deve presentare i caratteri qualitativi dell'*attendibilità*, della *neutralità* e della *verificabilità* ⁽³³⁾.

L'*attendibilità* del bilancio di esercizio è connessa alla sua credibilità nel soddisfare gli scopi ad esso attribuiti. Essa è fondata in termini generali sul rispetto delle norme disposte sulla redazione del documento. Sul piano tecnico, essendo il bilancio composto da valori oggettivi e da valori soggettivi, correlati al processo di programmazione aziendale, il valore delle stime deve essere ragionevole, ovvero presentare i caratteri della *soggettività « razionale »*. In tal senso questa deve essere non casuale, ma motivata; compatibile con i concetti di reddito di

⁽³³⁾ Cfr. N. DI CAGNO, *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in *Riv. dott. comm.*, n. 5/1999, 634.

esercizio e di capitale di funzionamento tipici delle determinazioni quantitative d'azienda; coerente nel far concorrere al risultato di esercizio perdite potenziali e non utili attesi o sperati; conforme ai vincoli posti dalla legge; uniforme nel tempo a parità di circostanze.

La *neutralità* dell'informazione è condizione per far sì che le attese dei diversi soggetti possano essere soddisfatte in via minimale sulle sorti dell'impresa; la condizione può essere realizzata sulla base di principi e di un *corpus* di regole vincolati e standardizzate, ovvero uniformi per la generalità delle imprese, ma soprattutto tali che i soggetti aventi relazioni a diverso titolo con l'impresa siano tutelati.

La *verificabilità* dell'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica sottende un'indipendente ricostruzione del processo contabile in tutti gli aspetti, ivi compreso il processo di attribuzione di valore.

La differente cultura contabile e i differenti ordinamenti legislativi hanno condizionato, fino all'intervento della legislazione europea, le modalità di emanazione delle regole sulla formazione del bilancio. Per soddisfare le esigenze conoscitive degli operatori interni, legate al perseguimento degli obiettivi, e quelle degli attori esterni (economici, non economici e istituzionali), connesse alle singole aree di azione, è necessario che il museo sia dotato di un sistema informativo e di un sistema di comunicazione. Del resto, sono proprio questi meccanismi a facilitare un'*accountability* attendibile. Infatti, efficaci flussi di informazioni e di comunicazioni permettono all'organizzazione museale di assolvere alla responsabilità di spiegare e di giustificare cosa sta facendo per tener fede agli impegni presi con i vari *stakeholder*. Di entrambi questi flussi il bilancio è, allo stesso tempo, frutto e sintesi.

Le principali, ancorché carenti, indicazioni in tema di assetto finanziario dei musei sono contenute nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei (d.lgs. n. 112/1998, art. 150, comma 6) che vengono di seguito sintetizzate.

Viene in primo luogo evidenziato che il potere/dovere di redigere il bilancio di un museo è correlato di norma all'attribuzione di autonomia finanziaria, altrimenti si ha solo una rendicontazione amministrativa delle spese effettuate rispetto all'assegnazione di fondi con vincolo di destinazione. La prima ipotesi si ha nel caso di museo indipendente o a limitata autonomia; la seconda nel caso di museo collocato all'interno di una più ampia organizzazione (museo-ufficio). In entrambi i casi la gestione non può prescindere dallo svolgimento di attività ritenute *standard* indipendentemente dal grado di libertà nell'utilizzo delle disponibilità finanziarie.

Il livello di autonomia nella redazione del bilancio influenza le decisioni relative alla gestione corrente, alla realizzazione degli obiettivi programmatici e alla definizione delle strategie di lungo periodo ⁽³⁴⁾. Le politiche di sviluppo degli *standard* museali richiedono non solo disponibilità finanziarie adeguate, ma anche ampia discrezionalità nelle scelte operative cui corrispondono più elevati livelli di responsabilità manageriale e amministrativo-contabile.

Indipendentemente dall'eventuale obbligo di redigere un bilancio, la logica che deve presiedere alle operazioni di individuazione delle voci di entrata e di spesa di un museo risponde alla esigenza prioritaria di garantire lo svolgimento delle varie attività necessarie al corretto funzionamento della struttura e di salvaguardare l'integrità, lo studio e la valorizzazione dei beni custoditi. Tali operazioni, dunque, al di là dei loro risvolti meramente contabili, assolvono ad una duplice funzione: valutativa dell'efficienza organizzativa e dell'efficacia operativa; conoscitiva ai fini della trasparenza gestionale.

L'Atto di indirizzo precisa inoltre che:

— i musei e gli altri istituti di conservazione di proprietà dello Stato, se dotati di autonomia, assumono la veste di organi

⁽³⁴⁾ In tema di individuazione delle modalità di rendicontazione nell'ambito del settore museale cfr. AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Milano, 2004.

periferici del Ministero per i beni e le attività culturali, come le soprintendenze regionali e quelle settoriali ⁽³⁵⁾;

— le decisioni ministeriali sono assunte, sentito il comitato tecnico-scientifico di settore competente, sulla base di criteri oggettivi che « tengono conto della qualità e quantità dei beni tutelati e dei servizi svolti, della rilevanza dei compiti e delle funzioni, con riferimento al bacino d'utenza ed all'ambito territoriale, nonché dell'organico »;

— è possibile l'applicazione ai musei statali di norme speciali ⁽³⁶⁾.

Per quanto riguarda le modalità di rendicontazione, l'Atto di indirizzo individua nel bilancio annuale di previsione e nel conto consuntivo, redatti in termini di competenza e di cassa, i documenti contabili principali con una classificazione delle entrate articolata in titoli e, al loro interno, in categorie.

Per i musei pubblici non statali, la normativa vigente consente l'attribuzione di vari livelli di autonomia gestionale attraverso la loro trasformazione in società per azioni, aziende speciali o istituzioni.

La redazione del bilancio, oltre che dal grado di autonomia decisionale, è condizionata dagli assetti organizzativi e gestionali e dal contesto operativo dell'ente museale.

Anche la costruzione del bilancio di un museo è influenzata da un insieme di fattori le cui variabili possono modificare sostanzialmente la strutturazione. Specifica rilevanza assumono: lo status giuridico-proprietario (pubblico, privato, misto); il tipo di contenitore fisico (antico, moderno, dedicato, plurifunzionale); la sua dimensione (grande, medio, piccolo) e la

⁽³⁵⁾ Il d.P.R. 29 dicembre 2000, n. 441, stabilisce che l'eventuale attribuzione dell'autonomia gestionale ai musei avvenga con le modalità del decreto ministeriale non regolamentare, attraverso il meccanismo della definizione dei compiti delle unità dirigenziali nell'ambito degli uffici dirigenziali generali (art. 17, comma 4-bis, lett. e della legge n. 400/1988).

⁽³⁶⁾ Come nel caso della Soprintendenza di Pompei dotata di autonomia scientifica, organizzativa, amministrativa e finanziaria (art. 9, commi 2, 3, 4 della legge 8 ottobre 1997, n. 352).

sua ubicazione (al chiuso o all'aperto); la natura, la tipologia e la consistenza delle collezioni; le modalità di gestione (autonoma o dipendente); la missione prevalente; la collocazione territoriale (che ne determina sia il bacino di utenza naturale e le conseguenti previsioni di flussi di entrata, sia le possibilità di risorse economiche alternative).

L'Atto di indirizzo propone uno schema di massima nel quale vengono sinteticamente enucleate e aggregate per aree omogenee e funzionali le fondamentali voci di entrata e di uscita di un'ipotetica istituzione museale.

È prevista anche una voce di entrata per i redditi derivanti dalla gestione finanziaria di eventuali fondi di dotazione.

Per quel che concerne le voci di spesa, che determinano le uscite, sono state distinte ed aggregate omogeneamente quelle relative al funzionamento, quelle relative alla ricerca e all'attività scientifica, quelle relative alla fruizione e ai servizi al pubblico ed infine quelle riguardanti gli investimenti a lungo termine (Tabella 5):

TABELLA 5. *Lo schema del bilancio di esercizio di un'istituzione museale secondo le previsioni nell'Atto di indirizzo ex d.lgs. n. 112/1998, art. 150, comma 6.*

Entrate

a) Autofinanziamento

- biglietti di ingresso, abbonamenti;
- contributi volontari dei visitatori e forme di associazione al museo;
- proventi derivanti da servizi di vendita e ristorazione a gestione diretta;
- canoni per i servizi in concessione di caffetteria, ristorazione, bookshop;
- proventi derivanti dai servizi di accoglienza (guardaroba, visite guidate);
- diritti di riproduzioni fotografiche, pubblicazioni, merchandising, ecc.;
- affitti e locazioni;
- gestione finanziaria dei fondi di dotazione;
- servizi resi a terzi (servizi regolamentati di consulenza e ricerca);
- altri proventi.

b) Finanziamenti esterni

- spese e servizi direttamente sostenuti/erogati continuativamente dall'ente proprietario, dall'amministrazione responsabile o da altri enti;
- altri trasferimenti pubblici;

- contributi straordinari, contributi in servizi di soggetti privati;
- donazioni e legati;
- sponsorizzazioni;
- quote di partecipazione.

Uscite

a) Funzionamento:

- personale;
- utenze, materiali di consumo, pulizie, gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti, forniture di servizi continuativi (premi assicurativi ecc.);
- gestione amministrativa e operativa;

b) Gestione delle collezioni.

- registrazione inventariale, documentazione e catalogazione dei beni custoditi;
- restauro delle collezioni e del contenitore se antico;
- attività di studio e ricerca scientifica, pubblicazioni.

c) Servizi al pubblico:

- mostre;
- conferenze;
- attività didattica;
- iniziative culturali connesse alle collezioni e al territorio.

d) Investimenti e manutenzione straordinaria

- incremento e sviluppo delle collezioni (acquisti, scavi, depositi a lungo termine ecc);
- piani di promozione;
- adeguamenti tecnologici.

Stato patrimoniale

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.

Quanto sopra sinteticamente previsto nell'Atto di indirizzo ha il limite di far apparire utili le sole rilevazioni contabili dell'aspetto monetario e finanziario della gestione. Infatti, anche se ci sono dei richiami, è del tutto trascurata la dimensione economica e solo pochi cenni vengono dedicati a quella patrimoniale. Si precisa che l'utilizzo di una contabilità economico-patrimoniale si rende necessario nell'ipotesi in cui vi siano attività di natura prettamente commerciale delle quali occorre

conoscere la economicità della gestione e, in generale ⁽³⁷⁾, ogni qual volta si debbano perseguire condizioni di equilibrio monetario-finanziario ed economico ⁽³⁸⁾.

Esula dai contenuti delle presenti annotazioni, l'approfondimento delle previsioni contenute nell'Atto di indirizzo visto che non appaiono sufficientemente *coerenti* con le esigenze di rendicontazione degli enti museali richiamate in precedenza ⁽³⁹⁾. E ciò in particolare avuto riguardo alle attese minime di informazione e di *accountability* nei confronti dei diversi *stakeholders* con i quali l'azienda museale ha un rapporto diretto ed indiretto nell'ambito dell'esercizio delle proprie funzioni. Con riferimento a tali soggetti sorge quindi la necessità di rendere conto delle *performance* raggiunte in relazione agli obiettivi prefissati coerentemente alla propria *missione* ⁽⁴⁰⁾.

⁽³⁷⁾ Si osserva infatti che « [...] occorre avere ben chiaro che laddove manchi una contabilità specifica e autonoma per i musei [...], ciò non si traduce semplicemente nella mancanza di valori complessivi e sintetici per quel museo, ma come una ottica che non ancora valorizza completamente il museo in termini di Valore economico, ovvero di un valore d'insieme dato ad un patrimonio che per effetto dell'attività svolta è maggiore della somma dei valori delle parti che compongono quel patrimonio »; cfr. L. MIGALE, *Considerazioni sulla valutazione economica delle attività dei musei*, in AA.VV. a cura di A. MARESCA COMPAGNA e E. CABASINO, *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ufficio Studi, 1998. In tema cfr. G. AIROLDI, *Le aziende non profit definizioni e classificazioni*, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Bologna, Clueb, 1996; S. ARDUINI, *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Torino, Giappichelli, 1996; S. BAGDADLI, *Il museo come azienda. Management e Organizzazione al servizio della cultura*, Milano, EtasLibri, 1997.

⁽³⁸⁾ « Il conseguimento dell'equilibrio monetario-finanziario e di quello economico, pur non costituendo obiettivo primario per il museo, rappresenta comunque un vincolo da verificare con regolarità e serietà. L'equilibrio monetario-finanziario è, in genere, al centro dell'attenzione dei dirigenti museali, consapevoli della rilevanza che assume la disponibilità di risorse idonee a coprire il fabbisogno generato dalla gestione »; cfr. B. SIBILIO PARRI, *La rendicontazione e la comunicazione dell'attività museale*, in AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Responsabilità e performance nei musei*, cit., 59.

⁽³⁹⁾ Per un confronto internazionale cfr. N.G. APOSTOLOU, W.W. HOLDER, *Financial Accounting and Reporting for Museums*, *The Museum Journal*, 24, 1981, 29-39; M.J. GROSS JR, J.H. MCCARTHY, N.E. SHELTON, *Financial and Accounting Guide for not for Profit Organizations*, 7th Edition, John Wiley & Sons, 2005, 362 ss.

⁽⁴⁰⁾ Con il chiaro intento di colmare la lacuna normativa relativa alle mo-

In considerazione delle attuali tendenze evolutive in atto e delle indicazioni contenute nei principi contabili nazionali ed internazionali, la redazione del bilancio di esercizio nell'ambito degli enti *non profit* si basa sui seguenti postulati e principi generali.

Continuità aziendale. I bilanci sono redatti secondo l'assunzione che l'ente sia in funzionamento e che continui ad esserlo nel prevedibile futuro.

Competenza economica. I bilanci redatti secondo la competenza economica risultano i più adatti a fornire informazioni in merito al reale stato di salute dell'azienda, con riferimento alla situazione patrimoniale-finanziaria ed a quella economica.

Qualora non sia rinvenibile un ricavo immediato o mediato, la competenza economica dei costi deve essere individuata non già in relazione al ricavo conseguito ma quando:

— il processo produttivo dei beni o dei servizi è stato completato;

— l'erogazione è avvenuta, si è cioè verificato il passag-

dalità di rendicontazione di tipo contabile degli enti *non profit*, sono stati elaborati nel nostro Paese i seguenti documenti, le cui previsioni possono essere applicate nell'ambito degli enti museali:

— il « Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende *non profit* » del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti del luglio 2002; il documento emanato — nella forma della Raccomandazione — prevede lo schema del bilancio d'esercizio degli enti *non profit* che deve avere, come contenuto minimo, uno Stato Patrimoniale, un Rendiconto della gestione (conto economico), una Nota integrativa, un Prospetto di movimentazione dei fondi ed una Relazione sulla gestione (Relazione di missione);

— il « Quadro sistematico per la preparazione e la presentazione del bilancio degli enti *non profit* » elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, dell'Agenzia per il terzo settore e dall'Organismo di Contabilità; il documento individua i principi generali di bilancio e ne analizza gli elementi costitutivi;

— le « Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti *non profit* » dell'Agenzia per le Onlus del febbraio 2009.

Come risulta evidente dalla lettura dei documenti, gli schemi di bilancio ed i principi contabili propri delle imprese commerciali costituiscono il punto di riferimento su cui si propone di strutturare il rendiconto annuale dei soggetti *non profit*, ma vengono opportunamente e funzionalmente adattati alle diverse esigenze e caratteristiche di queste peculiari realtà.

gio sostanziale e non formale del titolo di proprietà o di godimento, nel caso di beni e servizi destinati a collettività individuate, ovvero il bene o il servizio è divenuto di pubblico beneficio o dominio, nel caso di attività a beneficio diffuso (quali le attività di ricerca, culturali ecc.).

La partecipazione del costo al processo produttivo si realizza quando:

— i costi sostenuti in un esercizio riguardano fattori che hanno la loro utilità nell'esercizio stesso o non ne sia identificabile o valutabile la futura utilità;

— la competenza economica dei costi può essere determinata anche sulla base di assunzioni del flusso dei costi (Fifo, Lifo o costo medio) o, in mancanza di una più diretta associazione, per ripartizione dell'utilità o funzionalità pluriennale su base razionale e sistematica (ammortamento);

— viene meno o non sia più identificabile o valutabile la futura utilità o funzionalità dei fattori produttivi i cui costi erano stati sospesi in esercizi precedenti;

— l'associazione al processo produttivo o la ripartizione della utilità su base razionale e sistematica non siano di sostanziale rilevanza.

Prevalenza della sostanza sulla forma. Il principio della prevalenza della sostanza sulla forma rappresenta per molti aspetti un corollario della clausola generale della rappresentazione veritiera e corretta. La sostanza rappresenta l'essenza nonché la rilevanza economica dell'evento.

Comprensibilità. Il sistema dei prospetti contabili contenuti nel bilancio deve poter essere comprensibile nella sua sostanza e nella sua forma. Sotto il profilo sostanziale, il bilancio deve mostrare una chiara e intelligibile imputazione degli elementi alle specifiche poste; tale fine può essere raggiunto anche tramite una coerente applicazione di norme tecniche. Per quanto concerne l'aspetto formale, il bilancio deve proporre una chiara classificazione delle voci finanziarie, economiche e patrimoniali nonché una esauriente informativa di carattere qualitativo negli appositi documenti. Le classificazioni devono garan-

tire contestualmente analiticità e sinteticità nell'analisi dei fenomeni gestionali.

Il bilancio, attraverso i suoi elementi classificati in macroclassi, rappresenta gli effetti patrimoniali e finanziari delle operazioni e degli eventi dell'arco temporale interessato. Gli elementi che riguardano direttamente la misurazione della situazione patrimoniale finanziaria sono attività, passività e patrimonio netto. Tali elementi costituiscono una informazione imprescindibile per l'utilizzatore del bilancio.

Imparzialità. Le informazioni contenute nei prospetti contabili devono, in aggiunta, essere imparziali (neutre), ossia scvere da distorsioni preconceute. Il bilancio non è imparziale se tramite la determinazione di particolari dati o informazioni di natura discorsiva tende a orientare le decisioni degli utilizzatori in direzione divergente rispetto a quella coerente. Il fatto che il bilancio sia indirizzato a una specifica categoria di soggetti, invece, non è caratteristica fondamentale per determinare la non neutralità dello stesso.

Prudenza. La redazione del bilancio prevede necessariamente l'esercizio di un giudizio soggettivo nella imputazione di determinate poste in bilancio. Ciò è dovuto al fatto che la competenza economica prevede l'iscrizione di oneri o proventi che spesso hanno avuto una manifestazione economica ma che non hanno ancora trovato equivalente manifestazione monetaria. Nella valutazione degli elementi di bilancio, occorre fare uso del principio della prudenza, che consiste nell'impiego di un grado di cautela nell'esercizio dei giudizi necessari per l'effettuazione delle stime affinché le attività e i proventi non siano sovrastimati e le passività e gli oneri non siano sottostimati. L'utilizzo di tale principio, inoltre, comporta l'iscrizione dei proventi solamente laddove questi siano effettivamente realizzati e l'imputazione degli oneri anche qualora questi siano anche solamente potenziali.

Comparabilità e coerenza. Il bilancio per poter fornire informazioni utili deve poter essere comparabile. L'accezione di comparabilità assume un duplice significato: spaziale e temporale.

Ciò è possibile solamente applicando in maniera costante i medesimi principi e criteri nel corso del tempo.

Verificabilità dell'informazione. Le informazioni di carattere patrimoniale, economico e finanziario desumibili dal bilancio devono essere verificabili attraverso un'indipendente ricostruzione del procedimento contabile, tenendo conto altresì degli elementi soggettivi che hanno influenzato la redazione del bilancio stesso.

Significatività. Le informazioni sono significative quando sono in grado di influenzare le decisioni, non soltanto economiche, degli utilizzatori, aiutandoli a valutare gli eventi passati, presenti e futuri. La significatività dell'informazione è correlata alla sua natura e alla sua portata quantitativa.

4. *La rappresentazione contabile del patrimonio di funzionamento della fondazione per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali.*

È opportuno ricordare che l'aspetto patrimoniale delle fondazioni *ex d.m. n. 491/2001* è essenziale: l'ente giuridico sorge solo se sussiste il fondo di dotazione. Proprio questo aspetto differenzia la fondazione di partecipazione, tra cui le fondazioni *ex d.m. n. 491/2001*, da ogni altro istituto di tipo associativo.

Si precisa che in ogni organizzazione, pubblica o privata, orientata al profitto oppure no, è possibile individuare il patrimonio (o capitale) di funzionamento della stessa ed è possibile pervenire ad una sua periodica misurazione secondo il modulo monetario sulla base di determinate regole, principi, criteri contabili⁽⁴¹⁾.

Il patrimonio di funzionamento è l'insieme delle componenti attive e passive possedute dall'organizzazione in un dato

⁽⁴¹⁾ Sulla nozione di patrimonio (capitale) di funzionamento, cfr., tra gli altri, G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna 2005, 187.

istante; in particolare, il patrimonio lordo è dato dall'insieme delle componenti attive, mentre il patrimonio netto è dato dalla differenza tra le componenti attive e le componenti passive dell'ente in un dato istante.

Il patrimonio di funzionamento può essere visto sotto due aspetti:

— *qualitativo*, come complesso eterogeneo di beni e/o di diritti appartenenti a un soggetto in un determinato istante;

— *quantitativo*, come fondo omogeneo di valori, quindi indica come questi beni e/o diritti eterogenei, diversi tra loro, possono essere qualificati in un unico modo riconducendoli al valore della moneta.

Nella sostanza il patrimonio (capitale) di funzionamento consente di determinare al termine di un periodo di tempo quali sono i beni e i diritti posseduti dall'azienda e quali sono le obbligazioni e gli impegni nei confronti dei vari soggetti.

All'atto della istituzione della fondazione, il patrimonio di funzionamento è rappresentabile come segue (Tabella 6):

TABELLA 6. *Rappresentazione formale patrimonio di funzionamento « iniziale ».*

<i>Attività (impieghi)</i>	<i>Fonti di finanziamento</i>
Elementi attivi conferiti alla fondazione da parte dei soggetti fondatori <i>qualora il loro valore sia stimabile in modo attendibile e qualora siano stati conferiti non a titolo di liberalità</i>	PATRIMONIO NETTO Fondo di dotazione
Altri elementi attivi	Passività (debiti) e fondi per rischi ed oneri
<i>Totale attività</i>	<i>Totale fonti di finanziamento</i>

La composizione quali-quantitativa dello Stato patrimoniale fornisce una importante informativa per gli *stakeholder* dell'ente interessati a conoscere i « mezzi » tramite cui il fine viene perseguito e se vi è corrispondenza tra la *mission* dichiarata e gli strumenti e le risorse a disposizione. Lo Stato patrimoniale, come noto, fornisce indicazioni significative anche per analizzare e comprendere l'effettiva solidità e solvibilità finanziaria dell'ente.

Il Patrimonio netto della fondazione all'atto della istituzione dell'ente è costituito dal fondo di dotazione (intangibile) che costituisce l'iniziale e unica fonte di finanziamento.

Successivamente, all'esito dell'avvio dell'attività di gestione caratteristica della fondazione, al fondo di dotazione si aggiunge il fondo di gestione utilizzabile per l'attività corrente della fondazione.

In particolare, avremo:

— il fondo di dotazione costituito dai conferimenti in denaro, beni mobili od immobili o altre utilità impiegabili per il perseguimento degli scopi, effettuati dai fondatori, sia promotori sia nuovi, e dagli aderenti ⁽⁴²⁾;

— i beni mobili ed immobili che pervengono o perverranno a qualsiasi titolo alla fondazione di partecipazione compresi quelli acquistati dalla stessa secondo le norme del proprio statuto;

— i contributi pubblici (UE, Stato, enti territoriali) e le elargizioni fatte da enti o da privati con espressa destinazione ad incremento del patrimonio della fondazione;

— la parte di rendite non utilizzata che, con delibera dell'organo statutariamente competente, può essere destinata ad incremento del patrimonio della fondazione.

Si avranno poi, via via che la gestione caratteristica della fondazione prende avvio, il fondo di gestione costituito come segue:

— dalle rendite e dai proventi derivanti dal patrimonio e dalle attività della fondazione;

— dalle donazioni o disposizioni testamentarie che non siano espressamente destinate al fondo di dotazione;

⁽⁴²⁾ Per « liberalità » si intendono gli atti che si contraddistinguono per i seguenti presupposti:

— l'arricchimento del beneficiario con corrispondente riduzione di ricchezza da parte di chi compie l'atto; e,

— lo spirito di liberalità (inteso come atto di generosità effettuato in mancanza di alcuna forma di costrizione).

- da eventuali altri contributi attribuiti dallo stato, da enti territoriali o da altri enti pubblici;
- dai contributi volontari dei fondatori promotori, dei nuovi fondatori, degli aderenti e dei sostenitori;
- dai ricavi delle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse.

Il fondo di dotazione rappresenta, all'atto della costituzione dell'ente, l'espressione in termini monetari del patrimonio iniziale della fondazione neo costituita. Detto patrimonio di costituzione è rappresentabile come segue (Tabella 7) ⁽⁴³⁾:

TABELLA 7. *Patrimonio di costituzione dell'ente.*

<p>a) beni mobili ed immobili di cui è proprietario;</p> <p>b) diritti d'uso sui beni mobili ed immobili concessi dal Ministero;</p> <p>c) lasciti, donazioni ed erogazioni di qualsiasi genere, destinati dal disponente ad incremento del Patrimonio netto.</p>

Il comma 9 dell'art. 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio esclude il trasferimento del bene (mobile od immobile) in favore del soggetto gestore anche se appositamente costituito in una delle forme giuridiche previste dalla norma ⁽⁴⁴⁾: è possibile infatti soltanto il *conferimento in uso* del bene culturale, anche a titolo di partecipazione al capitale o al patrimonio del soggetto privatistico partecipato appositamente costituito. A questo proposito, l'art. 2, comma 2, del regolamento di cui al d.m. n. 491/2001 precisa che la concessione d'uso deve intendersi finalizzata:

- a conseguire l'autofinanziamento, ovvero
- all'acquisizione di risorse finanziarie sufficienti a garantire un'adeguata conservazione dei beni culturali conferiti, ovvero

⁽⁴³⁾ Cfr. art. 3 del d.m. 27 novembre 2001, n. 491.

⁽⁴⁴⁾ Ossia associazioni, fondazioni o società secondo le previsioni di cui all'art. 10 del d.lgs. 20 ottobre 1998, n. 368. Si rammenta che al Ministero è inoltre riconosciuto il potere di revocare, su indicazione dell'organo di controllo o del comitato scientifico della Fondazione, la concessione d'uso dei beni culturali conferiti.

— al miglioramento della fruizione pubblica dei beni culturali conferiti, garantendone nel contempo l'adeguata conservazione, ovvero

— all'integrazione delle attività di gestione e valorizzazione dei beni culturali conferiti con quelle riguardanti i beni conferiti dagli altri partecipanti alla fondazione, incrementando nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione.

Poiché il conferimento di questi beni avviene in concessione (in particolare, concessione del diritto d'uso), si prevede che essi ritornino nella disponibilità del Ministero, in caso di estinzione della fondazione (art. 2, comma 3, del regolamento).

Il rischio economico della fondazione⁽⁴⁵⁾ è quindi formalmente limitato al fondo patrimoniale.

L'atto di fondazione si compone dunque di due negozi di-

⁽⁴⁵⁾ In generale si intende per rischio economico generale d'impresa la possibilità che i ricavi non vengano conseguiti in maniera sufficiente a coprire i costi di gestione; per indagare sul rischio, occorre analizzare da un lato i caratteri dei fatti a cui esso si ricollega e i fattori che determinano lo sviluppo delle singole azioni, dall'altro gli *scopi* e i *limiti* dell'azione aziendale. Bisogna poi precisare che il concetto di rischio è peraltro, per l'impresa, un concetto astratto, ovvero non identificabile né con i fenomeni da cui scaturisce, né con gli effetti che si manifesteranno; in tal senso non è quantificabile, e contemporaneamente si manifesta globalmente in relazione all'agire complessivo dell'impresa (rischio generale), ma si identifica in termini di sistema nella analisi dei rischi parziali tra loro interrelati. In altri termini, o — se vogliamo — capovolgendo l'ottica di osservazione, si può definire l'azienda come sistema di rischi; cfr. U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1968.

In termini più specifici, la genesi del rischio generale viene quindi individuata dalle teorie economico-aziendali nell'incontro/scontro, a valere nel tempo, tra i caratteri dell'ambiente e i caratteri delle strutture operative e organizzative aziendali. Sono in gioco, cioè, tre dimensioni: in primo luogo quella temporale, poi la dimensione sistemica e strutturale dell'impresa, infine la dimensione ambientale con le sue infinite variabili. E come non sono indipendenti tra di loro le quattro dimensioni spazio-temporali così, per identificare il grado di rischio di un'impresa, abbiamo bisogno dell'insieme dei dati che ne qualificano le tre dimensioni. Si ha, quindi, che il rischio non è sempre uguale per tutte le aziende, ma si presenta caratterizzato da una forte carica di soggettività derivante dalla interconnessione esistente e dalle modalità con cui si presentano, per quella impresa e in quel momento, le tre dimensioni; cfr. E. CAVALIERI, *Variabilità e strutture d'impresa*, Cedam, Padova, 1995.

stinti: il negozio di fondazione, diretto alla nascita del nuovo soggetto giuridico e funzionalmente collegato con il riconoscimento della persona giuridica; il negozio di dotazione, mero atto di disposizione patrimoniale accessorio al primo.

La stessa costituzione del fondo di dotazione è rimessa ad appositi atti che sono destinati ad assumere rilievo decisivo, proprio perché chiamati a chiarire in quali termini gli altri fondatori permetteranno alla fondazione di adempiere alle proprie finalità ⁽⁴⁶⁾.

5. *Le integrazioni allo schema di Stato patrimoniale e di Conto economico delle fondazioni rispetto alle previsioni del codice civile.*

A differenza dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli *standard* di funzionamento e sviluppo dei musei in precedenza richiamato, che non contiene alcun rinvio alla normativa prevista dal codice civile in tema di redazione del bilancio ordinario di esercizio, l'art. 12 del d.m. n. 491/2001 prevede espressamente che « *Il bilancio delle fondazioni è costituito dai documenti previsti dall'articolo 2423 del codice civile. Le fondazioni tengono i libri e le scritture contabili, redigono il bilancio di esercizio e la relazione sulla gestione che illustra, in un'apposita sezione, gli obiettivi perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati. Si osservano, in quanto applicabili, le disposizioni degli articoli da 2421 a 2435 del codice civile* ».

In considerazione, tuttavia, delle caratteristiche relative alla composizione del patrimonio di funzionamento della fondazione *ex* d.m. n. 491/2001 appare opportuno che lo statuto della stessa o un atto formale dell'organo amministrativo del-

⁽⁴⁶⁾ Assume dunque particolare importanza stabilire la natura dei conferimenti al patrimonio dell'ente: in altri termini si tratta di comprendere se un fondatore o un aderente debba necessariamente effettuare un conferimento in proprietà o se sia possibile un conferimento in uso o in possesso.

l'ente o un provvedimento del Ministero vigilante, preveda le seguenti integrazioni ⁽⁴⁷⁾:

1) distinzione nell'Attivo dello Stato patrimoniale delle immobilizzazioni materiali ed immateriali indisponibili, come di seguito proposto (Tabella 8), rispetto a quelle disponibili.

TABELLA 8. *Integrazione schema Stato patrimoniale - Attivo.*

Schema di riferimento del codice civile.

B) IMMOBILIZZAZIONI
<i>I. Immobilizzazioni immateriali</i>
1) Costi di impianto e di ampliamento
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
3) Diritti brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
5) Avviamento
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale

⁽⁴⁷⁾ L'art. 2423-ter c.c. disciplina la struttura dello Stato patrimoniale e del Conto economico prevedendo che

« [1] Salve le disposizioni di leggi speciali per le società che esercitano particolari attività, nello stato patrimoniale e nel conto economico devono essere iscritte separatamente, e nell'ordine indicato, le voci previste negli articoli 2424 e 2425.

[2] Le voci precedute da numeri arabi possono essere ulteriormente suddivise, senza eliminazione della voce complessiva e dell'importo corrispondente; esse possono essere raggruppate soltanto quando il raggruppamento, a causa del loro importo, è irrilevante ai fini indicati nel secondo comma dell'articolo 2423 o quando esso favorisce la chiarezza del bilancio. In questo secondo caso la nota integrativa deve contenere distintamente le voci oggetto di raggruppamento.

[3] Devono essere aggiunte altre voci qualora il loro contenuto non sia compreso in alcuna di quelle previste dagli articoli 2424 e 2425.

[4] Le voci precedute da numeri arabi devono essere adattate quando lo esige la natura dell'attività esercitata.

[5] Per ogni voce dello stato patrimoniale e del conto economico deve essere indicato l'importo della voce corrispondente dell'esercizio precedente. Se le voci non sono comparabili, quelle relative all'esercizio precedente devono essere adattate; la non comparabilità e l'adattamento o l'impossibilità di questo devono essere segnalati e commentati nella nota integrativa.

[6] Sono vietati i compensi di partite ».

II. Immobilizzazioni materiali
1) Terreni e fabbricati
2) Impianti e macchinario
3) Attrezzature industriali e commerciali
4) Altri beni 2) Per imposte, anche differite
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale
III. Immobilizzazioni finanziarie

Schema di riferimento del codice civile integrato per le fondazioni ex d.m. n. 491/2001.

B) IMMOBILIZZAZIONI
I. Immobilizzazioni immateriali indisponibili
1) Costi di impianto e di ampliamento
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
3) Diritti brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
5) Avviamento
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale
I. Immobilizzazioni immateriali disponibili
1) Costi di impianto e di ampliamento
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
3) Diritti brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili
5) Avviamento
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI
II. Immobilizzazioni materiali indisponibili
1) Terreni e fabbricati
2) Impianti e macchinario
3) Attrezzature industriali e commerciali
4) Altri beni
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale
II. Immobilizzazioni materiali disponibili
1) Terreni e fabbricati
2) Impianti e macchinario
3) Attrezzature industriali e commerciali
4) Altri beni

5) Immobilizzazioni in corso ed acconti
Totale
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

In tal modo, attraverso una separata classificazione, è più agevole pervenire ad una chiara rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'ente.

Conseguentemente, il valore attribuito alla « Concessione del diritto in uso » (dei beni immobili e della collezione artistica) troverà iscrizione, ricorrendo la possibilità di una sua stima attendibile, nella classe delle « Immobilizzazioni immateriali indisponibili » e non sarà soggetto ad ammortamento ⁽⁴⁸⁾;

2) distinzione tra « Patrimonio netto disponibile » e « Patrimonio netto indisponibile » nella macroclasse A) Patrimonio netto (Tabella 9).

TABELLA 9. *Distinzione nella macroclasse Patrimonio netto del « Patrimonio disponibile » dal « Patrimonio indisponibile ».*

A) PATRIMONIO NETTO
<i>I) Patrimonio indisponibile (Fondo di dotazione vincolato)</i>
Riserva indisponibile - Concessione diritto d'uso immobili
Riserva indisponibile - Concessione diritto d'uso collezione museale
Altre riserve indisponibili
TOTALE PATRIMONIO NETTO INDISPONIBILE
<i>II) Patrimonio disponibile</i>
Patrimonio disponibile ad inizio esercizio
Utili (perdite) portati a nuovo
Contributi in conto patrimonio
Risultato dell'esercizio
Risultato finale dell'esercizio
TOTALE PATRIMONIO NETTO DISPONIBILE alla fine dell'esercizio
TOTALE PATRIMONIO NETTO

⁽⁴⁸⁾ Si segnala, peraltro, la possibilità di inserire un'autonoma voce nello schema di Stato patrimoniale Attivo per dare autonoma evidenza del regime di utilizzo da parte della fondazione dei beni immobili e della collezione artistica o, in alternativa, di adattare la denominazione della voce così come previsto dall'art. 2423-ter c.c. in precedenza richiamato (nt. 47).

Il patrimonio netto indisponibile rappresenta la quota parte del Patrimonio netto della fondazione che non può essere utilizzata per la copertura di eventuali perdite di gestione;

3) distinzione dei rapporti di credito e di debito nei confronti degli enti fondatori in voci separate ed autonome (« Crediti verso fondatori » e « Debiti verso fondatori ») all'attivo e al passivo dello Stato patrimoniale;

4) distinzione tra gli apporti dei fondatori costituenti « Contributi alla gestione » (che servono per ripristinare una condizione di equilibrio reddituale), iscritti nel Valore della Produzione (aggregato A) del Conto economico nella voce « Altri ricavi e proventi ») e i « Contributi in conto patrimonio » apportati dai fondatori (che sono iscritti nel Patrimonio netto della Fondazione);

5) indicazione nel Conto economico, al fine di fornire una più adeguata e chiara informativa in ordine all'andamento della gestione e della capacità dell'ente di programmare l'attività in funzione dei contributi ottenuti da enti pubblici e/o privati, dopo il risultato di esercizio, dell'ammontare dei « Contributi in conto patrimonio » erogati nell'esercizio (Tabella 10) ⁽⁴⁹⁾.

TABELLA 10. *Adattamento del Conto economico con evidenziazione dei contributi in conto patrimonio erogati nell'esercizio.*

A) VALORE DELLA PRODUZIONE
B) COSTI DELLA PRODUZIONE
Differenza A-B
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI
Risultato prima delle imposte
Imposte sul reddito dell'esercizio
RISULTATO DELL'ESERCIZIO
<i>Contributi in conto patrimonio erogati nell'esercizio</i>
RISULTATO FINALE DELL'ESERCIZIO

⁽⁴⁹⁾ Evidenziando, per semplicità di rappresentazione ai fini del presente contributo, unicamente l'integrazione dello schema di Conto economico previsto dal codice civile di cui all'art. 2425 c.c.

L'iscrizione del valore attribuito alla « Concessione del diritto in uso » (dei beni immobili e delle collezioni artistiche) troverà iscrizione, ricorrendo la possibilità di una sua stima attendibile, nello Stato patrimoniale appare coerente con le previsioni contenute nello *Statement of Financial Accounting Standards* No. 116 del FASB, *Accounting for Contributions Received and Contributions Made* secondo il quale, in particolare « *Collection items, although generally held for long periods of time and seldom sold, are assets that continue to provide economic benefit or service potential through their use. {...} Those items also provide future cash flows from admissions, rentals, and royalties, and often are the reason for contributions in support of the entity mission* » che incoraggia, pertanto, l'evidenziazione all'attivo dello Stato patrimoniale delle *collections* sulla base del loro costo alla data dell'acquisto, o sulla base del loro costo corrente o sulla base del valore corrente di mercato se in precedenza l'iscrizione all'attivo non era stata effettuata (in sede di prima iscrizione relativamente alle componenti della collezione già presenti) ⁽⁵⁰⁾.

Si riportano di seguito anche le indicazioni contenute nelle raccomandazioni contabili predisposte dall'Accounting Standards Board, *Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice* che considerano i contenuti dell'FRS 15 elaborato dallo stesso ente:

⁽⁵⁰⁾ Si veda anche R. H. PETERSON, *Accounting for Fixed Assets*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2002, 101. Coerentemente a tale impostazione si veda ACCOUNTING STANDARDS BOARD, *Heritage Assets: can accounting do better?*, Discussion paper, 2006; in senso contrario, si potrebbe ritenere che i *public heritage assets* non soddisfino la definizione contabile di « asset », così come indicata in taluni principi contabili in relazione al fatto che:

— i servizi relativi ai beni di interesse storico, artistico e archeologico possono essere offerti gratuitamente ai cittadini;

— tali beni non possono normalmente essere venduti;

— i benefici maturano in capo alla collettività tutta, e non allo Stato in qualità di proprietario del bene; cfr. più ampiamente A. BARTON, *The conceptual arguments concerning accounting for public heritage assets: a note*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, n. 3/2005.

<p>279. FRS 15 requires that all tangible fixed assets should be capitalised in the balance sheet. In principle this includes tangible fixed assets which are of historical, artistic or scientific importance that are held to advance preservation and conservation objectives of a charity.</p>
<p>280. However, charities will not necessarily need to capitalise such heritage assets that were acquired in past accounting periods and omitted from previous balance sheets when the circumstances in paragraph 283 below apply.</p>
<p>281. To fall within the definition of heritage assets, the charity must hold the relevant assets in pursuit of preservation or conservation objectives. The objective of the charity may be specifically of a preservation or conservation nature, or the heritage assets may be integral to a broader objective such as educating the public in history, the arts or science as in the case of museums and galleries.</p>
<p>282. Newly purchased heritage assets should be initially measured and recognised at their cost.</p>
<p>283. When heritage assets were acquired in past accounting periods and not capitalised, it may be difficult or costly to attribute a cost or value to them. In such cases these assets may only be excluded from the balance sheet if:</p>
<p>(a) reliable cost information is not available and conventional valuation approaches lack sufficient reliability; or</p>
<p>(b) significant costs are involved in the reconstruction or analysis of past accounting records or in valuation which are onerous compared with the additional benefit derived by users of the accounts in assessing the trustees' stewardship of the assets.</p>
<p>284. The assessment of the costs involved in establishing a cost or valuation for heritage assets and the benefits derived by users of accounts from this information will involve the separate consideration of any material sub-classes of assets held within the heritage asset category. Whilst the cost/benefit test may not be practical to apply on an individual asset by asset basis, it should be considered in the context of particular parts or sub-classes of an overall collection. For example, in the context of a general museum valuing a fossil collection may be onerous but valuing its collection of vintage cars may not.</p>
<p>285. FRS 15 provides details of appropriate valuation bases. However, certain heritage buildings, structures or sites may present particular valuation issues. Whilst most specialised buildings can be valued using depreciated replacement cost, particular issues can arise in attempting to estimate the replacement cost of achieving the same service potential of certain historic buildings. The uniqueness of certain structures that are associated with particular locations, events, individuals or periods in history may be irreplaceable in terms of recreating the same service potential. The same service potential in terms of its heritage value or educational benefit to the public may only be achieved through the original structure or site.</p>

Con riferimento al contenuto della Nota integrativa, parte integrante del bilancio di esercizio, oltre a quanto previsto dall'art. 2427 c.c. e da altre norme di legge, è opportuno che la stessa, in particolare, evidenzi:

— le informazioni generali sull'ente museale (denominazione, data di costituzione, principali ambiti di attività, sede e, in generale, ogni altra informazione di carattere generale considerata rilevante);

— i criteri di valutazione adottati per le immobilizzazioni materiali e immateriali, oltretutto la descrizione, i dettagli e la movimentazione delle stesse;

— le caratteristiche quali-quantitative ed il valore stimato degli elementi patrimoniali utilizzati a titolo gratuito dall'ente per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali;

— le voci di Patrimonio netto, con specificazione in appositi prospetti della loro origine, possibilità di utilizzazione con specifica indicazione della natura e della durata dei vincoli eventualmente posti, nonché della loro avvenuta utilizzazione nei precedenti esercizi;

— la politica di raccolta fondi e degli effettivi proventi introitati evidenziando il costo della raccolta;

— gli apporti dati dal lavoro volontario (numero di volontari, ore impiegate, ...);

— i contratti stipulati con le Pubbliche Amministrazioni con specifica indicazione dell'amministrazione contraente, della durata, dell'oggetto e dell'importo;

— le informazioni di dettaglio relativamente a sovvenzioni, donazioni, atti di liberalità, erogazioni di beni o di servizi in favore di altri enti durante l'esercizio;

— il dettaglio dei costi sostenuti e dei correlati proventi conseguiti per ciascun « progetto » od iniziativa posta in essere durante l'esercizio, con specifica indicazione del saldo risultante;

— le transazioni effettuate nel corso dell'esercizio con parti correlate.

Le raccomandazioni contabili dell'Accounting Standards Board prevedono inoltre che

« Information on heritage assets (whether or not they have been capitalised) should be given in the notes to the accounts. The notes should contain:

(a) an analysis or narrative that enables the user to appreciate the age, scale and nature of the heritage assets held and the use made of them;

(b) either:

(i) details of the cost (or value) of additions and disposals of heritage assets during the year; or

(ii) where details of cost or value are not available (non-capitalisation in previous periods), a brief description of the nature of the assets acquired or disposed of, together with the sales proceeds of any disposals;

(c) accounting policy notes explaining the charity's capitalisation policy in relation to heritage assets and the measurement bases adopted for their inclusion in the accounts ».

Nella Nota integrativa o nella Relazione sulla gestione, i valori economici accolti nel Conto economico (redatto secondo lo schema obbligatorio previsto dal codice civile con la proposta integrazione illustrata in precedenza) potranno essere classificati in modo diverso ⁽⁵¹⁾ come, ad esempio, di seguito rappresentato (Tabella 11):

TABELLA 11. *Rendiconto della situazione economica.*

		Importi esercizio n	Importi esercizio n-1
GESTIONE OPERATIVO- ISTITUZIONALE	A) Proventi operativi – ingressi al museo – gestione accessoria da servizi in gestione diretta da servizi in concessione da riproduzioni da servizi regolamentati di consulenza e ricerca		
	B) Oneri operativi <i>Tutela del patrimonio</i> – acquisizione di beni di consumo ± variazione scorte – acquisizione di servizi – prestazioni professionali – personale dipendente – organizzazione eventi – altre attività culturali – altri oneri – ammortamenti – accantonamenti		

⁽⁵¹⁾ Cfr. AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Responsabilità e performance nei musei*, Milano, 2007.

		Importi esercizio n	Importi esercizio n-1
	<i>Conservazione del patrimonio</i> – acquisizione di beni di consumo ± variazione scorte – acquisizione di servizi – prestazioni professionali – personale dipendente – organizzazione eventi – altre attività culturali – altri oneri – ammortamenti – accantonamenti <i>Valorizzazione e promozione</i> – acquisizione di beni di consumo ± variazione scorte – acquisizione di servizi – prestazioni professionali – personale dipendente – organizzazione eventi – altre attività culturali – altri oneri – ammortamenti – accantonamenti <i>Spese generali di funzionamento</i> – acquisizione di beni di consumo ± variazione scorte – acquisizione di servizi – prestazioni professionali – personale dipendente – organizzazione eventi – altre attività culturali – altri oneri – ammortamenti – accantonamenti		
	A) – B) = Risultato operativo-istituzionale		
RACCOLTA FONDI	– contributi da soggetti pubblici – contributi da soggetti privati – donazioni e lasciti testamentari – sponsorizzazioni – oneri per la raccolta fondi		
	D) = Risultato delle operazioni di raccolta fondi		
	C) + D) = E) Risultato della gestione caratteristica		
GESTIONE FINANZIARIA	–proventi finanziari – oneri finanziari		
	F) Risultato della gestione finanziaria		
GESTIONE PATRIMONIALE	– proventi patrimoniali – oneri patrimoniali		

		Importi esercizio n	Importi esercizio n-1
	G) Risultato della gestione patrimoniale		
GESTIONE STRAORDINARIA	– plusvalenze – minusvalenze		
	H) Risultato della gestione straordinaria		
	E) + F) + G) + H) = Risultato ante imposte		
	– oneri tributari		
	Risultato netto dell'esercizio		

A fronte di una classificazione dei componenti positivi e negati di reddito tipicamente « per origine » o natura, il Conto economico riclassificato sopra presentato evidenzia una classificazione dei proventi e degli oneri in parte per destinazione funzionale (al fine di meglio consentire, agli operatori interni, il controllo dell'economicità e dell'efficienza delle attività svolte e, agli interlocutori esterni, la verifica degli sforzi compiuti per il raggiungimento della *mission* dell'ente) e in parte per natura⁽⁵²⁾. Ulteriormente viene data evidenza del contributo delle seguenti aree gestionali:

- operativo-istituzionale;
- raccolta fondi;
- finanziaria;
- patrimoniale;
- straordinaria.

Considerate nel loro insieme, le aree operativo-istituzionale e di raccolta fondi riuniscono le operazioni caratteristiche del museo. In particolare, la prima comprende i valori economici collegati direttamente alla missione. I proventi sono stati distinti solo per fonte di provenienza⁽⁵³⁾, mentre gli oneri sono stati classificati fra le tradizionali attività di *tutela, conservazione*

⁽⁵²⁾ La classificazione dei costi e dei ricavi per destinazione, di per sé semplice da interpretare, richiede — tra l'altro — tipicamente di ripartire anche « costi comuni » ad attività diverse.

⁽⁵³⁾ In gran parte, sono costituiti da « ricavi comuni » difficilmente imputabili, per quota, alle singole attività.

e valorizzazione e promozione, e integrati dalle spese generali di funzionamento ⁽⁵⁴⁾).

6. *La rappresentazione contabile del diritto d'uso sui beni mobili ed immobili concesso dal Ministero ai sensi dell'art. 3, lett. b), del d.m. 27 novembre 2001, n. 491.*

Il d.m. 27 novembre 2001, n. 491 all'art. 2, comma 1, af-

⁽⁵⁴⁾ Alternativamente si può configurare il Conto economico avuto riguardo ai diversi circuiti che caratterizzano l'unitaria gestione di un'azienda museale, al fine di rendere più comprensibile il legame esistente tra le diverse operazioni aziendali e i fini istituzionali che costituiscono, in ultima analisi, la stessa ragione d'essere del museo; in particolare viene osservato che « Il riferimento ai circuiti gestionali riteniamo rappresenti per le organizzazioni museali uno strumento idoneo non solo per evidenziare le modalità attraverso le quali vengono perseguiti i fini istituzionali, ma necessario anche per definire il fabbisogno informativo interno ed esterno delle differenti categorie di *stakeholder*, ossia, di quei soggetti portatori di interessi che investono la sfera istituzionale della gestione, quali i dipendenti, i fornitori di beni e servizi, i visitatori reali e potenziali, ma anche e soprattutto i finanziatori e gli sponsor, i mecenati e i donatori, la comunità scientifica e quella locale, il sistema dei media. Nel tentativo di delineare le aree di gestione tipiche di un'impresa museale, la prima fondamentale distinzione riguarda l'area ordinaria e straordinaria. L'importanza di questa ripartizione nasce dall'esigenza di individuare la fonte di provenienza del reddito. A tal fine, è opportuno depurare il risultato di periodo da quei componenti che sono sostanzialmente "non normali" rispetto all'attività economica svolta dall'impresa, ossia da quelli straordinari [...] Il presente modello tende ad enfatizzare il valore informativo del risultato netto dei singoli circuiti ed il loro contributo alla formazione del risultato gestionale globale sia con riferimento all'intera struttura che rispetto ai circuiti. L'area di gestione caratteristica mostra come il risultato gestionale tipico si configuri attraverso la rappresentazione di risultati parziali derivanti da un processo d'interazione crescente del museo con l'ambiente esterno. In particolare, il risultato gestionale proprio di quest'area è teso a valutare la capacità del museo di finanziare le proprie attività istituzionali attraverso i contributi speciali di enti e istituzioni private e la gestione dei servizi. Il risultato dell'area caratteristica sommato algebricamente ai componenti di reddito dell'area di supporto, dà origine al risultato complessivo dell'attività museale. Aggiungendo i contributi comuni e sottraendo i costi comuni di struttura, considerati per il momento a livello di *corporate*, si ottiene un risultato operativo ante gestione finanziaria. Il conto economico riclassificato, quindi, evidenzia il reddito ordinario al netto degli oneri finanziari, a cui seguono la gestione straordinaria e le imposte ed infine il reddito netto dell'esercizio »; cfr. N. PERSIANI, F. PAPINI, *La valorizzazione dei beni artistici tramite la costituzione di fondazioni: il caso della Fondazione Marino Marini di Firenze*, disponibile on-line all'indirizzo <http://ea2000.unipu.it/paper/con%20trento/trento.htm>.

ferma che « *Il Ministero può partecipare al patrimonio delle fondazioni anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ha in consegna* ».

La possibilità di effettuare conferimenti in uso e non in proprietà si ripercuote sulla devoluzione del patrimonio in caso di scioglimento dell'ente: il conferimento di un bene in proprietà, infatti, presuppone un distacco del bene stesso dal patrimonio del fondatore con conseguente annessione al patrimonio fondazionale. Ben diversa risulta essere la situazione nel caso di un semplice conferimento in uso, ove il bene, pur essendo nella disponibilità della fondazione di partecipazione, continua a far parte del patrimonio del fondatore concedente.

La concessione del diritto d'uso sui beni mobili ed immobili concessi dal Ministero ai sensi dell'art. 3, lett. b), del d.m. 27 novembre 2001, n. 491 costituisce una delle modalità con la quale il Ministero provvede alla formazione del patrimonio della fondazione in sede di sua costituzione (quale ente fondatore) o in sede di partecipazione alla sua costituzione (quale ente partecipante) ed è assimilabile ad un diritto reale di godimento di durata indeterminata o determinata per il quale non viene sostenuto alcun costo dall'ente beneficiario. Tale diritto consente alla fondazione di utilizzare gli spazi fisici costituenti gli immobili concessi in uso e la possibilità di fruire delle collezioni artistiche ivi presenti.

Il diritto d'uso o, meglio, la concessione del diritto d'uso nei termini sopra evidenziati, necessita di qualche approfondimento avuto riguardo alla sua corretta rappresentazione contabile nel bilancio dell'ente.

Come già accennato nel § precedente, l'art. 12 del d.m. n. 491/2001 prevede espressamente che:

— « *Il bilancio delle fondazioni è costituito dai documenti previsti dall'articolo 2423 del codice civile. Le fondazioni tengono i libri e le scritture contabili, redigono il bilancio di esercizio e la relazione sulla gestione che illustra, in un'apposita sezione, gli obiettivi perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati. Si osservano, in quanto applicabili, le disposizioni degli articoli da 2421 a 2435 del codice civile* »;

— « *La stima dei conferimenti avviene, qualora ne ricorrano le condizioni, a norma dell'art. 2343 del codice civile* ».

Si rileva quindi che *i*) trovano applicazione le ordinarie norme del codice civile in tema di redazione del bilancio di esercizio e i principi contabili nazionali che danno concreta applicazione a dette norme⁽⁵⁵⁾; *ii*) la stima dei conferimenti ai sensi dell'art. 2343 c.c. è subordinata alla sussistenza di determinate condizioni (che, tuttavia, non sono esplicitate dal decreto ministeriale).

Si osserva che il richiamato art. 2343 c.c. (anche nel testo attualmente vigente) non prevede alcuna condizione particolare per procedere alla stima in sede di conferimento di beni in natura e di crediti. È da ritenere che il riferimento alle « condizioni » di cui all'art. 12 del decreto ministeriale sia da intendersi come la sussistenza della effettiva possibilità di pervenire ad una determinazione monetaria del valore di quanto conferito ossia della effettiva possibilità di pervenire all'attribuzione di un valore monetario attendibile al bene, o al complesso dei beni, oggetto di conferimento a titolo di concessione del diritto d'uso⁽⁵⁶⁾. Ciò che quindi deve essere valutato è il valore della concessione del diritto d'uso del bene o del complesso dei beni e, quindi, indirettamente il valore dello stesso o degli stessi.

Sulla base di tale premessa è possibile sviluppare alcune considerazioni in merito alla corretta rappresentazione contabile della concessione del diritto d'uso rammentando che l'ottenimento di tale concessione è priva di onerosità per la fondazione⁽⁵⁷⁾ e facendo riferimento essenzialmente al trattamento contabile delle donazioni di immobilizzazioni immateriali, consi-

⁽⁵⁵⁾ In tema, cfr. C. SOTTORIVA, *I principi contabili internazionali per le piccole e medie imprese*, in *Giur. comm.*, 2011.

⁽⁵⁶⁾ Nel caso in cui il valore del bene non sia stimabile in modo attendibile, il bene non è iscritto nello Stato patrimoniale, ma è illustrato nelle sue caratteristiche generali nella Nota integrativa; cfr. bozza del principio contabile per gli enti *non profit* n. 2 elaborata dalla Agenzia per il terzo settore, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dall'Organismo di Contabilità, § 2.

⁽⁵⁷⁾ Talune indicazioni sono contenute nel documento « *Criteri di rilevazione, valutazione e rappresentazione di donazioni, legati ed altre erogazioni liberali per enti non profit* » raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Ragionieri.

derando assimilabile a tale fattispecie la concessione del diritto d'uso, con o senza un vincolo temporale, di beni materiali mobili od immobili da parte del Ministero.

L'esistenza di vincoli temporanei (la concessione del diritto d'uso ha una scadenza ma può essere rinnovata o è illimitata) può comportare il rischio, in caso di inadempimento, della restituzione della liberalità. Tale rischio, qualora considerato significativo, deve essere evidenziato tra i conti d'ordine con adeguata illustrazione nella Nota integrativa ⁽⁵⁸⁾.

Qualora la donazione riguardi beni che sono destinati a rimanere permanentemente impiegati a favore dell'ente, l'au-

⁽⁵⁸⁾ Secondo quanto previsto dall'art. 2427 c.c.

Nella bozza dei principi contabile per gli enti *non profit* n. 2 elaborata dalla Agenzia per il terzo settore, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dall'Organismo Italiano di Contabilità, è previsto che la Nota integrativa debba riportare almeno le seguenti indicazioni inerenti le liberalità:

— una descrizione delle caratteristiche generali dei beni ottenuti per mezzo di atti di liberalità che, non essendo stimabili con attendibilità, non sono iscritti nell'attivo patrimoniale;

— i criteri di ammortamento seguiti per i beni aventi utilità pluriennale;

— l'ammontare delle liberalità vincolate di competenza dell'esercizio, l'importo derivante da liberalità vincolate che deve ancora essere destinato a patrimonio netto, le caratteristiche qualitative dei vincoli che incidono sulle modalità di utilizzo delle risorse;

— la movimentazione dei fondi dovuta ad atti di liberalità;

— una analitica descrizione degli oggetti d'arte ricevuti tramite atto di liberalità che non risultano iscritti nell'attivo patrimoniale e una descrizione delle caratteristiche generali dei beni ottenuti per mezzo di atti di liberalità iscritti nell'attivo patrimoniale;

— un riepilogo delle liberalità condizionate, con l'indicazione, per quelle di importo rilevante, delle condizioni risolutive previste dai relativi contratti;

— l'ammontare delle promesse di donazione da ricevere e da erogare;

— l'illustrazione del numero dei volontari che hanno prestato servizio presso l'ente, del numero di ore di lavoro da questi prestate, dell'attività di formazione svolta, nonché del contributo offerto al processo di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;

— l'indicazione e, laddove possibile, la misurazione dei servizi che richiedono una preparazione specializzata, forniti da individui in possesso di tale preparazione e che di norma sarebbero acquisiti dietro pagamento se non fossero ricevuti in donazione, come ad esempio quelli offerti da architetti, contabili, medici, elettricisti, legali, infermieri, idraulici, artigiani.

mento patrimoniale deve essere evidenziato nelle poste del Patrimonio netto dello Stato patrimoniale che, a seconda degli eventuali vincoli imposti dai donatori, costituisce:

- componente del Patrimonio netto permanentemente vincolato,
- componente Patrimonio netto temporaneamente vincolato,
- componente del Patrimonio netto non vincolato ⁽⁵⁹⁾.

Si precisa che, per ragioni di prudenza, nel principio contabile nazionale OIC 24 è previsto che le acquisizioni a titolo gratuito di immobilizzazioni immateriali non debbano essere iscritte nell'attivo patrimoniale per mancanza di un costo effettivamente sostenuto dall'ente beneficiario e di altri attendibili elementi valutativi.

Per quanto riguarda invece le immobilizzazioni mate-

⁽⁵⁹⁾ Un trattamento contabile alternativo è analizzato successivamente. Si rammenta che secondo la bozza di principio contabile n. 2 per gli enti *non profit*, *L'iscrizione e la valutazione delle liberalità nel bilancio d'esercizio degli enti non profit* del maggio 2012 elaborata dall'Agenzia per il terzo settore, dall'Organismo Italiano di Contabilità e dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili, le liberalità sono atti che si contraddistinguono per i seguenti presupposti:

- l'arricchimento del beneficiario con corrispondente riduzione di ricchezza da parte di chi compie l'atto; e,
- lo spirito di liberalità (inteso come atto di generosità effettuato in mancanza di alcuna forma di costrizione).

La bozza di principio distingue le liberalità tra liberalità vincolate, ossia le liberalità assoggettate, per volontà del donatore, di un terzo esterno o dell'organo amministrativo dell'ente, ad una serie di restrizioni e/o di vincoli che ne delimitano l'utilizzo, in modo temporaneo o permanente e le liberalità condizionate, che sono — invece — liberalità aventi una condizione imposta dal donatore in cui è indicato un evento futuro e incerto la cui manifestazione conferisce al promittente il diritto di riprendere possesso delle risorse trasferite o lo libera dagli obblighi derivanti dalla promessa.

La causa del trasferimento a titolo di liberalità è da individuare nella volontà dell'erogante di sostenere le finalità istituzionali e di utilità sociale dell'ente stesso. Fra le liberalità si annoverano, ad esempio, le liberalità monetarie e non monetarie, i legati, i contributi erogati da terzi.

Avuto riguardo alle problematiche connesse alla competenza temporale come criterio contabile nell'ambito delle istituzioni museali cfr., più ampiamente, F. DAINELLI, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Milano, 2007, 221 e ss.

riali acquisite a titolo gratuito, nel principio contabile nazionale OIC 16 si prevede che esse siano contabilizzate nel momento in cui il titolo di proprietà delle stesse si trasferisce al donatario ⁽⁶⁰⁾. Se non ancora avvenuto il definitivo trasferimento, le immobilizzazioni vengono iscritte tra i conti d'ordine, in calce allo Stato patrimoniale e non concorrono, dunque, a comporre la determinazione quantitativa degli impieghi dell'ente.

Le immobilizzazioni materiali acquisite a titolo gratuito devono essere iscritte nell'attivo patrimoniale e devono partecipare al processo di ammortamento, alla pari delle immobilizzazioni acquisite a titolo oneroso.

Le immobilizzazioni materiali acquisite a titolo gratuito devono essere valutate al presumibile valore di mercato attribuibile alle stesse al momento dell'acquisizione, al netto degli oneri (sostenuti e da sostenere) affinché le stesse possano essere utilizzate durevolmente. Si ha quindi che le immobilizzazioni materiali devono essere sempre ammortizzate, indipendentemente dal titolo del loro acquisto ⁽⁶¹⁾.

Nel principio contabile nazionale OIC 16 si prevede che il valore netto delle immobilizzazioni oggetto di donazione (valore di mercato al netto degli oneri sostenuti e da sostenere per l'acquisizione) deve avere come contropartita un provento nel Conto economico che, nelle imprese *profit*, ha natura straordinaria in quanto l'attività dell'impresa è improntata a relazioni economiche di scambio. Nell'ambito delle fondazioni (e degli altri enti *non profit*), la natura del provento potrebbe essere, al contrario, ordinaria. A tal fine sono da considerarsi corretti i seguenti due modi alternativi di rappresentazione in bilancio:

a) il bene da considerarsi immobilizzazione ricevuto in

⁽⁶⁰⁾ In quanto è con tale passaggio che vengono trasferiti i rischi ed i benefici relativi a questi beni.

⁽⁶¹⁾ In un sistema contabile a valori storici, l'ammortamento è la ripartizione del costo di un'immobilizzazione materiale tra gli esercizi della sua stimata vita utile.

donazione avrà come contropartita un provento ordinario nel Conto economico;

b) le donazioni di beni da considerarsi immobilizzazioni possono non transitare nel Conto economico, mediante l'iscrizione di una Riserva del patrimonio netto per il corrispondente valore.

I beni considerati immobilizzazioni pervenuti a seguito di donazioni dovranno essere ammortizzati secondo piani di ammortamento stabiliti in funzione dell'utilizzazione dei beni all'interno dell'attività tipica dell'ente.

I beni che sono temporaneamente non utilizzati devono essere ugualmente ammortizzati; l'ammortamento andrà sospeso per quei beni non utilizzati per lungo tempo, obsoleti o da alienare.

Sono escluse dall'ammortamento le collezioni di oggetti d'arte e, in generale, tutti quei beni la cui utilità non si esaurisce con lo scorrere del tempo.

Qualora la donazione dei beni costituenti immobilizzazioni sia stata rappresentata in base al criterio di cui alla lett. a), il provento dovrà essere sospeso e rinviato ai futuri esercizi (rilevando un risconto).

Le quote di proventi anticipati saranno imputate al Conto economico in base al piano di ammortamento stabilito per l'immobilizzazione: in questo modo l'effetto dell'ammortamento sarà annullato dall'imputazione delle quote di proventi anticipati al Conto economico.

Qualora invece la donazione dei beni costituenti immobilizzazioni sia stata rappresentata in base al criterio di cui alla lett. b), la rilevazione dell'ammortamento avverrà sempre secondo le normali tecniche contabili, ma la riserva relativa alle immobilizzazioni ricevute in donazione sarà utilizzata annualmente in funzione del piano di ammortamento stabilito per le stesse ⁽⁶²⁾.

⁽⁶²⁾ Si osserva che il FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD nello SFAS 116, *Accounting for Contributions Received and Contributions Made*, prevede che

I criteri di rilevazione, di valutazione e di rappresentazione delle acquisizioni a titolo gratuito di beni costituenti immobilizzazioni devono essere separatamente evidenziati nella Nota integrativa ⁽⁶³⁾.

Nella Relazione sulla gestione ⁽⁶⁴⁾ devono essere evidenziate, con indicazione anche dei dati relativi agli esercizi precedenti:

la contabilizzazione di beni da collezione o di rilevante interesse storico ed artistico e simili debba avvenire tra le attività dell'ente in quanto produttive di proventi tenuto conto della possibilità per l'ente di trarre benefici dal possesso dei beni da collezione e simili.

⁽⁶³⁾ Allo stesso modo devono essere riportati i criteri e le modalità di ammortamento adottati per questa tipologia di beni nonché eventuali deroghe e modifiche dei criteri utilizzati negli esercizi precedenti (per esempio la sospensione del processo di ammortamento).

⁽⁶⁴⁾ Secondo l'art. 2428 c.c. « Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.

Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

- 1) le attività di ricerca e di sviluppo;
- 2) i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
- 3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
- 4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
- 5) i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- 6) l'evoluzione prevedibile della gestione;
- 6-bis) in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se

- le modalità di impiego dei beni acquisiti a titolo gratuito;
- i mutamenti di destinazione dei beni;
- le incompatibilità con l'attività dell'ente o con i vincoli posti dai donatori;
- eventuali piani di dismissione dei beni ricevuti e ritenuti non più utilizzabili dall'ente.

Per quanto attiene alla problematica di valutazione in sede di redazione delle sintesi contabili di esercizio periodiche, occorre osservarsi che la concessione del diritto d'uso costituisce un elemento immateriale intangibile non monetario privo di consistenza fisica.

Le immobilizzazioni immateriali iscrivibili all'attivo dello Stato Patrimoniale del bilancio di esercizio sono individuate nell'art. 2424 c.c., che al punto 4) della classe I) Immobilizzazioni immateriali della macroclasse B) Immobilizzazioni, indica le « *Concessioni, licenze, marchi e diritti simili* ».

Nel diritto amministrativo, la concessione è un provvedimento con il quale la pubblica amministrazione trasferisce ad altri soggetti i propri diritti o poteri, con i relativi oneri ed obblighi.

Il principio contabile nazionale OIC 24 — trattando delle concessioni — ritiene iscrivibile nello Stato patrimoniale la somma iniziale erogata a *tantum*, i canoni non correlati alla durata della concessione, i costi interni e i diritti sostenuti per l'ottenimento della concessione, le somme pagate per l'acquisizione a titolo oneroso della concessione (pur non essendo queste

rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:

a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;

b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.

Dalla relazione deve inoltre risultare l'elenco delle sedi secondarie della società ».

normalmente trasferibili) ⁽⁶⁵⁾. Sempre il principio contabile nazionale correla l'ammortamento alla durata della concessione.

Per i principi contabili statunitensi elaborati dal FASB (SFAS 141 e SFAS 142) le caratteristiche di un bene immateriale (e, quindi, la condizione per valorizzarli ed iscriverli nel bilancio) sono: *a)* la separabilità; *b)* la derivazione da diritti contrattuali ⁽⁶⁶⁾.

A tali caratteristiche il principio contabile internazionale IAS 38 aggiunge una rilevante limitazione: l'ente deve aver sostenuto un onere per l'acquisizione della sua disponibilità.

Utilizzando il requisito della separabilità, si può tentare una distinzione tra:

— le risorse immateriali « non identificabili » o « strutturali », che hanno una stretta interconnessione con l'operatività aziendale tale da non consentirne una distinta rilevazione; pertanto, la valorizzazione avverrà nell'ambito del più generale « valore dell'avviamento »;

— le risorse immateriali « identificabili » o « non strutturali » che consentono una distinta rilevazione e, conseguentemente, anche una autonoma valutazione. Trattasi degli intangibili specifici che saranno valutati con criteri e metodi suggeriti proprio dalla loro specificità e che avranno come unico vincolo e limite lo « scenario reddituale » dell'unità economica cui pertengono.

⁽⁶⁵⁾ Indirettamente il principio contabile nazionale richiamato ritiene comunque trasferibile la concessione.

⁽⁶⁶⁾ Viene rilevato che « *Member museums should not capitalize or collateralize collections or recognize as revenue the value of donated works. In 1992, following proceedings involving the museum profession, the Financial Accounting Standards Board (FASB) established standards regarding how museums (and other entities) subject to FASB may account for their collections, assuming certain conditions are met. As a result, in 1993, FASB issued Statement Number 116. As amended, the statement provides that contributions of works of art, historical treasures, and similar assets need not be recognized as revenue or capitalized if the donated items are added to collections that are (a) held for public exhibition, education, or research in furtherance of public service; (b) protected, kept unencumbered, cared for, and preserved; and (c) subject to an organizational policy that requires the proceeds from sales of collection items to be used to acquire other items for the collection* »; cfr. ASSOCIATION OF ART MUSEUM DIRECTORS, *Professional Practices in Art Museums*, 2011, Appendice B, 20.

Ci si può interrogare in ordine a quali siano i criteri e/o i metodi di riferimento che possono essere utilizzati nella determinazione del valore attribuibile al riconoscimento della concessione del diritto d'uso ancorché, come in precedenza illustrato, l'ottenimento della stessa non dia tipicamente luogo ad un esborso monetario (costo) da parte della fondazione beneficiaria.

In generale la dottrina economico-aziendale, ai fini della determinazione della valutazione degli elementi intangibili individua tre metodologie:

- il criterio del costo;
- il criterio dei risultati differenziali, facendo riferimento ai vantaggi da stimare in via differenziale rispetto ai concorrenti che non fruiscono di tali elementi immateriali;
- i criteri comparativi.

Il criterio di cui alla lettera *a*) può riferirsi, in particolare, o al metodo del costo storico, o al metodo del costo storico residuale o al metodo del costo di riproduzione.

Nelle ordinarie operazioni di conferimento di azienda o di ramo di azienda nell'ambito delle società di capitali, vi è l'attribuzione del capitale di rischio a favore di una società conferente (di nuova costituzione o preesistente) in cambio dell'assegnazione di partecipazione a favore del socio conferente. Il conferimento contribuisce a formare il patrimonio della società; il valore del conferimento è cristallizzato nell'ammontare della voce « Capitale sociale » del Patrimonio netto della conferitaria; il capitale è suddiviso in azioni/quote assegnate ai soci conferenti.

I conferimenti in quanto rivolti alla formazione del capitale sono circondati da cautele nelle società di capitale. Tali cautele investono tre aspetti:

- i*) la tipologia dei beni conferiti;
- ii*) i tempi ed i modi di esecuzione dei conferimenti;
- iii*) la valutazione dei beni conferiti alla società.

Come già accennato, nell'istituto della concessione — atto amministrativo che costituisce a favore di terzi un diritto sulle cose pubbliche (beni, servizi, opere) — il rapporto tra diritti ed

obblighi dell'Amministrazione e del concessionario viene disciplinato da una « convenzione » che costituisce il fondamento su cui poggiare l'analisi delle metodologie di valutazione economica del diritto di concessione ⁽⁶⁷⁾.

Solo alcuni degli elementi dell'accordo/convenzione di concessione concorrono alla definizione dei criteri economici di valutazione. Gli elementi suscettibili di significativo apprezzamento sono, in particolare (Tabella 12):

TABELLA 12. *Elementi rilevanti nel procedimento di attribuzione del valore nell'ambito degli accordi/convenzioni di concessione.*

- la tipologia dei beni oggetto della concessione;
- l'esclusività;
- la durata del periodo di concessione (l'ambito temporale influenza il valore economico del diritto di concessione in funzione decrescente rispetto al tempo);
- la possibilità e le modalità di rinnovo della stessa;
- le eventuali modalità di trasferimento del diritto di concessione ⁽⁶⁸⁾.

Ulteriormente, ma non sembra il caso della concessione del diritto d'uso da parte del Ministero nell'ambito delle fondazioni museali e culturali, rilevano i corrispettivi da praticare in relazione alla fissazione delle tariffe e all'ammontare del canone.

Assumendo il principio della « separabilità », il valore della concessione del diritto d'uso — quale « bene immateriale suscettibile di autonoma stima » — va valutato secondo la logica « *stand alone* » attraverso metodi diretti di misurazione del

⁽⁶⁷⁾ Si vedano gli allegati al presente contributo.

⁽⁶⁸⁾ Si rammenta che la sentenza del Tar Sardegna n. 193 del 17 febbraio 2009 ribadisce che « le invocate norme non garantiscono affatto ai concessionari la possibilità di attuare sostituzioni nel godimento della concessione o di affidare ad altri la gestione dell'attività oggetto della concessione, essendo riservato all'amministrazione valutare se consentire o meno l'esercizio di tale facoltà ». In pratica — conforme il Tar Marche sentenza n. 23 del 4 febbraio 2003 — « la Pubblica Amministrazione, che rilascia *intuitu personae* la concessione, si riserva di verificare l'idoneità tecnica ed economica del soggetto conferitario nonché le ragioni di pubblico interesse e, conseguentemente, potrà eventualmente opporre un diniego ».

valore avuto riguardo agli elementi suscettibili di significativo apprezzamento in precedenza individuati.

7. *Le funzioni di vigilanza e di revisione legale dei conti nell'ambito delle fondazioni museali.*

Il d.m. 27 novembre 2001, n. 491 non offre particolari elementi di riflessione in materia di svolgimento delle funzioni di vigilanza e di revisione legale dei conti nell'ambito delle fondazioni di diritto privato per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali.

In generale può osservarsi che l'organo di controllo interno è l'organo cui gli statuti assegnano di norma le competenze attribuite dal codice civile al collegio sindacale o al sindaco unico. Agli organi di controllo, variamente denominati (collegio sindacale, collegio dei revisori dei conti, collegio dei revisori, ecc.), viene demandato lo svolgimento delle funzioni di vigilanza di cui all'art. 2403 c.c. e, salvo che l'incarico sia attribuito ad un diverso soggetto, le funzioni di revisione legale dei conti (secondo la locuzione di cui al d.lgs. n. 39/2010) al fine dell'attendibilità dell'informativa economica, patrimoniale e finanziaria e dell'efficienza del sistema amministrativo-contabile dell'ente ⁽⁶⁹⁾.

⁽⁶⁹⁾ Sono qui riprese talune indicazioni fornite nel documento *Il controllo indipendente nelle fondazioni di origine bancaria* predisposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dall'ACRI, settembre 2011. Si precisa che, a differenza delle fondazioni di origine bancaria, con il provvedimento del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica del 19 aprile 2001 sono individuate le attuali norme di riferimento per la redazione del bilancio — con riguardo agli schemi, ai criteri di valutazione, ai contenuti della nota integrativa e della relazione sulla gestione — nonché per la pubblicità dello stesso. Nella redazione del bilancio, è previsto che si debba fare riferimento ai principi contabili nazionali e alle disposizioni degli articoli da 2421 fino a 2435 del codice civile; tali disposizioni sono osservate in quanto applicabili (avuto riguardo alla natura di enti senza scopo di lucro delle fondazioni di origine bancaria e alle loro finalità) e qualora non derogate dalla specifica disciplina di riferimento.

Nelle fondazioni museali e culturali le funzioni di vigilanza (legalità, corretta amministrazione, adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile) assumono una particolare valenza, rispetto agli altri enti non lucrativi, in ragione della loro natura istituzionale, dimensione patrimoniale e finalità perseguite.

È necessario, in analogia a quanto previsto dal codice civile e dalle linee guida elaborate dal CNDCEC per gli enti *non profit*, che i componenti degli organi di controllo svolgano la propria attività secondo canoni di indipendenza, autonomia e professionalità⁽⁷⁰⁾; richiamandosi i principi desumibili dall'ordinamento societario (art. 2399 c.c.), l'indipendenza del controllore si ritiene compromessa nel caso in cui quest'ultimo ricopra ruoli di amministratore nell'ente o in società e organizzazioni collegate o controllate direttamente o indirettamente dall'ente; nel caso in cui sia legato da rapporti di coniugio, parentela o affinità con i componenti gli organi dell'ente oppure da rapporti di natura patrimoniale o professionale — costituiti da rapporti di lavoro dipendente o subordinato ovvero anche da rapporti di collaborazione e consulenza continuativa — potenzialmente idonei a compromettere l'indipendenza del professionista.

Canoni che implicano, per quanto attiene a:

a) l'indipendenza, l'adozione di un corretto comportamento professionale basato unicamente sugli elementi rilevanti per l'esercizio della funzione escludendo ogni fattore ad esso estraneo e l'assenza di ogni condizionamento associato a situazioni o circostanze in grado di comprometterne lo svolgimento dell'incarico in modo libero e obiettivo;

⁽⁷⁰⁾ Sull'argomento si vedano le *Norme di comportamento del collegio sindacale*, elaborate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 15 dicembre 2010, e, in particolare, la Norma 1.4. *Obiettività, indipendenza e cause di ineleggibilità e decadenza* nonché il documento del CNDCEC, *Il controllo indipendente negli enti non profit e il contributo professionale del dottore commercialista e dell'esperto contabile*, 2011.

b) l'autonomia, l'assenza di condizionamenti e subalternità atte a determinare remore o comportamenti privi della necessaria libertà di giudizio;

c) la professionalità, la presenza di requisiti corrispondenti alle funzioni assegnate, affinché possano essere esercitate in modo critico, preparato e adeguatamente autorevole.

Assicura l'indipendenza dell'organo di controllo interno anche la presenza di un compenso adeguato alle funzioni assegnate, alla complessità organizzativa, all'attività svolta e alla natura non lucrativa della fondazione.

Ove l'attività di vigilanza e quella di revisione legale dei conti siano affidate a due organi distinti, l'organo cui compete l'attività di vigilanza deve essere composto da soggetti aventi i requisiti previsti dal codice civile per gli organi di controllo delle società per azioni.

La presenza di una durata adeguata del mandato assicura all'organo di controllo interno la necessaria continuità dell'azione di vigilanza, alla base di un efficiente e autonomo esercizio delle funzioni assegnate.

7.1. *Le funzioni e le competenze dell'organo di vigilanza.* — La particolare attività delle fondazioni di diritto privato per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali, la funzione pubblica dalle stesse svolte, i contributi pubblici di cui possono essere beneficiarie, che le differenziano significativamente rispetto sia agli enti commerciali sia agli enti *non profit*, implicano lo svolgimento di un'attività di vigilanza e controllo, da un lato, più specifica e, dall'altro lato, tendenzialmente modulata in relazione alle dimensioni e al livello di complessità organizzativa.

In linea con l'approccio modulare, l'attività di vigilanza e controllo genericamente intesa deve essere pianificata ed esercitata in conformità alle caratteristiche delle operazioni eseguite.

Il criterio per individuare le modalità con cui pianificare ed eseguire l'attività di controllo — come previsto dalle migliori prassi professionali nazionali e internazionali — è fondato in prima istanza sull'analisi del rischio (*risk approach*).

A questo scopo, appare, per esempio, necessario verificare se esiste un ufficio amministrativo interno deputato alla tenuta della contabilità dell'ente, se questo sia dotato di procedure di rilevazione dei fatti amministrativi e se sono adottate specifiche procedure in ordine alla archiviazione e conservazione della documentazione amministrativa. Qualora l'ente non sia dotato di un ufficio amministrativo-contabile interno e si avvalga di strutture esterne, l'accertamento verterà sulla esistenza e regolarità di un contratto per l'affidamento della gestione contabile, se tale contratto è puntualmente onorato ed offre opportune garanzie di tempestività e puntualità degli adempimenti amministrativo-contabili. Gli accertamenti di cui sopra andranno effettuati anche in ordine ai sistemi di conservazione, consegna e ricezione dei documenti amministrativo-contabili.

L'applicazione di tale approccio rende possibile determinare in modo specifico per le singole attività l'entità e le modalità esplicative del controllo necessarie per poter assicurare un adeguato livello di vigilanza e lo svolgimento della revisione legale dei conti (affidata o meno allo stesso soggetto).

L'attività di revisione legale dei conti non può prescindere da un puntuale accertamento dell'esistenza e della congruità di un appropriato sistema di rilevazione amministrativa e contabile, così da poter pianificare e individuare il rischio che l'attività di vigilanza e di controllo legale dei conti deve monitorare, nonché per definire le conseguenti operazioni da porre in essere.

Un'attenzione particolare è riservata anche alla periodicità delle attività di controllo, ai fini dell'esercizio delle funzioni riservate all'organo di controllo interno.

Di norma, le riunioni dell'organo di controllo interno devono aver luogo almeno ogni novanta giorni. Se le circostanze lo richiedono, è opportuno che tali riunioni avvengano anche secondo termini temporali più ravvicinati.

7.2. *Specificità del controllo nelle fondazioni museali.* — Le attribuzioni degli organi di vigilanza sono desumibili, in quanto compatibili, dalle funzioni di controllo e di vigilanza previste dal codice civile per le società per azioni; ciò nono-

stante, non è né possibile, né ragionevole mutuare in modo acritico le disposizioni previste per gli enti retti in forma societaria, in virtù della tipicità dell'attività svolta, che non è lucrativa, e della minore articolazione a livello aziendale che le fondazioni museali possono presentare.

La specifica natura delle fondazioni museali a partecipazione pubblica impone che l'organo di vigilanza segnali al Ministero per i beni e le attività culturali gli atti e i fatti che possano costituire un'irregolarità di gestione o una violazione delle norme che disciplinano l'attività delle fondazioni stesse.

L'attività di vigilanza dell'organo di vigilanza interno, quindi, oltre a tenere conto delle indicazioni elaborate dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili relativamente al « Controllo indipendente negli enti *non profit* », con i quali le fondazioni museali e culturali condividono le finalità non lucrative, dovrà altresì tenere conto delle loro peculiarità normative e operative.

Una particolare attenzione dovrà essere riservata ai seguenti ambiti o aree di indagine:

a) Governance

— controllo del rispetto delle procedure di designazione e di nomina, dei requisiti (onorabilità e professionalità), delle situazioni di ineleggibilità e di incompatibilità, delle situazioni di conflitto di interesse.

b) Impiego del patrimonio e destinazione del reddito

— verifica della presenza di adeguati strumenti organizzativi e procedurali e della presenza di idonei presidi di vigilanza in caso di esternalizzazione della gestione del patrimonio;

— rispetto della separatezza organizzativa, nonché del possesso delle necessarie competenze tecniche in caso di gestione diretta del patrimonio;

— verifica della destinazione del reddito secondo le previsioni normative.

c) Perseguimento finalità istituzionali

— vigilanza circa il rispetto delle norme e delle proce-

ture che ineriscono all'attività istituzionale con riferimento alla trasparenza dell'attività;

— verifica della presenza di procedure di monitoraggio e della loro corretta applicazione;

— vigilanza sulla base delle conoscenze acquisite nello svolgimento della propria funzione, circa la coerenza della rendicontazione sociale con l'attività svolta;

— verifica che l'attività è indirizzata esclusivamente nei settori ammessi, con una prevalente operatività nei settori rilevanti.

Spettano all'organo di controllo interno le funzioni, riservate dal legislatore ai collegi sindacali o al sindaco unico delle società, riguardanti:

— il controllo di legittimità (osservanza della legge e dello statuto);

— la vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;

— la vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento;

— lo svolgimento della revisione legale dei conti (se non attribuita ad un diverso soggetto) ai sensi del d.lgs. n. 39/2010 ⁽⁷¹⁾.

Le attribuzioni, laddove l'organo non sia monocratico, sono assegnate ed esercitate collegialmente. Gli atti di ispezione e controllo possono essere esercitati individualmente purché gli stessi siano pianificati collegialmente. Gli atti di ispezione e controllo, unitamente ai relativi esiti, devono essere verbalizzati nel libro delle adunanze e delle delibazioni dell'organo di controllo interno ⁽⁷²⁾.

⁽⁷¹⁾ Per un'analisi dei contenuti del d.lgs. n. 39/2010 si rinvia a AA.VV., a cura di F. VELLA, *Commentario al d.lgs. 58/1998 e al d.lgs. n. 39/2010*, Giappichelli, Torino, 2012.

⁽⁷²⁾ Tuttavia, ove per ragioni di urgenza l'organo di controllo interno lo ritenga necessario può collegialmente incaricare un proprio componente allo svolgimento di specifici atti di ispezione e controllo. Si veda CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale*, e in particolare le Norme 2.1 e 5.1, nonché CN-

7.3. *Il controllo c.d. « di legittimità ».* — Il controllo c.d. « di legittimità » attiene al rispetto formale e *sostanziale* della normativa applicabile alle fondazioni museali, verificando la conformità degli atti e delle deliberazioni degli organi ⁽⁷³⁾.

Tale controllo è svolto in sede di esame preliminare dei documenti sottoposti alle valutazioni degli organi (di indirizzo e di amministrazione), oltre che attraverso la partecipazione alle riunioni degli organi stessi, vigilando che le delibere prese siano conformi alle disposizioni di legge o di statuto.

Rientra nel controllo di legittimità anche la vigilanza circa il rispetto delle disposizioni impartite dall'Autorità di vigilanza.

Per poter esplicitare detta attività di controllo occorre che l'organo:

— verifichi che la struttura organizzativa sia adeguata a consentire il rispetto delle norme e la corretta esecuzione degli adempimenti connessi;

— riceva un'adeguata informativa circa gli argomenti posti all'attenzione degli organi;

— richieda e acquisisca informazioni da parte degli organi;

— possa svolgere ispezioni e controlli mirati all'accertamento del rispetto della legge, dello statuto, nonché delle procedure adottate dalla specifica fondazione ⁽⁷⁴⁾.

7.4. *La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.* — Non compete all'organo di controllo interno sindacare le scelte gestionali. Tuttavia spetta ad esso il compito di

DCEC, *Linee guida per l'organizzazione del collegio sindacale incaricato della revisione legale dei conti*, Documento di consultazione, 15 settembre 2011, e in particolare le Linee guida R.30.

⁽⁷³⁾ Sulle funzioni del collegio sindacale in generale, cfr. tra gli altri, F. FERRARA JR., F. CORSI, *Gli imprenditori e le società*, XIII ed., Giuffrè, Milano, 2006, 624.

⁽⁷⁴⁾ A tale fine l'organo di controllo interno ha un potere « ispettivo » e un potere di « informativa » inteso come potere di richiedere tutte le informazioni necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni.

vigilare sulla correttezza del processo decisionale, accertando che:

- gli amministratori agiscano con la dovuta attenzione e abbiano ricevuto un'adeguata informativa;
- non siano assunte decisioni in contrasto con le finalità statutarie o ad esse estranee;
- le decisioni non siano viziate da situazioni di conflitto di interesse;
- non sia compromessa l'integrità patrimoniale e che la politica di gestione dell'ente nel suo complesso sia coerente con le finalità istitutive dell'ente;
- siano state adottate idonee misure atte a garantire un'adeguata gestione e cura delle collezioni dell'ente;
- le decisioni assunte non siano in contrasto con le procedure in essere e con le delibere precedenti o assunte da altri organi.

In questo ambito va inquadrato il controllo sulle procedure relative alla attività istituzionale dell'ente, in relazione ai principi programmatici e strategici elaborati dall'organo amministrativo. Inoltre, l'organo di controllo interno, laddove non sia incaricato di svolgere la revisione legale dei conti, dovrebbe verificare, sulla base delle informazioni acquisite nello svolgimento della propria attività, l'osservanza da parte degli amministratori delle norme procedurali inerenti alla redazione, all'approvazione e alla pubblicazione del bilancio d'esercizio.

7.5. *La vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo.* — Per assetto organizzativo si intende, sotto il profilo economico-aziendale, il complesso dei protocolli, delle direttive e delle procedure che presiedono il funzionamento della fondazione museale e in ordine al quale l'organo di controllo interno ne verifica l'adeguatezza, in termini di competenze e responsabilità, con riferimento ai processi decisionali e operativi in atto, nonché la congruità del funzionamento.

Nelle fondazioni museali, l'attività di vigilanza dell'organo di controllo interno sulla struttura organizzativa è finalizzata a verificare che la stessa sia in grado di assicurare il rag-

giungimento degli obiettivi perseguiti con efficacia ed efficienza tenuto conto ⁽⁷⁵⁾:

- della dimensione del patrimonio disponibile;
- dei flussi erogativi che esso può produrre;
- del tipo di scelte operative che sono compiute dagli organi circa il perseguimento dei fini istituzionali.

La vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa richiede, quindi, di verificare che:

- gli elementi che la caratterizzano siano adatti alle dimensioni e all'operatività della fondazione (ad esempio verificando che vi sia una coerenza della struttura con le dimensioni della fondazione);

- le direttive e le procedure interne siano state definite e siano osservate;

- le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme generali e interne di autoregolamentazione (per esempio, codici di condotta, codici etici);

- sia realizzata una chiara separazione di competenze e una netta contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni fra i diversi organi e nella struttura operativa;

- il personale abbia una adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate.

È compito dell'organo di controllo interno individuare eventuali punti di debolezza e segnalarli all'organo di amministrazione affinché provveda a rimuoverli.

7.6. *La vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo e contabile.* — Questa specifica tipologia di vigilanza ha la funzione di garantire, con ragionevolezza, l'attendibilità delle informazioni desumibili dal bilancio. Ciò rende

⁽⁷⁵⁾ L'efficacia, in generale, è definita come il rapporto tra gli output effettivi e gli output desiderati; l'efficienza gestionale, in generale, è intesa come minimizzazione degli input a parità di output; cfr. R.N. ANTHONY, D.W. YOUNG, *Controllo di gestione per il settore nonprofit*, Milano, McGraw Hill Italia, 1992. Il c.d. processo di c.d. « aziendalizzazione » può essere infatti essere ricondotto all'introduzione di metodi e criteri idonei a perseguire efficienza e razionalità economica nelle diverse categorie di enti.

necessario esaminare il sistema dei controlli interni e l'assetto amministrativo e contabile mediante un adeguato confronto con il segretario/direttore generale e le funzioni aziendali preposte ai sistemi contabili, l'*internal audit*, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, se diverso dall'organo di controllo interno, anche per verificare la presenza di un'attività di monitoraggio che garantisca il concreto funzionamento dei sistemi. In questo contesto l'organo di controllo interno dovrebbe altresì verificare l'adeguatezza e il funzionamento del sistema informativo, ivi comprese le prassi e le procedure informatiche in uso.

Spetta all'organo di vigilanza interno vigilare circa l'adeguatezza:

- del sistema di controllo interno;
- delle procedure e dei protocolli organizzativi e sulla loro applicazione.

È auspicabile un interessamento dell'organo di controllo interno per esprimere pareri o formulare osservazioni, anche in via preventiva, rispetto a talune operazioni o in relazione alla definizione degli assetti contabili, amministrativi e organizzativi della fondazione.

7.7. *Lo svolgimento della revisione legale dei conti.* — Benché le fondazioni museali e culturali abbiano finalità istituzionali sostanzialmente diverse dalle finalità delle società commerciali (come in precedenza analizzato), lo svolgimento della revisione legale dei conti consente il conseguimento di obiettivi comuni.

La revisione legale dei conti, quindi, è esercitata nelle fondazioni museali tenendo in considerazione i principi di revisione di generale accettazione⁽⁷⁶⁾, indipendentemente dall'organismo deputato al suo esercizio (organo di vigilanza interno,

⁽⁷⁶⁾ Si rammenta che l'art. 11, comma 1, del d.lgs. n. 39/2010 dispone che la revisione legale dei conti deve essere effettuata « in conformità ai principi di revisione adottati dalla Commissione europea ai sensi dell'articolo 26, paragrafi 1 e 2, della direttiva 2006/43/CE ». Il comma 3 prevede, inoltre, che « Fino all'adozione dei principi di cui al comma 1, la revisione legale è svolta in conformità ai principi di revisione elaborati da associazioni e ordini professionali e dalla Consob ».

revisore o società di revisione esterna); tale attività deve, tuttavia, considerare le specificità delle fondazioni museali.

Il revisore accerta se viene tenuta una contabilità separata per le attività commerciali; qualora l'impianto o l'organizzazione amministrativa non fossero ritenuti congrui alla dimensione e/o all'attività esercitata, è necessario considerare i connessi rischi ai fini dello svolgimento dell'incarico.

Occorre, poi, verificare che le scritture contabili siano regolarmente tenute e archiviate per il tempo previsto dalla legge o, laddove non vi siano specifiche disposizioni al riguardo, per un periodo di tempo determinato con prudenza.

È oggetto di verifica la corretta impostazione del piano dei conti, in ordine alle attività esercitate e alla natura dell'ente.

L'attività di controllo legale dei conti non può prescindere dalla verifica della corretta identificazione ed esposizione delle poste e dei parametri eventualmente previsti dalla legge ai fini civilistici o fiscali.

Il revisore:

— accerta la corrispondenza tra le scritture contabili e i dati risultanti dal bilancio;

— constata che siano rispettate le specifiche disposizioni per la redazione del bilancio di esercizio;

— procede alle verifiche di natura contabile con cadenza atta a garantire l'integrità patrimoniale della fondazione per quanto in suo potere;

— verifica che il patrimonio della fondazione sia esistente e adeguato a garantire il pieno adempimento delle obbligazioni assunte e la possibilità di continuare a svolgere la propria attività;

— riscontra che i beni materiali e immateriali siano adeguatamente inventariati;

— verifica la congruità dei criteri di valutazione e di esposizione adottati.

È indispensabile, infine, che il revisore si accerti l'esistenza di vincoli eventualmente gravanti sul patrimonio della fondazione museale e che tali vincoli siano puntualmente indicati e che di essi sia dato adeguato conto.

7.8. *I rapporti con gli organi della fondazione e con l'Autorità di Vigilanza.* — L'attività di vigilanza si concretizza in un'attenta e costante vigilanza svolta, in autonomia e indipendenza, in un'ottica di sincronia e cooperazione con gli organi della fondazione, al fine di garantire il corretto funzionamento dell'ente e l'efficace perseguimento delle finalità istituzionali.

L'organo di vigilanza interno svolge un ruolo centrale per l'insieme delle attività di vigilanza e controllo. Il ruolo di riferimento e di garanzia del rispetto delle norme e della corretta amministrazione e buona gestione che ne deriva implica che ad esso facciano riferimento tutte le altre funzioni preposte, in relazione alle specifiche attribuzioni, all'attività di *audit* e di *compliance*.

È necessario, pertanto, che l'organo di controllo interno intrattenga proficui e costanti rapporti con l'*audit* interno e l'organismo di vigilanza *ex d.lgs. n. 231/2001*, se costituiti, ovvero con altri eventuali organismi o funzioni aziendali di controllo, al fine di acquisire e scambiare informazioni utili allo svolgimento dei propri compiti di vigilanza.

L'organo di controllo interno segnala all'organo di amministrazione eventuali punti di debolezza rilevati nell'esercizio delle proprie funzioni (77).

Ove l'attività di revisione legale dei conti sia attribuita al revisore/società di revisione, l'organo di vigilanza, nell'esercizio delle proprie funzioni di vigilanza, acquisisce e scambia con lo stesso informazioni e dati necessari per lo svolgimento dei rispettivi compiti.

L'organo di vigilanza e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti si incontrano almeno una volta all'anno in sede di verifica del progetto di bilancio.

Con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti

(77) Al fine di salvaguardare l'integrità dell'azione amministrativa e superare situazioni di conflitto di interessi, l'organo di controllo interno deve essere sentito in occasione della determinazione dei compensi dell'organo di indirizzo e, conformemente alle previsioni statutarie, convocare gli organi amministrativi in caso di inerzia dell'organo deputato.

dovrebbe attivarsi uno stretto rapporto in relazione alle verifiche periodiche e alla formazione del bilancio di esercizio, con reciproche segnalazioni.

Il soggetto incaricato della revisione legale dei conti segnala all'organo di vigilanza interno eventuali anomalie di natura contabile riscontrate che possano costituire indizio di comportamento illegittimo o di irregolarità.

L'organo di vigilanza interno acquisisce dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti le informazioni inerenti al piano di revisione applicato e alle problematiche di bilancio riscontrate.

È auspicabile che l'organo di controllo interno sia sentito per la nomina e revoca del soggetto incaricato del controllo legale dei conti, nonché per l'assegnazione allo stesso di ulteriori incarichi.

È opportuno che lo statuto dell'ente preveda espressamente che l'organo di vigilanza interno debba informare senza indugio l'Autorità di Vigilanza di tutti gli atti o i fatti, di cui venga a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti, che possano costituire un'irregolarità nella gestione ovvero una violazione delle norme che disciplinano l'attività della fondazione in tal modo che l'Autorità di vigilanza possa adottare i provvedimenti di decadenza o di sospensione degli organi ove non siano adottati dai competenti organi della fondazione, anche su segnalazione dell'organo di vigilanza interno.

Pertanto, l'attività dell'organo di controllo interno deve essere indirizzata, fra l'altro, a valutare preliminarmente e verificare successivamente se gli atti o i fatti rilevati possono costituire un'irregolarità o una violazione.

Laddove vengano riscontrate eventuali inosservanze di norme di legge, di statuto o di disposizioni regolamentari, nonché si ravvisino violazioni dei principi di corretta amministrazione l'organo di controllo interno ne dà comunicazione all'organo di amministrazione e all'Autorità di vigilanza. È opportuno, in ogni caso, che l'organo di controllo interno effettui preliminarmente i necessari accertamenti e che ne dia comunicazione in tempo utile, una volta riscontrate tali irregolarità.

8. *Considerazioni conclusive.*

Anche alla luce della prevedibile costituzione di nuove fondazioni per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali e per la promozione delle attività culturali *ex d.m. n. 491/2001* è opportuno che il Legislatore o il Ministero vigilante:

— prevedano espressamente, con proprie determinazioni vincolanti, gli adattamenti agli schemi di Stato patrimoniale e di Conto economico illustrati nelle precedenti pagine relativamente alla rendicontazione periodica delle fondazioni costituite o partecipate dal Ministero (bilancio di esercizio); ciò al fine di rendere maggiormente agevole l'attività di controllo da parte dell'autorità ministeriale nonché al fine di poter aggregare le risultanze economico-patrimoniali delle diverse fondazioni *ex d.m. 27 novembre 2001, n. 491* per un complessivo monitoraggio « di settore »;

— individuino, con proprie determinazioni vincolanti, le ulteriori informazioni che tali enti devono fornire nella Nota integrativa e nella Relazione sulla gestione tenuto conto della particolare attività svolta (l'indagine compiuta sui rendiconti svolta evidenzia ampi margini di miglioramento);

— individuino, con proprie determinazioni vincolanti, un set di principi contabili per la rilevazione e per la predisposizione del bilancio di esercizio di tali enti facendo riferimento ai principi contabili nazionali ed internazionali in modo che tutte le fondazioni *ex d.m. n. 491/2001* predispongano i propri rendiconti annuali in maniera uniforme;

— rendano obbligatoria, con proprie determinazioni vincolanti, la predisposizione da parte dei singoli enti anche del rendiconto finanziario (similmente alle imprese commerciali) al fine di dare piena evidenza delle modalità di utilizzo delle risorse finanziarie che si originano nel corso dell'esercizio;

— esplicitino, con proprie determinazioni vincolanti, l'obbligo di svolgimento della revisione legale dei conti *ex d.lgs. n. 39/2010* relativamente ai bilanci di esercizio predisposti dalle fondazioni vigilate con o senza assegnazione di tale incarico al Collegio dei Revisori;

— rendano obbligatorio, se già non previsto, il deposito del bilancio di esercizio delle fondazioni vigilate presso il Registro delle Imprese competente territorialmente e presso il Ministero vigilante;

— rendano obbligatoria, se non già prevista, la messa a disposizione del bilancio di esercizio della fondazione sul sito web istituzionale della fondazione vigilata dal Ministero.

NOTA BIBLIOGRAFICA

- AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, 2004.
- AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Milano, 2004.
- AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Responsabilità e performance nei musei*, Milano, 2007.
- AA.VV., a cura di A. CAMELLI, *Il Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il Mulino, Bologna, 2007.
- AA.VV., a cura di C. BARBATI, A. CAMELLI, G. SCIULLO, *Diritto e gestione dei beni culturali*, il Mulino, Bologna, 2011.
- AA.VV., a cura di F. VELLA, *Commentario al d.lgs. 58/1998 e al d.lgs. n. 39/2010*, Giappichelli, Torino, 2012.
- ACCOUNTING STANDARD BOARD, *Heritage Assets: can accounting do better?*, Discussion paper, 2006.
- AGENZIA PER LE ONLUS, *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, 2009.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna 2005.
- AIROLDI G., FORESTIERI G., *Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas libri, Milano, 1998.
- AIROLDI G., *Le aziende non profit definizioni e classificazioni*, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- ANTHONY R.N., YOUNG D.W., *Controllo di gestione per il settore non profit*, McGraw Hill Italia, Milano, 1992.
- APOSTULOU N.G., HOLDER W.W., *Financial Accounting and Reporting for Museums*, The Museum Journal, 24, 1981.
- ARDUINI S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996.
- ASSOCIATION OF ART MUSEUM DIRECTORS, *Professional Practices in Art Museums*, 2011.

- BAGDADLI S., *Il museo come azienda. Management e Organizzazione al servizio della cultura*, EtasLibri, Milano, 1997.
- BANCA D'ITALIA, *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, luglio 2012.
- BARTOCCI L., *Il bilancio sociale negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2003.
- BARTON A., *The conceptual arguments concerning accounting for public heritage assets: a note*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, n. 3/2005.
- BELLEZZA S.E., FLORIAN F., *Fondazioni di partecipazione*, Casa Editrice La Tribuna, 2006.
- BENHAMOU F., *L'economia della cultura*, il Mulino, Bologna, 2012.
- BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1968.
- BIANCHI L.A., *Corporate Governance*, in *Riv. soc.*, I, 1996.
- CARMIGNANI M., CAVAZZONI F., FRIEL M., *Quali forme di gestione per i musei italiani? La Grande Brera e il futuro del nostro patrimonio culturale*, IBL Briefing Paper, n. 117/2012.
- CAVALIERI E., *Variabilità e strutture d'impresa*, Cedam, Padova, 1995.
- CAVALIERI E., FERRARIS FRANCESCHI R., *Economia aziendale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2000.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, AGENZIA PER IL TERZO SETTORE, ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, *Principio contabile per gli enti non profit n. 2 (bozza)*, 2011, *L'iscrizione e la valutazione delle liberalità nel bilancio d'esercizio degli enti non profit*.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, ACRI, *Il controllo indipendente nelle fondazioni di origine bancaria*, 2011.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Norme di comportamento del collegio sindacale*, 2010.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Il controllo indipendente negli enti non profit e il contributo professionale del dottore commercialista e dell'esperto contabile*, 2011.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Linee guida per l'organizzazione del collegio sindacale incaricato della revisione legale dei conti*, 2011.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, AGENZIA PER IL TERZO SETTORE, ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, *Principio contabile per gli enti non profit n. 1*, 2011, *Quadro sistematico per la preparazione e la presentazione del bilancio degli enti non profit*.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI, *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, 2002.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI RAGIONIERI, *Criteri di rilevazione, valutazione e rappresentazione di donazioni, legati ed altre erogazioni liberali per enti non profit raccomandazione*.

- DAINELLI F., *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, Milano, 2007.
- DI CAGNO N., *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in *Riv. dott. comm.*, n. 5/1999.
- DUGATO M., *Fruizione e valorizzazione dei beni culturali come servizio pubblico e servizio privato di utilità pubblica*, in *Aedon*, 2, 2007.
- FERRARA F. JR., CORSI F., *Gli imprenditori e le società*, XIII ed., Giuffrè, Milano, 2006.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD, SFAS 116, *Accounting for Contributions Received and Contributions Made*.
- FORESTIERI G., ONADO M., *Governo societario e imprese bancarie*, in *Rivista Banca, Impresa, e Società*, I, 1998.
- FORTE P., *I musei statali in Italia: prove di autonomia. La gestione dei beni culturali: tappe di un percorso*, in *Aedon*, 1, 2011.
- GOVERNMENT ACCOUNTING STANDARDS BOARD, GASB Concept Statement 1, *Objectives of Financial*.
- GROSS M.J. JR., MCCARTHY J.H., SHELMON N.E., *Financial and Accounting for not for Profit Organizations*, 7th Edition, John Wiley & Sons, 2005.
- MATACENA A., *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in AA.VV., a cura di A. MATACENA, *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999.
- MIGALE L., *Considerazioni sulla valutazione economica delle attività dei musei*, in AA.VV. a cura di A. MARESCA COMPAGNA e E. CABASINO, *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Ministero per i Beni e le Attività culturali, Ufficio Studi, 1998.
- ONADO M., *Governo societario e imprese bancarie*, in *Rivista Banca, Impresa e Società*, I, 1998.
- PELLIZZARI S., *Il ruolo dei privati e la tutela del patrimonio culturale nell'ordinamento giuridico inglese: un modello esportabile?*, in *Aedon*, 1, 2010.
- PERSIANI N., PAPINI F., *La valorizzazione dei beni artistici tramite la costituzione di fondazioni: il caso della Fondazione Marino Marini di Firenze*, disponibile on-line al link <http://ea2000.unipv.it/paper/con%20trento/trento.htm>.
- PETERSON R.H., *Accounting for Fixed Assets*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2002.
- PREDIERI A., *Sull'ammodernamento della disciplina delle fondazioni e istituzioni culturali di diritto privato*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1969.
- PROPERSI A., *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit*, Milano, Vita & Pensiero, 2004.
- REBOA M., *Proprietà e controllo d'impresa. Aspetti di Corporate Governance*, Giuffrè, Milano, 2002.
- SERVIZIO STUDI E RICERCHE - INTESA SANPAOLO, *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*, ottobre 2011.
- SIBILIO PARRI B., *La rendicontazione e la comunicazione dell'attività museale*, in AA.VV., a cura di B. SIBILIO PARRI, *Responsabilità e performance nei musei*, Milano, 2007.
- SOTTORIVA C., *I principi contabili internazionali per le piccole e medie imprese*, in *Giur. comm.*, 2011.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

Parere interlocutorio 1° luglio 2001, n. sez. 1794/2002 del Consiglio di Stato, Sezione consultiva per gli atti normativi, relativo allo « Schema di d.m. regolamento recante disposizioni concernenti la costituzione e la partecipazione a società da parte del Ministero per i beni e le attività culturali a norma dell'articolo 10 del d. lg. 20 ottobre 1998, n. 368 e successive modificazioni ».

LA SEZIONE

Vista la relazione n. prot. 1562 del 17 maggio 2002, pervenuta il 28 maggio 2002, con la quale il Ministero per i beni e le attività culturali chiede il parere del Consiglio di Stato sullo schema di d.m. indicato in oggetto;

Esaminati gli atti ed udito il relatore ed estensore consigliere Livia Barberio Corsetti;

PREMESSO

Riferisce l'Amministrazione che lo schema di regolamento in oggetto attua la previsione dell'articolo 10 del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368, nella parte in cui prevede che Ministero per i beni e le attività culturali possa organizzare l'esercizio delle proprie attività istituzionali utilizzando lo strumento societario.

Rispetto all'analogia previsione, anch'essa contenuta nell'articolo 10, concernente l'utilizzazione dello strumento delle fondazioni — e già attuata con il regolamento di cui al decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491 — la previsione in esame implica una disciplina regolamentare assai più ridotta, in quanto per le società, a differenza delle fondazioni, può opportunamente rinviarsi alla puntuale disciplina contenuta nel codice civile.

Nelle more, tra l'altro, è sopravvenuto l'articolo 33 della legge 28 dicembre 2001, n. 448 (legge finanziaria 2002), che prevede un'ampia possibilità di affidamento in concessione dei beni ed attività culturali a soggetti pubblici e privati.

Di ciò si è tenuto conto, raccordando le previsioni regolamentari a quelle di cui al citato articolo 33, per quanto concerne l'individuazione delle attività attribuibili alle società e le procedure di scelta del socio privato.

Quanto al profilo dell'ambito di attività delle società disciplinate dallo schema di regolamento, l'Amministrazione osserva che il modello societario si caratterizza tipicamente come struttura « aperta » e, pertanto, attraverso la sua integrazione con le attività istituzionali svolte nelle forme amministrative, offre alle pubbliche amministrazioni la possibilità di dar vita a moduli organizzatori nuovi, delineati sulle specifiche esigenze funzionali dei diversi settori.

In questo senso l'utilizzazione del modello operativo societario, ben definito in via generale nei suoi aspetti organizzativi ed operativi, appare, ai fini del perseguimento degli obiettivi pubblici istituzionali, funzionale allo svolgimento di attività dai contenuti fortemente diversificabili.

Tra queste va prioritariamente ricompresa quella della tutela dei beni culturali.

In relazione all'assetto di competenze sancito dalle nuove disposizioni del titolo V della Costituzione, nel momento in cui si porrà, oltre ad un'esigenza di tutela, anche un'esigenza di valorizzazione del bene (intesa secondo la stessa formulazione dell'articolo 152 del d.lgs. n. 112/1998, come *miglioramento* della conservazione, dell'accesso e della diffusione della conoscenza dei beni culturali), l'attività delle singole società dovrà tenere conto della normativa regionale in materia e, di più, dovrà raccordarsi con l'attività degli organismi operanti a tali fini in ambito regionale.

L'aspetto centrale, comune ai diversi strumenti alternativi volti a favorire la cooperazione tra le amministrazioni pubbliche ed il coinvolgimento dei privati nella gestione dei beni e delle attività culturali (lo strumento delle associazioni, pure previsto dall'articolo 10, verrà disciplinato in seguito) che si è ritenuto non potesse prescindere da una disciplina specifica, è quello relativo agli strumenti di controllo a disposizione del Ministero.

La disposizione legislativa si limita a prevedere, in caso di estinzione della società, il recupero da parte del Ministero della disponibilità dei beni culturali concessi in uso. La peculiarità dei beni pubblici interessati, ha suggerito di incentrare la disciplina regolamentare sul rafforzamento degli strumenti a disposizione del Ministero, per far fronte ad eventuali comportamenti che privati (che, una volta avviata l'attività societaria possono risultare) poco rispondenti alle finalità di tutela del patrimonio culturale che devono prioritariamente orientare l'azione amministrativa nel settore.

La prospettiva di potersi trovare a dover fronteggiare senza adeguati strumenti eventuali iniziative quali: aumenti del capitale, abbattimenti e ricostituzioni del capitale sociale o trasferimenti di azioni ha suggerito una

disciplina in grado di assicurare in ogni caso la permanenza del controllo pubblico.

Questa consiste nella previsione, laddove vi sia un conferimento in uso di beni culturali (non per le altre forme di partecipazione che non implicano rischi di pregiudizio irreversibile per il patrimonio culturale e che possono anche realizzarsi in forma minoritaria):

- della partecipazione pubblica (necessariamente) maggioritaria;
- dell'inserzione statutaria della clausola di gradimento sull'ingresso di nuovi soci e della nomina diretta *ex* articolo 2548 c.c. di rappresentanti del Ministero negli organi di gestione e di controllo interno della società;
- dell'estensione della previsione del recupero della disponibilità dei beni culturali a tutte le ipotesi in cui viene meno la (possibilità ovvero l'opportunità della permanenza della) partecipazione del ministero alla società: estinzione, ma anche recesso o cessione della partecipazione.

Le società costituite o partecipate dal ministero possono operare sul mercato della tutela e della gestione dei beni culturali, partecipare alle gare di appalto, svolgere attività di supporto a quelle delle strutture del Ministero.

Si presuppone che, di regola, la partecipazione pubblica possa coinvolgere, accanto al Ministero per i beni e le attività culturali, altri Ministeri, Regioni ed enti locali, di volta in volta interessati nella prospettiva di una considerazione integrata di percorsi e bacini culturali in cui siano presenti e possano essere impiegate risorse materiali, finanziarie, organizzative, di pertinenza di diversi soggetti.

I rapporti tra le amministrazioni pubbliche vengono definiti sulla base di un accordo di programma che orienta la gestione della partecipazione pubblica (ed in particolare, potrà prevedere le modalità ed i limiti di gestione dei beni culturali oggetto di conferimento in uso).

Un aspetto particolare riguarda la possibilità che il Ministero costituisca società mantenendone, almeno nella prima fase di avvio, la partecipazione totalitaria.

Quanto alla partecipazione del privato, per rispettare i principi comunitari e le disposizioni nazionali in materia di appalti e concessioni, e, in generale, il principio di concorrenzialità quale sistema ottimale di allocazione delle risorse, qualora alla società vengano affidate direttamente funzioni o servizi pubblici, si prevede che l'individuazione del socio privato avvenga mediante le procedure concorsuali (licitazione privata) già previste dall'articolo 33 della legge n. 448/2001.

La vigilanza da parte del Ministero sulle società e l'istituzione di un organo di consulenza scientifica che svolge anche le funzioni di garanzia

sull'adeguatezza e coerenza della gestione societaria con le finalità di tutela ed in particolare con gli obiettivi che giustificano il conferimenti in uso dei beni culturali (qui denominato Comitato dei garanti) sono state disciplinate con formulazioni in larga parte coincidente con quella utilizzata nel d.m. n. 491/2001.

CONSIDERATO

L'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368 dispone che il Ministero per i beni e le attività culturali ai fini del più efficace esercizio delle sue funzioni e, in particolare, per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali può: « *a*) stipulare accordi con amministrazioni pubbliche e con soggetti privati; *b*) costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società secondo modalità e criteri definiti con regolamento emanato ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400; *b-bis*) (art. 33 legge n. 448/201) dare in concessione a soggetti diversi da quelli statali la gestione dei servizi finalizzati al miglioramento della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio artistico... ».

Il comma 2 prevede che il Ministero possa partecipare al patrimonio delle associazioni, fondazioni e società anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ha in consegna, ma che l'atto costitutivo e lo statuto dei diversi enti debbono prevedere che i beni culturali conferiti in uso tornano nella disponibilità del Ministero in caso di estinzione o di scioglimento.

Con d.m. 27 novembre 2001, n. 491 è stato adottato il regolamento recante disposizioni concernenti la costituzione e la partecipazione a fondazioni, sul quale la Sezione ha espresso a suo tempo il proprio parere favorevole.

Con lo schema in esame il Ministro per i beni e le attività culturali intende dare attuazione alla lettera *b*) del comma 1 dell'articolo 10.

La sezione ritiene che lo schema in esame presenti taluni profili problematici che l'Amministrazione dovrebbe ulteriormente approfondire alla luce delle considerazioni che seguono.

L'articolo 1, discostandosi dalla lettera dell'articolo 10 del d.lgs., al comma 1 individua come scopo principale delle società non la « valorizzazione dei beni culturali e ambientali », ma la « gestione dei beni culturali ».

Ciò trova evidentemente la sua motivazione nel fatto che l'articolo 117 del nuovo titolo V della Costituzione prevede che la valorizzazione dei beni culturali sia oggetto di legislazione concorrente, onde in materia lo Stato può porre solo i principi fondamentali, con legge, mentre è escluso ogni potere di intervento in via regolamentare.

È vero che l'articolo 10 del decreto legislativo 368/2001 non prevede la « valorizzazione » come oggetto esclusivo delle fondazioni e delle società, perché il riferimento è al « più efficace esercizio delle sue funzioni e, in particolare, per la valorizzazione », ma il termine « gestione », contenuto nel comma 1, letto in relazione anche all'articolo 3, ovvero alla possibilità di affidamento diretto per la gestione di servizi di valorizzazione, ingenera la sensazione che lo Stato intenda affidare a società anche l'esercizio di funzioni pubblicistiche, ciò che deve essere escluso per lo meno fino a quando una legge non lo preveda espressamente. Le attività che lo Stato può svolgere al fine del più efficace esercizio delle sue funzioni non comprendono infatti il trasferimento delle funzioni stesse ad altri soggetti.

In proposito si deve notare che l'articolo 152 del d.lgs. n. 112/1998 ha dato una definizione di valorizzazione che sembra esaurire tutte le competenze in materia di « gestione » materiale dei beni culturali. Ma se effettivamente col termine valorizzazione si intende anche la gestione dei beni, ancor più si deve ritenere che il termine « gestione », contenuto nello schema, si riferisca alle altre funzioni pubbliche in materia di beni culturali. Ciò, che, come già detto in precedenza, deve escludersi allo stato della legislazione vigente.

A proposito del comma 3 deve poi anche escludersi che lo Stato possa « affidare direttamente le funzioni di cui al comma 1, ivi compresa la gestione dei servizi previsti dall'articolo 33 della legge 28 dicembre 2001, n. 448 » e ciò sia perché la legge finanziaria in tale articolo dispone che ciò sia fatto a mezzo di procedura ad evidenza pubblica, sia perché la stessa legge prevede in materia l'adozione di un apposito regolamento, recante le procedure per l'affidamento dei servizi, i rispettivi compiti dello Stato e dei concessionari, i criteri, le regole e le garanzie per il reclutamento del personale e i parametri di offerta al pubblico e di gestione dei siti culturali.

Per quanto riguarda poi la disciplina delle costituende Società, la Sezione ritiene che essa possa determinare seri problemi in relazione alla previsione che lo Stato possa detenere l'intero pacchetto azionario delle società per azioni. In base alla vigente disciplina codicistica (2363 c.c.), si può infatti determinare una situazione in cui l'azionista resti unico, ma ciò costituisce un episodio nella vita della società, che di regola, per essere tale, deve avere una pluralità di soci. Tale previsione, in realtà, sembra dettata al fine di eludere, attraverso la costituzione di società, le norme sulla amministrazione del patrimonio e sulla contabilità dello Stato.

Si deve invece osservare che la clausola di gradimento per l'ingresso di nuovi soci, che a norma dell'articolo 2, comma 3, dovrebbe essere contenuta nell'atto costitutivo e nello statuto della società, se non correlata a

criteri univoci e predeterminati può esporre lo Stato a violazioni del Trattato UE. Se infatti essa può sfuggire alla sanzione di inefficacia di cui all'articolo 22 della legge 4 giugno 1985, n. 281, in forza del quale « sono inefficaci le clausole degli atti costitutivi di società per azioni, le quali subordinano gli effetti del trasferimento delle azioni al mero gradimento di organi sociali », in quanto l'esercizio del potere di gradimento è affidato, nella fattispecie, ad un soggetto terzo, non sfugge ai principi elaborati in materia dalla Corte di giustizia delle comunità europee, che ha ritenuto che, nel caso di limitazioni alla detenzione diretta o indiretta di titoli, debba essere precisato « quali siano le circostanze specifiche e obiettive in presenza delle quali sarà concessa o rifiutata una previa autorizzazione ». L'indeterminatezza non permette ai singoli di conoscere l'estensione dei loro diritti e obblighi derivanti dall'art. 73 *b*) del Trattato, per cui un regime nel quale il potere possa essere esercitato senza riferimento a criteri predeterminati dev'essere considerato contrario al principio della certezza del diritto. (Sent. 4 giugno 2002 in causa C-483/99, Commissione *c/* Repubblica francese).

Si deve inoltre osservare che, comunque, i criteri in base ai quali è possibile negare il gradimento, dovrebbero essere riportati con chiarezza all'interno dello Statuto delle singole società, non essendo possibile, alla luce della citata giurisprudenza comunitaria, che lo Stato, detentore dei poteri di definizione dei criteri stessi, possa attraverso questi influire in ogni momento nella vita delle Società, sol che metta mano ad una loro modificazione.

Nulla da osservare per quanto riguarda il potere del Ministero di nominare a norma dell'articolo 2458 c.c. almeno un componente del consiglio di amministrazione, del comitato esecutivo e del collegio dei revisori.

Alla luce della citata giurisprudenza comunitaria destano invece perplessità anche i poteri di vigilanza, e in particolare il potere di sospensione temporanea degli organi di amministrazione (articolo 4, comma 1, lett. *d*), che non sembra ancorato a criteri predeterminati, tali da poter consentire alle società di conoscere i limiti entro i quali poter legittimamente operare.

Dalle considerazioni che precedono discende che la Sezione non ritiene di poter esprimere un parere favorevole sulla schema in oggetto, che deve essere rivisto dall'Amministrazione alla luce delle argomentazioni fin qui illustrate.

Statuto della Fondazione Torino Musei.

STATUTO

ARTICOLO 1 - *Costituzione, sede, Fondatori*

1.1. È costituita una fondazione denominata « Torino Musei », con sede in Torino, _____.

1.2. È Primo Fondatore il Comune di Torino.

1.3. Sono Fondatori Successivi le persone o gli Enti, pubblici o privati, che ne facciano richiesta alla Fondazione e che, su proposta del Primo Fondatore, siano come tali approvati dal Consiglio Direttivo osservando l'art. 8.1, lett. *a*).

ARTICOLO 2 - *Finalità*

2.1. La Fondazione, che 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.

2.2. Nell'ambito delle sue finalità la Fondazione persegue, anche in collaborazione con terzi:

a) la migliore fruizione da parte del pubblico dei beni culturali e delle attività museali;

b) l'organizzazione di mostre, nonché di studi, ricerche, iniziative scientifiche, attività produttive didattiche o divulgative, anche in collaborazione con il sistema scolastico ed universitario e con istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;

c) l'organizzazione di eventi e attività culturali, anche connessi a particolari aspetti dei beni, quali ad esempio, le operazioni di recupero e restauro;

d) l'organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo.

2.3. La Fondazione può svolgere ogni altra attività ausiliaria, con-

nessa, strumentale, affine, complementare, aggiuntiva o comunque utile o solo opportuna al perseguimento delle proprie finalità.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, la Fondazione può pertanto:

a) stipulare con enti pubblici o soggetti privati accordi o contratti di qualsiasi natura e durata utili o anche solo opportuni al perseguimento delle proprie finalità, quali, a titolo esemplificativo, l'acquisto di beni strumentali o servizi, l'assunzione di personale dipendente, l'accensione di mutui o finanziamenti;

b) partecipare, anche in veste di fondatore, ad associazioni, fondazioni, comitati, e, più in generale, istituzioni pubbliche o private, comprese società di capitali, che perseguano finalità coerenti con le proprie.

2.4. L'attività della Fondazione si svolge sulla base del documento programmatico annuale di cui all'art. 13 nonché del documento programmatico-finanziario pluriennale di cui all'art. 14.

2.5. La Fondazione opera sul territorio della Regione Piemonte.

ARTICOLO 3 - *Patrimonio*

3.1. Il Patrimonio della Fondazione è costituito dai contributi di chi riveste la qualifica di Fondatore.

3.2. La Fondazione può ricevere, incrementando così il suo patrimonio, contribuzioni, elargizioni, sovvenzioni o altre liberalità da parte di terzi che ne condividano le finalità.

3.3. Salvo quanto previsto agli artt. 16.1 e 16.2 il Patrimonio della Fondazione è incrementato per effetto di acquisizioni avvenute a qualunque titolo, donazioni, legati, eredità ricevute.

3.4. Ad eccezione dei beni appartenenti alla categoria individuata all'art. 2.1 e dunque aventi valore artistico, culturale o comunque destinati ad accrescere le collezioni museali, il Patrimonio nonché le rendite che ne derivino, sono vincolati al perseguimento delle finalità statutarie e sono utilizzabili per il ripiano dei disavanzi di gestione.

ARTICOLO 4 - *Organi*

4.1. Sono organi della Fondazione:

- il Presidente;
- il Consiglio direttivo;
- il Segretario generale;
- il Comitato scientifico;
- il Collegio dei revisori.

ARTICOLO 5 - *Presidente*

5.1. Il Presidente è nominato dal Consiglio direttivo tra i suoi membri, il quale in ogni tempo può anche disporre la revoca.

5.2. Al Presidente spetta la legale rappresentanza della Fondazione. Egli, inoltre, presiede, con diritto di voto, le adunanze del Consiglio direttivo, stabilendo l'ordine del giorno.

5.3. Al Presidente spetta un compenso annuo stabilito dal Consiglio direttivo.

5.4. In caso di assenza o di impedimento del Presidente ne assume le funzioni il consigliere più anziano fra quelli nominati dal Comune di Torino ai sensi dell'art. 6.2.

5.5. Il Presidente ha tutti i poteri per l'ordinaria e la straordinaria amministrazione della Fondazione, ad eccezione dei poteri attribuiti espressamente al Consiglio direttivo dall'art. 8.1, e, in particolare, ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione e il raggiungimento delle finalità statutarie.

5.6. Sono comunque riservate alla competenza del Presidente:

a) la predisposizione:

— del bilancio preventivo annuale e pluriennale nonché del documento programmatico annuale di cui all'art. 13;

— del bilancio d'esercizio e della relazione sull'attività svolta;

— delle relazioni semestrali sui progetti di attività e sulle modalità della loro realizzazione;

b) la trasmissione a chi riveste la qualifica di Fondatore dei documenti da esso eventualmente richiesti, di volta in volta, relativamente a qualsiasi iniziativa e/o procedura della Fondazione;

c) l'eventuale richiesta, a chi riveste la qualifica di Fondatore, della reintegrazione annuale, prevista nell'atto costitutivo, del Fondo di dotazione;

d) la proposta al Consiglio direttivo della nomina e della revoca del Segretario generale nonché dell'attribuzione a quest'ultimo del compimento di specifiche operazioni;

e) la proposta al Consiglio direttivo della nomina e della revoca dei direttori e dei dirigenti;

f) nomina e revoca di procuratori per determinati atti o categorie di atti.

ARTICOLO 6 - *Consiglio direttivo*

6.1. Il Consiglio direttivo, compreso il Presidente in conformità a

quanto previsto dagli artt. 5.1 e 5.2, è composto da non meno di sette e non più di nove membri.

6.2. Nella sua prima composizione, il Consiglio direttivo è composto da sette membri, designati come segue:

— sei dal Sindaco di Torino, su indicazione della Conferenza dei Capigruppo, di cui almeno uno su proposta delle forze di minoranza, scelti tra persone dotate di riconosciuta competenza e che abbiano risposto ad apposito bando pubblico;

— uno dalla Regione Piemonte.

6.3. Nel caso di ingresso nella Fondazione di Fondatori Successivi, essi, singolarmente ovvero cumulativamente a seconda delle determinazioni del Consiglio direttivo, potranno designare sino a due componenti del Consiglio, previa modificazione del numero dei suoi componenti, fino al raggiungimento del numero massimo, di cui all'art. 6.1.

6.4. Salvo la naturale scadenza del Consiglio direttivo nonché le spontanee dimissioni, i singoli Consiglieri sono revocati dal Fondatore che li ha designati, a seguito di comunicazione scritta della revoca al Consigliere stesso, al Presidente e al Presidente del Collegio dei revisori.

6.5. Il Consiglio direttivo si reputa regolarmente costituito e in carica allorché tutti i membri designati abbiano accettato la carica con dichiarazione da inviarsi entro quindici giorni dalla comunicazione della designazione al Presidente che ne cura le forme di pubblicità che siano richieste per legge. Il Presidente comunica l'accettazione presso il proprio Ufficio. Di tutte le accettazioni viene trasmessa copia, a cura del Presidente, a coloro che rivestono la qualifica di Fondatore.

6.6. Il Consiglio direttivo dura in carica cinque anni. Tutti i Consiglieri nominati ai sensi degli articoli 6.2 e 6.3, scadono con l'approvazione del bilancio del quinto anno di durata.

6.7. Il Consigliere che intenda dimettersi ne dà comunicazione scritta al Presidente e al Presidente del Collegio dei revisori.

6.8. Il Consigliere che cessi dalla carica per revoca, dimissioni o per qualsiasi altra causa viene sostituito applicandosi quanto previsto ai precedenti articoli 6.2 e 6.3. Il Presidente provvede senza indugio a sollecitare la designazione da parte del Fondatore che aveva designato il Consigliere dimissionario.

6.9. A ciascun Consigliere spetta un gettone di presenza, in misura non superiore a quello di competenza dei consiglieri del Comune di Torino.

ARTICOLO 7 - *Funzionamento del Consiglio direttivo*

7.1. Il Consiglio direttivo è convocato dal Presidente almeno ogni tre

mesi e comunque ogni qual volta il Presidente lo ritenga opportuno, ovvero su richiesta scritta di almeno tre componenti.

7.2. Le sedute del Consiglio direttivo si tengono di regola presso la sede della Fondazione; esso può tuttavia riunirsi in qualunque altro luogo in Italia.

7.3. L'avviso di convocazione, con l'indicazione dell'ordine del giorno degli argomenti da trattare, deve essere inviato, con qualsiasi mezzo idoneo ad assicurarne la ricezione, ai Consiglieri e al Collegio dei revisori almeno quattro giorni prima di quello fissato per la riunione. Nel caso di particolare urgenza la convocazione può avvenire con semplice preavviso di 48 ore. Copia dell'avviso viene trasmesso ai membri del Comitato scientifico e ai direttori dei musei che fanno capo alla Fondazione.

7.4. Per la validità delle deliberazioni è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti e le relative deliberazioni sono prese a maggioranza dei presenti. In caso di parità di voto, prevale quello del Presidente o di chi presiede ai sensi dell'art. 5.4.

ARTICOLO 8 - *Attribuzioni del Consiglio direttivo*

8.1. Sono riservate alla competenza del Consiglio direttivo:

a) l'elezione e la revoca del Presidente con il voto favorevole della maggioranza dei componenti; la prima seduta del Consiglio direttivo è convocata e presieduta dal Consigliere più anziano di età fino all'elezione del Presidente;

b) la modifica dello Statuto, con il voto favorevole di almeno 2/3 dei componenti e previo parere favorevole del Primo Fondatore espresso in conformità alle leggi vigenti;

c) la predisposizione, anche sulla base delle proposte avanzate dal Comitato scientifico, e l'approvazione del documento programmatico-finanziario pluriennale di cui all'art. 14 e la relativa trasmissione al Presidente e a chi riveste la qualifica di Fondatore;

d) l'approvazione del bilancio preventivo annuale e pluriennale nonché del documento programmatico annuale di cui all'art. 13, nonché del bilancio d'esercizio e della relativa relazione sull'attività svolta;

e) l'approvazione dei Regolamenti di funzionamento;

f) la nomina e la revoca, su proposta del Presidente, del Segretario generale nonché la determinazione del relativo compenso;

g) l'attribuzione al Segretario generale, su proposta del Presidente, del compimento di specifiche operazioni e la delega dei relativi poteri;

h) la nomina e la revoca, su proposta del Presidente, dei direttori e dei

dirigenti, nonché la determinazione delle relative attribuzioni e dei compensi;

i) la nomina e la revoca dei componenti il Comitato scientifico.

8.2. I documenti di cui all'art. 8.1, lett. *b)* e lett. *c)* sono trasmessi, a cura del Consiglio direttivo, almeno trenta giorni prima della loro approvazione, a chi riveste la carica di Fondatore, che può proporre eventuali osservazioni entro i successivi quindici giorni. Qualora le osservazioni non siano recepite, il Consiglio direttivo ne motiva le ragioni al proponente e agli altri Fondatori.

ARTICOLO 9 - *Segretario generale*

9.1. Il Segretario generale è nominato dal Consiglio direttivo su proposta del Presidente, che ne determina la durata in carica e l'emolumento, sentito il Collegio dei Revisori.

9.2. Il Segretario generale è a capo della struttura operativa della Fondazione.

9.3. Il Segretario generale, in particolare:

a) provvede all'esecuzione delle deliberazioni del Presidente;

b) predisporre Regolamenti di funzionamento della Fondazione, nonché quello indicato all'art. 16.3, previo parere del Consiglio direttivo;

c) sottopone al Consiglio la nomina e la revoca dei direttori e dei dirigenti, una volta espressa dal Presidente la proposta di cui all'art. 5.6, lett. *f)*;

d) partecipa, senza diritto di voto, alle adunanze del Consiglio direttivo provvedendo alla relativa verbalizzazione;

e) coadiuva il Presidente nella predisposizione:

— del bilancio preventivo annuale e pluriennale nonché del documento programmatico annuale di cui all'art. 13;

— del bilancio d'esercizio e della relazione sull'attività svolta;

— delle relazioni semestrali sui progetti di attività e sulle modalità della loro realizzazione;

f) sottopone al Consiglio direttivo per la relativa approvazione il bilancio preventivo annuale e pluriennale, il documento programmatico annuale di cui all'art. 13, nonché il bilancio d'esercizio e la relativa relazione sull'attività svolta;

g) coordinandosi con il Comitato scientifico, coadiuva il Consiglio direttivo nella predisposizione del documento programmatico-finanziario pluriennale di cui all'art. 14;

h) firma la corrispondenza corrente, previa apposita delega conferitagli dal Presidente;

i) svolge ogni altra funzione affidatagli dal Presidente, nonché tutte le operazioni non riservate specificamente ad altri organi.

ARTICOLO 10 - *Comitato scientifico*

10.1. Il Comitato scientifico è nominato dal Consiglio direttivo, con procedure di evidenza pubblica, ed è composto da non più di 7 membri, scelti secondo criteri di specializzazione professionale, comprovata esperienza e specifica competenza negli ambiti di specializzazione storico-artistico e museale della Fondazione. I componenti il Comitato durano in carica quanto il Consiglio direttivo e scadono con esso, salvo revoca da parte del Consiglio direttivo.

10.2. Il Presidente del Comitato è nominato fra i membri, di cui al punto 10.1, con il voto favorevole della maggioranza degli stessi. Il Comitato scientifico si riunisce a seguito di convocazione del suo Presidente almeno ogni tre mesi o su richiesta di almeno un terzo dei suoi componenti. Il Comitato delibera a maggioranza dei partecipanti alle adunanze, in caso di parità prevale il voto del Presidente.

10.3. Del Comitato scientifico fanno parte i direttori dei musei gestiti dalla Fondazione.

10.4. Il Comitato scientifico, che ha funzione consultiva, esprime pareri obbligatori ma non vincolanti in merito:

a) agli indirizzi scientifici e culturali della Fondazione, in tal modo anche supportando:

— il Presidente della Fondazione, nella predisposizione del documento programmatico annuale di cui all'art. 13 nonché delle relazioni semestrali sui progetti di attività;

— il Consiglio direttivo, nella predisposizione del documento programmatico-finanziario pluriennale di cui all'art. 14;

b) ai criteri generali di gestione e di sviluppo delle collezioni.

10.5. Per l'espressione di pareri sugli indirizzi scientifici e culturali dei musei che fanno capo alla Fondazione, sulle acquisizioni di beni, appartenenti alla categoria individuata all'art. 2.1, nonché su ulteriori specifiche iniziative, il Comitato scientifico può operare in sottocommissioni, eventualmente allargate alla partecipazione di altri esperti.

10.6. Il Comitato scientifico può elaborare autonomamente proprie proposte in merito agli indirizzi scientifici e culturali della Fondazione e alle attività dei musei che ad essa fanno capo, sottoponendole al Presidente e al Comitato direttivo, i quali hanno l'obbligo di esprimersi in proposito.

10.7. A ciascun membro del Comitato scientifico spetta un gettone

di presenza stabilito dal Consiglio direttivo. Le spese sostenute dai componenti il Comitato per lo svolgimento delle funzioni attribuite al medesimo vengono rimborsate dalla Fondazione.

ARTICOLO 11 - *Collegio dei revisori*

11.1. Il Collegio dei Revisori è composto da tre a cinque membri effettivi (i « Revisori »), e da due a tre supplenti.

11.2. I Revisori sono così designati:

— due effettivi, fra cui il Presidente e uno indicato dalle forze di minoranza, e un supplente, dal Primo Fondatore;

— un effettivo e un supplente, dalla Regione Piemonte.

11.3. Ai Fondatori Successivi è riservata la nomina di due membri effettivi e un supplente.

11.4. I Revisori devono essere in possesso dei requisiti professionali per l'esercizio del controllo legale dei conti.

11.5. I Revisori durano in carica quanto il Consiglio direttivo e scadono con esso. Essi possono essere rinominati una sola volta. In caso di sostituzione di un Revisore in corso di mandato si applica, per quanto applicabile, la disposizione di cui all'art. 2401 codice civile.

11.6. Il Collegio dei Revisori esercita le funzioni indicate negli artt. 2403 e 2407 codice civile.

11.7. Ai revisori effettivi spettano, oltre al rimborso delle spese occasionate dalla carica, un compenso annuo determinato dal Consiglio direttivo.

11.8. Il Collegio dei Revisori vigila sull'attività svolta dagli altri organi della Fondazione e riferisce senza indugio al Sindaco di Torino e ai Fondatori Successivi le eventuali gravi irregolarità riscontrate.

ARTICOLO 12 - *Esercizio e bilancio*

12.1. L'esercizio ha inizio il 1° gennaio e si conclude il 31 dicembre di ogni anno.

12.2. Al termine di ogni esercizio, e comunque entro il 30 aprile di ogni anno, il Presidente, coadiuvato dal Segretario generale, redige il bilancio d'esercizio e la relativa relazione sull'attività svolta, avendo cura di attenersi alle regole di ordinata contabilità nonché a quanto previsto, per quanto applicabile, dal codice civile in materia di redazione di bilancio.

12.3. Entro il 31 ottobre di ogni anno il Presidente, coadiuvato dal Segretario generale, predispone il bilancio preventivo annuale e pluriennale.

ARTICOLO 13 - *Documento programmatico annuale*

13.1. Entro il 31 ottobre di ogni anno il Presidente, coadiuvato dal Segretario generale e dal Comitato scientifico, predispone il documento programmatico annuale relativo all'attività da svolgersi nell'esercizio successivo.

ARTICOLO 14 - *Documento programmatico-finanziario pluriennale*

14.1. Il documento programmatico-finanziario pluriennale è il documento, cui deve attenersi il Presidente, che determina, per il periodo di durata in carica del Consiglio direttivo, le strategie, le priorità e gli obiettivi da perseguire, nonché i relativi programmi di intervento.

14.2. Il documento programmatico-finanziario viene predisposto dal Consiglio direttivo, coadiuvato dal Segretario generale e dal Comitato scientifico, entro 90 giorni dalla sua entrata in carica, così come previsto dall'art. 6, ed è di riferimento vincolante in occasione della redazione dei documenti di cui ai precedenti artt. 12.3 e 13.

ARTICOLO 15 - *Scioglimento*

15.1. La Fondazione viene sciolta e posta in liquidazione nei casi previsti dal codice civile.

15.2. I Fondatori nominano un liquidatore per l'esecuzione di quanto necessario alla liquidazione della Fondazione.

15.3. I beni che residuano al termine della liquidazione sono devoluti al Comune di Torino.

15.4. In ogni caso, all'atto dello scioglimento, i beni eventualmente affidati in concessione alla Fondazione tornano immediatamente nella disponibilità dei concedenti.

ARTICOLO 16 - *Disposizioni finali*

16.1. La Fondazione acquisisce beni, appartenenti alla categoria individuata all'art. 2.1 e dunque aventi valore artistico o culturale o che siano comunque destinati ad accrescere le collezioni museali, secondo quanto disposto dall'art. 1411 codice civile, e così a favore del Comune di Torino, il quale li concede in uso alla Fondazione. Nel caso tali beni siano di particolare valore economico, l'amministrazione comunale esprime parere preventivo sulle proposte di acquisto.

16.2. I beni, ricadenti nella categoria indicata al precedente art. 16.1, pervenuti a titolo gratuito alla Fondazione vengono donati o comunque ce-

duti a titolo gratuito al Comune di Torino, il quale li concede in uso alla Fondazione.

16.3. La Fondazione si avvale dei direttori, nominati ai sensi dell'art. 8.1, lett. *f*), secondo quanto previsto da apposito Regolamento predisposto, entro 120 giorni dalla costituzione della Fondazione, dal Segretario e approvato dal Presidente, previo parere del Consiglio direttivo.

16.4. Per quanto non espressamente contemplato nel presente Statuto sono richiamate le norme di legge.

Schema di convenzione.

FRA LA CITTÀ DI TORINO E LA FONDAZIONE TORINO MUSEI PER LA CONCESSIONE IN USO DEL PATRIMONIO CIVICO MUSEALE, BENI MOBILI ED IMMOBILI, E PER LA GESTIONE DEI SERVIZI AD ESSO INERENTI.

Premessa

La Civica Amministrazione, in armonia con l'impostazione di riservare alla Città le funzioni di pianificazione, indirizzo e controllo in materia di servizi pubblici e servizi assimilabili, demandando invece a soggetti terzi le funzioni di carattere gestionale ed operativo, ritiene opportuno affidare ad una fondazione la gestione dei musei civici torinesi, nonché i beni mobili ed immobili di Sua proprietà afferenti ai Musei Civici.

Per tale motivo il Comune di Torino si è fatto promotore, con deliberazione del Consiglio Comunale n. _____ del _____, rogito notarile n. _____ del _____, della costituzione della FONDAZIONE TORINO MUSEI: con lo stesso provvedimento ha quindi affidato a detta fondazione, in linea con quanto previsto dall'art. 113-*bis*, comma 5, del d.lgs. n. 267/2000 introdotto dall'art. 35 della legge n. 448/2001 (legge finanziaria 2002), la gestione dei musei civici torinesi.

L'attribuzione ad un unico soggetto responsabile della gestione di tutta la struttura civica museale torinese permetterà di attuare una proficua politica museale complessiva, consentendo così di ottenere un miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza ed una diminuzione sia dei costi diretti, grazie alle sinergie applicabili da parte di un unico soggetto (con conseguenti economie di scala, miglior coordinamento degli interventi), che dei costi indiretti sopportati dall'Amministrazione Comunale, la quale potrà così trattare con un unico interlocutore. Il tutto senza far venir meno la titolarità del civico patrimonio museale in capo alla Città, che sarà titolare anche dei beni a rilevanza culturale di successiva, eventuale acquisizione a vario titolo da parte della Fondazione, come meglio specificato nella presente convenzione.

Con la costituzione della Fondazione si consegnerà un miglioramento degli standard qualitativi del servizio e saranno favorite nuove attività volte ad arricchire, promuovere, valorizzare e far conoscere il patrimonio culturale museale torinese favorendo, tra l'altro, l'incontro, il confronto e la col-

laborazione con altre istituzioni e musei di altre realtà italiane e straniere.

Per raggiungere tali risultati, la Fondazione si atterrà agli indirizzi dell'Amministrazione Comunale, così come risulta dalla deliberazione del Consiglio Comunale n. _____ e dalla relativa mozione accompagnatoria, le quali stabiliscono standard minimi per l'azione della Fondazione.

Pertanto, le finalità che si vogliono raggiungere sono:

- promuovere la distinzione fra le funzioni di indirizzo e di controllo della Civica Amministrazione e l'esercizio delle funzioni di carattere gestionale e operativo;

- assicurare ai Musei civici condizioni di funzionamento coerenti con la specificità delle finalità e delle funzioni, accrescendo l'efficienza e l'efficacia della loro azione;

- realizzare, anche in questo modo, sempre più elevati livelli di qualità nella gestione dei servizi museali e nell'offerta museale della Città, a condizioni di maggior economicità;

- prevedere una più diretta e diffusa partecipazione del personale, in coerenza con il quadro e con gli indirizzi strategici attraverso una appropriata impostazione per aree funzionali/processi (manutenzione beni, pianificazione ecc.) che siano di supporto a linee di attività/progetti speciali, interne ed esterne;

- potenziare il ruolo del Sistema civico nell'ambito del Sistema museale metropolitano attraverso la sperimentazione di modelli di gestione innovativi;

- raccogliere fondi per incrementare le raccolte museali, per aumentare la loro fruibilità, per favorire lo studio e la ricerca.

Inoltre, con la presente convenzione le parti si propongono di:

- individuare le modalità attraverso cui la Città di Torino esercita le funzioni di sostegno e supporto nonché di indirizzo e controllo nel pieno rispetto dell'autonomia di gestione organizzativa, finanziaria della Fondazione e scientifica e culturale dei singoli musei;

- definire i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi che la Fondazione si impegna ad osservare nell'esercizio delle attività attribuite, con particolare riguardo alla gestione e cura delle collezioni e dei servizi al pubblico;

- stabilire gli impegni che la Città di Torino e la Fondazione si obbligano a rispettare e le forme, le modalità e le sedi di valutazione, concertazione e deliberazione di tali impegni.

Tutto ciò premesso

Il COMUNE DI TORINO (Codice Fiscale _____), rappresentato dal Sindaco _____, di seguito denominato « Comune »

e
LA FONDAZIONE TORINO MUSEI (Codice Fiscale _____), in
persona del proprio legale rappresentante _____ di seguito denominata
« Fondazione ».

Convengono e stipulano la seguente

CONVENZIONE

Titolo I. OGGETTO ED OBBLIGHI DELLA CONVENZIONE

ARTICOLO 1. - *Premesse*

La premessa e gli allegati fanno parte integrante e sostanziale del presente atto.

ARTICOLO 2. - *Concessione in uso gratuito*

Il Comune di Torino affida in concessione d'uso gratuito alla Fondazione Torino Musei il civico patrimonio museale, costituito da beni immobili e mobili a rilevanza culturale, i diritti di riproduzione, le attrezzature, gli impianti e gli arredi di sua proprietà afferenti i Musei ed attualmente utilizzati per la gestione dei servizi. Tali beni saranno oggetto di inventario da effettuarsi con le modalità di cui all'art. 11.

La Fondazione, in qualità di concessionaria, prende in consegna i beni di cui trattasi nei tempi e con le modalità previsti dai successivi artt. 6, 11, 19 e 20 e si assume la responsabilità della conservazione secondo i parametri indicati dagli organi di tutela del Ministero dei Beni Culturali e dell'« Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard e per i musei italiani ».

Lo stato di conservazione dei beni verrà evidenziato mediante la ricognizione prevista dai successivi artt. 11 e 19.

La Fondazione dovrà provvedere alla custodia dei beni ad essa concessi ed assumere a proprio carico ogni responsabilità per danni sofferti da terzi o agli stessi riconducibili, come da art. 15 lett. *l*).

In correlazione con la gestione dei servizi museali, la Fondazione subentra al Comune alle stesse condizioni contrattuali, nella titolarità delle convenzioni o contratti attualmente esistenti con terzi (fornitori, privati titolari di esercizi commerciali e di ristorazione ecc.) aventi ad oggetto immobili, attrezzature e servizi inerenti il settore.

La Fondazione subentra alla Città in tutti i rapporti da questa intrat-

tenuti con soggetti terzi in merito ai beni mobili od immobili di cui alla presente Convenzione.

Fermo restando il divieto di mutare la destinazione dei beni a rilevanza culturale, la Fondazione potrà operare sui beni concessi tutti gli interventi ritenuti necessari, utili ed opportuni per il migliore svolgimento del servizio, compresi la sostituzione per interventi di manutenzione, risanamento, nonché la messa fuori servizio delle reti ed impianti obsoleti e non più utilizzabili.

Il rischio di eventuali furti o sottrazioni, perdite e danneggiamenti, così come il rischio incendi/globale fatturati resta a totale carico della Fondazione, che dovrà stipulare per tutta la durata della presente Convenzione apposite polizze assicurative per massimali adeguati presso primaria Compagnia di Assicurazione.

Il Comune provvede direttamente al pagamento delle imposte afferenti la proprietà immobiliare, se dovute.

ARTICOLO 3. - *Durata della concessione*

La concessione ha validità di anni dieci dalla data di stipulazione del presente atto, salvo rinnovo, ed è causa di sua revoca il venir meno dell'affidamento della gestione dei servizi museali correlati.

ARTICOLO 4. - *Manutenzione ordinaria e straordinaria dei beni mobili ed immobili*

La Fondazione si impegna a svolgere tutte le attività di manutenzione ordinaria dei beni mobili e immobili che si rendano necessarie per esigenze connesse all'espletamento dei servizi o per adeguamento ad obblighi di legge e che non prevedano interventi di manutenzione straordinaria.

Il Comune si impegna inoltre a effettuare le attività di manutenzione straordinaria dei beni mobili e immobili, nonché la manutenzione di aree verdi, di concerto ed in stretta collaborazione con la Fondazione; può inoltre delegare alla Fondazione gli interventi di manutenzione straordinaria, previo piano di intervento autorizzato e finanziato dal Comune stesso.

ARTICOLO 5. - *Gestione dei beni immobili*

La Fondazione si impegna a mantenere adeguate le strutture ad essa concesse, tenuto conto delle funzioni cui sono adibite, in conformità con gli obiettivi, compiti e responsabilità ad essa conferite e con riferimento alle esigenze delle collezioni, del personale e del pubblico.

È inoltre tenuta ad assicurare che le strutture siano in regola con le normative vigenti, ad attuare interventi finalizzati a renderle atte a soddisfare condizioni ottimali sul piano della sicurezza e dell'adeguatezza, prevenendo tutte le necessarie misure preventive, di protezione attiva e passiva per assicurare il mantenimento nel tempo delle condizioni di sicurezza.

A questo scopo la Fondazione è tenuta ad effettuare un'analisi dei rischi atta a commisurare la strategia della sicurezza alle specifiche realtà di cui è responsabile, anche attraverso il ricorso a misure di sicurezza equivalenti.

Sulla base del quadro delle esigenze individuate la Fondazione elabora, nell'ambito del Piano pluriennale, il quadro degli interventi atti a soddisfare gli obiettivi di qualità e di sicurezza nella esposizione, conservazione nel tempo, registrazione, documentazione e restauro delle collezioni, nonché nei servizi al pubblico e nei confronti del personale impegnato nel mantenimento in esercizio delle strutture museali.

La Città di Torino si impegna ad assegnare alla Fondazione, sulla base delle proprie possibilità, e in collaborazione con gli altri eventuali Enti Fondatori, le risorse necessarie a realizzare gli interventi e le misure individuate dalla Fondazione.

La Fondazione, nel rilevare i contratti di servizio e i capitolati tecnici relativi alle manutenzioni ordinarie delle strutture e degli impianti vigenti, si impegna a vigilare sull'attuazione degli interventi in essi previsti e a dare comunicazione alla Città di Torino delle loro variazioni, qualora esse apportino sostanziali modifiche in ordine alle prescrizioni vigenti.

ARTICOLO 6. - *Gestione e cura delle collezioni*

Ad avvenuta stipulazione della presente convenzione, la Città di Torino conferisce in uso alla Fondazione le collezioni e i beni storici, artistici, archeologici e demoantropologici di sua proprietà, individuandoli precisamente sulla base di elenchi, corrispondenti ai registri d'inventario dei Musei.

In elenchi separati saranno indicati i beni in deposito o conservati a qualsiasi altro titolo dalla Città di Torino, e la loro consegna sarà effettuata previo consenso delle persone e degli Enti proprietari e con le modalità da essi indicate.

Successivi conferimenti di beni potranno essere attuati secondo le medesime modalità e con le forme stabilite per i beni di cui ai commi precedenti.

Per i beni di proprietà della Città di Torino la concessione comprende anche tutti i diritti d'uso e di riproduzione.

La Fondazione si impegna a garantire la conservazione, la gestione e cura, la registrazione e la documentazione dei beni conferiti in uso, assumendo a riferimento i criteri e gli standard minimi individuati con d.m. 10 maggio 2001.

La Fondazione è tenuta al rispetto di eventuali vincoli modali accessori a donazioni, legati ed eredità in forza dei quali il bene è pervenuto al Comune.

La Fondazione si impegna a predisporre una Relazione Generale Annuale nella quale sia data notizia dello stato di conservazione dei beni, degli incrementi patrimoniali, degli interventi di restauro e manutenzione effettuati e delle relative autorizzazioni, ai sensi del d.lgs. n. 490/1999.

La Fondazione si impegna inoltre a segnalare tempestivamente alla Città di Torino le necessità di ordine straordinario volte a garantire condizioni ottimali di conservazione e di sicurezza delle collezioni e degli altri beni conferiti in uso, unitamente alle risorse eventualmente necessarie ad adeguare le strutture di deposito ed espositive agli standard minimi necessari ad eliminare o a ridurre i rischi.

Gli indirizzi e i criteri di incremento delle collezioni e di prestito esterno delle opere, sono oggetto di documenti scritti adottati dalla Fondazione che definiscono i principi generali di gestione e cura delle collezioni.

Tali documenti sono trasmessi per conoscenza alla Città di Torino e agli altri enti responsabili, al fine di consentire alla Fondazione di recepirne eventuali osservazioni e integrazioni prima della loro pubblica diffusione.

ARTICOLO 7. - *Gestione dei servizi museali*

La presente convenzione, oltre alla concessione d'uso gratuito dei beni, regola i rapporti tra la Città di Torino e la Fondazione, nella specie per quanto riguarda le modalità di gestione e valorizzazione dei Musei civici torinesi.

Per gestione si intende « ogni attività diretta, mediante l'organizzazione di risorse umane e materiali, ad assicurare la fruizione dei beni culturali, concorrendo al perseguimento delle finalità di tutela e di valorizzazione »; per « valorizzazione », « ogni attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ad incrementarne la fruizione ».

In particolare nelle attività di gestione rientrano:

a) la conservazione dei beni mobili e immobili ricevuti a qualsiasi titolo, la loro manutenzione, lo sviluppo delle raccolte;

b) l'organizzazione del personale ed il funzionamento dei servizi di assistenza culturale e di ospitalità, le riproduzioni e le concessioni d'uso dei beni;

c) la fruizione pubblica dei beni, concorrendo al perseguimento delle finalità di valorizzazione.

Nelle attività di valorizzazione rientrano:

a) il miglioramento della conservazione fisica dei beni mobili e immobili e della loro sicurezza, integrità e valore;

b) il miglioramento dell'accesso ai beni e la diffusione della loro conoscenza anche mediante riproduzioni, pubblicazioni ed ogni altro mezzo di comunicazione;

c) la fruizione agevolata dei beni da parte delle categorie meno favorite;

d) l'organizzazione di studi, ricerche ed iniziative scientifiche, anche in collaborazione con università ed istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;

e) l'organizzazione di attività didattiche e divulgative, anche in collaborazione con istituti di istruzione, istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;

f) l'organizzazione di mostre, anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati;

g) l'organizzazione di eventi culturali connessi a particolari aspetti dei beni o ad operazioni di recupero, restauro o acquisizione;

h) l'organizzazione di itinerari culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo.

Le attività di cui sopra sono tutte affidate alla Fondazione Torino Musei.

È altresì affidato alla Fondazione Torino Musei il compito di collaborare con il Comune di Torino in ordine alla pianificazione delle attività museali. A tal proposito, con le garanzie di legge, il Comune consente alla Fondazione Torino Musei l'accesso gratuito alle informazioni in proprio possesso per quanto risulti utile al perfezionamento dei procedimenti organizzativi e gestionali, compatibilmente con il diritto alla riservatezza.

Il Comune e la Fondazione Torino Musei promuovono l'integrazione informatica tra le proprie strutture, quelle di altri enti, organismi ed imprese.

La presente convenzione riguarda i Musei civici attualmente esistenti,

le strutture che saranno realizzate in futuro all'interno degli stessi, nonché l'eventuale gestione e valorizzazione di nuovi organismi e attività museali nell'ambito del territorio del Comune di Torino, in attuazione di Piani e Programmi che il Consiglio Comunale vorrà approvare.

ARTICOLO 8. - Durata dell'affidamento dei servizi museali

La durata dell'affidamento della gestione dei servizi museali è di anni dieci dalla data di stipulazione del presente atto. Le parti si impegnano a rinegoziare la convenzione ogni 3 anni, ed in ogni caso ad effettuare una verifica della stessa allo scadere del 2° anno. L'affidamento viene meno se si conclude il rapporto di concessione in uso di cui al precedente art. 2.

Al termine del periodo di validità, la Convenzione potrà essere rinnovata per accordo tra le parti.

*ARTICOLO 9. - Impegni dei contraenti
in merito ai servizi museali affidati*

L'Amministrazione Comunale esercita le funzioni ad essa conferite in materia di valorizzazione dei beni culturali, promozione e organizzazione di attività culturali e tutto quanto previsto in ambito museale dalla normativa vigente; pertanto, competono al Comune le funzioni di indirizzo, pianificazione e controllo necessarie ed opportune per garantire il rispetto delle prescrizioni vigenti.

A tale scopo, il Consiglio Comunale, tramite la Commissione permanente competente e coadiuvato dall'Assessore alla Cultura, e gli organi competenti degli altri Fondatori, redigono documenti programmatici in materia di gestione e di sviluppo del sistema museale torinese, trasmettendoli alla Fondazione che ne terrà conto nel documento programmatico-finanziario pluriennale e nel documento programmatico annuale.

L'Amministrazione Comunale assumerà i provvedimenti necessari a garantire alla Fondazione adeguate risorse finanziarie per l'esercizio delle attività di gestione e valorizzazione dei Musei Civici (come risulta dal Documento Programmatico-Finanziario, allegato alla deliberazione del Consiglio Comunale n. _____ del _____, costituente parte integrante della presente convenzione).

Da parte sua, la Fondazione si impegna a svolgere le attività di gestione e di valorizzazione del servizio museale, nel rispetto delle leggi, dei regolamenti vigenti nonché della presente Convenzione e delle sue eventuali modifiche, assicurando i più elevati standard qualitativi, oltre una corretta gestione e manutenzione dei beni concessi.

L'Amministrazione Comunale verifica periodicamente il conseguimento degli obiettivi di miglioramento del servizio ed approva per ogni triennio:

— i livelli (standard) minimi di qualità e di diffusione del servizio che la Fondazione deve garantire nel rispetto di quanto previsto nell'« Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard e per i musei italiani » approvato con d.m. 10 maggio 2001;

— gli obiettivi di miglioramento di tali standard ottenibili attraverso investimenti e/o interventi di carattere organizzativo e loro graduazione nel tempo;

— i metodi di rilevazione dei casi di mancato rispetto degli standard e le relative penalità.

ARTICOLO 10. - *Nuove attività*

Eventuali nuove attività della Fondazione, che non rientrano nelle attività trasferite, dovranno essere finanziate da nuove risorse, in una logica complessiva di pareggio tra costi e ricavi.

Il Comune di Torino potrà richiedere alla Fondazione lo svolgimento di altre attività culturali e/o espositive. Le modalità di svolgimento e la copertura dei costi saranno definiti con appositi atti assunti secondo le rispettive procedure autorizzative interne.

Titolo II. OBBLIGHI SPECIFICI A CARICO DEL COMUNE DI TORINO

ARTICOLO 11. - *Inventario dei beni mobili ed immobili*

Il Comune, con la collaborazione della Fondazione, si impegna a redigere un verbale di consegna dei beni mobili e immobili concessi in uso ai sensi dell'art. 2, individuando l'attuale stato di conservazione, le modalità d'uso, i programmi di interventi di manutenzione e le necessità di sostituzione.

Tale verbale, predisposto congiuntamente da funzionari del Comune e della Fondazione, e contenente l'inventario dei beni mobili d'uso ordinario nonché l'inventario dei beni di particolare valore storico/artistico/archeologico/demoantropologico facenti parte delle collezioni, dovrà essere completato rispettivamente nel termine di 180 (centottanta) e 240 (duecentoquaranta) giorni dalla sottoscrizione della presente Convenzione.

ARTICOLO 12. - *Rapporti economici*

La gestione dei musei deve svolgersi in condizioni tali da consentire il conseguimento di un risultato economico in pareggio.

A fronte degli oneri sostenuti per la gestione dei musei, alla Fondazione Torino Musei competono:

a) le entrate derivanti dai biglietti di ingresso nonché i ricavi ottenuti dallo svolgimento delle attività ausiliarie, connesse, strumentali, affini, complementari, aggiuntive;

b) il corrispettivo per il servizio, al netto di IVA, a copertura degli oneri di gestione;

c) eventuali altre entrate (derivanti da sponsorizzazioni ecc.).

Per l'anno 2002 il corrispettivo al netto di I.V.A., a copertura della parte degli oneri di gestione a carico del Comune, sarà pari a 6.887.865 Euro da corrispondersi trimestralmente in via anticipata dal Comune, dietro presentazione di regolare fattura.

Qualora nel periodo di avviamento il Comune sostenga spese di personale per la Fondazione, la stessa dovrà rimborsare l'importo equivalente.

Il corrispettivo sarà ragguagliato, ove possibile, ai giorni intercorrenti fra la data di effettiva costituzione della Fondazione ed il 31 dicembre 2002.

La Fondazione redigerà entro il 31 ottobre 2002 il bilancio pluriennale sulla base del quale verranno determinati i corrispettivi per gli anni successivi di competenza.

L'adeguamento della misura dei corrispettivi indicati nel Documento Programmatico-finanziario per gli anni 2003-2004, anche in relazione agli standard qualitativi di erogazione del servizio, sarà oggetto di specifica pattuizione aggiuntiva da adottarsi entro il 31 dicembre 2002.

Maggiori oneri di gestione che la Fondazione andrà eventualmente a sostenere in futuro a seguito di nuove assegnazioni in uso di immobili, beni mobili, impianti e reti potranno determinare un adeguamento dell'importo del contributo in conto esercizio di cui sopra.

Le entrate derivanti dai biglietti di ingresso a musei e mostre competono integralmente alla Fondazione a far data dall'attivazione del servizio svolto.

Le procedure per la periodica revisione della tariffa dei biglietti di ingresso ai musei e mostre saranno conformi alle disposizioni in materia.

Titolo III. OBBLIGHI SPECIFICI
A CARICO DELLA FONDAZIONE
RIGUARDO AI SERVIZI MUSEALI AFFIDATI

ARTICOLO 13. - *Carta dei Servizi e Regolamenti della Fondazione*

La Fondazione si impegna a predisporre un Regolamento di accesso ai musei e alle collezioni e una Carta dei servizi, da adottare entro sei mesi dalla sottoscrizione della presente convenzione, che definiscano i livelli di servizi al pubblico, l'accesso agli spazi espositivi, la consultazione della documentazione esistente presso il museo, la comunicazione e la diffusione delle conoscenze acquisite, la fruizione delle attività scientifiche e culturali dei musei, l'informazione per la migliore fruizione dei servizi stessi.

La Fondazione si impegna inoltre a raccogliere e dare diffusione ai dati sugli afflussi, promuovendo nelle forme previste dalla Carta dei Servizi la raccolta costante delle osservazioni e dei reclami dei visitatori e periodiche verifiche del grado di soddisfazione del pubblico.

Regolamento di accesso e Carta dei servizi sono trasmessi alla Città di Torino e da questa visionati entro i 60 giorni successivi, al fine di consentire alla Fondazione di recepirne eventuali osservazioni e integrazioni prima della loro adozione definitiva e della pubblica diffusione.

La suindicata procedura si applicherà anche in caso di modifiche successive del Regolamento di accesso e della Carta dei Servizi che si renderanno necessarie per qualsivoglia motivo. In ogni caso, la Fondazione si impegna a presentare al Comune, nei trienni successivi, l'aggiornamento del Regolamento di accesso e della Carta dei Servizi.

Fino all'adozione dei nuovi regolamenti della Fondazione rimangono in vigore, per quanto compatibili ed applicabili, gli attuali regolamenti dei Musei e delle Istituzioni civiche museali.

ARTICOLO 14. - *Servizi al Pubblico*

La Fondazione si impegna inoltre a rimuovere le barriere fisiche e culturali che limitino, sotto ogni punto di vista, l'accessibilità fisica e culturale dei musei, promuovendo tutti i servizi e le attività atte a favorire l'estensione del pubblico, la partecipazione attiva, individuale e associata, dei visitatori, la più ampia conoscenza dei musei e delle loro attività.

In materia di orari di accesso ai musei e alle mostre, la Fondazione si impegna a fare riferimento agli standard e alle linee guida contenute nel Piano Territoriale dei Tempi e Orari della Città, promuovendo tutte le azioni atte a favorirne l'estensione agli altri musei dell'area metropolitana.

La Fondazione si impegna a favorire la conoscenza delle collezioni e della documentazione correlata, individuando le modalità per la pubblica consultazione delle collezioni, degli archivi, della biblioteca e della fototeca, anche con modalità di accesso remoto.

ARTICOLO 15. - *Impegni ulteriori della Fondazione*

La Fondazione, in relazione alla gestione affidata, si impegna a:

a) svolgere il servizio nei limiti e nelle modalità di cui alla presente Convenzione, nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, con la massima diligenza, professionalità e correttezza, avendo riguardo al raggiungimento dei risultati economico-finanziari definiti in sede di approvazione delle linee generali per l'attività annuale;

b) fornire il servizio con continuità e con i livelli minimi di efficienza e di qualità previsti dall'art. 13, nonché nel rispetto degli obiettivi fissati per ogni esercizio. Alla fine del primo triennio la Fondazione si impegna a presentare al Consiglio Direttivo ed al Comune un'analisi competitiva (*benchmarking*) sulla qualità globale e sui costi rispetto alle strutture comparabili;

c) strutturarsi e operare secondo il modello organizzativo più idoneo per l'espletamento delle attività/servizi ad essa affidati, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, economicità, qualità e trasparenza e delle norme di legge in tema di appalti;

d) tenere una contabilità che consenta la rilevazione dei costi e dei ricavi relativi ai servizi affidati, articolati per centri di costo; tenere inoltre idonee scritture che consentano in ogni momento l'evidenziazione dei costi e delle immobilizzazioni realizzate, qualunque sia la modalità di finanziamento, i costi delle immobilizzazioni immateriali, gli oneri per l'eventuale manutenzione straordinaria, l'ammortamento di tali cespiti e la loro incidenza sul conto economico;

e) sottoporre a certificazione il proprio bilancio di esercizio da parte di una società di revisione e certificazione;

f) assicurare la formazione e l'aggiornamento professionale, in particolare informando e formando dettagliatamente il proprio personale circa le modalità previste nella Convenzione per adeguare il servizio agli standard di qualità richiesti; la Fondazione deve, inoltre, nel corso dell'esecuzione della Convenzione, provvedere a mettere in atto il piano di formazione e aggiornamento del personale addetto al servizio;

g) assumere i Direttori e Dirigenti, scegliendoli in base ai criteri previsti dal d.m. 10 maggio 2001 « Atto di indirizzo sui criteri tecnico scien-

tifici e sugli standard e per i musei italiani », pubblicato nella G.U. Supp. Ord. n. 238 del 19 ottobre 2001;

b) mantenere costantemente informato il Comune su ogni fatto e circostanza rilevante per la gestione e la regolarità del servizio; trasmettere semestralmente all'Amministrazione Comunale una relazione sull'andamento della gestione sotto l'aspetto culturale, economico e finanziario, e porre tempestivamente a disposizione del Comune ogni informazione e documento richiesto; permettere e coadiuvare il Settore dell'Amministrazione Civica preposto ad eseguire periodicamente i controlli sulla qualità dei servizi affidati;

i) effettuare la manutenzione ordinaria di tutti i beni immobili e mobili concessi in uso, assicurandone la migliore conservazione nonché provvedere, secondo le normative di legge, agli eventuali restauri delle opere d'arte facenti parte delle collezioni;

j) farsi carico degli oneri e adempimenti necessari alla messa in disuso dei beni mobili strumentali all'esercizio dell'attività ormai usurati, obsoleti o comunque divenuti inservibili, provvedendo in nome e per conto del concedente, previa comunicazione al Comune;

k) provvedere a tutte le spese relative allo svolgimento del servizio, con esclusione solamente di quelle esplicitamente previste nella presente Convenzione;

l) accollarsi, senza riserve od eccezioni, ogni responsabilità per danni che, in relazione all'espletamento del servizio o a cause ad esso connesse, derivassero al Comune o a terzi, a cose o a persone. In particolare la Fondazione dovrà stipulare per tutta la durata della presente Convenzione apposite polizze assicurative, per massimali adeguati, presso primaria Compagnia di Assicurazione, con l'espressa rinuncia da parte di quest'ultima di rivalsa nei confronti del Comune, per la copertura dei rischi di responsabilità civile verso terzi, compresi gli utenti del servizio, in relazione al servizio gestito, nonché polizza per danni a beni dati in uso, anche se arrecati da terzi;

m) acquistare per il Comune di Torino, secondo quanto disposto dall'art. 1411 codice civile, i beni a rilevanza culturale che verranno a loro volta concessi da codesto Ente Locale in uso alla Fondazione;

n) donare o cedere gratuitamente i beni a rilevanza culturale oggetto di donazione, eredità, legato, al Comune di Torino, il quale li concederà in uso alla Fondazione;

o) evidenziare, in tutte le iniziative, il logo del Comune di Torino;

p) progettare ed organizzare, direttamente o indirettamente, attività che possano contribuire all'arricchimento, alla promozione, alla valorizza-

zione e alla conoscenza del patrimonio culturale museale torinese, favorendo, tra l'altro, l'incontro, il confronto e la collaborazione con istituzioni e musei cittadini, regionali, nazionali ed internazionali;

q) garantire l'accesso agli atti amministrativi, in analogia a quanto previsto per le pubbliche amministrazioni dalla normativa vigente;

r) assumere la titolarità dell'attività ai sensi della vigente normativa di prevenzione incendi, nonché, attraverso le figure individuate dallo statuto, svolgere le mansioni di Committente-Datore di lavoro in materia di sicurezza ed igiene del lavoro;

s) predisporre il documento programmatico annuale al cui interno devono essere specificate, in maniera dettagliata, le seguenti voci: personale e consulenze, risorse finanziarie, sponsorizzazioni e collaborazioni, acquisizioni, eventi culturali ed allestimenti, tutela e salvaguardia delle collezioni, manutenzioni ed interventi di adeguamento alle norme di sicurezza vigenti, interventi di « customer satisfaction ».

ARTICOLO 16. - *Modalità di Epletamento del servizio*

Con riferimento alla gestione dei musei di proprietà del Comune di Torino e degli immobili connessi, la Fondazione provvede, con onere finanziario a proprio carico:

a) a svolgere i servizi museali, di cui al precedente art. 7, nel rispetto della legge e dei regolamenti, nonché nel rispetto delle funzioni di indirizzo, pianificazione e controllo riservate al Comune;

b) ad effettuare la manutenzione ordinaria degli immobili, reti ed impianti, nonché delle attrezzature e degli automezzi per garantire la funzionalità del servizio. Le opere di manutenzione ordinaria sono quelle individuate ai sensi dell'art. 31 lett. a) della legge n. 457/1978, ed in particolare vengono definite dalle norme tecniche di attuazione del Piano Regolatore Generale della Città di Torino. Tale attività comprende altresì la progettazione, la direzione ed il collaudo delle opere secondo la normativa vigente;

c) alla fornitura dell'energia elettrica, dell'acqua, dei materiali e delle prestazioni richiesti per il buon esercizio delle reti e degli impianti, nonché per la illuminazione degli immobili e delle zone pubbliche e la funzionalità dei servizi igienici per il personale e per il pubblico;

d) allo smaltimento dei rifiuti prodotti, nei modi prescritti dalla legge;

e) a fornire assistenza al Comune nella predisposizione di tutte le pratiche relative ai servizi comunali e, a titolo esemplificativo, alle autorizzazioni, dinieghi, collaudi, concessioni, decadenze, revoche, rinunce, ecc. che

dovranno essere sottoscritte, in base alla loro natura, dal Sindaco (o suo delegato o incaricato) o da dirigenti del Comune.

A partire dalla data di affidamento alla Fondazione Torino Musei della gestione dei musei di proprietà della Città, sono comunque da ritenere a totale carico del Comune gli oneri finanziari connessi a:

a) interventi di manutenzione straordinaria, intendendo come tali quelli individuati ai sensi dell'art. 31, lett. *b)* della legge n. 457/1978, definiti in particolare dalle norme tecniche di attuazione del Piano Regolatore Generale della Città di Torino;

b) interventi eccedenti la straordinaria manutenzione, secondo le disposizioni dell'art. 31 della legge n. 457/1978.

I suddetti interventi sono di norma effettuati direttamente dalla Città.

Nel caso di cui all'art. 4, secondo comma, le attività e gli interventi straordinari saranno attivati solo dopo l'avvenuta attestazione da parte del Comune della copertura finanziaria della spesa relativa.

Inoltre la Fondazione effettua una programmazione annuale e triennale degli interventi necessari per la manutenzione dell'esistente e per le nuove realizzazioni, da proporre per l'approvazione al Comune e al conseguente inserimento nel Piano Triennale dei Lavori Pubblici.

Il suddetto programma dei lavori, eventualmente ripartiti per lotti successivi, è corredato da un Piano programmatico economico-finanziario elaborato sulla base delle risorse occorrenti, con le modalità di reperimento. Detto Piano è corredato da apposite schede di analisi dell'investimento nelle quali saranno evidenziati gli obiettivi che con tali interventi si intendono conseguire in termini di miglioramento del servizio e/o di funzionalità degli immobili.

Con riferimento alla gestione museale, il Comune:

— mette in disponibilità della Fondazione gli immobili, le reti fognarie, acquedottistiche ed elettriche (previa volturazione ad essa dell'intestazione dei contratti di utenza), gli impianti tecnologici, i beni mobili già utilizzati nel servizio e di civica proprietà. Per quanto riguarda i beni di cui la Città è concessionaria, il Comune promuoverà, non appena ciò sarà possibile, con i terzi interessati le relative vulture;

— assicura alla Fondazione la piena collaborazione dei propri Servizi e Uffici, in particolare della Divisione Servizi Culturali, coadiuvando la Fondazione nella predisposizione delle istruttorie necessarie per l'ottenimento delle autorizzazioni, concessioni, benessere ed ogni altro provvedimento delle Autorità preposte che si dovessero rendere necessarie.

La Fondazione si obbliga a svolgere i servizi oggetto della presente

convenzione assicurando il rispetto di tutte le norme di legge e regolamenti applicabili nel periodo di vigenza contrattuale, anche se non richiamate nel presente contratto. Manleva l'Amministrazione Comunale da ogni danno che possa derivare a persone e/o cose nell'esercizio delle attività ad essa affidate ai sensi della presente convenzione, siano esse effettuate direttamente ovvero attraverso appaltatori.

La Fondazione si impegna infine a mettere in atto tutte le azioni destinate al miglioramento, alla razionalizzazione del servizio ed al contenimento costi, e si obbliga ad osservare le disposizioni dei contratti collettivi di lavoro così come sottoscritti dalle Organizzazioni Sindacali Nazionali maggiormente rappresentative e dalle Associazioni di Categoria che disciplinano tra l'altro lo stato giuridico, il trattamento economico ed il trattamento previdenziale della categoria dei lavoratori addetti al servizio.

ARTICOLO 17. - *Divieto di cessione a terzi*

È fatto divieto alla Fondazione Torino Musei di affidare a terzi lo svolgimento dei servizi museali nella loro totalità.

Ciò premesso, la Fondazione Torino Musei ha piena facoltà di utilizzare le forme e gli strumenti organizzativi previsti dalle leggi vigenti ritenuti più idonei per il conseguimento di più elevati livelli di efficienza ed economicità, ferma restando la garanzia di efficacia del servizio.

Titolo IV. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

ARTICOLO 18. - *Regolazione dei rapporti fra comune e Fondazione Torino Musei alla scadenza della concessione*

I beni concessi in uso dall'Amministrazione Civica alla Fondazione Torino Musei, al momento della stipula della presente convenzione, dovranno essere restituiti al Comune al termine della concessione, salvo rinnovo, in buono stato di conservazione, compatibilmente, per i beni a rilevanza non culturale, all'usura e al trascorrere del tempo. In ogni caso torneranno in disponibilità dei soggetti cedenti nel caso di scioglimento della Fondazione stessa.

Alla scadenza della presente Convenzione la Fondazione assicurerà in ogni caso la continuità del servizio, espletandolo nel rispetto della Convenzione, fino al momento in cui la gestione non verrà riassunta in carico dall'Ente Locale od affidata ad altri enti.

ARTICOLO 19. - *Attività necessarie all'assunzione in carico dei musei*

Entro sei mesi dalla costituzione della Fondazione, tecnici del Comune e rappresentanti della Fondazione effettueranno congiuntamente opportuni sopralluoghi sugli immobili e sui tratti più qualificanti delle reti e degli impianti tecnologici; saranno viceversa immediatamente consegnate, dagli Uffici Comunali competenti, le planimetrie e la documentazione disponibile necessaria per una adeguata conoscenza degli immobili e delle procedure tecnico-amministrative.

Nel verbale che sarà compilato a seguito dei sopralluoghi di cui sopra, saranno evidenziati lo stato di conservazione degli immobili, delle reti e degli impianti (nei limiti in cui ne è stata acquisita conoscenza durante i sopralluoghi).

Gli immobili verranno consegnati alla Fondazione nello stato di fatto e di diritto in cui si trovano.

ARTICOLO 20. - *Assunzione in carico dei beni mobili e degli immobili museali, delle reti e degli impianti*

La Fondazione assume in carico, dal momento in cui l'inventario risulta definitivamente stilato e accettato dalle parti, la gestione dei beni mobili, immobili, impianti e reti esistenti e funzionanti dei seguenti musei civici: Galleria Civica d'arte Moderna e Contemporanea, Museo Civico d'Arte Antica, Borgo e Rocca Medioevale, nonché del Servizio di documentazione, della Biblioteca d'Arte, della Fototeca e Archivio Storico dei Musei e dei Depositi museali esterni.

Successivamente, non appena sarà rinnovata la concessione alla Città da parte del Demanio e previo consenso di quest'ultimo, la Fondazione assumerà in carico la gestione di Palazzo Madama nonché dei beni mobili, impianti e reti ivi esistenti ed attualmente in corso di ristrutturazione.

Subordinatamente al perfezionamento della concessione del Museo Pietro Micca e dell'Assedio di Torino del 1706, nonché della ratifica della convenzione tra le Amministrazioni Comunale e Militare, la Fondazione assumerà in carico detto immobile nonché i beni mobili, impianti e reti ivi esistenti.

ARTICOLO 21. - *Risoluzione per inadempimento*

La risoluzione della presente Convenzione, per quanto attiene la gestione del servizio, potrà essere esercitata dal Comune in caso di gravi inadempienze imputabili alla Fondazione.

A titolo meramente esemplificativo, potranno costituire motivi di risoluzione della concessione di uso dei beni o dell'attribuzione del servizio alla Fondazione i seguenti casi:

a) scioglimento della Fondazione;

b) gravi, reiterate e qualificate inadempienze della Fondazione alla presente Convenzione, in tema di gestione dei servizi museali o, nella specie, di cura dei relativi progetti culturali, in quanto imputabili alla responsabilità della Fondazione, tali comunque da pregiudicare in modo grave la prestazione del servizio.

La lettera a) del presente articolo si intende quale clausola risolutiva espressa.

Nei casi previsti dalla lettera b) la risoluzione della Convenzione avrà effetto dal giorno di ricevimento da parte della Fondazione della lettera raccomandata r/r inviata dal Comune, restando in ogni caso impregiudicato il diritto del Comune al risarcimento del danno subito.

La risoluzione della presente Convenzione comporta la revoca della concessione con conseguente obbligo di restituzione al Comune dei beni dati in uso.

Sono poi specifiche cause di revoca della concessione inadempienze gravi e reiterate della Fondazione a disposizioni inerenti l'affidamento dei suddetti beni, come l'adozione, da parte della Fondazione, di atti o comportamenti di pregiudizio all'unitarietà del regime giuridico dei beni a rilevanza culturale, facenti parte delle collezioni museali.

È comunque fatto salvo il diritto del Comune all'eventuale risarcimento del danno subito.

ARTICOLO 22. - *Modifica della Convenzione*

Ogni eventuale modificazione consensuale della presente Convenzione dovrà risultare da atto scritto sottoscritto dalle parti, validamente ed efficacemente assunto secondo le rispettive procedure interne.

Fatto salvo quanto indicato nell'art. 8, per ogni ulteriore aggiornamento e modifica della Convenzione dovrà essere necessario un preventivo accordo delle parti.

ARTICOLO 23. - *Controversie*

Le controversie che dovessero insorgere circa l'interpretazione o esecuzione della presente Convenzione sono demandate al giudizio dell'Autorità giudiziaria oppure, se non si oppone una delle parti, ad arbitrato rituale, compatibilmente con quanto previsto dalla normativa vigente.

Il Collegio arbitrale è costituito a norma degli artt. 806 e seguenti c.p.c., ed è composto da tre membri, dei quali uno nominato dalla Città, uno nominato dalla Fondazione ed il terzo di comune accordo o, in mancanza, nominato dal Presidente del Tribunale di Torino.

La parte che intende deferire una controversia agli arbitri deve notificare a mezzo raccomandata A.R. alla controparte un atto contenente i propri quesiti e la nomina del proprio arbitro. La controparte, entro trenta giorni dalla ricezione di tale atto notificherà, a mezzo raccomandata A.R., atto di dissenso alla definizione della controversia avanti gli arbitri, oppure atto contenente i propri quesiti e la nomina di proprio arbitro. Il Collegio arbitrale ha sede in Torino, giudica secondo diritto, ed esprime la propria decisione a maggioranza entro novanta giorni dall'accettazione del terzo arbitro.

ARTICOLO 24. - *Spese*

Le spese per la convenzione sono a carico della Fondazione.

ARTICOLO 25. - *Documenti allegati*

Le parti prendono atto e dichiarano che alla presente Convenzione è allegato il Documento Programmatico-Finanziario.

ARTICOLO 26. - *Norma di rinvio*

Per quanto non espressamente previsto nel presente atto si richiamano, in quanto applicabili, le disposizioni di legge previste in materia e quelle del codice civile.

Atto costitutivo « Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino ».

- I -

Il « MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI », la « REGIONE PIEMONTE », la « PROVINCIA DI TORINO », la « CITTÀ DI TORINO », la « COMPAGNIA DI SAN PAOLO » e la « FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORINO », al fine di assicurare la gestione, la conservazione, la manutenzione, la valorizzazione, la promozione e l'adeguamento strutturale, funzionale ed espositivo del Museo delle Antichità Egizie di Torino e della sua sede, costituiscono una Fondazione, ai sensi del Decreto del Ministro per i Beni e le Attività Culturali 27 novembre 2001, n. 491, denominata

« Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino ».

- II -

I componenti danno atto che per la costituita Fondazione verrà richiesta l'iscrizione nel Registro delle Persone Giuridiche alla Prefettura di Torino, secondo quanto previsto nel d.P.R. 10 febbraio 2000 numero 361.

- III -

La Fondazione ha sede in Torino, via Accademia delle Scienze n. 6.

- IV -

1. La Fondazione, che non ha fini di lucro e non distribuisce utili, provvede ai suoi compiti secondo le disposizioni di cui all'articolo 11 del decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491.

2. La Fondazione persegue le finalità della valorizzazione, promozione, gestione e adeguamento strutturale, funzionale ed espositivo del Museo, dei beni culturali ricevuti o acquisiti a qualsiasi titolo e della promozione e valorizzazione delle attività museali.

3. Nell'ambito delle sue finalità, la Fondazione persegue, in particolare:

a) l'acquisizione di risorse finanziarie sufficienti a garantire un'adeguata conservazione del Museo e dei beni culturali conferiti;

b) l'integrazione delle attività di gestione e valorizzazione del Museo e dei beni culturali conferiti con quelle riguardanti i beni conferiti dagli altri partecipanti alla fondazione, incrementando nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione;

c) la migliore fruizione da parte del pubblico del Museo, delle attività museali e dei beni culturali acquisiti, garantendone, nel contempo, l'adeguata conservazione;

d) l'organizzazione, nei settori scientifici di competenza della Fondazione, di mostre, eventi culturali e convegni, nonché di studi, ricerche, pubblicazioni, iniziative, attività didattiche o divulgative, anche in collaborazione con enti ed istituzioni, anche internazionali ed organi competenti per il turismo ed, in particolare, con la Regione Piemonte.

4. La Fondazione può, con l'utilizzo di risorse finanziarie proprie o ad essa erogate da terzi, svolgere ogni altra attività ausiliaria, connessa, strumentale, affine, complementare, aggiuntiva o comunque utile od opportuna al perseguimento delle proprie finalità ed a realizzare economie di gestione, quali:

a) la stipula con enti pubblici o soggetti privati di accordi o contratti per il perseguimento delle proprie finalità, come l'acquisto di beni o servizi, l'assunzione di personale dipendente dotato della necessaria qualificazione professionale, l'accensione di mutui o finanziamenti;

b) la partecipazione, anche in veste di fondatore, ad associazioni, fondazioni, comitati, e, più in generale, ad istituzioni pubbliche o private, comprese società di capitali, che perseguano finalità coerenti con le proprie e strumentali al raggiungimento degli scopi della Fondazione.

- V -

La Fondazione ha la durata di trenta anni e svolge la propria attività in conformità e sotto l'osservanza delle norme contenute nello statuto che, predisposto dai Fondatori, composto di quattordici articoli e steso su pagine circa di fogli, previa sottoscrizione dei componenti, dei testimoni e di me notaio, allego al presente atto sotto la lettera « F » per formarne parte integrante e sostanziale, omissane la lettura per dispensa avuta dai componenti.

- VI -

1. Il patrimonio della Fondazione è costituito da:

a) — i diritti d'uso sui beni mobili ed immobili conferiti dal Ministero;

b) — gli apporti conferiti al patrimonio effettuati dagli altri Fondatori in sede di atto costitutivo;

c) — i lasciti, le donazioni e le erogazioni di qualsiasi genere, destinati dal disponente ad incremento del patrimonio stesso;

d) — i beni mobili ed immobili di cui la Fondazione è proprietaria.

2. Il patrimonio, nonché le rendite che ne derivino, sono totalmente vincolati al perseguimento delle finalità statutarie.

3. La Fondazione può ricevere contribuzioni, elargizioni, sovvenzioni e ogni altra liberalità da parte di Fondatori e di terzi. Queste risorse finanziarie, se non vengono espressamente destinate a patrimonio, costituiscono il fondo di dotazione disponibile per il conseguimento delle finalità statutarie.

- VII -

A' sensi dell'art. 3, comma 3 del d.m. 27 novembre 2001, n. 491 « la stima dei conferimenti avviene, qualora ne ricorrano le condizioni, a norma dell'art. 2343 del codice civile ». Nella fattispecie i componenti dichiarano che non ne ricorrano le condizioni come meglio risulta dalla lettera dell'Ufficio Legislativo del Ministero per i Beni e le Attività Culturali in data 3 febbraio 2004 Prot. UDC 1806/04 che in originale allego al presente atto sotto la lettera « G », omessane la lettura per dispensa avuta.

Gli effetti del conferimento in uso si esauriscono senza indennizzo in tutti i casi di cessazione totale della partecipazione del Ministero alla Fondazione, di estinzione della stessa ovvero di cessazione per qualunque causa dell'affidamento.

I beni conferiti in uso non sono soggetti a garanzia patrimoniale.

- VIII -

Oltre ai diritti d'uso sopra descritti conferiti dal Ministero, il cui valore è considerato inestimabile e comunque riconosciuto, da parte di tutti i Fondatori, ben superiore a quanto complessivamente conferito dai Fondatori diversi dal Ministero, gli altri Fondatori concorrono alla costituzione del patrimonio iniziale con un fondo in denaro di Euro 750.000,00 equamente ripartito in Euro 150.000,00 ciascuno tra « REGIONE PIEMONTE », « PROVINCIA DI TORINO », « CITTÀ DI TORINO », « COMPAGNIA DI SAN PAOLO » e « FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORINO ».

Le predette somme di denaro verranno versate dai Fondatori sul conto corrente bancario intestato alla Fondazione che il Presidente comunicherà loro dopo avere ottenuto il codice fiscale della Fondazione.

- IX -

Al fine di assicurare alla Fondazione i mezzi finanziari necessari per la sua attività:

— il « MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI » metterà a disposizione della Fondazione, comunque nei limiti delle disposizioni delle singole leggi finanziarie di anno in anno approvate, una somma pari a quella spesa nell'esercizio 2003 per il funzionamento e la gestione del Museo Egizio di Torino, dedotti gli oneri per il personale che verrà trasferito o distaccato come meglio precisato dall'art. XV per il quale il Ministero continuerà a provvedere direttamente;

— gli altri Fondatori concorrono a costituire un fondo di dotazione disponibile di almeno Euro 3.000.000,00, da ripartirsi equamente in Euro 600.000,00 ciascuno, per garantire il concorso nella copertura delle spese di funzionamento e di attività della Fondazione per almeno un quinquennio a partire dalla sua costituzione. Tale fondo deve essere integralmente versato non oltre il 30 giugno 2006.

- X -

Al fine di dotare la Fondazione dei mezzi finanziari necessari per procedere alla ristrutturazione ed al riallestimento del Museo, i Fondatori danno atto della necessità di assegnare alla Fondazione non meno di Euro 50.000.000,00 per procedere alle opere di ristrutturazione e di riallestimento del Museo nella sua attuale sede e nelle altre che si provvederà a reperire per dare adeguata funzionalità alle attività del Museo. Le modalità, la tempistica e le condizioni di riparto tra i fondatori di tali erogazioni saranno oggetto di specifico provvedimento convenzionale, da stipularsi tra la Fondazione ed i fondatori entro un anno dall'ottenimento della personalità giuridica, e comunque da adottarsi acquisite le necessarie specificazioni rispetto alla disponibilità delle sedi e sulla base del Documento Preliminare alla Progettazione (D.P.P.).

La Fondazione fisserà i prezzi d'ingresso al Museo ed acquisirà, per destinarle alle spese per il proprio funzionamento ed attività, tutte le entrate derivanti dallo sbigliettamento e da altre attività commerciali, promozionali e non, ivi compresi l'uso individuale, strumentale e precario del

Museo, nonché le entrate derivanti dai diritti sulle immagini e le riproduzioni del Museo e della sua collezione.

- XI -

L'esercizio finanziario inizia il 1° gennaio e termina il 31 dicembre; il primo esercizio si chiuderà il 31 dicembre dell'anno in cui la Fondazione avrà ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica.

- XII -

A formare il Consiglio di Amministrazione, per il primo quadriennio da oggi, vengono chiamati i signori:

a) - quale membro designato dal Ministro per i beni e le attività culturali;

b) - quale membro designato dal Ministro per i beni e le attività culturali;

c) - quale Direttore regionale pro tempore per i beni culturali del Piemonte;

d) - quale membro designato dal Presidente della Regione Piemonte;

e) - quale membro designato dal Presidente della Provincia di Torino;

f) - quale membro designato dal Sindaco di Torino;

g) - quale membro designato congiuntamente dagli altri Fondatori;

h) - quale membro designato congiuntamente dagli altri Fondatori;

i) - quale membro designato congiuntamente dagli altri Fondatori.

- XIII -

Presidente della Fondazione viene nominato il signor

- XIV -

A formare il Collegio dei Revisori dei Conti, per il primo quadriennio da oggi, vengono chiamati i signori:

= designato dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali, quale Presidente;

= designato dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali;

- = designato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- = designato congiuntamente dalla Regione Piemonte, dalla Provincia di Torino e dalla Città di Torino;
- = designato congiuntamente dagli altri Fondatori.

- XV -

I Fondatori convengono e danno atto che, al fine di assicurare un adeguato, razionale ed efficiente passaggio di consegne nella gestione del Museo, senza che ciò ne pregiudichi l'efficienza e la pubblica fruibilità, la gestione dello stesso Museo continuerà ad essere assicurata dal Ministero sino alla data che sarà stabilita nel contratto di servizio di cui *infra*, secondo le modalità e responsabilità oggi in essere. A tale data la Fondazione assumerà a proprio carico la gestione del Museo previa stipulazione, tra il Ministero e la Fondazione, di un contratto di servizio nel quale saranno precisate le condizioni di assegnazione degli attuali dipendenti.

Con il contratto di servizio saranno specificati i livelli qualitativi di erogazione dei servizi e di professionalità degli addetti, nonché il potere di indirizzo e di controllo spettante al Ministero.

- XVI -

Il Presidente viene espressamente autorizzato a svolgere e curare tutte le pratiche necessarie ed utili per ottenere il riconoscimento della personalità giuridica della Fondazione dalle competenti Autorità ed anche ad apportare al presente atto ed all'allegato statuto tutte quelle soppressioni, modificazioni ed aggiunte che fossero richieste dalla Prefettura di Torino al fine di concedere il riconoscimento.

Statuto « Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino ».

ARTICOLO 1. - *Costituzione, sede e Fondatori*

1. È costituita la « Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino », di seguito denominata « Fondazione », con sede in Torino, Via Accademia delle Scienze n. 6.

La Fondazione svolge la propria attività secondo le disposizioni del decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490 recante « Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali ed ambientali », del decreto del Ministro per i beni e le attività culturali 27 novembre 2001, n. 491, 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 d.lgs. 20 ottobre 1998, n. 368, e successive modificazioni » e del presente Statuto.

2. La Fondazione ha la durata di trenta anni.

3. Sono Fondatori il Ministero per i beni e le attività culturali, la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, la Città di Torino, nonché la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT. Possono partecipare alla Fondazione altri soggetti, pubblici e privati, secondo quanto previsto dal presente Statuto e dal decreto ministeriale sopra citato.

4. Con apposito atto convenzionale vengono stabilite le modalità di conferimento, da parte del Ministero per i beni e le attività culturali, dell'uso del Museo delle Antichità Egizie di Torino di seguito denominato « Museo », comprese le relative dotazioni e collezioni e, da parte degli altri Fondatori, delle adeguate risorse finanziarie finalizzate alla costituzione del fondo di dotazione e alla definizione delle modalità con cui gli stessi si impegnano a concorrere al finanziamento delle spese di funzionamento e delle attività della Fondazione, nonché a garantire la copertura delle spese necessarie per la ristrutturazione funzionale della sede, individuando, ove necessario, nuovi edifici idonei allo svolgimento delle attività ed a sostenere gli oneri derivanti dal nuovo allestimento del Museo. L'atto convenzionale stabilisce le modalità con le quali i Fondatori provvedono al ripiano delle eventuali perdite. La determinazione degli impegni finanziari relativi ai primi cinque anni di attività è definita in sede di atto costitutivo.

5. La Fondazione concorda con il Ministero per i beni e le attività culturali le modalità per la prioritaria utilizzazione del personale, ritenuto

necessario, in servizio presso il Museo, con l'assenso degli interessati, dandone comunicazione alle organizzazioni sindacali.

ARTICOLO 2. - *Finalità e attività*

1. La Fondazione, che non ha fini di lucro e non distribuisce utili, provvede ai suoi compiti secondo le disposizioni di cui all'articolo 11 del decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491.

2. La Fondazione persegue le finalità della valorizzazione, promozione, gestione e adeguamento strutturale, funzionale ed espositivo del Museo, dei beni culturali ricevuti o acquisiti a qualsiasi titolo e della promozione e valorizzazione delle attività museali.

3. Nell'ambito delle sue finalità, la Fondazione persegue, in particolare:

a) l'acquisizione di risorse finanziarie sufficienti a garantire un'adeguata conservazione del Museo e dei beni culturali conferiti;

b) l'integrazione delle attività di gestione e valorizzazione del Museo e dei beni culturali conferiti con quelle riguardanti i beni conferiti dagli altri partecipanti alla fondazione, incrementando nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione;

c) la migliore fruizione da parte del pubblico del Museo, delle attività museali e dei beni culturali acquisiti, garantendone, nel contempo, l'adeguata conservazione;

d) l'organizzazione, nei settori scientifici di competenza della Fondazione, di mostre, eventi culturali e convegni, nonché di studi, ricerche, pubblicazioni, iniziative, attività didattiche o divulgative, anche in collaborazione con enti ed istituzioni, anche internazionali ed organi competenti per il turismo ed, in particolare, con la Regione Piemonte.

4. La Fondazione può, con l'utilizzo di risorse finanziarie proprie o ad essa erogate da terzi, svolgere ogni altra attività ausiliaria, connessa, strumentale, affine, complementare, aggiuntiva o comunque utile od opportuna al perseguimento delle proprie finalità ed a realizzare economie di gestione, quali:

a) la stipula con enti pubblici o soggetti privati di accordi o contratti per il perseguimento delle proprie finalità, come l'acquisto di beni o servizi, l'assunzione di personale dipendente dotato della necessaria qualificazione professionale, l'accensione di mutui o finanziamenti;

b) la partecipazione, anche in veste di fondatore, ad associazioni, fondazioni, comitati, e, più in generale, ad istituzioni pubbliche o private,

comprese società di capitali, che perseguano finalità coerenti con le proprie e strumentali al raggiungimento degli scopi della Fondazione.

ARTICOLO 3. - *Patrimonio e fondo di dotazione*

1. Il patrimonio della Fondazione, quale anche risultante dall'atto costitutivo, è costituito da:

- a) i diritti d'uso sui beni mobili ed immobili conferiti dal Ministero;
- b) gli apporti di qualunque natura ed a qualsiasi titolo effettuati dagli altri Fondatori in sede di atto costitutivo;
- c) i lasciti, le donazioni e le erogazioni di qualsiasi genere, destinati dal disponente ad incremento del patrimonio stesso;
- d) i beni mobili ed immobili di cui la Fondazione è proprietaria.

2. Il patrimonio, nonché le rendite che ne derivino, sono totalmente vincolati al perseguimento delle finalità statutarie.

3. La stima dei conferimenti avviene, qualora ne ricorrano le condizioni, a norma dell'art. 2343 del codice civile.

4. La Fondazione può ricevere contribuzioni, elargizioni, sovvenzioni e ogni altra liberalità da parte dei Fondatori e di terzi. Queste risorse finanziarie, se non vengono espressamente destinate a patrimonio, costituiscono il fondo di dotazione disponibile per il conseguimento delle finalità statutarie.

ARTICOLO 4. - *Organi e loro durata*

1. Sono organi della Fondazione:

- a) il Collegio dei Fondatori;
- b) il Presidente;
- c) il Consiglio di amministrazione;
- d) il Comitato scientifico;
- e) il Collegio dei revisori dei conti.

2. Gli organi della Fondazione diversi dal Collegio dei Fondatori durano in carica quattro anni. I loro componenti possono essere confermati una sola volta e, se nominati prima del termine quadriennale, restano in carica sino a tale scadenza.

ARTICOLO 5. - *Collegio dei Fondatori*

1. Il Collegio dei Fondatori è composto dai legali rappresentanti dei Fondatori o loro delegati ed è presieduto dal Presidente della Fondazione, che ne è componente.

2. Il Collegio delibera, a maggioranza assoluta dei suoi componenti, su:
 - a) nomina del Presidente della Fondazione;
 - b) nomina del Consiglio di amministrazione;
 - c) nomina del Collegio dei revisori dei conti;
 - d) modificazioni dello statuto;
 - e) ammissione di nuovi Fondatori;
 - f) adozione del documento programmatico pluriennale che determina le strategie, le priorità e gli obiettivi da perseguire, nonché i relativi programmi di intervento cui deve attenersi la Fondazione;
 - g) esercizio dell'azione di responsabilità, comportante la revoca immediata dalla carica, nei confronti del Presidente, del Direttore e del Collegio dei revisori.
3. Il Collegio dei Fondatori determina, inoltre, su proposta del Presidente, l'indennità di carica per i membri del Consiglio di amministrazione.
4. I progetti di bilancio preventivo e di bilancio d'esercizio, prima della loro sottoposizione al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione a' sensi dell'art. 9, comma secondo lettere a) e b), saranno inviati a tutti i Fondatori.
5. Il Presidente trasmette ai Fondatori i documenti di volta in volta richiesti dai consiglieri di amministrazione da essi nominati, relativamente a qualsiasi iniziativa e/o procedura della Fondazione.

ARTICOLO 6. - *Presidente*

1. Il Presidente è nominato dal Collegio dei Fondatori su proposta del Ministro per i beni e le attività culturali.
2. Il Presidente ha la legale rappresentanza della Fondazione e ne promuove le attività.
3. Il Presidente presiede il Consiglio di amministrazione, stabilendo l'ordine del giorno e dirigendone i lavori.
4. Nei casi di necessità e di urgenza, il Presidente adotta, nell'interesse della Fondazione, i provvedimenti di competenza del Consiglio di amministrazione, riferendone al medesimo senza indugio, e li sottopone alla ratifica del Consiglio stesso in occasione della sua prima riunione.
5. In caso di assenza o di impedimento del Presidente assume le funzioni di questi il componente il Consiglio di amministrazione più anziano d'età.

ARTICOLO 7. - *Consiglio di amministrazione*

1. Il Consiglio di amministrazione è nominato dal Collegio dei Fondatori ed è composto da nove membri, di cui:

a) — due designati dal Ministro per i beni e le attività culturali, tra cui il Presidente;

b) — il Direttore regionale per i beni culturali del Piemonte;

c) — uno designato dal Presidente della Regione Piemonte;

d) — uno designato dal Presidente della Provincia di Torino;

e) — uno designato dal Sindaco di Torino;

f) — tre designati congiuntamente dagli altri Fondatori.

2. I Consiglieri possono essere sostituiti durante l'espletamento del loro mandato dai Fondatori che li hanno designati.

3. Il Presidente, non meno di sessanta giorni prima della scadenza del Consiglio, invita i Fondatori alle designazioni di rispettiva competenza.

4. Ai membri del Consiglio di amministrazione spetta, oltre all'indennità di carica prevista dall'articolo 5, comma 3, il rimborso delle spese occasionate dalla carica stessa.

ARTICOLO 8. - *Funzionamento del Consiglio di amministrazione*

1. Il Consiglio è convocato dal Presidente. Esso si riunisce almeno due volte l'anno ed ogni qual volta il Presidente lo ritenga opportuno, ovvero su richiesta scritta di almeno tre componenti.

2. Le sedute del Consiglio si tengono di regola presso la sede della Fondazione.

3. L'avviso di convocazione, con l'indicazione sommaria degli argomenti da trattare, viene inviato, con qualsiasi mezzo idoneo ad assicurarne la ricezione, ai Consiglieri ed al Collegio dei revisori almeno quattro giorni prima di quello fissato per la riunione. Nel caso di particolare urgenza la convocazione può avvenire con semplice preavviso di 48 ore.

4. Per la validità delle deliberazioni è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti e le relative deliberazioni sono prese a maggioranza dei presenti; in caso di parità prevale il voto di chi presiede.

ARTICOLO 9. - *Poteri del Consiglio di amministrazione*

1. Sono riservate al Consiglio di amministrazione le deliberazioni in materia di programmazione annuale delle attività della Fondazione.

2. Il Consiglio delibera, in particolare, su:

a) approvazione del bilancio preventivo annuale;

b) approvazione del bilancio d'esercizio;

c) approvazione e modifica di regolamenti interni;

d) nomina e revoca del Direttore a maggioranza assoluta dei suoi componenti, su proposta del Presidente, sentito il parere del Comitato

scientifico, determinando il relativo compenso e la durata del suo incarico;

e) nomina e revoca dei componenti il Comitato scientifico, definendone l'eventuale indennità ed il rimborso spese.

3. Le deliberazioni concernenti le materie di cui al comma 2, lettere a) e b), sono assunte con il voto favorevole del Presidente.

ARTICOLO 10. - *Direttore*

1. Il Direttore della Fondazione è nominato dal Consiglio di amministrazione a maggioranza assoluta dei suoi componenti, su proposta del Presidente, sentito il Comitato scientifico, e deve essere dotato di specifica e comprovata esperienza nella gestione di musei o di importanti analoghe istituzioni culturali. La deliberazione di nomina deve far constare l'esistenza dei requisiti richiesti.

2. Il Direttore esercita, nei limiti fissati dal Consiglio di amministrazione, le funzioni di amministrazione e svolge i compiti di gestione della Fondazione, nonché di proposta e di impulso in merito agli obiettivi ed ai programmi di attività della Fondazione.

3. Il Direttore partecipa, senza diritto di voto, alle riunioni di tutti gli organi della Fondazione.

ARTICOLO 11. - *Comitato scientifico*

1. Il Comitato scientifico è nominato dal Consiglio di amministrazione ed è presieduto da uno studioso di chiara fama in egittologia, designato dal Ministro per i beni e le attività culturali, su proposta del Direttore generale per i beni archeologici del Ministero. Esso è composto, oltre che dal Presidente, da sei membri scelti tra personalità di riconosciuto prestigio nel campo della cultura e dell'arte e dotate di specializzazione professionale, comprovata esperienza e specifica competenza, in particolare, nei settori di attività della Fondazione.

2. Il Comitato scientifico si riunisce su convocazione del Presidente o su richiesta di almeno tre componenti. Il Comitato delibera a maggioranza dei partecipanti.

3. Il Comitato scientifico si pronuncia in ordine agli indirizzi, ai programmi ed alle attività scientifiche e culturali della Fondazione.

4. Il Comitato scientifico segnala al Ministero per i beni e le attività culturali ed al Consiglio di amministrazione le attività della Fondazione non coerenti con le disposizioni del decreto legislativo n. 490 del 1999 e con il conseguimento delle finalità statutarie. Il Ministro, nei casi più

gravi, può disporre la revoca del conferimento in uso dei beni culturali conferiti.

ARTICOLO 12. - *Collegio dei revisori dei conti*

1. Il Collegio dei revisori dei conti è composto da cinque membri effettivi, nominati dal Collegio dei Fondatori, di cui:

a) due membri, di cui uno con funzioni di Presidente, designati dal Ministro per i beni e le attività culturali;

b) un membro designato dal Ministro dell'economia e delle finanze;

c) un membro designato congiuntamente dalla Regione Piemonte e dagli Enti pubblici territoriali fondatori;

d) un membro designato congiuntamente dagli altri Fondatori.

2. Il Collegio dei revisori verifica l'attività di amministrazione della Fondazione, accertando la regolare tenuta della contabilità, la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e l'osservanza dei principi di cui all'articolo 2426 del codice civile; in particolare esercita le funzioni indicate negli articoli 2403, 2404, 2405 e 2407 del codice civile.

3. I membri del Collegio dei revisori possono, in qualsiasi momento, procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e controllo, nonché chiedere agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni della Fondazione o su determinati affari. I membri del Collegio partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione.

4. Il Collegio dei revisori informa immediatamente il Ministero per i beni e le attività culturali, e ne dà comunicazione al Consiglio di amministrazione ed al Collegio dei Fondatori, di tutti gli atti o i fatti, di cui venga a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti, che possano costituire irregolarità di gestione ovvero violazione di norme che disciplinano l'attività della fondazione.

ARTICOLO 13. - *Esercizio e bilancio*

1. L'esercizio ha inizio il 1° gennaio e si conclude il 31 dicembre.

2. Al termine di ogni esercizio, e comunque entro il 30 aprile, il Direttore redige il bilancio d'esercizio e la relazione sulla gestione, illustrante, in apposita sezione, gli obiettivi perseguiti dalla Fondazione e gli interventi realizzati. Nella redazione di tali documenti il Direttore si attiene alle regole di ordinata contabilità, ai principi contabili nazionali ed internazionali, nonché a quanto previsto dal codice civile in materia di redazione di bilancio.

3. Entro il 31 ottobre il Direttore redige il documento programmatico previsionale dell'attività relativa all'esercizio successivo.

ARTICOLO 14. - *Vigilanza, scioglimento e liquidazione della Fondazione*

1. Il Ministero per i beni e le attività culturali esercita la vigilanza sulla Fondazione ed, in particolare, i poteri di cui agli articoli 13 e 14 del decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491.

2. In caso di estinzione della Fondazione, i beni culturali conferiti in uso dal Ministero per i beni e le attività culturali ritornano nella disponibilità di quest'ultimo.

3. Gli altri beni acquisiti a qualunque titolo dalla Fondazione vengono devoluti allo stesso Ministero o ad altro Ente individuato dal Consiglio di amministrazione, che persegua finalità analoghe a quelle della fondazione estinta.

4. Per quanto non espressamente previsto nel presente statuto si applicano le disposizioni di legge e del codice civile.