

Antonio Leo Tarasco

Diritto e gestione  
del patrimonio  
culturale



Antonio Leo Tarasco

Diritto e gestione  
del patrimonio culturale

 *Editori Laterza*

# Indice

<i>Introduzione</i>	IX
Parte I	
<i>Il talento sotterrato</i>	
I. Sottoutilizzazione economica del patrimonio culturale e principi costituzionali	5
1. Il problema giuridico-economico della gestione del patrimonio culturale, p. 5 - 2. Il patrimonio culturale: funzione sociale e valore economico nell'ordito costituzionale, p. 8 - 3. La cattiva gestione del patrimonio culturale: fattori «genetici», p. 13 - 4. L'attuale rendimento economico del patrimonio culturale statale, p. 16 - 4.1. Gli introiti da biglietteria, p. 17 - 4.2. I c.d. prestiti di beni culturali per mostre ed esposizioni, p. 29 - 4.3. Le sponsorizzazioni, p. 33 - 4.4. Le donazioni, p. 41 - 4.5. La finanza di progetto ( <i>project financing</i> ), p. 50	
II. Immagini e spazi del patrimonio culturale: disciplina giuridica e ricavi economici	54
1. Concessioni di beni culturali pubblici e redditività, p. 54 - 2. Analisi delle singole fattispecie, p. 63 - 3. Le problematiche economiche, p. 67 - 3.1. La determinazione dei canoni concessori: criteri ed effetti sugli introiti, p. 67 - 3.2. Precedenti normativi e riferimenti allo Stato della Città del Vaticano, p. 73 - 3.3. In particolare, le concessioni d'uso dei beni culturali-immagini, p. 75 - 3.4. In particolare, le concessioni d'uso dei beni culturali-spazi, p. 80 - 4. I problemi contabili dei canoni concessori, p. 85 - 4.1. Canoni concessori e introiti dai servizi aggiuntivi: distinzione e rapporti, p. 85 - 4.2. La distribuzione statale interna dei ricavi concessori, p. 89 - 5. Profili organizzativi, p. 93 - 5.1. Il potere determinativo dei canoni concessori, p. 93 - 5.2. Il controllo sugli usi immateriali, p. 101 - 6. I provvedimenti concessori d'uso, p. 105 - 7. L'oggetto della concessione d'uso delle riproduzioni, p. 107 - 7.1. Diritto dei beni culturali e diritto d'autore, p. 107 - 7.2. La «libertà di panorama» in Italia e negli ordinamenti europei: alla ricerca del fondamento giuridico, p. 111	

### III. Misurare il valore del patrimonio culturale pubblico: metodi, risultati ed effetti 122

1. Il valore economico dei beni culturali: tecniche di misurazione, p. 122 - 2. Il processo di contabilizzazione dei beni culturali, p. 125 - 2.3. Nell'ordinamento interno, p. 125 - 2.2. Nell'ordinamento internazionale, p. 128 - 3. Il valore del patrimonio culturale statale nel Rendiconto generale dello Stato, p. 129 - 4. Sull'inattendibilità dell'attuale valore contabile del patrimonio culturale, p. 132 - 5. Misurare l'indice di redditività dei beni culturali, p. 136 - 6. Incrementare la redditività del patrimonio culturale per ridurre il debito pubblico: proposte operative ed effetti finanziari, p. 138

#### Parte II

#### *Utilizzazione economica del patrimonio culturale ed equilibrio dei bilanci*

### IV. Capacità di automantenimento dei musei e dipendenza dai finanziamenti pubblici: sistemi italiani, francesi e anglosassoni 147

1. La capacità di autofinanziamento dei musei statali italiani, p. 147 - 1.1. Il rendimento economico integrato dei musei-organismi, p. 147 - 1.2. L'incidenza dei proventi da biglietteria nei musei-organismi, p. 151 - 1.3. L'incidenza dei proventi da biglietteria nei musei-enti, p. 155 - 2. La *capacité d'autofinancement des musées nationaux* francesi, p. 162 - 2.1. Le ragioni della comparazione con il sistema francese, p. 162 - 2.2. Il *taux d'autofinancement*, p. 164 - 2.3. La composizione dei ricavi propri, p. 167 - 3. Il sistema di finanziamento dei musei nel Regno Unito, p. 170 - 3.1. Libera concorrenza, sussidiarietà orizzontale e distinzione tra politica e amministrazione, p. 170 - 3.2. I self-generated income come performance indicators dei DCMS-Sponsored Museums and Galleries britannici, p. 174 - 3.3. Considerazioni di sintesi, p. 179 - 4. Non-profit: metodo e finalità dei musei negli Stati Uniti, p. 182 - 4.1. Il carattere marginale del finanziamento pubblico, p. 182 - 4.2. Fine non lucrativa e metodo aziendale: la sintesi ideale dei musei americani, p. 184 - 4.3. I musei americani tra logica commerciale e servizio al pubblico, p. 187 - 5. Valore del patrimonio culturale e ricavi: quale equilibrio?, p. 191

### V. Principi di sussidiarietà orizzontale e verticale ed effetti incrementativi della redditività 196

1. Introduzione, p. 196 - 2. Divari e anomalie della fruizione dei luoghi della cultura: i dati statistici, p. 197 - 2.1. Il contesto generale, p. 197 - 2.2. L'organizzazione statale, p. 200 - 2.3. Analisi dei flussi turistici, p. 204 - 2.4. Gli squilibri dei ricavi

della biglietteria, p. 207 - 2.5. Le criticità: un patrimonio culturale diffuso, scarsamente frequentato e poco redditivo, p. 209 - 3. Ridefinire i livelli di governo, coinvolgere le comunità nella gestione del patrimonio culturale, p. 210 - 3.1. Sussidiarietà verticale e federalismo demaniale culturale, p. 212 - 3.2. Sussidiarietà orizzontale e concessione a terzi di immobili e aree archeologiche, p. 214 - 3.3. I criteri da definire (ex ante) nell'applicazione dei principi di sussidiarietà verticale e orizzontale, p. 218 - 3.4. L'individuazione del modello giuridico di gestione dei luoghi espositivi del patrimonio culturale: quali criteri?, p. 222

### VI. Ottimizzare la gestione del patrimonio culturale: profili organizzativi e dinamiche funzionali 226

1. Compressione delle spese strumentali e assetto organizzativo, p. 226 - 1.1. Riorganizzare le collezioni museali, p. 226 - 1.2. Rimodulare l'offerta in funzione della domanda di fruizione, p. 229 - 2. Incrementare la capacità di autofinanziamento museale: possibili strumenti, p. 231 - 2.1. La remuneratività dei servizi amministrativi connessi alla gestione del patrimonio culturale, p. 231 - 2.2. Natura giuridica (concessoria) dei prestiti per mostre o esposizioni e potenzialità economiche, p. 237 - 2.3. La gestione dei marchi commerciali culturali in Italia, p. 243 - 2.4. La gestione dei marchi commerciali culturali in Francia: il modello dell'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, p. 252

### VII. Incremento della redditività e modelli giuridici di gestione e controllo 262

1. Gestione del patrimonio culturale e valori costituzionali: per una lettura unitaria degli artt. 9, 41, 97 e 118, comma 4, Cost., p. 262 - 2. Ripensare i controlli sulla gestione del patrimonio culturale, p. 265 - 3. La dirigenza museale tra modello monodirezionale e «bicefalismo imperfetto», p. 267 - 4. Incrementare la redditività della gestione del patrimonio culturale pubblico: ipotesi di sintesi, p. 273 - 5. Proposte organizzative: per un'Agenda del patrimonio culturale pubblico, p. 279

Il libro affronta il problema del finanziamento del settore museale esaminando le diverse modalità attraverso cui è possibile incrementarne la capacità di automantenimento

e la redditività, così che siano soddisfatti sia i valori di promozione culturale che quelli di sostenibilità del debito pubblico ed equilibrio di bilanci.

Biglietteria, servizi aggiuntivi, concessioni d'uso, sponsorizzazioni, donazioni, finanza di progetto, utilizzo di marchi commerciali, prestiti per mostre: sono alcuni degli istituti esaminati sia sul piano giuridico che per i rendimenti economici concretamente generati e che, se adeguatamente valorizzati, potrebbero moltiplicare i ricavi riducendo, fino a eliminarlo, il debito pubblico italiano.

Tali tematiche sono affrontate in costante comparazione con l'ordinamento francese che persegue espressamente la valorizzazione del patrimonio pubblico e l'incremento della capacità di autofinanziamento.

Vengono analizzati anche i modelli britannici e statunitensi in cui i musei, formalmente organizzati come enti non-profit, svolgono un'intensa attività commerciale e di raccolta di

fondi privati così da conseguire il massimo livello di rendimento economico con il minimo supporto di contributi pubblici. Oltre alle riflessioni giuridiche, il volume è ricco di dati statistici e finanziari in gran parte inediti.

Antonio Leo Tarasco, abilitato professore ordinario di Diritto amministrativo e dirigente del Ministero per i beni e le attività culturali, insegna Legislazione dei beni culturali. Tra le sue pubblicazioni:

*La consuetudine nell'ordinamento amministrativo. Contributo allo studio delle fonti non scritte* (Editoriale Scientifica 2003); *Beni, patrimonio e attività culturali: attori privati e autonomie territoriali* (Editoriale Scientifica 2004); *La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale* (Giappichelli 2006); *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio* (a cura di, con G. Leone, Cedam 2006); *Corte dei conti ed effetti dei controlli amministrativi* (Cedam 2012); *Il patrimonio culturale. Concetto, problemi, confini* (Editoriale Scientifica 2019).

