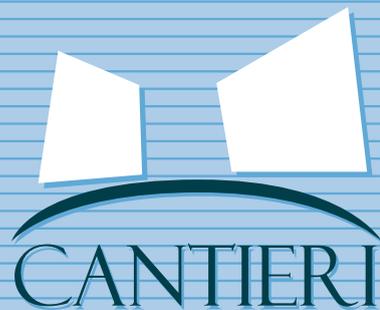


# Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche

ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
I MANUALI



La pratica delle sponsorizzazioni, vale a dire l'associazione dell'immagine di un'organizzazione ad un evento o più in generale ad un progetto da questa finanziato ma realizzato da un'altra organizzazione, sembra rappresentare una soluzione ottimale per le amministrazioni pubbliche che, in questa fase storica, sono chiamate a migliorare la qualità dei propri servizi pur in presenza di risorse finanziarie disponibili in misura calante. Ma allora perché è così raro trovare esperienze? Quali sono i principali motivi che inducono amministratori e dirigenti a rinunciare ad uno strumento così utile? Quali sono gli strumenti operativi che possono aiutare le amministrazioni a sviluppare in modo autonomo questa pratica?

La diffusione di questa pratica nel mondo dell'impresa consente di fare un raffronto e di individuare le competenze da sviluppare, per permettere alle amministrazioni di inquadrare queste operazioni in un più complesso quadro di comunicazione integrata con il proprio territorio di riferimento. Nel presente manuale vengono sviluppate conoscenze utili nel processo di realizzazione di un evento o di un progetto sponsorizzato quali: saper valutare i differenti settori di intervento per calibrare la propria capacità d'offerta, saper costruire degli efficaci progetti per l'individuazione dei partner, gestire il contatto con i partner.

Viene inoltre fornito l'inquadramento giuridico, contabile e fiscale dell'istituto e numerosi esempi di modulistica, bozze regolamentari e contrattuali e altra documentazione da utilizzare in modo immediato per avviare e gestire iniziative di sponsorizzazione.

A corredo di tutto alcuni studi di caso in cui vengono, di volta in volta, presentate le esperienze rappresentative delle problematiche affrontate.

Il manuale quindi si pone l'obiettivo non solo di indicare dei percorsi operativi, ma anche e soprattutto di diffondere un nuovo approccio, che consenta di superare le resistenze e i preconcetti che fino ad oggi hanno impedito la diffusione di uno strumento efficace e innovativo.

Il manuale è stato realizzato nell'ambito del Laboratorio "Sponsorizzazioni" del programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, a cui hanno partecipato il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, l'ARAN, la provincia di Milano, i comuni di Siena e Pistoia, l'ASL di Trieste, l'INPS.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

**PAOLO TESTA**

Coordinatore del progetto "Laboratori di innovazione" del programma Cantieri, esperto di sviluppo organizzativo, è curatore del volume e coautore del cap.1;

**FRANCESCO MONETA**

Presidente di Egg Comunicazione integrata srl; esperto di progettazione, organizzazione e comunicazione delle sponsorizzazioni, è autore dei capp. 2 e 3 e coautore del cap. 1;

**FRANCESCA DI LASCIO**

Dottoranda di ricerca in Diritto regionale degli Enti Locali presso l'Università di Ancona, è autrice del cap. 4.



**A CURA DI PAOLO TESTA**

# **Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
I MANUALI**



*Rubettino*

Si ringrazia lo staff centrale dei “Laboratori d’innovazione” costituito da Donatella Mescia, Pietro Leone, Bruna Pelizzoni, Laura Petrucci.

Si ringraziano Renato Tasca e Mauro Bonaretti, responsabili del team di coordinamento del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, per il contributo d’indirizzo scientifico fornito.

Si ringraziano, per la collaborazione nella lettura critica, Domenico Di Cocco dell’ARAN, Stefano Ferri Ferretti e Maria Elena Buemi dell’INPS, Giovanni Vetrutto e Maria Ripepi del Dipartimento della Funzione Pubblica, Cinzia Bensi dell’Università di Roma “La Sapienza”.

# Indice

<b>Presentazione</b> di Pia Marconi	7
<b>Introduzione</b>	9
<b>1 Le sponsorizzazioni come leva di marketing per le amministrazioni pubbliche</b>	15
1.1 Le sponsorizzazioni come opportunità per il cambiamento	15
1.2 Le sponsorizzazioni: i punti di vista delle imprese sponsor e degli Enti sponsorizzati	20
1.3 La sponsorizzazione e la P.A. locale: obiettivi e contesti	24
<b>2 Le sponsorizzazioni come strumento di comunicazione</b>	28
2.1 Conoscere gli sponsor per stabilire relazioni efficaci: la sponsorizzazione nel contesto della comunicazione d'impresa	28
2.2 Sponsor ed evento, due mondi a confronto	30
2.3 Perché e quando si comunica attraverso gli eventi	35
2.4 Le sponsorizzazioni per settori di intervento	44
<b>3 La ricerca delle sponsorizzazioni</b>	48
3.1 Cercare gli sponsor: il progetto, l'individuazione dei potenziali partner, il contatto	48
3.2 Cercare gli sponsor: il contratto, la gestione della relazione	60

<b>4 I profili giuridico-amministrativi del contratto di sponsorizzazione</b>	62
4.1 Il contratto di sponsorizzazione nelle previsioni generali della legge	62
4.2 Le peculiarità del rapporto di sponsorizzazione nel settore pubblico	69
4.3 Il procedimento amministrativo di sponsorizzazione	86
4.4 I profili e i procedimenti contabili	98
<b>Appendice - Possibili modelli di regolamenti, determine, contratti</b>	105
<b>Bibliografia</b>	127

# Presentazione

Il disegno di riforma in senso federale dello Stato, la revisione del titolo V della Costituzione, in ultimo le disposizioni previste dalla recente legge finanziaria, impongono alle amministrazioni locali di migliorare la capacità di attivare e gestire risorse proprie.

In quest'ottica le amministrazioni stanno maturando un forte interesse verso pratiche che garantiscano maggiore flessibilità nella gestione delle risorse finanziarie, anche attraverso il confronto con esperienze e strumenti tipici del settore privato.

La pratica della sponsorizzazione si caratterizza, appunto, per la possibilità offerta alle pubbliche amministrazioni di migliorare, attraverso il contributo delle aziende, la qualità dei servizi e l'immagine della stessa amministrazione, senza gravare sul bilancio.

Come illustrato nelle priorità del Programma Cantieri, contenute nel volume "Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche", costruire reti di relazione con l'ambiente esterno rappresenta un'opportunità per le amministrazioni che hanno deciso di intraprendere un percorso di cambiamento. In quest'ottica lo strumento delle sponsorizzazioni da una parte mira ad attivare le risorse disponibili in un determinato contesto territoriale, dall'altra a coinvolgere soggetti privati (aziende, fonda-

zioni, privato-sociale) e a sviluppare azioni di comunicazione e marketing. Non bisogna dimenticare che la pratica in esame, il cui utilizzo presenta alcuni problemi che vengono affrontati all'interno del manuale, è tutt'altro che diffusa e presenta ancor oggi una serie di resistenze culturali e di difficoltà tecniche.

Per rispondere a queste esigenze è stato attivato, nell'ambito del Programma Cantieri, un Laboratorio che, partendo da una ricognizione degli strumenti di *fund raising* che la pubblica amministrazione si trova a poter mutuare dalla pratica commerciale, analizza le sponsorizzazioni come pratica innovativa nel settore pubblico, soluzione adeguata ai problemi di carenza di risorse economiche e momento d'incontro e fattiva collaborazione tra pubblico e privato.

L'obiettivo del Laboratorio è stato quello di produrre una vera e propria guida alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche, contenente informazioni e casi utili per affrontare e gestire le problematiche che sorgono nell'utilizzo di questo strumento. Nel manuale sono, inoltre, presentate le sperimentazioni già realizzate da alcune amministrazioni statali e locali collocando le esperienze in un contesto più ampio che aiuta a comprendere le condizioni, i vincoli e le opportunità entro cui si sono sviluppate le esperienze stesse. Il fine è di incentivare, anche attraverso il ricorso

a strumenti operativi, le amministrazioni all'uso delle sponsorizzazioni e di promuovere lo sviluppo delle competenze per attrarre e assicurare i potenziali investitori che vogliono legare la propria immagine ad eventi o attività di carattere pubblico.

Destinatari del manuale non sono solo coloro che sono tradizionalmente coinvolti in esperienze di sponsorizzazione (gli operatori del settore della cultura e dello sport, o della comunicazione), ma anche tutti gli altri decisori, tecnici e amministratori che per la propria attività possono rintracciare in tale strumento, pur nella sua atipicità, una vera e propria risorsa per la realizzazione dei propri obiettivi.

**Pia Marconi**

Direttore Generale dell'Ufficio  
per l'Innovazione  
nelle Pubbliche Amministrazioni

# Introduzione

Il nostro Paese ha sempre più bisogno di amministrazioni pubbliche che, in un quadro di maggiore autonomia, siano in grado di adottare strategie e strumenti per il governo del cambiamento, rispondendo in modo puntuale o addirittura anticipando i bisogni dei cittadini e utilizzando al meglio le risorse disponibili. Il programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica suggerisce alle amministrazioni dei percorsi di cambiamento su cui riflettere, individuando le priorità rispetto alle quali intervenire tenendo conto della propria missione e delle proprie esigenze, con l'obiettivo di raggiungere risultati che siano visibili e duraturi, invertendo la tendenza diffusa a considerare la pubblica amministrazione un peso per la collettività.

Attraverso il progetto "Laboratori d'innovazione", Cantieri si è posto l'obiettivo dello sviluppo delle conoscenze necessarie per migliorare la comprensione dei fenomeni di cambiamento e della sperimentazione di nuovi strumenti d'azione che aiutino le amministrazioni ad ottimizzare le performance e la qualità dei servizi. In particolare, il progetto "Laboratori" si è qualificato per il presidio dei temi maggiormente innovativi, la cosiddetta "punta dell'innovazione", che in questo momento viene esplorata esclusivamente da un ristretto gruppo di pionieri e, nel contempo, si prevede che abbia un notevole impatto nell'immediato futuro per l'intero panorama delle amministrazioni pubbliche.

Proprio per rispondere a quest'esigenza di continuo aggiornamento, all'avvio del progetto (settembre 2002) sono stati individuati esclusivamente i temi relativi ai primi quattro laboratori che arrivano oggi (maggio 2003) al compimento della prima parte del loro percorso; mentre sono stati previsti due momenti successivi per l'individuazione dei temi che saranno oggetto dei futuri laboratori (maggio 2003 e settembre 2003).

I temi dei Laboratori sono ripresi dalle Priorità indicate dal volume "Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche" e si concentrano, in particolar modo, sull'analisi, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche, sulle prospettive e gli strumenti del management, sul clima e la cultura organizzativa, sullo sviluppo dei sistemi di comunicazione e di relazione con i partner e i portatori di interessi.

Per la scelta degli argomenti, inoltre, sono stati ascoltati a veri livelli i partner di Cantieri e le amministrazioni che tradizionalmente si sono distinte per una particolare attenzione dedicata all'innovazione, in modo da avere una preventiva conferma dell'interesse e la garanzia di approntare strumenti che sarebbero poi stati utilizzati su larga scala.

L'idea del progetto nasce anche dalla constatazione di una diffusa debolezza (salvo rari casi) nel rapporto tra i soggetti che nel nostro Paese realizzano attività di ricerca e i soggetti che nella propria realtà operativa dovrebbero utilizzarne i risultati. Con i "Laboratori" si è

voluta costruire uno strumento di relazione stabile tra il mondo dell'accademia e quello delle amministrazioni che, attraverso un percorso pianificato e condiviso, portasse alla produzione di saperi fondati, non soltanto sull'approfondimento teorico, ma anche sulla sperimentazione sul campo.

Operativamente ciascun "Laboratorio" è costituito da un gruppo di lavoro misto composto da esperti, accademici, consulenti, amministratori, dirigenti e funzionari pubblici con esperienze disciplinari specifiche, coordinato e supportato logisticamente da una struttura centrale di staff messa a disposizione da Cantieri.

Come anticipato, i gruppi di lavoro hanno avuto il duplice compito di analizzare tematiche innovative agendo come "gruppi di pensiero" disciplinari attraverso attività di benchmarking, studi di caso, seminari di discussione, elaborazione di documenti e di sperimentare sul campo soluzioni di miglioramento, con l'obiettivo immediato di realizzare delle vere e proprie guide operative da diffondere tra tutte le amministrazioni.

Allo stesso tempo, si è voluto contribuire a fondare, intorno a questi gruppi di lavoro, i primi nuclei di possibili comunità professionali, che possano diventare esse stesse veicolo di diffusione dei saperi e future reti di autoaiuto.

Percorrere sentieri innovativi, sia rispetto al metodo sia rispetto ai temi trattati, ha consentito di portare un notevole valore aggiunto alla qualità e trasferibilità dei risultati raggiunti; ma nel contempo ha comportato necessariamente l'assunzione di rischi, la possibilità di compiere errori.

Essere riusciti a mettere intorno ad un tavolo alcuni tra i maggiori esperti per ciascuno dei temi affrontati, provenienti da esperienze diverse (Università, consulenza, amministrazioni centrali e locali), con un bagaglio di conoscenze e competenze di altissimo livello, è sicuramente uno dei punti di forza di quest'esperienza. Inoltre, ciascun Laboratorio ha lavorato seguendo un piano di lavoro dettagliato, che ha permesso di

focalizzare l'attenzione di tutto il gruppo di lavoro sui singoli aspetti critici legati ai temi affrontati, impegnando i partecipanti a cercare insieme le possibili soluzioni con l'unico obiettivo di collaborare ad un progetto comune, cercando di utilizzare lo stesso linguaggio.

Come detto, ciascun Laboratorio ha operato per proporre strumenti e linee guida d'intervento, che fin dalle prime elaborazioni hanno trovato ampio interesse da parte delle amministrazioni. Attraverso il sito [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it) e gli altri canali d'informazione di Cantieri, numerose amministrazioni hanno manifestato la volontà di partecipare in modo attivo alle sperimentazioni. Se da un lato, quest'interesse è un sintomo del successo dell'iniziativa, dall'altro ne ha segnato anche il limite: per com'erano stati progettati in origine i Laboratori, questi hanno potuto accogliere un numero ristretto di amministrazioni, rinunciando a contributi che avrebbero potuto dare maggiore consistenza alla fase sperimentale.

Oltre alla partecipazione "allargata" alle sperimentazioni, un'altra variabile di cui tener conto nella realizzazione dei prossimi laboratori è la visibilità che è necessario dare alle attività del Laboratorio nel loro svolgersi. Infatti, una corretta comunicazione attraverso tutti i canali disponibili e la partecipazione attiva delle amministrazioni interessate (ad esempio attraverso forum virtuali) consentono di evitare il rischio di costituire dei gruppi di lavoro "elitari", che vengano percepiti come isolati dalla realtà operativa che le amministrazioni vivono quotidianamente.

Nell'ambito dei progetti e delle attività che il programma Cantieri ha avviato per lo sviluppo dell'innovazione nelle pubbliche amministrazioni, è stato dedicato ampio spazio al tema della definizione di politiche integrate di gestione, che tengano conto delle differenti leve del cambiamento. In questo quadro la pratica delle sponsorizzazioni, che viene di frequente intesa esclusivamente sotto il profilo finanziario per le opportunità di

risparmio di spesa che offre, deve essere considerata sotto i molteplici obiettivi e profili che la caratterizzano: veicolo di comunicazione efficace per la promozione dell'immagine dell'amministrazione; strumento per l'attivazione e la gestione di relazioni evolute con i portatori di interesse del proprio territorio; occasione per la responsabilizzazione e l'incentivazione dei dirigenti e dei funzionari; possibilità per il miglioramento dei servizi in risposta all'evoluzione della domanda degli utenti.

Il "Laboratorio sull'utilizzo delle sponsorizzazioni per la produzione di eventi e servizi", è nato nell'ambito di Cantieri proprio per promuovere questa visione integrata e per approfondire e aiutare a rimuovere le cause della resistenza alla diffusione di questa pratica.

Il gruppo di lavoro è stato (in verità, faticosamente) costituito a partire da un nucleo di amministrazioni che hanno in tempi recenti intrapreso iniziative di sponsorizzazione per la produzione di eventi o servizi, alle quali è stato fornito il supporto di esperti che professionalmente si occupano da tempo di questa pratica.

In particolare, sono stati coinvolti, per le esperienze, i dirigenti delle seguenti amministrazioni:

Dott. Giovanni Costa

*Ministero dei Beni e delle Attività culturali*

Dott. Giovanni Vetrutto e

D.ssa Maria Ripepi

*Dipartimento della Funzione Pubblica*

Dott. Stefano Ferri Ferretti

*INPS*

D.ssa Lucia Starace

*ASL 1 Triestina*

D.ssa Pia Benci

*Provincia di Milano*

Dott. Claudio Bartali

*Comune di Siena*

Dott. Angelo Ferrario

*Comune di Pistoia*

Dott. Bruno Panieri

*Confartigianato*

Per il supporto scientifico e metodologico, hanno collaborato il dott. Domenico Di Cocco, dirigente dell'ARAN che, occupandosi della ricaduta delle sponsorizzazioni sulle politiche di incentivazione del personale pubblico ha acquisito una visione molto articolata e complessa dello strumento, e il dott. Francesco Moneta Presidente di EGG Comunicazione integrata srl. che vanta una consolidata esperienza professionale e accademica in questo campo.

Il gruppo è stato coordinato dal dott. Paolo Testa, consulente del programma Cantieri e esperto di sviluppo organizzativo e dalla d.ssa Francesca Di Lascio dottoranda di ricerca in Diritto regionale degli Enti Locali presso l'Università di Ancona

Principale frutto del lavoro di queste persone è il presente manuale, che illustra l'esperienza portata a termine dal Laboratorio e affronta il tema delle sponsorizzazioni sotto molteplici punti di osservazione: la gestione dell'intero processo operativo, dalla definizione delle opportunità alla pianificazione delle attività, fino alla loro realizzazione e alla gestione delle ricadute; gli aspetti giuridici, contrattuali e amministrativi; le esperienze realizzate dalle amministrazioni, con chiaro richiamo ai punti di forza e di debolezza che una pratica così "nuova" necessariamente comporta.







# 1. Le sponsorizzazioni come leva di marketing per le amministrazioni pubbliche

## 1.1 Le sponsorizzazioni come opportunità per il cambiamento

Le sponsorizzazioni si configurano come “classico” caso di uno strumento che le amministrazioni fino a tempi recenti hanno preferito trascurare, non trovando nella legge una chiara previsione che permettesse o magari favorisse la loro realizzazione, secondo il diffuso principio per il quale tutto ciò che non è espressamente ammesso dalla legge è vietato.

Infatti, ascoltando i protagonisti delle iniziative pionieristiche che in questi ultimi anni hanno aperto la strada all'utilizzo della pratica, traspare l'insicurezza derivante dal “non avere alle spalle una normativa specifica” che, in un mondo dove le regole sono l'unica base su cui poggiare i propri passi, fa sentire i funzionari pubblici come equilibristi.

In questo senso, però, la legge ha ormai chiare previsioni in merito: anche senza considerare discipline settoriali antecedenti, a partire dalla finanziaria del 1998 anche nel nostro Paese esiste una disciplina condivisa.

Allora quali sono le cause delle resistenze alla diffusione di uno strumento che può vantare nel mondo delle imprese studi disciplinari specifici, competenze consolidate (nei Paesi Anglosassoni anche all'interno delle amministrazioni pubbliche) ed esperienze di grande valore?

Innanzitutto, si deve ricordare che permangono in effetti alcune difficoltà nel definire con precisione il profilo giuridico e contrattuale del rapporto di sponsorizzazione. In particolare, alcuni aspetti, quali le procedure di selezione del contraente, la trasposizione dei proventi della sponsorizzazione e la fatturazione delle attività sponsorizzate sono stati oggetto di numerose pronunce del Consiglio di Stato e di altri soggetti finalizzate a chiarificarne le implicazioni operative (vd. cap. 4).

Il manuale ha, tra gli altri, l'obiettivo di aiutare le singole amministrazioni, certo non fornendo “pareri” o “interpretazioni certe”, ma piuttosto definendo gli elementi che sono necessari per valutare autonomamente e pianificare dei percorsi operativi idonei alla propria cultura organizzativa.

Va detto che queste resistenze non vengono da una sola parte: se le amministrazioni non si sono dimostrate particolarmente solerti in questa direzione, anche dalla parte delle imprese, non si può negare che l'idea di associare la propria immagine a quella di un soggetto che per loro non rappresenta un portatore di valore aggiunto, ha rappresentato un freno alle partnership. Solo recentemente infatti, il superamento del rapporto esclusivamente "burocratico" tra imprese e amministrazioni e il miglioramento dell'immagine di queste ultime agli occhi dei cittadini ha invogliato aziende di grandi e medie dimensioni ad "avvicinarsi" al mondo pubblico. Inoltre, nel rapporto di sponsorizzazione, l'amministrazione si trova più spesso a svolgere il ruolo del soggetto sponsorizzato (*sponsee*), che per quanto contrattualizzato e regolamentato, come vedremo più avanti, prevede un certo livello di aleatorietà, non fornendo alle imprese quegli elementi di certezza di cui hanno bisogno per investire.

A quest'ultimo elemento si ricollega un'ulteriore causa di resistenza: la difficoltà nel valorizzare l'oggetto della sponsorizzazione, nel senso di "fissare un prezzo di scambio" per l'evento, il progetto di comunicazione o, in senso più ampio, il servizio della pubblica amministrazione al quale si vuole associare l'immagine dello sponsor. Come si vedrà meglio in seguito, gli obblighi dello *sponsee* sono molto spesso intangibili consistendo nel non meglio definibile "impegno" a diffondere l'immagine dello sponsor, a darne visibilità. Questa difficoltà agisce in un doppia direzione: dalla parte delle imprese rende complicato il calcolo del possibile ritorno sugli investimenti; dalla parte delle amministrazioni, inserisce elementi di imprevedibilità che sono incompatibili con i meccanismi di pianificazione previsti per la costruzione dei bilanci pubblici.

Ancora, le amministrazioni hanno incontrato difficoltà ad assolvere le procedure per il rispetto dei vincoli di destinazione dei risparmi di spesa generati dalla sponsorizzazione, in parte riservati a incrementare gli stanziamenti diretti alla retribuzione di risultato dei dirigenti appartenenti al centro di responsabilità che ha operato il risparmio. Pur essendo le previsioni di legge molto chiare al riguardo (si veda cap. 5), l'intrecciarsi di questi flussi finanziari con quelli individuati dalle politiche di incentivazione del personale, hanno inserito elementi di incertezza che a volte hanno costretto le amministrazioni a rinunciare a possibili iniziative di sponsorizzazione.

Infine, vogliamo segnalare un ultimo fattore che ha agito come freno allo sviluppo e alla diffusione di questa cultura. Da più parti viene segnalato come le amministrazioni, fino a poco tempo fa, hanno manifestato una sorta di "pudore" che rendeva invisa la possibilità di legare la propria immagine ad un marchio aziendale; quasi quest'ultimo rendesse opachi quei valori di universalità, equità, imparzialità che debbono caratterizzare l'azione pubblica.

Se questi sono i principali motivi del sottoutilizzo di questi sistemi, dall'altra parte si individuano almeno altrettante ragioni che

dovrebbero invece spingere le amministrazioni ad intraprendere iniziative di sponsorizzazione.

La prima, la più grande è che “si può fare”. Come viene illustrato nelle pagine che seguono, pianificare, realizzare e gestire un’iniziativa di sponsorizzazione è oggi un’opportunità che le amministrazioni possono cogliere in piena serenità e autonomia. Un solido apparato regolamentare (in appendice vengono forniti alcuni esempi di “Regolamenti di sponsorizzazione” a cui le amministrazioni possono ispirarsi per realizzare i propri) consente di perfezionare rapporti e contratti con le aziende nel pieno rispetto delle norme. In questo senso, dirigenti e funzionari che per primi vorranno intraprendere progetti di questo genere (i cosiddetti “*first mover*”) si troveranno a godere di un vantaggio competitivo rispetto ad altre amministrazioni. Questi, soprattutto in un momento come l’attuale di contrazione delle spese anche da parte delle imprese, entreranno in relazione con soggetti che si trovano a gestire budget limitati per questo tipo di iniziative e potranno “offrire” a potenziali sponsor la propria disponibilità in assenza di offerte concorrenti.

Uno dei vantaggi che notoriamente forniscono le sponsorizzazioni è dato dalla possibilità di introitare contributi dall’esterno, consentendo dei risparmi di spesa per la realizzazione dei servizi. Vogliamo in questa sede ricordare (e alcune delle esperienze descritte all’interno del volume rafforzano questo messaggio) che questa possibilità è data non soltanto per eventi di grande rilievo e quindi per importi elevati; ma che il rapporto con le medie e piccole imprese del proprio territorio consente anche di sponsorizzare progetti di portata locale. In particolare, ci riferiamo alle iniziative di comunicazione quali newsletter dei Comuni, affissioni e locandine, seminari e incontri con i cittadini, che possono garantire micro-miglioramenti nei servizi e offrire un’ottima occasione di prova, su scala ridotta, per la sperimentazione delle logiche e dei dispositivi contrattuali da utilizzare poi per eventi di portata maggiore.

Le amministrazioni, soprattutto a livello locale, sono sempre più consapevoli del fatto che la qualità dei servizi che vengono erogati, il personale di front office (e non solo), le occasioni di contatto con l’esterno, in pratica qualsiasi azione compiuta e progetto realizzato sono veicoli di comunicazione. Qualcuno dice che il semplice fatto di esistere, per un’organizzazione, è già una forma di comunicazione, consapevole o meno che sia. In questo senso, è nostro parere che il campo delle sponsorizzazioni non dovrebbe essere limitato a quello più tradizionale dell’organizzazione di eventi e manifestazioni, ma potrebbe essere allargato fino a comprendere tutti gli ambiti attraverso i quali l’amministrazione comunica verso l’esterno e verso l’interno.

La tabella seguente, (adattamento da S. Barni, *La Comunicazione d’impresa* Franco Angeli, 1998) vuole riassumere (in modo non esaustivo) i possibili strumenti della comunicazione a disposizione della maggior parte delle amministrazioni nel nostro Paese.

**Tabella 1 Strumenti della comunicazione verso l'interno e verso l'esterno**

<b>Prodotti e servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caratteristiche funzionali</li><li>• Caratteristiche tecniche</li><li>• Caratteristiche formali</li></ul>
<b>Logistica uffici e mezzi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arredamento interno</li><li>• Segnaletica e simbologie</li><li>• Mezzi di trasporto</li><li>• Divise e indumenti</li></ul>
<b>Pubblicità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stampa</li><li>• Radio</li><li>• Televisione</li><li>• Cinema</li><li>• Affissioni</li><li>• Stampa di settore</li></ul>
<b>Stampati e opuscoli</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Portfolio servizi</li><li>• Lettere e circolari</li><li>• Volantini e pieghevoli</li><li>• Locandine</li><li>• Brochure</li><li>• Modulistica</li><li>• Carta da lettera</li><li>• Biglietti da visita</li><li>• Moduli interni</li></ul>
<b>Manifestazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convegni</li><li>• Meeting</li><li>• Premiazioni</li><li>• Mostre e fiere</li><li>• Eventi sportivi e culturali</li></ul>
<b>Relazioni pubbliche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• URP</li><li>• Newsletter e periodici</li><li>• Relazioni di bilancio</li><li>• Comunicazioni alla stampa</li><li>• Iniziative culturali e sociali</li><li>• Consiglio degli amministratori (EE.LL.)</li></ul>
<b>Servizi interni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mense</li><li>• Dopolavoro</li><li>• Agevolazioni e assistenze</li></ul>

In questa logica, appare più immediato comprendere come il tema delle sponsorizzazioni non sia una questione da specialisti, legato esclusivamente ai mondi che più tradizionalmente vi fanno riferimento (la cultura, lo sport, la comunicazione); ma riguardano pressoché l'intera struttura amministrativa. Stiamo parlando di una "sensibilità" diffusa rispetto a questo argomento, che dovrebbe agire a tutti i livelli, magari anche molto semplicemente spingendo i dirigenti

che si trovano a pianificare un'attività a partire dalla domanda "Posso coinvolgere qualche sponsor per la realizzazione di questo progetto?". Sempre in questa logica si colloca l'idea (ancora a livello sperimentale in alcune amministrazioni locali) di censire tutte le risorse (nel capitolo 4 vengono definiti "benefit") che l'ente può mettere a disposizione di potenziali sponsor. La costruzione di un "portafoglio delle opportunità" consente di ricercare e attivare rapporti di sponsorizzazione in modo sistematico e pianificato, anticipando i problemi e superando il rischio di trasmettere una sensazione di estemporaneità e poca professionalità che può allontanare le aziende.

Il tema delle professionalità da sviluppare all'interno dell'amministrazione rimane molto delicato, dato che (come si dice nei capitoli seguenti) per rendere le sponsorizzazioni uno strumento efficace sotto i molteplici profili sopra elencati e, soprattutto, farle diventare un approccio sistematico sono richieste competenze specifiche. In particolare, bisogna conoscere le principali regole del marketing, bisogna parlare il linguaggio delle aziende, bisogna essere in grado di attribuire il corretto valore agli eventi e ai progetti per i quali si ricerca uno sponsor. Ci pare che in questa direzione sia utile sviluppare il ruolo della consulenza, in particolare delle agenzie di comunicazione, non soltanto per la soluzione di problemi contingenti o per la realizzazione di un unico evento; ma anche in logica di affiancamento per la crescita di competenze interne, che siano in grado in futuro di sviluppare autonomamente le iniziative richieste.

Un ultimo aspetto di rilievo è che la relazione delle strutture amministrative con il mondo delle imprese per la pianificazione di iniziative di questo genere, consente la diffusione di una nuova "cultura organizzativa", basata non esclusivamente sulla qualità della prestazione; ma sulla conoscenza e la valorizzazione delle risorse della propria amministrazione, da parte dei lavoratori. I funzionari che hanno partecipato alle attività del Laboratorio hanno confermato che sapere che il proprio lavoro è non solo apprezzato dai destinatari del servizio, ma che ha un "valore" di mercato, che esistono aziende che sono disposte a pagare per vederlo realizzato è un fattore motivazionale concreto sul quale gli amministratori e i dirigenti potrebbero fare affidamento.

Il lavoro che il Laboratorio di Cantieri ha portato avanti in questi mesi e questo volume hanno sicuramente l'obiettivo di fornire alle amministrazioni strumenti operativi con i quali pianificare e gestire iniziative di sponsorizzazione. Nel contempo, vogliono aprire un dibattito su un tema ancora poco conosciuto nelle amministrazioni pubbliche per approfondirne aspetti che, nelle prime esperienze, hanno dimostrato un elevato potenziale. Laddove infatti, le amministrazioni riusciranno a realizzare eventi sponsorizzati mantenendo una logica di sistema che coniughi i risparmi di spesa, le strategie di comunicazione, lo sviluppo delle competenze e il rapporto con il proprio territorio di riferimento, potrà dirsi avviato un percorso di cambiamento che inevitabilmente porterà al miglioramento dei servizi e di conseguenza della qualità della vita dei propri utenti.

## 1.2 Le sponsorizzazioni: i punti di vista delle imprese sponsor e degli enti sponsorizzati

Sponsorizzazioni: questo termine e questa disciplina evocano contemporaneamente, a secondo della situazione e dell'interlocutore, concetti e atteggiamenti assai diversi.

Prima di focalizzarci sul punto di vista della realtà dell'amministrazione pubblica, in particolar modo locale, è opportuno osservare quello del motore che "muove" il mercato delle sponsorizzazioni, ovvero le Imprese sponsor e in genere gli operatori professionali della comunicazione.

Il mondo della comunicazione d'Impresa considera le sponsorizzazioni uno strumento del proprio mix di comunicazione, ma nel contempo le associa perlopiù all'idea di una disciplina che ha bisogno di essere profondamente ripensata, e quantomeno ridenominata. Il Responsabile della Comunicazione di una grandissima azienda italiana che ha recentemente annunciato di voler investire 30 milioni di euro in un grande progetto a favore dello Sport, della Cultura e del Sociale, afferma ad esempio di non credere nelle sponsorizzazioni, e comunque di non condividere questo termine!

'Sponsorizzazione' per un'Azienda è un termine evocativo spesso di richieste ricorrenti – da parte di Enti e Agenzie, organizzatori, comunicatori – inviate a chiunque per qualunque tipo di progetto, chiedendo finanziamenti talvolta improbabili. Evoca investimenti realizzati senza aver apprezzato ritorni significativi, o iniziative calate dall'alto da un Amministratore Delegato appassionato ad esempio di sport, che impone investimenti in questo settore a collaboratori che avrebbero volentieri investito il proprio budget in altro modo.

E' il caso di sottolineare che questi sono soprattutto ricorrenti pregiudizi italiani, peraltro in parte giustificati, figli di un decennio di gestione delle sponsorizzazioni spesso improvvisata, sia dalle stesse Aziende sponsor, che dagli Eventi e dagli Enti sponsorizzati, e dalle Agenzie intermedie, quando presenti.

Altrove, in Europa e soprattutto nei Paesi Anglosassoni e Scandinavi, la sponsorizzazione è considerata una scienza, una leva strategica della comunicazione, uno strumento moderno spesso terreno di innovazione per progetti di comunicazione integrata.

I Congressi annuali internazionali dell'ESCA – *European Sponsorship Consultants Association*, l'Associazione Europea degli Operatori delle Sponsorizzazioni – rappresentano da questo punto di vista un importante osservatorio per comprendere come in diversi Paesi lo strumento delle Sponsorizzazioni sia interpretato in modo efficiente, sia misurato, origini 'casi' di successo e strategie di lungo termine da parte di Aziende di qualunque dimensione, in diversi campi di intervento.

Ma in Italia, nonostante tutto, "comunicare attraverso gli Eventi" sta diventando una delle soluzioni più ricercate: le Aziende vogliono spesso associare la propria immagine o quella dei propri prodotti a

temi e valori legati allo Sport, alla Cultura, allo Spettacolo, al Sociale. E non ci riferiamo solo a grandi Aziende, rappresentando la sponsorizzazione un'opportunità per comunicare in modo distintivo alla portata di qualunque budget.

Mai come in questo periodo si discute e si lavora intorno a temi quali l'opportunità e l'utilità di comunicare utilizzando i valori propri del Sociale e della Cultura. Dedicate a questi argomenti si sono create Associazioni, Ricerche, Premi, come l'Associazione Sodalitas, nata per iniziativa di Assolombarda, e il Premio "Cultura di Gestione" promosso da Federculture.

Curioso è il fatto che in questi contesti si eviti accuratamente di parlare di "sponsorizzazioni". Si "comunica con" il Sociale e la Cultura, si lanciano indagini sulla efficacia di questa scelta, si valorizzano le conseguenze positive per la comunicazione sia istituzionale, o 'corporate', che di marketing e di prodotto. Si valorizzano le conseguenze positive di questo abbinamento tra Impresa ed Eventi o Progetti elaborati dalla società civile, o dal mondo del 'Pubblico'. Ma guai a ricordare che tecnicamente il contratto che lega tra loro le parti di questo scambio tra risorse economiche e valori in funzione della comunicazione, si chiama "sponsorizzazione".

"Dalla Sponsorizzazione alla Partnership": così ha ricorrentemente titolato la stampa recensendo i risultati di un importante convegno dedicato al tema "Sponsorizzazioni e comunicazione integrata", organizzato dall'Associazione di categoria Unicom nel marzo del 2003 (per gli atti del Convegno, richiedere all'Associazione: [www.unicommi.org](http://www.unicommi.org)).

Questa infatti appare la tendenza recepita e concettualizzata da Ricercatori, Agenzie e Aziende e ribadita da differenti amministrazioni, tra le quali il Comune di Roma – ente pubblico che sta affrontando strategicamente la questione – che conferma che questa è la relazione oggi più qualificata per assicurare soddisfazione a entrambi i protagonisti di questa collaborazione. La quale, comunque, continua ad essere tecnicamente configurabile come una sponsorizzazione.

Di più, poiché l'abbinamento tra Eventi e comunicazione è argomento attuale e importante, le Aziende – se non trovano eventi e progetti disponibili e adeguati alle proprie esigenze – ora decidono di produrre in proprio l'Evento. Tornei di Calcio, spettacoli musicali, tour estivi vengono in questo caso pensati e organizzati a immagine e somiglianza dell'Azienda che li finanzia in gran parte, affidandone l'organizzazione a strutture professionali, delle quali gli artisti diventano "fornitori" e le città "location". Il risultato appare ai più il medesimo, ma la differenza sostanziale è che mentre l'Azienda controlla perfettamente l'investimento, intanto da qualche parte una società di calcio, una band musicale, una città continuano a cercare invano sponsorizzazioni per i propri eventi.

Vedremo più avanti come in realtà le Sponsorizzazioni possano essere positivamente interpretate sia dalle Aziende sponsor che dagli Eventi sponsorizzati: ma è importante percepire – da parte degli

Operatori della Amministrazione pubblica, in particolar modo locale – che stiamo parlando di un matrimonio ove la sposa, quella che porta la dote e che è corteggiata da stuoli di pretendenti, è quantomai ritrosa.

Il vagheggiato “ponte” tra Pubblico e Privato che la sponsorizzazione rappresenta, anche negli auspici di chi ha redatto la nota introduttiva di questa Guida, è possibile: potrà essere costruito e utilizzato se l’offerta di cui l’Amministrazione pubblica è portatrice sarà adeguata alle esigenze di un mercato sempre più distratto, confuso, selettivo.

Compito di questa Guida sulle sponsorizzazioni può essere quello di lanciare la questione, tracciare i contorni del settore, informare sui suoi protagonisti, porre attenzione alle specificità delle singole entità in gioco, e indicare le regole generali del gioco medesimo. Ma non può essere quello di risolvere esaurientemente un oggettivo problema di cultura professionale e di competenza, che necessita attività di formazione strutturate e continuative che si auspica vengano promosse dal sistema delle amministrazioni, come dallo stesso comparto professionale “privato”.

Le Sponsorizzazioni sono materia complessa, perché regolamentano e gestiscono rapporti spesso conflittuali tra entità anche molto diverse tra di loro, che nell’occasione si trovano a percorrere un pezzo di strada insieme. Ma lo sono anche perché rappresentano per definizione la necessità di operare con scenari sempre diversi, gestire eventi irripetibili e memorabili, operare scelte “non standard”. Quindi a valere è l’esperienza. La competenza è fatta non di concetti e regole acquisiti ma di attività svolte e risultati conseguiti, o rielaborazione di problemi incontrati e risolti sul campo.

Se a considerare le Sponsorizzazioni è invece l’Amministrazione pubblica, centrale piuttosto che locale – un Assessorato, un Museo, un Teatro, un Ente pubblico, un’ASL – il discorso cambia piuttosto radicalmente.

Qui il punto di vista è duplice: l’Ente può essere sponsor o sponsorizzato, ovvero può da un lato essere nelle condizioni di dover/voler concedere un contributo all’organizzatore di un Evento, e dall’altro a dover favorire quando non direttamente effettuare la ricerca di fondi per sponsorizzare una propria iniziativa, o un evento del quale è patrocinatore.

Il caso dell’Ente sponsor è riconducibile a quello dell’Azienda sponsor, con atteggiamenti spesso assimilabili a quelli sopra illustrati, ma con una profonda differenza: i “questuanti” ricercatori di sponsorizzazioni spesso sono società sportive, enti locali, operatori che rappresentano a loro volta gruppi di interesse, cittadini, elettori. Non sempre dire di no è facile, o possibile. E quindi, mentre un’Azienda deve in fin dei conti rendere conto solo a se stessa, in un Assessorato le variabili “politiche” di una decisione sono per definizione importanti, e l’efficacia dell’investimento è solo una delle componenti della decisione se procedere o meno con la sponsorizzazione.

Diverso è il caso dell'Ente centrale, molto meno sollecitato dalle sponsorizzazioni, se non in quanto protagonista di grandi campagne d'interesse sociale ove sponsorizzare eventi può effettivamente rappresentare una soluzione innovativa e di grande efficacia per dialogare con il pubblico e i cittadini.

Vedremo quindi più avanti, in un paragrafo dedicato, quando e come lo Sponsor può esercitare con efficacia il proprio ruolo: le amministrazioni dovrebbero ispirarsi ai medesimi principi, pur nella consapevolezza di avere una missione e obiettivi istituzionali diversi.

Ma "Sponsorizzazioni" è un termine che d'incanto diventa auspicio, speranza, miraggio quando l'amministrazione pubblica si trova nella difficile condizione di essere alla ricerca di Sponsor. E questa Guida nasce soprattutto – all'interno di "Cantieri" – dalle sollecitazioni degli Enti locali alle prese con il problema della "sponsorizzazione passiva".

In questo caso la Sponsorizzazione assume la dimensione di una vera e propria leva di marketing, talvolta decisiva, se di marketing si vuole e si può parlare a proposito di Amministrazione pubblica.

Per il soggetto pubblico ricercare sponsor significa perlopiù assicurare contributi economici a un Evento o un Progetto di cui si è promotori. Una stagione musicale, un evento sportivo, una campagna di comunicazione sociale; il rifacimento del pavimento di una palestra, un corso di educazione stradale, la stampa di depliant informativi sul pap-test e la mammografia: sono infinite le necessità e le occasioni di pensare "Ma questa iniziativa non potrebbe essere sponsorizzata?" E la risposta che sovviene spesso è "sì, certamente!"

**Ma chi è lo sponsor potenziale? Che cosa proporgli, come, quando? Come avviare e gestire la relazione? Soprattutto, da che punto vista e con quali regole agisce?** Questo è quanto cercheremo di raccontare nei capitoli successivi, sottolineando che non è cosa facile, implicando un aggiornamento e talvolta un adeguamento della cultura e del comportamento dell'amministrazione pubblica, una necessaria sintonizzazione con gli obiettivi, le aspettative, la realtà di coloro ai quali si va a ricercare la sponsorizzazione: i "Privati".

Questo è il punto. La Sponsorizzazione nell'amministrazione pubblica è sinonimo di un ponte: un ponte verso il mondo del Privato, relazione che da più parti si auspica si possa intensificare, diventare virtuosa e potenziatrice delle specificità e delle caratteristiche che la pubblica amministrazione rappresenta: tra tutte in particolare la relazione con i cittadini, che per i Privati – continuamente alla ricerca delle opportunità e degli strumenti per strutturare e arricchire questa relazione – sono "target" o "opinione pubblica".

Costruire e rafforzare questo ponte è una sfida necessaria. Ma il progetto deve essere moderno, capace di sostenere il traffico di oggi e quello di domani; le fondamenta devono essere solide, per evitare che il ponte ceda alle prime sollecitazioni.

La tradizione delle sponsorizzazioni “pubbliche” del passato invece è fatta di geometri improvvisatisi in organizzatori di eventi, di assessori e funzionari estensori di contratti di sponsorizzazione come se si trattasse l’acquisto di stampati o di arredi; di contropartite di comunicazione assolutamente inadeguate per il mercato; di basi costruite sulla sabbia, promettendo spesso ciò che non si poteva mantenere, accorgendosi solo troppo tardi che dall’altra parte lo sponsor ha ed esige attenzione e certezze; di prezzi stabiliti in funzione dei propri costi anziché del valore di mercato di quanto reso disponibile.

Ma c’è una buona notizia: il Privato ha capito che non può fare a meno del Pubblico. Non solo una relazione qualificata con i cittadini/consumatori è un obiettivo strategico, ma si è “scoperto” e realizzato che l’Impresa deve sintonizzarsi con la Società, che non può bastare a se stessa, che ha bisogno di associare l’immagine propria e quella dei propri prodotti a qualche cosa di altro, di elevato, di socialmente significativo. E che i cittadini/consumatori premiano chi dimostra di operare con logiche di utilità sociale.

Come prima ricordato, la sensibilità verso il Sociale, la Cultura, lo Sport visto in una dimensione valoriale, l’Arte, l’Educazione stanno crescendo. E tutto questo, spesso terreno di competenza pubblica, è sponsorizzabile.

Così come lo sono i Progetti, semplici o complessi, che la pubblica amministrazione sta sempre più frequentemente orientando e costruendo a misura del cittadino. Per lo Sponsor, parteciparvi significa spesso aggiungere alla capacità di generare contatti utili che il progetto comporta, anche la qualificazione della propria immagine. Se lo Sponsor è a fianco dell’Ente locale per la predisposizione di un Progetto di interesse collettivo, sarà notato, riconosciuto e memorizzato dal cittadino. Si tratta in questo caso di facilitare la creazione e la gestione in modo interattivo di questa relazione, oltre il mero concetto di “contatto”.

### **1.3 La Sponsorizzazione e la pubblica amministrazione locale: obiettivi e contesti**

Innumerevoli sono le piste che portano la Pubblica Amministrazione Locale (PAL) a ricercare la relazione e la collaborazione con Aziende e Imprese private.

La situazione finanziaria degli Enti locali è notoriamente in perenne affanno per l’impari rapporto tra le risorse disponibili e le crescenti esigenze e aspettative della cittadinanza. E in primis “la caccia allo Sponsor” vorrebbe essere attività praticata più intensamente e con maggior successo per assicurarsi più risorse economiche, o per risparmiare condividendo costi.

Ma non si tratta solo di una mera questione economica. La distanza tra Istituzione locale e cittadini si è accorciata, crescenti sono le aspettative e le occasioni che portano il cittadino a mettersi in relazione con

l'amministrazione: questa si è fortemente localizzata, esprimendo recentemente una capacità di relazione e di azione senza precedenti, anche grazie alle tecniche e alle tecnologie che facilitano tempi e processi.

Peraltro la relazione con il cittadino, per l'Istituzione e per chi la rappresenta e la governa, è una questione strategica: l'Istituzione ha come scopo e missione il buon servizio al cittadino, e il risultato della sua attività, in qualità e quantità, è ora direttamente proporzionale alla creazione di consenso, condizione necessaria per riaffermare il proprio diritto a governare.

Quindi tutto ciò che può favorire questo processo di sviluppo qualiquantitativo è importante. Il rapporto con l'Impresa e con il Privato non è solo utile e prezioso in quanto portatore di possibili risorse economiche, incrementando la capacità di finanziamento dello Stato e della Regione. L'Impresa può assicurare all'Ente pubblico *know-how* e servizi aggiuntivi e complementari, utili per "fare" e per "fare meglio", a volte in misura impagabile e comunque valorizzabile in modo ben superiore che il mero contributo economico.

Il possibile percorso di una amministrazione pubblica, nella ricerca del rapporto con il Privato tramite le Sponsorizzazioni, appare il seguente.

**1. Individuazione del Progetto.** Il Progetto, e non solo l'Evento, è da considerarsi oggetto di possibile sponsorizzazione. Sponsorizzabile è qualsiasi attività pianificata che consenta una relazione qualificata con il pubblico, assicurando quantità e qualità del contatto, e un valore positivo di immagine cui lo Sponsor possa essere associato. 'Progetti' possono essere attività semplici o complesse: la stampa e la diffusione di un *house-organ* del Comune; la creazione e la diffusione di una Carta Servizi per il cittadino; la creazione e la gestione del Sito Internet dell'Ente, le cui finalità sono usualmente informative, educative e di servizio; una Campagna di comunicazione di sensibilizzazione verso comportamenti di utilità personale e sociale, dalla raccolta differenziata dei rifiuti alla prevenzione contro l'AIDS; l'organizzazione di eventi culturali, sportivi, di spettacolo, e in genere di attività destinate al tempo libero o all'educazione della cittadinanza; l'organizzazione e la comunicazione di attività finalizzate alla promozione turistica ed economica del territorio, e quindi all'intrattenimento di pubblici diversi, 'esterni'. Questi sono alcuni esempi di Progetti e di Eventi che – promossi dalla pubblica amministrazione locale – sono sponsorizzabili e sponsorizzati, e alcuni di questi esempi sono contenuti nelle schede di caso presentate all'interno della Guida. Laddove il Progetto – per essere sponsorizzabile – deve essere costruito come un Evento (e vedremo nel capitolo successivo quali caratteristiche debba avere un Evento per essere sponsorizzabile con successo). E questo passaggio è sempre più parte integrante della cultura del soggetto pubblico, o dovrebbe esserlo per i motivi sopra ricordati. "Far bene e farlo sapere" è il motto di una importante Agenzia pubblicitaria americana, e se questo è vero per qualunque attore della comunicazione, è una raccomandazione strategica per chi

voglia governare, a qualsiasi livello, consapevole che la partita si gioca su entrambi i tavoli: la capacità di agire, e la capacità di comunicare.

2. **Analisi delle sue caratteristiche valoriali.** Il Progetto è destinato a un pubblico preciso, ampio o selezionato: i giovani, le mamme, gli anziani, le imprese, etc.; riguarda un tema e ‘occupa’ un determinato territorio valoriale: l’Ambiente, la Cultura, lo Sport, la Tecnologia, etc.; è atteso e percepito come utile dalla cittadinanza a cui è destinato; è compatibile con la presenza di uno Sponsor privato.

3. **Analisi delle sue caratteristiche comunicazionali.** Il Progetto può essere anche comunicato dall’amministrazione, e ne è prevista la divulgazione da parte sua. Non necessariamente la comunicazione deve essere delegata in prima persona all’Ente medesimo, e può essere condivisa con lo Sponsor, che in questo caso ne guadagna in ruolo e autorevolezza. Il Progetto è comunicabile solo al pubblico cui è strettamente destinato, o può e deve essere divulgato anche a un pubblico più ampio, consentendo a chi ne è protagonista – Ente promotore e Sponsor – di acquisire benemeranza e reputazione positiva più ampie.

Il Progetto deve essere comunicato perché sia noto e visibile, o è esso stesso ‘*media*’ o ‘spazio’, quindi veicolo naturale di comunicazione, come nel caso di un bollettino informativo, del sito internet, di un sistema di sportelli informativi per il cittadino, o del complesso di luoghi e strumenti informativi che costituiscono i Servizi Sanitari Locali.

4. **Analisi del fabbisogno.** La realizzazione del Progetto è usualmente consentita o facilitata dal verificarsi di un insieme di componenti, di natura economica, tecnica, professionale e organizzativa. Al di là della capacità dell’Ente di governare questo processo, che è data per scontata (in caso contrario lo Sponsor potrebbe addirittura intervenire in questa fase, quasi come consulente strategico e di organizzazione), alcuni di questi passaggi possono essere meglio superati mutuando contributi e collaborazioni esterne.

Il Progetto può ad esempio avere bisogno di una componente tecnologica innovativa e sofisticata, realizzata appositamente: lo Sponsor informatico o operante nell’ampio settore delle telecomunicazioni può essere il detentore di questa competenza, e il renderla disponibile accresce la sua reputazione aziendale, oltre che pubblicizzarla come comprovatamente ‘utile ed efficace’ facendola comunicare con successo.

Il Progetto può richiedere una componente finanziaria in grado di agevolare il rapporto tra Ente e Cittadino: la competenza di un Istituto bancario o assicurativo diventa quasi obbligatoria, così come la capillare distribuzione di sportelli (vedi il caso delle Poste Italiane) aggiuntivi e complementari a quelli dell’Ente.

Il Progetto può richiedere una componente di comunicazione determinante, ovvero la capacità di accedere ai media in modo

efficace, per veicolare messaggi e attività. Il contributo di uno Sponsor che abbia un rapporto privilegiato con i media in quanto grande investitore pubblicitario, e consenta di organizzare professionalità specifiche sulla comunicazione come agenzie di comunicazione e centri media, può rivelarsi ancora più utile di un mero investimento economico. Vedi quanto è accaduto per molti anni in occasione della sponsorizzazione del Carnevale di Venezia, ove la comunicazione nazionale per promuovere l'evento veniva di fatto assicurata dallo Sponsor. Sono solo alcuni esempi, che ribadiscono come complesso ma ricco di opportunità sia il rapporto potenziale tra Ente pubblico locale e Impresa privata. I casi riportati in questa Guida sono interessanti e concrete testimonianze di questo rapporto, sono emblematici ma non esaustivi, perché doti necessarie per ben interpretare la Sponsorizzazione – oltre quanto saggiamente ricordato dalla URP di Pistoia: 'proporre il prodotto nel modo giusto, al momento giusto... e provarci sempre' – sono la creatività e l'innovazione: gli Sponsor amano essere associati a eventi e progetti innovativi, distintivi, che paiono essere tagliati appositamente sulle proprie esigenze.

**5. Predisposizione della Proposta di sponsorizzazione, analisi delle opportunità, ricerca dello Sponsor, gestione della sponsorizzazione.**

Sono fasi determinanti per il successo della Sponsorizzazione, che non hanno però senso se non successive a quelle prima brevemente analizzate. Ovvero, spesso il successo di una Sponsorizzazione pubblica non sta nella capacità di cercare e trovare lo Sponsor, ma in quella di mettere a punto Progetti di buona qualità, accessibili, con caratteristiche di efficace comunicabilità e di efficiente organizzazione. Se l'Ente opera bene in questo senso, può accadere che lo Sponsor attento se ne accorga, e si faccia avanti autonomamente: dopotutto l'Ente gode per definizione di posizione e ruolo privilegiati nella relazione con i suoi cittadini, target privilegiato e appetito dalle Imprese.

Nel capitolo 4 viene trattata in dettaglio la fase della ricerca delle Sponsorizzazioni, con particolare riferimento a:

- definizione delle contropartite di comunicazione e relazione – benefici e opportunità – offerte agli Sponsor
- definizione della proposta di sponsorizzazione
- analisi del mercato dei potenziali Sponsor, contatto, definizione dell'accordo, gestione della Sponsorizzazione e della relazione con lo Sponsor.

## Le sponsorizzazioni come strumento di comunicazione

### 2.1 Conoscere gli sponsor per stabilire relazioni efficaci: la sponsorizzazione nel contesto della comunicazione d'impresa

Negli anni '80 e '90, prima la Pubblicità, poi altri settori della comunicazione – principalmente le Promozioni, gli altri servizi delle Relazioni Pubbliche e il *Direct Marketing* – hanno attratto la gran parte degli sforzi, delle risorse e delle attenzioni del mercato e degli operatori della comunicazione d'Impresa.

Sono state percorse negli ultimi anni alcune tappe decisive dello sviluppo della comunicazione. In sequenza: l'uso e l'applicazione di creatività e di tecnica, la pianificazione dei media, l'orientamento progressivo a una comunicazione personale e personalizzata, la diffusione della comunicazione integrata. La comunicazione si è finalmente guadagnata il ruolo di leva strategica nel sistema complessivo di governo di un'azienda, di un ente, di un personaggio, di un evento.

Recentemente si sono evidenziate due tendenze apparentemente contrapposte ma considerate entrambe di rilevante importanza dai *decision maker* della comunicazione: *la tecnologia e l'emozione*. Da un lato si afferma l'uso creativo ed efficace delle nuove tecnologie e in particolare di Internet e degli strumenti multimediali, universi dai quali non si può più prescindere per stabilire qualsiasi strategia di comunicazione. Si parla quindi di comunicazione integrata, multimediale e multicanale.

Dall'altro lato, si afferma l'adozione strategica degli Eventi, generalmente intesi da aziende e professionisti della comunicazione come manifestazioni e opportunità che consentono di comunicare in modo innovativo, distintivo quando non esclusivo, memorabile e se possibile spettacolare, mirato rispetto al proprio target specifico. Gli eventi dovrebbero essere in grado di suscitare un forte impatto emozionale e di attrarre e coinvolgere i propri pubblici di riferimento. Il coinvolgimento del target può avvenire sia attraverso un incontro diretto, ovvero la partecipazione attiva all'evento, sia in modo indiretto, cioè attraverso i media che lo amplificano.

È in questo contesto che si afferma e cresce il ruolo delle Sponsorizzazioni, in quanto fortemente associate al mondo e alla logica degli eventi. In particolar modo si fa riferimento ai cosiddetti eventi del tempo libero, ovvero Sport, Cultura, Spettacolo, *Entertainment* in genere, oltre che del Sociale.

Abbiamo già ricordato che la 'Sponsorizzazione' è l'associazione dell'immagine di un'organizzazione o di un prodotto – che divengono Sponsor – a quella di un Evento sponsorizzato, perlopiù appartenente allo Sport, alla Cultura, allo Spettacolo, al Sociale, al Tempo libero in genere. Essa è regolamentata da un contratto, ed è sostenuta dalla relativa comunicazione, al fine di far acquisire allo sponsor un plus valoriale ed emozionale, beneficiando della capacità e della potenzialità comunicazionali dell'evento prescelto.

La classificazione consueta degli Eventi sponsorizzabili ora può essere arricchita dalla contemporanea ricerca da parte delle Aziende di nuovi canali, strumenti, modalità di contatto con il pubblico. E dalla ricerca di opportunità di lavorare insieme a terze parti nella logica del cosiddetto '*comarketing*': gli obiettivi sono comuni, i target anche, le immagini dei partner affini e compatibili.

E' in questo ultimo contesto che si aprono gli spazi per la sponsorizzazione dei cosiddetti 'Progetti' della Pubblica Amministrazione.

Stampare una pubblicazione per i cittadini, avviare una campagna di comunicazione su un argomento, creare uno spazio fruito dal pubblico, etc.: questi non sono 'Eventi' nel senso tradizionale e universalmente riconosciuto della Sponsorizzazione. Nella terminologia della pubblica amministrazione attuale meglio sono definibili come 'Progetti', e associarvi l'immagine di un'Azienda 'sponsor' è opportunità che può essere proposta al mercato.

Diversi sono gli attori della Sponsorizzazione: due sono i protagonisti, ma i comprimari giocano spesso un ruolo determinante per il suo successo:

- lo *Sponsor*, azienda o ente pubblico o privato, che contribuisce alla sponsorizzazione con investimenti in denaro, beni o servizi;
- l'*Evento* sponsorizzato, definito nella pratica professionale<sup>1</sup> sia come manifestazione che come organizzazione pubblica o privata, operanti nel tempo libero (sport, cultura, spettacolo, intrattenimento) o nel sociale, destinate a un pubblico di spettatori o partecipanti;
- i *Media*, che spesso giocano un ruolo primario nell'assicurare visibilità a sponsor e sponsorizzati;
- le *Agenzie di sponsorizzazione* e di comunicazione che, quando coinvolte, hanno il compito di creare, favorire e gestire il rapporto tra sponsor e sponsorizzati, di curare la comunicazione dei primi o di gestire il marketing dei secondi;
- altri *Operatori e professionisti* quali, per esempio, gli *Studi legali* e gli *Istituti di ricerca*. I primi perché alla base della sponsorizzazione dovrebbe sempre esserci un contratto specifico, i secondi perché dovrebbero far parte integrante del processo di sponsorizza-

1. L'associazione Utenti Pubblicitari Associati (UPA), che rappresenta la gran parte delle aziende che investono significativamente in comunicazione e, di conseguenza, anche la gran parte delle aziende sponsor, enumera tra gli *eventi*: manifestazioni sportive, mostre e rassegne culturali, restauri, spettacoli, concerti, iniziative di *fund raising*.

zione l'analisi delle peculiarità comunicazionali dell'evento, da rapportare agli obiettivi di comunicazione dello sponsor, e la misurazione dell'efficacia della sponsorizzazione.

Ma, come ricordato, due sono i protagonisti: lo Sponsor e l'Evento/Progetto sponsorizzato, legati tra loro da un rapporto giuridico, il contratto di sponsorizzazione, che è parte integrante della sponsorizzazione, presupposto e formalizzazione dell'accordo tra le parti.

Nel contratto una parte (sponsor) si impegna a finanziare o a equipaggiare un soggetto o un evento (sponsee) e quest'ultimo le riconosce in cambio il diritto di utilizzare la propria immagine per scopi pubblicitari, e nel contempo si impegna a divulgare il nome o il marchio dello sponsor nelle varie manifestazioni in cui si declina la propria attività, sia essa di natura sportiva, culturale o sociale.

Per questa parte, si rimanda comunque al capitolo 4 per la definizione dei profili giuridici del contratto.

È opportuno precisare che nell'ambito della sponsorizzazione non sono tradizionalmente riconducibili al concetto di 'evento' le seguenti manifestazioni:

- una **trasmissione televisiva**: le sponsorizzazioni televisive, infatti, non fanno parte del comparto tradizionale delle sponsorizzazioni, ma rappresentano piuttosto una variante delle iniziative speciali o delle attività promopubblicitarie del canale televisivo;
- un **evento di comunicazione**, ovvero un evento progettato, organizzato e prodotto appositamente da un'azienda o da un ente, come per esempio un concerto di Natale per i propri dipendenti, l'organizzazione di una convention o la partecipazione a una Fiera, senza associarsi a una terza organizzazione e senza firmare contratti di sponsorizzazione. In questo caso l'azienda o l'ente producono direttamente un evento 'a propria immagine e somiglianza', spesso supportati da agenzie di produzione di eventi: viene invitato esclusivamente il pubblico considerato di proprio interesse (giornalisti, clienti, venditori, dipendenti e talvolta gli stessi consumatori) e ogni fase progettuale e creativa, organizzativa, di comunicazione, di accoglienza viene gestita in assoluta autonomia.

## 2.2 Sponsor ed evento, due mondi a confronto

E' importante, soprattutto per chi fa parte del 'sistema delle amministrazioni pubbliche', razionalizzare come Sponsor ed Evento, spesso manifestandolo apertamente, sono nella gran parte dei casi portatori di culture, missioni, obiettivi istituzionali, di marketing e comunicazione tra loro ben distinti e frequentemente diversi. E sono queste specificità a rendere particolarmente complesso l'uso di questo strumento da parte dei comunicatori delle Imprese. Nessuna sponsorizzazione è mai uguale a un'altra e la sua buona riuscita è in gran parte

frutto della capacità di rendere felice la combinazione, per esempio, tra una multinazionale americana e un'Associazione no-profit, tra una marca d'automobili e una Sovrintendenza, o tra una marca di caffè e un Museo.

Per convenzione qui esporremo la situazione più frequente, quando lo Sponsor è un'Azienda privata, e l'Evento Progetto è rappresentato da una amministrazione pubblica. In parte diverso è il caso in cui lo Sponsor è esso stesso Ente pubblico.

Attraverso la sponsorizzazione l'Azienda fornisce un supporto finanziario e/o in natura all'Evento, sia esso individuo, un'organizzazione o una manifestazione. In cambio l'Azienda ottiene il beneficio di vedere il proprio nome o quello di un proprio prodotto associato alla specifica attività promossa. Il beneficio per l'Azienda e il successo della sponsorizzazione sono tanto maggiori quanto maggiore è la comunanza di valori e di immagine tra l'azienda e il soggetto sponsorizzato. Infatti, nel caso della sponsorizzazione, l'Azienda decide di interagire con un altro soggetto del quale desidera soprattutto la capacità di essere veicolo di comunicazione qualificante, o meglio quel sistema di valori che caratterizza l'evento e al quale essa vuole associarsi perché qualitativamente ed emotivamente interessante per il proprio target.

*“L'obiettivo di fondo delle sponsorizzazioni è quello di aumentare il prestigio dell'azienda nella comunità in cui opera e di ottenere notorietà presso un particolare tipo di audience...”*

*A differenza degli altri strumenti pubblicitari e promozionali la sponsorizzazione permette di qualificare l'azienda o un suo prodotto promuovendo l'immagine aziendale”.*

Questa definizione di Wragg (1992) enfatizza l'aspetto qualitativo della sponsorizzazione, che rappresenta un valore distintivo e spesso esclusivo rispetto alle altre possibili opzioni della comunicazione.

Ma di particolare efficacia è la seguente definizione, espressa a proposito delle sponsorizzazioni sportive ma in realtà riconducibile a tutte le forme di sponsorizzazione complessa. E' di Lars Ahren, già Responsabile della Comunicazione Volvo in Europa, che l'ha espressa in occasione di un Convegno Internazionale ESCA a Stoccolma, nel 2001 quando affermò come la sponsorizzazione sia portatrice di VALORE e VALORI, intrecciando una dimensione quantitativa – data dai valori di esposizione – con una dimensione qualitativa, data dai valori concettuali e tematici, e di relazione. Questa, in grande sintesi, è la sponsorizzazione, e questo è quanto gli sponsor vogliono trovare e le amministrazioni e gli Eventi devono saper proporre e comunicare.

Per lo Sponsor, la sponsorizzazione può avere obiettivi di comunicazione istituzionale e obiettivi di marketing. Nel primo caso, sempre più frequente, le Imprese si pongono l'obiettivo di far conoscere la propria organizzazione, di elevarne il profilo dell'immagine e di creare benevolenza nei suoi confronti presso l'opinione pubblica.

Obiettivi conseguibili attraverso le relazioni pubbliche, e anche ricercando occasioni di associazione a immagini autorevoli, prestigiose, rassicuranti, oltre che l'arricchimento con valori forti e coerenti con la propria missione e la propria storia.

Nel caso della comunicazione istituzionale, in breve e semplificando: se l'Azienda non è in grado di sviluppare, o creare in tempi brevi e con efficacia gli elementi valoriali determinanti per la costruzione della propria immagine pubblica, può abbreviare il processo grazie all'associazione della propria immagine a quella di eventi vicini ai propri obiettivi di comunicazione. Il presupposto necessario è che vi sia una coerenza di fondo tra i valori impliciti o inespressi dell'azienda e quelli espliciti dell'evento o dell'ente oggetto di sponsorizzazione. E anche se un'Azienda è già riuscita a costruire valori di comunicazione grazie all'autorevolezza della propria storia, alla tradizione di qualità, alla *leadership* nel proprio mercato, può in ogni caso rafforzare questo patrimonio di immagine accostandosi ai valori espressi dall'evento sponsorizzato.

In questo contesto, e dal punto di vista dell'organizzatore dell'Evento o del protagonista del Progetto, dovranno essere proposte all'Azienda opportunità di carattere più istituzionale, di forte benevolenza, che consentano da un lato di creare o consolidare rapporti personali con pubblici selezionati (giornalisti, grandi clienti, opinion leader, influenzatori, autorità, etc.) e dall'altro di promuovere positivamente la propria immagine presso l'opinione pubblica. A questa categoria di eventi appartengono tradizionalmente le grandi Mostre, i Restauri, le partnership con Istituzioni culturali e talvolta con Associazioni operanti nel Sociale.

Il *'brand'* (vale a dire la conoscenza del marchio aziendale da parte dei potenziali clienti) e il prodotto rappresentano invece i protagonisti della comunicazione di marketing. Anche in questo caso l'esigenza sempre più sentita è quella di arricchire emotivamente il mondo valoriale costruito intorno al prodotto, rapportandosi con i valori desiderati dal target di riferimento. Spesso questi valori sono riferiti a esperienze e passioni ritrovate nella grande sfera dell'intrattenimento, sia essa di radice sportiva, di spettacolo o culturale.

Vi dovrà quindi essere maggiore coerenza tra i rispettivi destinatari di riferimento affinché il messaggio sia trasferito attraverso l'evento esattamente al pubblico che l'azienda intende raggiungere.

## Quando l'evento ha una portata nazionale: il caso del restauro del Colosseo del Ministero dei Beni e delle Attività culturali

Nell'amplessissima casistica del Ministero dei Beni Culturali, scegliamo due esperienze particolarmente significative. Il primo esempio di sponsorizzazione è il "Restauro del Colosseo", progetto iniziato più di dieci anni fa, con la sponsorizzazione del Banco di Roma, che aveva destinato a tale operazione la somma di 40 miliardi di lire, prevedendo anche un aumento della cifra in corso d'opera.

Lo sponsor aveva previsto un grande ritorno d'immagine, per l'enorme rilevanza dell'opera sponsorizzata, dall'affissione del logo nei ponteggi (concordata con la Soprintendenza). Questa esperienza, di fatto unica per l'importanza dell'opera e il suo ineguagliabile valore simbolico, offre comunque molti spunti di riflessione. Infatti, le modificazioni avvenute in corso d'opera (in particolare i ritrovamenti di reperti durante il restauro imprevedibili da principio) hanno costretto a continui aggiustamenti e revisioni contrattuali fino al blocco definitivo dei lavori e quindi dell'erogazione.

Anche il secondo esempio del tutto peculiare per il Ministero per i beni e le attività culturali è la sponsorizzazione di sistema o la destinazione programmata di fondi da parte della "Lottomatica". Questa sponsorizzazione viene così definita poiché è assicurata, grazie alla Legge n. 662 del 96, una quota degli utili derivanti dall'estrazione del lotto del mercoledì, aggiuntiva e permanente, pari ad un importo annuo di circa 155 milioni di euro.

Le tipologie di intervento finanziabili sono limitate alle sole spese per il recupero e la conservazione dei beni culturali, e le risorse devono, per legge, essere destinate alle sole spese in conto capitale. Le attribuzioni di tali risorse hanno portato ad un aumento degli investimenti in cultura di oltre il 40%.

L'esperienza è molto significativa perché ha richiesto un notevole sforzo di programmazione. I fondi vengono assegnati in base ad un programma triennale e vengono destinati al recupero ed alla conservazione di beni architettonici, paesaggistici, archeologici, artistici e storici, archivisti e librari. Nel triennio 1998-2000, il Ministero ha deciso di orientare le risorse su opere che presentassero alcuni specifici aspetti: una particolare rappresentatività, la condivisione delle proposte da parte di altri enti o istituzioni del territorio, le caratteristiche di cantierabilità e completezza delle opere.

Tra gli interventi conclusi troviamo la riapertura di un'intera ala della Galleria degli Uffizi a Firenze, l'apertura alle visite della Domus Aurea a Roma, il parco archeologico di Paestum. Tra gli interventi inseriti nel programma del triennio 2001-2003 ci sono: il recupero delle Navi Romane a Pisa, il Palazzo Ducale e il Duomo di Urbino, Palazzo Barberini a Roma.

Tali risorse rappresentano una fondamentale forma di finanziamento a carattere permanente, perché permettono la realizzazione di grandi interventi, altrimenti impossibili.

Molte volte la scelta dello sponsor è il momento più delicato di tutto il processo, perché il Ministero deve essere in grado di capire sia cosa offre allo sponsor, quindi come valorizzare e rendere appetibile il proprio "prodotto", sia come valutare le offerte che giungono dal privato.

Lo strumento delle sponsorizzazioni è particolarmente interessante per entrambi i soggetti: per il Ministero poiché riesce, in tal modo, a realizzare un intervento altrimenti impossibile, per lo sponsor poiché ottiene un forte ritorno d'immagine. Tale strumento risulta particolarmente utile in un Paese come il nostro così ricco di beni e di opere artistiche che necessitano periodicamente di restauri o di interventi di ripulitura.

Nel caso della comunicazione di prodotto, se ad esempio il target è costituito dai giovani e dai "trendsetter", ovvero da coloro che lanciano e segnano le mode, l'Azienda si rapporterà alla musica, a Internet, agli sport di tendenza, sponsorizzando eventi che rappresentino questi mondi e questi valori. Si punterà, oltre che sulla specificità del prodot-

to, su una immagine *trendy* e giovanile, su forme innovative nella distribuzione e su altri elementi determinanti del *marketing-mix*. Si sponsorizzeranno eventi musicali, ritrovi notturni giovanili, sport estremi, concerti ed eventi itineranti, o si presenzierà laddove 'il popolo della notte' è più presente e dove i *trendsetter* amano incontrarsi.

Se il gap da superare non è la debolezza dell'immagine di prodotto esistente, ma l'assenza totale del prodotto nella memoria e nell'immaginario dei consumatori come potrebbe essere in fase di lancio di un nuovo prodotto (caso in cui le Aziende sono disponibili a investimenti massicci, anche in sponsorizzazioni), una campagna pubblicitaria ad alto contenuto evocativo ed emotivo è uno strumento efficace; ma richiede di essere affiancata da iniziative di relazioni pubbliche. Nella fattispecie da sponsorizzazioni mirate, che consentono di far vivere realmente il prodotto nel contesto in cui vorrebbe essere idealmente collocato.

Qui l'Evento o il Progetto sponsorizzato deve valorizzare l'immagine del prodotto sponsor, esprimendosi in armonia con i valori del suo target, provocando occasioni di aggregazione o di partecipazione, favorendo il passaparola. Ciò è più facile se è già o è destinato a diventare un riferimento per la tribù culturale e comportamentale prescelta.

Fanno parte di questo ambito gli eventi e gli spettacoli sportivi e musicali, piuttosto che alcune campagne di comunicazione sociale, ove si parla al grande pubblico.

Comunque in entrambi i casi – comunicazione istituzionale e comunicazione di marketing – la scelta della comunicazione attraverso gli eventi, e quindi le sponsorizzazioni, è riconducibile a una scelta strategica precisa: **comunicare attraverso le emozioni**, il codice segreto per accedere efficacemente all'attenzione e al coinvolgimento dei propri pubblici.

Spesso la sponsorizzazione è la soluzione più efficace e meno dispendiosa per consentire all'azienda o alla marca di partecipare alle emozioni dei loro pubblici, se non addirittura di generarle. Come l'operazione di Wind con Mina: la cantante-mito italiana, grazie alla sponsorizzazione dell'azienda di telecomunicazioni, è ritornata a cantare per un pubblico, utilizzatore di Internet e interattivo, generando centinaia di migliaia di contatti sulla rete, milioni di vani tentativi di connettersi al sito di Wind e momenti collettivi emozionanti ripresi da un'efficace campagna di ufficio stampa.

Questo deve tenere in conto la Amministrazione pubblica quando cerca sponsor: da promuovere non sono tanto l'esposizione del marchio su un manifesto, o la pagina pubblicitaria sul programma di sala, o lo striscione in strada concesso allo sponsor. Queste sono necessarie conseguenze, strumenti obbligati di attivazione della sponsorizzazione. Ma i primi 'capitali' da proporre sono di carattere valoriale: la qualità dell'immagine dell'Evento o del proprio Progetto, e la qualità e quantità di attenzione e di emozioni in grado di essere generati presso il pubblico che ne è o ne sarà coinvolto.

## 2.3 Perché e quando si comunica attraverso gli eventi

Sponsorizzare è quindi soprattutto creare valore emozionale a favore della marca o dell'Azienda sponsor. Talvolta la sponsorizzazione rappresenta, come accennato, il modo più efficace per acquisire in tempi brevi non solo visibilità, ma anche un elevato valore di immagine.

Non a caso è la via che è stata strategicamente percorsa in numerose occasioni da multinazionali che volevano entrare in mercati esteri, dove erano quindi poco conosciute, per colmare nel più breve tempo possibile un gap di notorietà presso l'opinione pubblica e gli opinion leader locali.

Pensiamo ai restauri effettuati in Italia da aziende giapponesi, ai Cavalli di San Marco dell'Olivetti che ne accompagnarono le strategie di penetrazione negli USA, ma anche alla sponsorizzazione del restauro della facciata del Comune di Milano da parte del ravennate Gruppo Ferruzzi quando, una volta comprata la Montedison, doveva apparire amico e non aggressore dell'impresa-istituzione milanese, anche nel contesto delle complesse variabili politiche di quei tempi.

Di questo è bene tenere conto, se si interpreta il ruolo dell'amministrazione locale in cerca di sponsor. Il capitale di immagine e di comunicazione che si rappresenta, o che è rappresentato da un evento 'proprio', è spesso unico.

I principali obiettivi che un'azienda vuole e può ottenere quando decide di comunicare attraverso la sponsorizzazione o l'organizzazione in proprio di un evento sono: a) associarsi ai valori di comunicazione dell'evento; b) attuare una comunicazione distintiva; c) entrare in sintonia con i propri interlocutori; d) segmentare la comunicazione con i propri pubblici; e) incontrare direttamente il proprio pubblico; f) creare o rafforzare la propria notorietà; g) accedere ai media in modo privilegiato; h) giocare un ruolo socialmente positivo; i) realizzare un programma di comunicazione integrata.

Dati questi obiettivi, chi tra chi legge appartenesse alla Amministrazione pubblica, può considerarli da un duplice punto di vista: in qualità di potenziale Sponsor di eventi, riscontrandoli rispetto ai propri, e alla propria strategia di comunicazione; in qualità di 'Evento' o 'Progetto', o di ricercatore di sponsor, per meglio predisporre la propria offerta, e valutare in sede di trattativa con il potenziale Sponsor la specificità della sua situazione.

Troppo spesso, infatti, si è intesa la proposizione di sponsorizzazioni come la vendita di un 'pacchetto' di opportunità precostituite. Al contrario, la sponsorizzazione è quanto di più creativo e personalizzato possa essere previsto nella comunicazione. Consapevoli delle caratteristiche e delle potenzialità dell'evento, si deve ascoltare e conoscere con attenzione l'interlocutore, e solo dopo redigere una proposta 'commerciale'. Che in realtà dovrà assomigliare più a una proposta di consulenza nel comunicare tramite il nostro Evento/Progetto, che un tentativo di vendere un 'pacchetto sponsor'.

Vediamo in breve i punti sopra ricordati:

**a) Associarsi ai valori di comunicazione dell'evento**

La sponsorizzazione consente all'Azienda di associare l'immagine di se stessa o dei propri prodotti a quella di un evento, e quindi al patrimonio di valori che rende quell'evento significativo, attrattivo, interessante. A qualunque livello sia l'immagine dell'azienda – inesistente, come in fase di start-up imprenditoriale; debole, come nel caso di aziende scarsamente connotate o con prodotti dalla performance mediocre; forte, come nel caso di aziende e prodotti leader, o efficacemente e distintivamente comunicate – questa iniezione di valore aggiunto contribuirà alla creazione, all'evoluzione o alla conferma del proprio status.

L'immagine di un Evento o di un Progetto, se ben scelto, talvolta può rappresentare una opportunità di qualificazione eclatante, altre iniziative costringerebbero l'azienda a investire enormi quantità di denaro in tempi anche non brevi senza la certezza di ottenere i medesimi risultati. Si pensi in quanto tempo si è costruita l'immagine del Louvre, a quali e quanti talenti sportivi e imprenditoriali è dovuta l'attuale realtà della Ferrari, a quale straordinario mix di bravura, intuito e fortuna è dovuto il mito della cantante americana Madonna. La loro sponsorizzazione consente a un altro marchio di assorbire questi valori e associarli al proprio.

Ma non solo i grandi Eventi corrispondono a queste caratteristiche. Veniamo a Progetti di interesse locale: una campagna per il pap-test e la mammografia promossa da un'ASL a tutta la popolazione femminile di una provincia; il lancio di una importante campagna di sensibilizzazione alla raccolta differenziata dei rifiuti; il ricordare durante eventi giovanili l'importanza dell'indossare il casco in motorino rappresentano per un marchio l'opportunità di associare la propria immagine a valori forti quali *la salute della Donna, il rispetto dell'Ambiente, la Sicurezza tra i giovani*.

Peraltro l'abbinamento di un marchio commerciale a un evento oggi non è più percepito dal pubblico come invasivo e inopportuno. La presenza del marchio aziendale può diventare parte integrante di un Evento o di un Progetto, talvolta auspicata o gradita dal pubblico se lo sponsor fornisce valore aggiunto alla fruizione dell'evento medesimo. Nell'integrazione tra evento e sponsor risiede il valore aggiunto della sponsorizzazione rispetto alla presenza pubblicitaria, percepita come l'esclusivo risultato dell'acquisto di spazi a pagamento.

## Quando l'amministrazione e lo sponsor lavorano insieme all'evento: il caso dell'Idropark Fila della Provincia di Milano

La Provincia di Milano verso la fine del 1999 ha sviluppato un progetto per il rilancio dell'Idroscalo di Milano, una vasta area adibita a parco urbano molto conosciuta dai cittadini del luogo. Già da diversi anni si interveniva attraverso lavori di ristrutturazione rivolti alle aree verdi e agli impianti sportivi, ma poiché le attività del parco dell'Idroscalo si svolgevano esclusivamente nella stagione estiva, si creava una situazione di degrado della zona per il resto dell'anno. L'idea dunque è stata quella di intensificare le attività svolte all'interno del parco per tutto il corso dell'anno, e per realizzare questo progetto si è pensato di cercare uno sponsor o un partner che permettesse la realizzazione di tale attività. L'ufficio della provincia di Milano che si è occupato della sponsorizzazione è stato la Direzione centrale turismo e cultura, costituita nel 1999/2000.

Lo sponsor è stato individuato e contattato da un'agenzia a cui la Provincia si era rivolta per procurare il maggior numero possibile di società interessate al progetto. Tra le contattate è stata scelta la società Fila perché dal punto di vista economico rappresentava l'offerta più vantaggiosa, e da un punto di vista concettuale, in quanto società impegnata nel mondo dello sport, perfettamente si coniugava con gli obiettivi della Provincia, che voleva sì mantenere le caratteristiche del parco come "polmone verde" della città, ma che voleva anche creare un luogo dove i milanesi potessero praticare dello sport.

Una volta iniziati i contatti con la società (fine 1999/ inizi 2000) si è proceduto alla definizione del contratto, da cui sono emerse difficoltà: alcune di carattere logistico e giuridico, altre dovute alla novità della pratica con cui le due parti contraenti dovevano confrontarsi. Soprattutto per la società l'impegno preso rappresentava quasi una scommessa, in quanto, sottoscrivendo il contratto di sponsorizzazione, si era obbligata a versare una somma pari a due miliardi di vecchie lire l'anno, per cinque anni.

In fase di trattativa, è stato deciso di ridenominare il parco chiamandolo "Idropark Fila"; lo sponsor dunque acquisiva una posizione forte nel progetto e nella struttura del parco stesso.

Tra le condizioni previste nel contratto, la possibilità per la società Fila di aprire un punto vendita all'interno dell'Idropark e la messa a disposizione dei testimonial del marchio per le iniziative promosse dal parco a favore dei ragazzi.

A livello economico, il contratto prevedeva, in particolare, due condizioni specifiche, molto rigide: i versamenti periodici della società e l'attuazione di interventi che la Provincia doveva garantire per ristrutturare la zona. Ma proprio queste condizioni venivano rispettate con difficoltà: la società Fila, da poco acquisita da una società americana, si trovava ad affrontare un'difficile situazione economica, mentre la Provincia assisteva ad un rallentamento dei lavori, dovuto, forse, ad una sottostima iniziale dei tempi.

Questi due fondamentali punti (cambio di proprietà delle società e ritardi nella realizzazione delle opere) hanno portato nel 2002 ad una "riscrittura" del contratto, divenuto di conseguenza più equilibrato, con la modifica di alcuni aspetti e con una nuova distribuzione dei compiti.

Nel contempo, la flessibilità del contratto ha consentito che tutti i finanziamenti venuti dallo strumento fossero destinati ad interventi strutturali all'interno del parco (con la realizzazione di ristoranti, zone sportive, un villaggio del bambino, strutture sportive gratuite) non essendoci vincoli di destinazione delle spese per le entrate dovute alle sponsorizzazioni, grazie ad un precedente accordo preso con i servizi finanziari.

Il contributo dato dalla società Fila, pari a circa un terzo della spesa totale del parco, è stato molto significativo per la Provincia.

Un problema rilevante è stato quello di capire come poter pagare la società intermediaria che aveva procurato lo sponsor; grazie alla collaborazione della ragioneria, si è riusciti ad inserire in bilancio il pagamento, qualificandolo alla stregua di una consulenza pluriennale. In tal contesto è emersa la necessità di concepire strumenti giuridici atti a governare con maggiore trasparenza e tranquillità tutto il processo di sponsorizzazione.

Per dare concretezza al progetto sono state realizzate delle campagne pubblicitarie per promuovere la conoscenza

del parco; in tal contesto sono emersi i timori della Provincia, preoccupata di veder oscurato il proprio impegno dalla presenza di un marchio assai noto. Timori infondati in quanto, dai riscontri avuti, i cittadini tendono ad associare le iniziative relative all'Idroscalo all'attività dell'amministrazione.

Nel 2002, all'inizio e alla fine della stagione, è stata fatta una rilevazione sul gradimento dei cittadini e i risultati ottenuti sono stati estremamente positivi, sia dal punto di vista della percezione di chi "vive" il parco, sia di chi dello stesso non ne usufruisce.

Ad oggi i risultati raggiunti sono più che positivi. Per quanto riguarda il progetto, rivolto a famiglie e giovani, con iniziative sportive e di intrattenimento, è da notare innanzitutto che l'accesso al parco, così come alla maggior parte delle strutture è gratuito. Le attività si svolgono sia d'estate che d'inverno, e il parco comprende una zona sportiva con campi da calcio, campi da tennis, piscine, spiagge, una zona dedicata interamente ai bambini, un'oasi naturale, una zona per lo sci nautico, un palco per gli spettacoli. Ci sono inoltre una serie di locali dati in gestione a privati, e una zona sportiva con padiglioni che ospitano diverse società sportive (centro canoa, sede della lega navale, centro kajak...).

Grazie ad una collaborazione con le scuole sono previste, nel corso dell'anno, alcune giornate dedicate ai bambini.

In quanto frequentato da decine di migliaia di persone alla settimana, è stato importante munire il parco di un idoneo sistema di sicurezza, con numerose telecamere controllate da una centrale operativa.

Le aspettative della Provincia sono state tutte soddisfatte; la sponsorizzazione ha portato ad una ristrutturazione e ad un rilancio del parco, e lo stimolo è stato dato anche dalla collaborazione con il privato, che ha già manifestato l'intenzione di prolungare il contratto alla scadenza dei cinque anni.

Il bilancio della sponsorizzazione è dunque estremamente positivo, occasione di crescita per una nuova direzione, frutto del connubio tra pubblico e privato.

Nel futuro si cercherà di creare una struttura destinata a diventare uno spazio espositivo e multifunzionale, per integrare meglio gli aspetti culturali all'interno del parco.

Occorre comunque fare molta attenzione alle clausole presenti nel contratto, evitando esemplificazioni; non bisogna infatti dimenticare la differente natura giuridica delle parti contraenti, una pubblica l'altra privata; assicurare le necessarie garanzie per entrambi e mantenere un certo livello di flessibilità.

## **b) Attuare una comunicazione distintiva**

La sponsorizzazione consente allo sponsor di scegliere un particolare evento in modo esclusivo rispetto ai propri concorrenti. Quindi, grazie a una comunicazione distintiva, di generare attenzione e assicurare maggiore efficacia alla propria azione diretta verso i pubblici di riferimento. E in particolare di differenziare la propria identità percepita rispetto a quella dei concorrenti.

Ciò è assicurato dal fatto che i contratti di sponsorizzazione di uno specifico evento prevedono l'esclusiva merceologica, anche quando sponsorizzati da un pool di aziende.

Per esempio, la Nazionale di Calcio, il Festival del Cinema di Venezia, Telethon e la Scuderia Ferrari sono eventi sponsorizzati da un ampio gruppo di sponsor. Ciò è reso necessario dal loro elevato costo di realizzazione ed è reso possibile dalla loro importanza, dalla loro specificità, dal valore mediatico che li caratterizza. In questi casi si accetta un solo sponsor per ogni categoria merceologica.

### c) Entrare in sintonia con i propri pubblici

L'evento tramite il quale si è deciso di comunicare deve essere coerente con i gusti, i valori e i miti dei propri pubblici di riferimento.

Questi ultimi, grazie a questa associazione, percepiranno l'Azienda o il Prodotto più vicini e emotivamente affini, generando quell'*effetto simpatia* che è uno degli obiettivi raggiungibili tramite la sponsorizzazione.

Questo vale in particolare quando si vuole comunicare a target mirati, caratterizzati da gusti e comportamenti specifici, che amano fare gruppo o sentirsi parte di esso e riconoscersi anche grazie alla frequentazione di determinati ambienti ed eventi. Vale quindi, per esempio, per i giovani, a loro volta segmentabili per età e per profilo socioculturale di appartenenza, raggiungibili scegliendo determinati eventi musicali o luoghi di aggregazione; per i top manager, tramite la sponsorizzazione di circoli o di eventi di golf o di vela; per gli amanti della salute e della forma fisica, con la sponsorizzazione di palestre e *fitness center*; per i bambini, sponsorizzando eventi caratterizzati con il personaggio dei cartoni animati in voga in quel momento.

#### Quando il pubblico influenza il canale e viceversa: il caso Carta Verde delle Ferrovie dello Stato

Le Ferrovie dello Stato, alla fine degli anni '80, decisero di lanciare la Carta Verde, una carta sconti dedicata esclusivamente ai giovani di età inferiore ai 26 anni. Al momento della promozione l'azienda si rese conto che la propria immagine molto istituzionale, polverosa, poco attraente, era piuttosto distante rispetto ai valori apprezzati dal target cui avrebbero dovuto, per la prima volta, rivolgersi direttamente. Inoltre l'ente disponeva di risorse economiche limitate rispetto a quelle necessarie per diffondere una significativa campagna di comunicazione, in grado di ottenere un effetto pressoché immediato, cioè l'acquisto della carta sconto da parte dei ragazzi e dei giovani.

La soluzione individuata fu di far diventare 'evento' la stessa Carta Verde e la sua operazione di lancio, di ottenere la collaborazione di marchi di forte valore per il pubblico giovanile e di ricercare questi marchi nel settore media. La Carta Verde stampata in milioni di copie e la campagna di pubblicità diffusa nelle stazioni ferroviarie e sui grandi mezzi di comunicazione fu associata ai marchi di Radio Dee Jay, già allora il primo network radiofonico privato italiano, e di VideoMusic, la prima emittente italiana fondata sui videoclip, che allora si poteva considerare la MTV dei giovani italiani.

Carta Verde fu associata a questi marchi per trasmettere ai giovani un messaggio preciso: è un servizio pensato per voi, tanto è vero che i nostri partner sono i vostri media preferiti, quelli che ascoltate e nei quali riponete ogni giorno la vostra fiducia.

L'associazione ai due marchi fu certamente il primo obiettivo raggiunto, ma non marginale fu la grande campagna di comunicazione a favore della Carta Verde assicurata dalle due emittenti. In particolare, Videomusic trasmise tutte le settimane un programma nel quale, segnalando i principali eventi musicali previsti nel week-end, forniva informazioni su come quei luoghi potevano essere raggiunti in treno, con tanto di relativi prezzi e sconti Carta Verde.

Dall'altra parte Radio Dee Jay e VideoMusic, in qualità di sponsor della Carta Verde, raggiunsero lo scopo di confermare la propria contiguità e il proprio ruolo presso i giovani, associandosi a un innovativo servizio-evento dedicato al mezzo di trasporto più utilizzato per le lunghe percorrenze dal proprio target di ascoltatori, in grado di assicurare sconti significativi, fino al 30% sulle normali tariffe.

Oggi la *media partnership*, come viene chiamata la sponsorizzazione da parte di media, siano essi stampa, radio o televisione, è molto ricorrente e talvolta necessaria nel programma di sponsorizzazioni predisposto da un evento. La sua presenza può favorire l'interesse di altri sponsor aziende, motivati dalla visibilità che i media partner assicureranno all'evento.

#### **d) Segmentare la comunicazione con i propri pubblici**

Le aziende considerano con crescente interesse tutti gli strumenti che consentono di comunicare in modo selettivo e qualificato ai propri pubblici. Oltre alla dimensione di massa, che caratterizza convenzionalmente la comunicazione pubblicitaria, diventa strategico dialogare e interagire con il target a livelli diversi, ove le principali segmentazioni sono rappresentate da:

- il livello personale, o di piccoli gruppi;
- il livello geografico, in una dimensione internazionale, nazionale o locale (città, provincia, regione);
- il livello anagrafico, per classi di età usualmente definite in: bambini (da 0 a 10 anni); ragazzi (fino a 16-18 anni); giovani (fino a 24 anni); giovani-adulti (fino a 35 anni); adulti (fino a 55-60 anni); anziani (oltre i 60 anni). All'interno di questo livello vi è anche la grande classificazione per sesso, fra uomini e donne;
- il livello socio-culturale, secondo classificazioni di scolarità, reddito, professione;
- il livello psicografico, secondo più recenti classificazioni definite da istituti di ricerca quali, per esempio, Eurisko e Gpf Associati.

L'evento consente questa segmentazione e la sua sponsorizzazione può essere sfruttata a diversi livelli di profondità nella relazione con i target.

## Quando la segmentazione è fatta per target anagrafico o socioculturale: il caso del Progetto "Topolino Sport"

Questo progetto, promosso dalla Walt Disney Co. Italia e dedicato al target bambini e ragazzi, si è posto come missione la promozione della pratica sportiva dei più giovani, all'insegna dei valori più positivi dello sport: socializzazione, salute, sano agonismo, divertimento. Qui il possibile obiettivo dello sponsor è associare la propria immagine a quella di un evento socialmente benemerito, utile e apprezzato dalla comunità, in primo luogo dei genitori, e soprattutto dagli stessi ragazzi.

Il Target è quindi rappresentato da bambini e ragazzi (6/14 anni), famiglie, allenatori e insegnanti sportivi, scuole e operatori scolastici.

Caratteristica di questo progetto è il co-marketing, ovvero il fatto che chi lo promuove al tempo stesso ricerca partner e sponsor: Aziende che diano un contributo economico o in servizi; Media che lo diano in visibilità e spazi disponibili a favore degli sponsor economici; Enti locali che facilitano e promuovono essi stessi l'organizzazione di questi eventi nei loro territori, per regalare un evento sportivo 'Disney' ben organizzato alla propria città, o per promuovere questa come destinazione turistica per famiglie.

Il progetto attualmente è composto da circa 15 eventi sportivi all'anno (10 Trofei Topolino e 5 Grandi Feste di Topolino Sport) in altrettante città italiane caratterizzati da agonismo, spettacolo e divertimento. I Trofei Topolino sono eventi dedicati ad una singola disciplina sportiva. Prevale l'aspetto agonistico per i ragazzi coinvolti. E' prevista la partecipazione di atleti professionisti nazionali e internazionali. Tra i campioni coinvolti si possono citare, per esempio, A. Tomba, A. Rossi, J. Kosir, A. Lucchetta e G. Soldini. Tra i più importanti sport a cui sono stati dedicati i trofei: sci, sci di fondo, snowboard, karate, rugby, pallamano, mini basket, vela.

Le Grandi Feste di Topolino Sport sono eventi polisportivi dedicati alla promozione dello sport giovanile.

Coinvolgono oltre dieci federazioni sportive. Tra gli sport promossi durante le feste: tennis, hockey prato, pallavolo, minibasket, golf, badminton, equitazione, pattinaggio in linea. Le Grandi Feste sono state organizzate a Cervinia, Bari, Catania, Messina, Roma e Milano.

Gli eventi sono spesso organizzati in collaborazione con le Federazioni sportive o comitati organizzatori locali.

Comunicazione a supporto: avviene sui media Disney attraverso le attività dell'ufficio stampa, tra cui le conferenze stampa a livello nazionale e locale. I media partner del progetto sono stati RDS Radio Dimensione Suono, Disney Channel, Sportivo, la Gazzetta dello Sport, e attualmente è arrivata Radio 24. Per ciascun evento si provvede all'organizzazione di attività di animazione, sfilate con i personaggi Disney, proiezione di film Disney, concorsi di disegno e fotografia, attività promozionali field personalizzate a favore degli sponsor.

I maggiori sponsor coinvolti finora: McDonald's; Mondo; Maxicono; Nestlè; Olio Carli; Fila; Kraft Lunchables; Invicta/Diadora, ma spesso si coinvolgono anche sponsor di livello locale: la Concessionaria d'Auto, il Centro commerciale, la Banca o l'Agenzia di assicurazioni, l'Azienda con stabilimento nel territorio.

Questo progetto ora è sempre più spesso richiesto e sostenuto da amministrazioni locali, che ne fanno una positiva e unica occasione di promozione sportiva per le famiglie della propria città, quando non una occasione di attrazione di turismo familiare, quando si tratta di un Ente di promozione di città o comprensori turistici.

### **e) Incontrare direttamente il proprio pubblico**

L'incontro diretto con il proprio pubblico vale in linea di massima per tutti i tipi di sponsorizzazione. Gli eventi prevedono il richiamo di uno specifico pubblico, anche se il contatto diretto è più o meno agevole ed efficace secondo i diversi casi.

Per esempio, in occasione di concerti, di grandi eventi di piazza o di eventi sportivi di massa, con eventuale ripresa televisiva, il numero di persone presenti è molto elevato e la interrelazione con il pubblico è spesso superficiale. Si distribuiscono materiali informativi, gadget e *sample*, ovvero campioni di prodotto; si evidenzia il marchio sponsor su striscioni e pannelli, raramente sul palco; si allestiscono stand e gazebo per massimizzare la visibilità, affidando a hostess il compito di dialogare brevemente con alcuni.

Nel caso di eventi sportivi o culturali ove è previsto un pubblico più selezionato come per esempio in caso di tornei sportivi minori o di visite agevolate di mostre, lo sponsor può più facilmente ritagliarsi occasioni di contatto diretto con il pubblico. Occasioni finalizzate a incontrare i clienti, distribuire materiali, offrire campioni di prodotto o gadget ma con più tempo a disposizione e quindi con modalità relazionali più attente e più "calde".

### **f) Creare o rafforzare la propria notorietà**

In fase di lancio di un prodotto, o di *start-up* di un'azienda, è spesso importante assicurarsi una elevata visibilità nel più breve tempo possibile. Se gli investimenti pubblicitari rappresentano lo strumento maggiormente adottato per raggiungere questo obiettivo, le sponsorizzazioni, in particolar modo quelle sportive, possono costituire un utile complemento per costruire visibilità e nel contempo per qualificarsi presso un pubblico selezionato.

L'evento sponsorizzato e lo sponsor devono potenzialmente porsi al centro dell'attenzione. La sponsorizzazione dovrebbe contenere forti elementi di notiziabilità e di visibilità per lo sponsor e per l'evento sponsorizzato anche grazie ai ritorni dell'attività di ufficio stampa.

### **g) Accedere ai media in modo privilegiato**

L'evento, spesso e in particolare quando è sportivo, gode di una naturale capacità di accesso al sistema dei media, a cui l'azienda sponsor difficilmente potrebbe ambire. Quest'ultima può quindi veicolare il proprio marchio, la propria immagine e la propria presenza attraverso l'evento sponsorizzato.

Esiste peraltro una questione antica – elemento di dibattito spesso acceso tra operatori della sponsorizzazione e operatori dell'informazione – che nasce dall'abitudine di molti giornalisti di tagliare, e quindi non riprendere né descrivere nelle proprie cronache stampa, radiofoniche o televisive, la presenza di aziende sponsor. Questo in nome della deontologia professionale: i giornalisti affermano di non dover dare spazio ad argomentazioni di carattere commerciale e pub-

blicitario e quindi di non voler sottolineare la presenza di specifici marchi commerciali nell'ambito degli spazi redazionali, rimandando alla sola pubblicità il diritto di apparizione delle aziende sponsor sui media.

Numerose sono le obiezioni. In primo luogo esistono consuetudini di segno opposto, ove la presenza redazionale di un marchio commerciale viene trattata da un giornale in funzione degli investimenti pubblicitari assicurati sullo stesso mezzo. Inoltre, il pubblico e i lettori oggi trattano l'informazione commerciale come informazione di servizio, perché la conoscenza critica di prodotti e marchi è diffusa a tutti i livelli.

L'argomento più rilevante, sostenuto dagli operatori della sponsorizzazione, è che questo servizio delle relazioni pubbliche, specie se realizzato in ambito culturale o sociale, rappresenta una risorsa importante e a volte vitale per le realtà degli eventi sponsorizzati. Nel contesto italiano ove lo Stato non riesce a intervenire a sostegno dei comparti del tempo libero in genere, e in particolare della cultura, dello sport di base e del sociale, il ruolo dello sponsor diventa addirittura di utilità sociale. In quanto tale, esso dovrebbe essere incentivato da sistemi di defiscalizzazione, in Italia non ancora perfezionati.

Questa reticenza dei giornalisti a citare gli sponsor può costituire un freno all'attivazione di sponsorizzazioni da parte delle aziende che cercano visibilità. Spesso la scelta ricade sugli eventi sportivi di vertice, ovvero i grandi eventi professionistici, capaci di esercitare una forte attrattiva presso i media, ma nulla vieta di applicare lo stesso ragionamento alla dimensione e alle esperienze (e quindi ai media e agli sponsor) locali.

Per ovviare a questo problema si ricerca la 'medialità' dell'evento, o della sponsorizzazione, anche sviluppando iniziative parallele in grado di stimolare i media a citare e a valorizzare la presenza dello sponsor. Una modalità può essere quella di promuovere un premio collegato al settore in cui opera l'evento sponsorizzato, utilizzando il palcoscenico privilegiato dell'evento per lanciare l'iniziativa.

#### **h) Giocare un ruolo socialmente positivo**

La sponsorizzazione di un evento consente spesso allo sponsor di giocare pubblicamente un ruolo positivo, generando visibilità qualificata presso l'opinione pubblica. Consente inoltre di creare molte opportunità di relazione con pubblici selezionati quali per esempio istituzioni, giornalisti, *opinion leader* e *opinion maker*, che altrimenti sarebbe difficile incontrare in un contesto d'affari o commerciale, e con cui stabilire la medesima qualità di relazione.

Da questo punto di vista aziende come la Olivetti hanno grandemente beneficiato della sponsorizzazione del restauro del Cenacolo vinciano. Così come la sponsorizzazione di Telethon da parte di BNL, Cartasì e Telecom ha costituito un fenomenale volano per valorizzare il ruolo e le competenze delle tre aziende in un contesto sociale.

### **i) Realizzare un programma di comunicazione integrata**

La sponsorizzazione si avvale in modo integrato delle diverse iniziative e strumenti di comunicazione tipici dei servizi di base e cioè delle relazioni con i media e dell'organizzazione di eventi. La sponsorizzazione viene inserita all'interno di un piano di comunicazione integrato che vede, accanto agli strumenti e ai servizi specifici delle relazioni pubbliche, il ricorso alla pubblicità, alle promozioni e a iniziative di *direct marketing*. La si può anche definire come una sorta di idea creativa intorno alla quale declinare le diverse azioni di comunicazione. Ne risulterà un programma di comunicazione che chiama in causa vari strumenti: la pubblicità, le attività di relazioni pubbliche, *le trade relations* (ovvero gli incontri istituzionali), il contatto diretto e indiretto con il pubblico.

Talvolta si vuole e si può in questo modo manifestare in modo spettacolare la propria capacità, come nel caso di siti Internet che sponsorizzano spettacoli, teatri e concerti assicurando anche la fruizione live o differita dell'evento, o consentendo al pubblico di *chattare* con i protagonisti dello spettacolo.

La sponsorizzazione può essere utilizzata non solo per comunicare a target diversi e selettivi, attraverso il supporto di vari strumenti di comunicazione, ma anche per intervenire contemporaneamente nella propria comunicazione interna, *business-to-business* e di marketing.

## **2.4 Le sponsorizzazioni per settori di intervento**

Vista dal punto di vista dello sponsor, la sponsorizzazione riguarda eventi principalmente operanti nei seguenti sei settori: a) sport; b) spettacolo; c) cultura; d) sociale; e) edutainment; f) ambiente

Se in campo c'è la Amministrazione pubblica, a queste tipologie di eventi si possono aggiungere altre tipologie di Progetti, come illustrato al capitolo 3 e nelle schede di caso.

a) **Sport**, che a sua volta è convenzionalmente diviso in:

- **eventi sportivi 'di vertice'**, cioè connessi con lo sport professionistico, siano essi squadre, manifestazioni o atleti;
- **eventi sportivi 'di base'**, cioè relativi allo sport amatoriale e locale.

La sponsorizzazione sportiva comunica in modo immediato e istintivo, grazie alla semplicità e alla universalità del linguaggio dello sport.

È interessante valutare quali diversi valori e caratteristiche comunicazionali siano attribuibili alle diverse tipologie di sport. Questa analisi permette di scegliere in modo più accurato lo sport che si ritiene essere più affine al prodotto o alla marca da comunicare attraverso la sponsorizzazione.

Il sistema valoriale proprio dello sport, infatti, non può essere rife-

rito ai soli ambiti fisico e ludico, ma “a esigenze e motivazioni legate alle sfere individuale e sociale, a quelle psicologica e materiale, come a quelle culturale e salutista” (Ceravolo, Bertini, 1990,70)

b) **Spettacolo**, che convenzionalmente comprende:

- **la musica** e quindi i concerti di ogni genere (opera, jazz, rock, Festival di Sanremo);
- **il cinema** e quindi la produzione o la diffusione di film, o l'organizzazione di festival;
- **il teatro e la danza**;
- **spettacoli di *entertainment*** nel senso più ampio, dal Circo Americano a Holiday on Ice, da una fiera come il Motorshow al Carnevale di Venezia.

c) **Cultura**, associata a eventi quali:

- **le mostre e i musei**;
- **i restauri di beni culturali**.

Anche nel caso delle sponsorizzazioni nei settori dello spettacolo e della cultura esistono alcuni studi che ne analizzano gli aspetti legati a visibilità e connotazioni, al fine di poterne valutare le peculiarità in occasione delle possibili scelte di comunicazione. Questo tipo di eventi sono tra i più difficili da analizzare e quindi da misurare quando vengono sponsorizzati. I principali benefici offerti allo sponsor sono di carattere qualitativo e sono costituiti dal valore di immagine e di benemeranza sociale di forte contenuto. Spesso però questi eventi sono privi di garanzie di visibilità di forte impatto, a meno che non sia lo stesso sponsor a organizzare una campagna di comunicazione a supporto.

Nella Tabella seguente è riportata una proposta di qualificazione di eventi di tipo artistico, culturale e musicale, facendo riferimento all'immagine percepita dai pubblici target.

**Tabella 1**

<b>Attività</b>	<b>Aspetti positivi</b>	<b>Aspetti negativi</b>
<b>Concerti di musica rock e leggera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spettacolo, scenografia</li> <li>• Stare in mezzo alla gente</li> <li>• Coinvolgimento del pubblico</li> <li>• Artisti e miti, emozioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folla, confusione, frastuono</li> <li>• Scarsa organizzazione</li> <li>• Spazi limitati</li> <li>• Teppismo, violenza</li> </ul>
<b>Concerti di musica classica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto fra esecutori e pubblico</li> <li>• Migliore acustica</li> <li>• Forti emozioni suscitate</li> <li>• Ascolto della musica dal vivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile da capire</li> <li>• Pochi concerti</li> <li>• Concerti noiosi, pesanti</li> </ul>
<b>Opera lirica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spettacoli, interpreti e sceneggiatura prevaricano la musica</li> <li>• Forti emozioni suscitate</li> <li>• Atmosfera coinvolgente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poche rappresentazioni difficili da seguire perché non si capiscono le parole</li> <li>• Biglietti costosi e difficilmente reperibili</li> </ul>
<b>Teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recitazione dal vivo</li> <li>• Messaggio culturale</li> <li>• Coinvolgimento del pubblico</li> <li>• Rapporto diretto con gli attori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochi spettacoli validi,</li> <li>• Pochi attori bravi</li> <li>• Biglietti costosi e difficilmente reperibili</li> <li>• Eccessiva ricerca di originalità</li> <li>• Culturalmente elitario</li> </ul>
<b>Mostre d'arte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo alla cultura</li> <li>• Divulgazione della conoscenza di nuove forme espressive</li> <li>• Presenza delle opere originali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cattiva organizzazione</li> <li>• Spazi non adatti</li> <li>• Artisti a volte scadenti</li> <li>• Opere difficili da capire</li> <li>• Mostre poco pubblicizzate</li> <li>• Mostre solo nelle grandi città</li> </ul>

d) **Sociale**, ovvero le cosiddette *good causes*, che in termini comunicazionali possono essere considerate anch'esse evento. Le associazioni sono per esempio a valori no-profit, ambientali, ecologici e religiosi. Le aree sociali più interessanti per le imprese, come mostrato nella Tabella 2, sono quelle dei giovani, della formazione e dell'occupazione; della salute, della ricerca e della prevenzione; del disagio e dell'emarginazione; degli anziani e dell'ecologia. I dati riportati sono i risultati di una ricerca condotta da Ipsos-Explorer, ove ciascun soggetto 'Azienda' del campione era invitato a citare una o più aree sociali ritenute interessanti ai fini di eventuali sponsorizzazioni.

**Tabella 2**

Aree	%
Giovani, formazione e occupazione	76
Salute, ricerca medica e prevenzione	58
Disagio ed emarginazione sociale	50
Anziani	44
Ecologia, difesa e risanamento ambientali	41
Beni culturali, spettacolo e ricreazione	12

Le sponsorizzazioni nel sociale riguardano in gran parte associazioni che, grazie anche ai contributi degli sponsor oltre che ad azioni di *fund raising* e marketing diretto sempre più sofisticate, acquisiscono progressivamente importanza, solidità, visibilità. Aumenta quindi la loro capacità di attrarre l'attenzione e l'interesse del pubblico e di nuovi sponsor innestando un circolo virtuoso che ormai vede protagoniste un numero crescente di sigle.

e) Edutainment, ovvero attività che uniscono *l'educational* (istruzione) *all'entertainment* (divertimento), orientate principalmente ai bambini e ai ragazzi, e realizzate perlopiù attraverso mostre, parchi a tema, progetti scuola. Per esempio le mostre del Museo dei Bambini di Milano, l'Acquario di Genova, i programmi didattici sull'educazione stradale della FIAT.

Per fornire un quadro prospettico, nel prossimo triennio si ritiene che questi saranno i settori delle sponsorizzazioni con maggiore sviluppo:

- progetti di salvaguardia e recupero ambientale;
- attività ed eventi di tipo caritatevole;
- eventi del settore culturale (mostre, restauri, spettacoli teatrali e musicali) e progetti di riqualificazione delle aree urbane;
- attività di sport amatoriale e 'grass root', ovvero, eventi organizzati nelle strade, nelle piazze, sulle spiagge;
- attività di sport professionistico minore, come per esempio volley, ciclismo, sci, vela, golf.

È quindi evidente che ciascuna delle tipologie di sponsorizzazione, sopra classificate per settore di intervento, presenta caratteri che di volta in volta meglio si prestano al perseguimento di specifici obiettivi.

## 3.1 Cercare gli sponsor: il progetto, l'individuazione dei potenziali partner, il contatto

Abbiamo analizzato nel precedente capitolo le prime fasi del processo della ricerca di sponsorizzazioni:

- a) Individuazione del Progetto
- b) Analisi delle sue caratteristiche valoriali
- c) Analisi delle sue caratteristiche comunicazionali
- d) Analisi del fabbisogno

L'output di tutto questo è costituito dalla **Proposta di sponsorizzazione**, che i mediatori delle Agenzie private chiamano usualmente 'proposta commerciale', composta da 'pacchetti' che evidenziano diverse tipologie di sponsorizzazione possibile, denominate usualmente 'golden sponsor', 'silver sponsor', etc., con una gerarchia ove l'importanza dello sponsor è direttamente proporzionale agli investimenti effettuati.

Questa è la consuetudine, da non prendere come unico punto di riferimento: il percepito di una sponsorizzazione deve essere ben diverso rispetto a quello della vendita di spazi pubblicitari, dalla quale attività è mutuata la terminologia dei 'pacchetti'.

La sponsorizzazione è un'attività complessa, ove ognuno dei partner si aspetta dall'amministrazione un'attenzione alla personalizzazione, una proposta che renda lo Sponsor comunque protagonista, pur nel rispetto del ruolo.

**Una sponsorizzazione non può essere 'venduta' con modalità 'standard'**. Ogni Evento e Progetto sono un mondo diverso, ogni Sponsor ha la propria storia e la propria esigenza di interpretare in modo personalizzato questa associazione d'immagini e culture che è la sponsorizzazione.

Parliamo in questo caso di sponsorizzazioni nel senso classico del termine, mentre è noto che in alcuni casi la ricerca di sponsor da parte dell'Ente pubblico si riduce ad esempio alla ricerca di inserzionisti che ad esempio contribuiscano a sostenere i costi di stampa di una pubblicazione, o all'individuazione di aziende che vogliano acquistare il diritto alla presenza in uno spazio fisico, in un'affissione, etc.

Ma questi – lo ribadiamo – sono in realtà gli *strumenti* della sponsorizzazione, attività ben più complessa, come abbiamo illustrato nelle pagine precedenti.

Gli altri passaggi del percorso di ricerca Sponsor sono:

- e) **La predisposizione della Proposta di sponsorizzazione**
- f) **Analisi delle opportunità e Ricerca dello sponsor.**

### **e) La predisposizione della Proposta di sponsorizzazione**

Prevede per un Progetto, o un Evento culturale, sportivo o sociale necessita innanzitutto della descrizione dell'evento che si vuole realizzare, della sua capacità comunicazionale, e della proposta 'costi-benefici' portata ai potenziali Partner.

Il principio è simile a quello giornalistico: **che cosa, quando, dove, chi, come e quindi perché.**

E' necessario fornire in maniera dettagliata tutte le informazioni che chiariscano lo svolgimento e la realizzazione del Progetto/Evento proposto. La forma è sintetica, ma il contenuto deve essere esaustivo. Un buon esercizio è valutare come si considererebbe la proposta nel caso fosse sottoposta a noi stessi: e nella situazione della pubblica amministrazione è un esercizio quanto mai appropriato, essendo spesso le amministrazioni anche nella condizione di valutare sponsorizzazioni attive, oltre che passive.

La presentazione deve avere un'introduzione dove si specifica luogo di svolgimento, data e titolo/tema del Progetto. Si deve indicare quale è il pubblico/target di riferimento, e in quale contesto: è un Progetto innovativo? È atteso dal pubblico? E' un'attività consolidata, di tradizione, ove esiste uno storico di successi?

E quindi: come verrà comunicato? E' prevista una campagna pubblicitaria di sostegno (che naturalmente avrà evidenziato il marchio/nome/mondo dello Sponsor)? Sono previste attività di Ufficio stampa, riprese televisive, conferenze stampa?

Si consiglia, per facilità di lettura dell'interlocutore, di adottare una forma efficace e modulare come può essere rappresentata da schede sintetiche di illustrazione, ove siano fornite in dettaglio tutte le informazioni che chiariscono lo svolgimento e la realizzazione dell'evento in oggetto.

Dopo la descrizione del Progetto/Evento, è da illustrare la proposta di sponsorizzazione in senso stretto: che cosa si offre in cambio di che cosa.

**La declinazione dell'offerta** è di consuetudine suddivisa in tre parti:

- a) **L'offerta standard**, ovvero i benefici certi che si possono contrattualizzare e che rappresentano la contropartita 'certa' all'investimento dello Sponsor, nell'ambito dell'investimento determinato nel contratto di sponsorizzazione. E' in gran parte una componente quantitativa dell'offerta (ovvero, dove è predeterminata la visibilità dello Sponsor in termini di spazi e occasioni di contatto), è composta da voci quali:

- **presenza del marchio dello sponsor sui materiali ufficiali di comunicazione** del Progetto/Evento: programma, manifesti, locandine, cartella stampa, carta intestata dei comunicati stampa, etc.;
  - **presenza del marchio dello sponsor sulla comunicazione promopubblicitaria** prodotta dal Progetto/Evento: pubblicità sulla stampa, alla radio, in televisione, al cinema; affissione statica e dinamica; leaflet informativi, etc. L'attività pubblicitaria e di comunicazione che l'Ente ha in animo di realizzare per comunicare il Progetto/Evento deve essere specificata qualitativamente e quantitativamente, ovvero quali mezzi verranno utilizzati, quanti annunci e attività verranno creati, quando, etc. Vale la pena sottolineare che in assenza di una significativa attività di comunicazione, l'interesse dello sponsor potrebbe risultare assai minore, o quantomeno diminuire la sua disponibilità all'investimento. Peraltro la comunicazione dell'attività svolta dovrebbe essere nei fini istituzionali dell'Ente stesso, visto che il Progetto/Evento è per definizione destinato all'utilità pubblica;
  - **partecipazione ai momenti salienti di presentazione del Progetto/Evento**: conferenza stampa, evento inaugurale, ecc.;
  - **presenza nella cartella stampa** e citazione /valorizzazione del ruolo dello sponsor nel comunicato stampa e nelle schede contenute;
  - **presenza e valorizzazione del ruolo dello sponsor** con pagine pubblicitarie/redazionali in pubblicazioni o attività editoriali multimediali riferite al Progetto/Evento (programma, catalogo, sito internet, cd rom, videonewsrelease, etc.);
  - **diritto a un certo numero di biglietti/posti** in posizione privilegiata per assistere all'evento, o farvi assistere propri clienti e ospiti;
  - **diritto di associazione dell'immagine dell'Azienda/Prodotto/Servizio Sponsor a quella del Progetto/Evento sponsorizzato** per proprie attività promopubblicitarie, che dovranno comunque essere concordate qualitativamente con l'Ente, e i cui costi saranno sostenuti direttamente dallo sponsor.
- b) **i diritti e le opportunità correlati all'Evento/Progetto sponsorizzato**, ovvero che cosa lo sponsor ha ulteriormente diritto di fare oltre quanto previsto nella proposta 'base', prevedendo in questo caso investimenti aggiuntivi alla sponsorizzazione medesima.

Questa è una modalità di approccio cosiddetta 'modulare' ove si prevede un'unica tipologia di sponsor. Alternativa è che la proposta 'base' sia articolata in diverse tipologie di sponsor, come vedremo in seguito.

Fanno parte di queste ulteriori opportunità iniziative (che contrattualmente si prevede siano sempre da condividere preventivamente con l'Ente) quali:

- **diritto a realizzare campagne di comunicazione a sostegno del Progetto/Evento sponsorizzato**, valorizzando particolarmente il ruolo dello Sponsor;
  - **diritto dello Sponsor a distribuire propri prodotti/materiali informativi al pubblico dell'Evento o a quello contattato dal Progetto**, con la presenza di proprio personale presente negli spazi dell'Evento, eventualmente allestiti e personalizzati ad hoc;
  - **diritto a organizzare eventi propri**, e per i propri ospiti, negli spazi dell'Evento sponsorizzato, o correlati al Progetto/Evento sponsorizzato;
  - **diritto a realizzare e personalizzare oggettistica e merchandising** a tema del Progetto/Evento sponsorizzato;
  - **diritto alla diffusione a clienti e pubblici selezionati di interesse dello Sponsor di documentazione inerente il Progetto/Evento sponsorizzato**;
  - **altri diritti e opportunità**, in relazione alla specificità del Progetto/Evento sponsorizzato;
- c) **diritti e opportunità offerti dall'amministrazione ma non strettamente correlati al Progetto/Evento sponsorizzato**. Questa parte può rappresentare un vero elemento di novità rispetto alla consuetudine delle sponsorizzazioni, ed è consentita dal fatto che spesso il soggetto pubblico può essere considerato un vero e proprio 'media' di per sé, con opportunità di contatto e relazione con i propri pubblici (usualmente cittadini, o fasce di cittadinanza selezionate) che vanno al di là del Progetto/Evento di cui si chiede la sponsorizzazione.

Ad esempio: se un Comune vuole sponsorizzare la propria Stagione Culturale estiva, può offrire allo sponsor – se questi lo ritiene interessante – opportunità di contatto non solo con il pubblico degli eventi della stagione medesima (che sarà costituito da cittadini ma magari anche da turisti) ma anche attività di comunicazione diffuse durante tutto l'anno, per contattare ulteriormente la propria cittadinanza, e ad esempio i turisti che visitano la città anche in altri momenti dell'anno.

Come? Dal valorizzare la sponsorizzazione in una newsletter inviata alla famiglie del Comune, a offrire l'opportunità di distribuire materiali informativi dello Sponsor negli sportelli turistici della città, al diritto a gratuità o condizioni privilegiate negli spazi pubblicitari di proprietà del Comune, alla disponibilità di spazi comunali di prestigio una o più volte all'anno per propri eventi, etc. Ovvero, sono contropartite che per l'Ente rappresentano costi aggiuntivi molto limitati (il principio è che gli eventuali costi aggiuntivi sono comunque a carico dello Sponsor) ma che possono invece costituire "diritti di accesso" o "opportunità di comunicazione" di grande importanza per lo Sponsor, che quindi sarà disponibile a investire più volentieri nell'Evento/Progetto del quale il Comune sta ricercando contributi e risorse.

La proposta di sponsorizzazione può prevedere la presenza di **uno o più sponsor, tra loro di eguale livello o dal ruolo diversificato in funzione dell'investimento richiesto.**

Nel caso di Eventi questa è una consuetudine. Nel caso di Progetti di varia natura è più probabile che sia opportuna la ricerca di un solo Sponsor, o che i diversi Sponsor abbiano il medesimo ruolo.

In questi casi si è in presenza del cosiddetto pool di sponsor, condizione che è normale nello sport, ove costi di produzione dell'evento sono molto spesso rilevanti, ma che le aziende guardano con sempre maggiore diffidenza, poiché di fatto **la presenza di più marchi rende più debole l'efficacia della comunicazione di ciascuno di essi in rapporto all'evento.**

Evidentemente in questi casi ogni Sponsor partecipante ha all'interno dell'Evento/Progetto sponsorizzato un'esclusiva merceologica: se è presente Banca Intesa non sarà presente il Monte dei Paschi di Siena, ma potrebbe anche darsi il caso che la stessa banca non gradisca la presenza di una Compagnia di Assicurazioni che vende prodotti finanziari, o di Bancoposta.

Nel caso di pool di sponsor ove si prevedano ruoli diversi, la consuetudine vuole che queste siano le categorie più ricorrenti, premettendo che nella generalità dei casi la varietà massima opportuna di ruoli sia non superiore a tre. Di seguito illustriamo comunque quelle più ricorrenti.

**Title Sponsor** (Sponsor principale o primario). Talvolta viene offerta la possibilità all'Azienda di titolarsi l'evento. Oltre a ciò questo ruolo principale allude ad una primaria presenza pubblicitaria ed esclusiva di marchio sulla realizzazione di alcuni materiali. C'è un solo 'Title Sponsor'. Non sempre, però, l'Evento o a maggior ragione il Progetto sponsorizzato può essere compatibile con la titolazione da parte di uno Sponsor, e a volte la presenza di un Title Sponsor può non essere gradita agli altri Sponsor, rendendo più difficile il loro coinvolgimento.

**Main Sponsor (a volte detto 'Golden Sponsor')**. Questa posizione è riservata ad aziende che intendono partecipare contribuendo con un investimento significativo per avere in cambio una posizione dai numerosi privilegi, ad esclusione della titolazione dell'Evento. Anche in questo caso la consuetudine è di riservare questa posizione a una sola Azienda, che di fatto sarà protagonista dell'Evento insieme all'eventuale 'Title Sponsor'. In caso di assenza di Title Sponsor, si può prevedere la presenza di un paio di 'Main Sponsor'.

**Sponsor Ufficiale.** Il ruolo di Sponsor ufficiale è corrispondente alle opportunità 'standard' sopra indicate.

**Fornitore Ufficiale.** È ricoperto da Aziende che per proprie caratteristiche o esigenze privilegiano la fornitura di prodotti/servizi come parte a volte determinante delle contropartite di sponsorizzazione. In genere, l'offerta di abbigliamento nello Sport, la copertura assicurativa nel caso di Mostre, piuttosto che tecnologie nel caso di società di telecomunicazioni, o prodotti alimentari e bevande nel caso

di eventi con grande afflusso di pubblico. In questo caso gli accordi possono essere conclusi con totale o parziale ‘cambio merce’. Ma in questi casi si devono porre due livelli di attenzione:

- se il cambio merce è meno apprezzato dall’Ente, che ha bisogno di risorse economiche, la valorizzazione delle contropartite sarà diversa. O a parità di contropartite a favore dello Sponsor, chi offre parziale cambio merce avrà una valorizzazione diversa: 50.000 euro in cash possono equivalere a 70.000 euro in prodotti/servizi, sempre che invece – come talvolta accade per gli Enti pubblici – la fornitura di prodotti/servizi non sia addirittura preferibile a introiti in denaro, per motivi burocratici/amministrativi, come verrà trattato nelle pagine successive.
- la distribuzione di prodotto è di interesse dello Sponsor, specie per Aziende alimentari, per le quali rappresenta il cosiddetto ‘*sampling*’. Così il diritto a distribuire prodotto al pubblico può essere valorizzato dall’amministrazione in termini economici. In alcuni casi il prodotto è invece reale ‘merce di scambio’, ad esempio la fornitura di acqua in occasione di una maratona.

Per ogni posizione sopra citata dovrebbe esistere un numero massimo di sponsor partecipanti.

Il numero viene stabilito in base alla tipologia di evento, al costo e ai benefici che vengono offerti.

Le posizioni di ‘Title’ e ‘Main’ sono uniche, tranne le eccezioni sopra ricordate, mentre il numero delle restanti varia in base alla importanza e alle caratteristiche dell’Evento/Progetto. Ad esempio, se la manifestazione ha bisogno di importanti contributi si può tentare di coinvolgere un massimo di sei Aziende come Sponsor Ufficiali e circa tre come Fornitori Ufficiali. Ma se i marchi che a vario titolo sono associati a una squadra di calcio di serie A possono anche superare il numero di 50, è sempre consigliabile che l’Azienda sia sponsor esclusivo dell’evento, e se non è possibile, di far parte di pool di sponsor non superiori ai cinque marchi in totale, naturalmente fatta salva l’esclusiva merceologica.

## Quando la sponsorizzazione si inserisce nei programmi dell'amministrazione: il caso della Siena Card del Comune di Siena e della Fondazione Monte Paschi

Il Comune di Siena nel 1997 ha elaborato un progetto chiamato M.U.S.I.C.A. (Modello Urbano di Sviluppo Informatizzato Cultura e Ambiente) con lo scopo di migliorare la qualità della vita dei cittadini e i rapporti con la pubblica amministrazione e di preservare e valorizzare il patrimonio storico e artistico della città.

Il progetto iniziale si basava sull'integrazione di due iniziative già in essere e di notevole impatto per la città:

- la creazione di un Centro Servizi
- l'emissione della Siena Card (carta amministrativa del cittadino) come strumento di identificazione, accesso e pagamento dei servizi

Il Centro Servizi nasce con lo scopo di svolgere un ruolo di impostazione, controllo e coordinamento delle risorse della città; rappresenta dunque il cuore operativo dei progetti innovativi della città e fa capo al Servizio Informativo del Comune. Nel corso del tempo è diventato un nucleo con una propria autonomia contabile, con un proprio bilancio, e si occupa e gestisce tutte le sponsorizzazioni che ruotano intorno ai progetti di sviluppo del Comune di Siena.

A partire dal 1997 il comune di Siena inizia la fase di attuazione dei nuovi progetti, grazie soprattutto all'apporto economico sostenuto dalla sponsorizzazione. Occorre innanzitutto ricordare che il Comune di Siena ha un rapporto che potremmo definire "privilegiato" con un grande sponsor istituzionale, la Fondazione Monte Paschi di Siena, che prevede nel suo statuto che gli utili della banca vengano destinati al territorio di Siena e Grosseto. Ciò ha permesso e permette di realizzare grandi progetti di miglioramento all'interno del Comune.

Il primo di questi grandi progetti è stato chiamato le "chiavi della città" e consiste nell'emissione di una carta elettronica (Siena card), nominativa e personale, rilasciata dalla banca su richiesta del cittadino. Questa contiene il codice fiscale per permettere l'identificazione del portatore e rappresenta un meccanismo di accesso agevolato ai servizi.

I servizi integrati in tale carta sono: il pagamento dei parcheggi (che ha portato ad un risparmio per il cittadino del 60%), i biglietti del trasporto pubblico, il pagamento dei servizi della pubblica amministrazione (multe, iscrizione alle scuole...). E' gestita dal Comune per la parte riguardante i servizi, e dalla banca per le ricariche e i pagamenti. Questa operazione ha permesso a 16.000 famiglie di avere la carta, che per Siena rappresenta più della metà della popolazione residente.

La sponsorizzazione in questo caso ha una natura del tutto particolare, in quanto consiste nell'applicazione sulla carta del marchio della banca.

Il progetto iniziale è stato elaborato dal Comune, che poi ha chiesto la sponsorizzazione alla banca MPS che ha accettato il "finanziamento"; fra i due soggetti è stata dunque perfezionata una convenzione che prevedeva una serie di obblighi per entrambi.

Il Comune doveva occuparsi della gestione dei servizi pubblici collegati alla carta, promuovendone il massimo utilizzo e la diffusione. Garantiva poi allo sponsor la pubblicità della collaborazione della banca al progetto, e le presenza in occasione di convegni, mostre o manifestazioni relative alla carta stessa.

La banca ha fornito un sostegno economico all'operazione di oltre 2 miliardi di vecchie lire, da ripartirsi in tre anni, si occupava inoltre dell'attivazione del servizio di mini-pay e sosteneva i costi necessari per la circolabilità della carta sul sistema bancario.

La carta, nella parte posteriore, doveva possedere sia il logo del Comune sia della banca. La presente convenzione ha una durata di 10 anni, e rinnovabile di anno in anno. Con un meccanismo analogo nel maggio 2002 la Fondazione MPS ha offerto un contributo finalizzato al completamento del progetto "Siena città cablata", per l'eliminazione delle antenne dai tetti, per i servizi via cavo e per il canale civico televisivo. In questo caso l'onere della spesa, di oltre tre milioni di euro, è stato completamente sostenuto dalla Fondazione MPS.

Il meccanismo di sponsorizzazione, che ha come soggetto sponsor il MPS, è sempre lo stesso: il Comune elabora

dei progetti, chiede la disponibilità dei fondi alla banca o alla fondazione, che decide dove destinare le proprie risorse. Essendo sponsorizzazioni finalizzate alla realizzazione o al miglioramento di un servizio, i versamenti da parte della banca al Comune, vengono periodicamente frazionati, e la garanzia sta nella visibilità del lavoro stesso. Una volta introitati i fondi, il Comune paga le fatture sostenendo dei costi fissi ed invariabili.

Un esempio diverso di sponsorizzazione è stato quello relativo alla gestione del sito internet. Nel 2000/01 il Comune ha sottoscritto un contratto con una ditta per la gestione della pubblicità sul sito del Comune di Siena, per poterlo così arricchire di contenuti e per potenziare i servizi di informazione nei confronti del cittadino. Tra le aziende cercate, quella selezionata è stata l'unica che ha risposto positivamente e che aveva i requisiti necessari per gestire un'integrazione tra l'editoria tradizionale e quella elettronica, appartenendo ad un gruppo leader nella pubblicazione di quotidiani nazionali e locali tra cui un quotidiano, con un forte radicamento nel territorio toscano.

La società si impegnava a fornire, a sue spese, l'immissione in rete del sito, con rubriche di servizio locale, notizie sintetiche di attualità locale scelte in accordo con il Comune. Aveva inoltre l'esclusiva della vendita degli spazi pubblicitari presenti sul sito, per un periodo di 24 mesi, con la riserva del Comune di rifiutare inserzioni non ritenute adeguate. Il fatturato previsto doveva essere ripartito in quote uguali (50% il comune, 50% la società), come le spese eventuali per il riparto dei mancati pagamenti.

L'esperienza non è stata valutata in modo positivo, al punto che il contratto poi non è stato rinnovato poiché le aspettative in merito sono state eluse; ci sono stati pochissimi ricavi, a volte gli spazi pubblicitari non erano proprio in linea con le esigenze del Comune, e la distanza logistica della stessa società creava qualche difficoltà nell'esecuzione dei lavori in collaborazione.

Per questo oggi l'idea del Comune è quella di creare una società specifica, che si occupi sia della gestione del sito internet e della vendita degli spazi pubblicitari, sia del canale civico che sta diventando una forte realtà all'interno del comune. Ad oggi la difficoltà sta nel capire come poter realizzare tecnicamente la convenzione con questa società.

In conclusione si può affermare che grazie alle entrate delle sponsorizzazioni è stato possibile realizzare grandi interventi nella città, ed è stato possibile garantire al cittadino una serie di servizi nettamente migliori rispetto al passato. Gli aspetti organizzativi, progettuali e comunicativi che stanno alla base di una sponsorizzazione sono aspetti delicati e debbono essere gestiti con metodo per garantire un reale miglioramento dei servizi per il cittadino. Ciò che ancora manca è una chiara definizione delle regole che stanno dietro la sponsorizzazione, per poter poi avere una conoscenza maggiore delle pratiche e dei regolamenti necessari.

## **f) Analisi delle opportunità e Ricerca dello Sponsor**

Predisporre un buon Progetto e una buona proposta di sponsorizzazione può non bastare: la fase 'commerciale', ovvero l'individuazione dei potenziali sponsor, il relativo contatto, e la trattativa finale sono evidentemente elementi altrettanto rilevanti, e determinanti ai fini del successo della ricerca di sponsorizzazione.

Peraltro la commercializzazione delle sponsorizzazioni potrebbe non essere gestita direttamente dall'amministrazione, ma da un'Agenzia professionista: il nostro parere è che in questi casi un intelligente gioco di ruoli sia preferibile alla situazione ove gli Uffici del Comune o dell'Ente si mettono nelle condizioni di 'andare a bussare' alle porte dei potenziali Partner.

Le amministrazioni pubbliche dovrebbero avere al proprio interno un 'Servizio Marketing' in grado – tra l'altro – di individuare gli Eventi, mettere a punto una strategia in base alla programmazione

dei Progetti/Eventi, e insieme all'Agenzia (o all'Agente) predisporre i piani di comunicazione e le Proposte di sponsorizzazione, che verranno poi proposte al mercato dall'Agenzia. Infine, partecipare attivamente alla trattativa ma con il ruolo di detentore del Progetto o dell'Evento, e non anche di venditore della sponsorizzazione, che mette l'amministrazione per definizione in una posizione subordinata nei confronti dell'Azienda: l'Ente dovrebbe essere 'cercato' e non 'cercare', per stabilire un giusto rapporto di partnership.

In Italia esistono pochissime Agenzie specializzate in ricerca di sponsorizzazioni, in particolare a livello locale. In alternativa, l'amministrazione può cercare chi nel territorio ha particolare esperienza di contatto e vendita con le Aziende locali, prime tra tutte le concessionarie di pubblicità dei media locali. Occuparsi di sponsorizzazioni è beninteso cosa assai più complessa che vendere spazi pubblicitari, ma una simbiosi tra un Ente attrezzato professionalmente rispetto al tema e una Concessionaria esperta di vendita e detentrica dei contatti, può portare a un buon risultato.

Ma come individuare le Aziende potenziali partner del Progetto/Evento da sponsorizzare?

La focalizzazione sulla Pubblica Amministrazione locale rende questa risposta più semplice: il territorio di 'caccia' degli Enti appartenenti alla pubblica amministrazione centrale è infatti ben più ampio, quindi ricco di opportunità, ma al tempo stesso più accidentato, esistendo vincoli e situazioni competitive che a livello locale sono meno rilevanti.

A livello locale i potenziali Partner e Sponsor appartengono a categorie piuttosto ricorrenti, ne citiamo alcune:

- Banche e Assicurazioni (in questo caso le Agenzie Generali della Provincia);
- Società della Grande Distribuzione, Centri Commerciali;
- Concessionarie di Automobili;
- Industrie di vario tipo la cui sede principale o con sedi periferiche collocate nel territorio;
- Altri Enti pubblici: municipalizzate, utilities e multiutilities;
- Comprensori ed Enti privati per la promozione turistica del territorio;
- Società di telecomunicazioni con interessi nel territorio;
- Media: quotidiani, radio e televisioni, periodici locali, con i quali definire accordi di cambio merce: partecipazione al Progetto/Evento contro spazi di comunicazione promopubblicitaria e redazionale ove siano indicati anche gli altri Sponsor.

A seguito dell'introduzione dell'art. 43 della Legge 449/97 sull'Istituto delle Sponsorizzazioni, che prevede la mobilitazione di risorse finanziarie aggiuntive alle amministrazioni, e visto che le strutture sanitarie pubbliche sono ancora un campo inesplorato per coloro che vogliono investire su di esse, l'Azienda Sanitaria Locale di Trieste ha deciso di affidare ad un gruppo di lavoro interno un progetto di collaborazione tra Azienda e privati finalizzato a realizzare risparmi o a ricercare risorse aggiuntive.

Precedentemente le sponsorizzazioni poste in essere dall'ASL riguardavano l'acquisto di particolari attrezzature mediche o la realizzazione di eventi specifici, con contributi economici dati dalle fondazioni o da istituti, ma sempre con fondi limitati e con una destinazione vincolata. La riforma del Legislatore amplia l'autonomia gestionale dell'ente, così l'idea che nasce è quella di affidare spazi a fini pubblicitari a imprese private, ricevendo in cambio una remunerazione economica. Il vantaggio sarebbe reciproco per entrambi i contraenti; da un lato le aziende sponsor, legando il loro marchio ad un servizio, lo accrediterebbero agli occhi dell'utenza come prodotto serio e credibile; dall'altro l'Azienda Sanitaria ne ricaverebbe un'entrata apprezzabile da utilizzare per migliorare i servizi offerti. Questo percorso dovrebbe stimolare inoltre l'emulazione da parte di altri soggetti privati e contemporaneamente incentivare la responsabilità sociale dell'impresa.

Inizialmente si procede cercando di capire se è possibile gestire autonomamente il progetto o se è più opportuno avvalersi dell'aiuto di un mediatore. Viste le competenze necessarie, e il carico di lavoro delle risorse umane a disposizione, si preferisce la seconda soluzione. Attraverso una piccola indagine di mercato a livello locale, al fine di rintracciare un'agenzia che avesse i requisiti necessari per gestire il progetto, ci si orientava verso una società di intermediazione di Milano, che già si occupava dell'acquisizione di sponsor e investitori per spazi di altre aziende del nord Italia.

Le strutture sanitarie della provincia di Trieste coinvolte nel progetto sono tre: l'azienda ospedaliera, il servizio sanitario e l'istituto pediatrico. Il primo passo è la costituzione di un gruppo di lavoro, composto da competenze finanziarie, legislative, comunicative e contrattuali, con la finalità di studiare tutti gli aspetti che ruotano intorno ad una sponsorizzazione: dalla formalizzazione del contratto, agli sgravi fiscali, ai compiti. L'ampiezza e la complessità dei temi trattati causa tuttavia una serie di resistenze interne e il gruppo si sfalda. Il lavoro viene così proseguito dall'URP dell'azienda stessa.

In una delibera del 06/2002, l'Azienda elabora un progetto per la comunicazione commerciale, istituzionale e sociale con un'adesione al circuito di aziende convenzionate con la società di intermediazione per la gestione coordinata delle attività.

Nella delibera vengono esplicitati i ruoli e gli obblighi dell'ASL e della società di intermediazione, che vengono poi precisati all'interno di una convenzione tra i due soggetti.

La società di intermediazione si assume nei confronti dell'ASL i seguenti obblighi di intervento:

- individuare e proporre i luoghi e le soluzioni atti ad accrescere le potenzialità di comunicazione dei luoghi di cura;
- gli spazi individuati con impianti idonei;
- gestione delle attrezzature per il tempo di durata della concessione;
- ricercare e gestire i soggetti sponsor;
- monitoraggio, tramite ricerche di mercato, del gradimento dell'iniziativa da parte dei cittadini;
- destinare alle campagne di pubblica utilità una percentuale di spazi non inferiore al 5%.

Inoltre vengono inserite una serie di regole sulla scelta dello sponsor (interdizione per specifici settori merceologici, come ad esempio prodotti dannosi per la salute e lesivi per la dignità umana) e sugli spazi da destinare (interdizione delle affissioni negli spazi di ricoveri di tipo ospedaliero, residenziale o nelle sale adibite a visite mediche).

Il prodotto che la società si impegna ad offrire può riferirsi a comunicazioni commerciali, istituzionali e sociali (attraverso strutture fisse per le affissioni), a servizi (distribuzione di guide, materiali promozionali...), e a nuove iniziative ed eventi (seminari, conferenze...).

L'ASL si impegna ad offrire gli spazi, il libero accesso alle strutture (inizialmente erano solo spazi fisici, poi si è pensato ad altri spazi fruibili come il sito internet, la carta dei servizi, le ambulanze, il giornale aziendale), la connessione ad impianti elettrici e telefonici ove richiesto, la collaborazione e l'impegno per le eventuali autorizzazioni necessarie. L'Azienda istituisce inoltre un comitato di supervisione con le seguenti finalità: seguire e controllare la corretta esecuzione dei servizi, valutare le eventuali nuove proposte, scegliere gli stessi.

Tutta la parte di ricerca e acquisizione dello sponsor viene dunque gestita da un mediatore, anche se poi la scelta finale dello sponsor viene effettuata dall'ASL. Alla fine di ogni anno l'Azienda Sanitaria incasserà le percentuali sul volume totale di operazioni pubblicitarie che la società di intermediazione avrà concluso con le aziende sponsor; avendo piena autonomia contabile e gestendo le entrate a seconda delle esigenze interne: o per realizzare miglioramenti, oppure reinvestendo gli introiti attraverso la società stessa per un progetto comune.

Nel dicembre 2002 vengono realizzate le installazioni dei "quadri" (50x70), dove periodicamente vengono affisse le pubblicità degli sponsor. A gennaio 2003 parte la prima campagna pubblicitaria. La prima verifica sull'andamento della sponsorizzazione e sul gradimento dell'iniziativa da parte dei cittadini è prevista nel giugno prossimo.

Per la fine dell'anno si cercherà di attuare una strategia complessiva per la gestione delle sponsorizzazioni, riconoscendo nell'URP il punto di riferimento centrale: da un lato per il coordinamento delle sponsorizzazioni concesse ogni anno e per il loro utilizzo, dall'altro per capire quali sono gli sponsor "latitanti" e come poter ovviare alle carenze pubblicitarie di alcuni settori, attraverso una ricognizione di tutte le sponsorizzazioni, con lo scopo di promuovere ulteriori apporti da privati.

Visto il successo della prima esperienza l'ASL sta valutando la possibilità di una seconda iniziativa; attualmente infatti è in corso una trattativa con una grande compagnia di assicurazione per sponsorizzare un servizio di consegna a domicilio dei referti clinici. In questo caso è stata l'assicurazione a proporsi e l'ASL, avendo ricevuto da poco l'obbligo di far recapitare i referti a proprio carico, ha subito pensato di farsi sponsorizzare tale servizio.

L'assicurazione dovrebbe farsi carico delle spese di spedizione, avendo in cambio la possibilità di inserire volantini pubblicitari all'interno delle buste paga dei dipendenti del servizio sanitario.

Se questo è indicativamente il bacino di Sponsor potenziali, è opportuno avere sott'occhio questo universo di Aziende e:

- **mapparlo continuamente**, aggiornando il relativo elenco e quello dei referenti chiave: la Proprietà, il Top Management (Amministratore Delegato, Direttore Generale); la Direzione Marketing; la Direzione Comunicazione. Raramente è presente un 'Responsabile Sponsorizzazioni' assegnato esclusivamente a questo ruolo. In alcuni casi, in particolar modo per gli Eventi di alto respiro e di un certo impegno economico, è opportuno cercare la via per coinvolgere in parallelo il Top Management e la Direzione Marketing e Comunicazione.
- **monitorare gli investimenti in comunicazione** compiuti dalle Aziende, ad esempio la campagne pubblicitarie presenti sui media del territorio.

- **monitorare in particolare gli investimenti in sponsorizzazione**, o in tecniche non pubblicitarie: promozioni, attività di relazioni pubbliche, eventi, etc.

Stabilire il contatto non è cosa semplice. Appartenere a un Ente pubblico qualificato nel territorio, o rappresentarlo, è elemento facilitatore. Farsi precedere da pubblicità positiva sul Progetto (articoli anticipati sulla stampa locale, interviste all'Assessore di competenza, etc.) e da un autorevole 'sponda' da parte di personalità istituzionali, come noto, può facilitare. Ma è altrettanto importante porsi con grande professionalità e con una proposta interessante e allettante di fronte al potenziale Sponsor. Il resto verrà da sé.

Non è opportuno essere troppo insistenti o aggressivi. Dato il carattere relazionale del rapporto di sponsorizzazione, momento fondamentale è l'incontro con lo sponsor. In occasione si presenta e si argomenta nel modo più efficace la Proposta, dopo aver descritto l'Evento con il massimo appeal possibile. A volte è di grande efficacia portarsi appresso – ma solo nelle occasioni che lo meritano, e alla presenza del decisore finale – il protagonista del Progetto/Evento da sponsorizzare: un professore universitario, un artista, un Assessore, un atleta; testimonia la disponibilità alla partnership da parte del pretendente al “matrimonio” della sponsorizzazione, e usualmente gratifica il potenziale Sponsor. Ma attenzione, se il suddetto protagonista non è in grado di gestire questa relazione, meglio evitare: alcune sponsorizzazioni sono saltate perché l'artista di turno aveva trovato il modo di far percepire al potenziale sponsor con quale sofferenza vivesse questo possibile abbinamento.

Prima di aprire una negoziazione è utile documentarsi e raccogliere informazioni sulla controparte al fine di utilizzare queste informazioni a proprio favore nell'ambito della contrattazione. E in ogni caso è importante, durante l'incontro, mettersi prima in una posizione di ascolto, per farsi dare se possibile una sorta di 'brief', ovvero una descrizione delle esigenze di comunicazione dell'Azienda rispetto a un problema generale o specifico. La proposta dovrà essere una risposta personalizzata a queste esigenze.

C'è un elemento molto importante da non dimenticare: credere in quello che si propone, senza dimenticare elementi tipici della vendita, come l'importanza del linguaggio del corpo, che ha pari valore del linguaggio verbale.

Ma, sopra ogni altra cosa, si deve rovesciare l'approccio di molte amministrazioni pubbliche, che spesso tende ad essere autoreferenziale: *“...ho questo Progetto, per me è importante, mi servono queste risorse quindi questo è il suo prezzo”*; per andare verso una relazione più aperta e in logica di ascolto verso l'interlocutore *“...ho questo Progetto, molto importante per il pubblico a cui è riferito. Ha questi valori di comunicazione, che sono coerenti con le vostre esigenze. Quindi questo è il prezzo, che è equo se non conveniente rispetto al valore complessivo delle contropartite assicurate”*.

### 3.2 Cercare gli sponsor: il contratto, la gestione della relazione

Una volta raggiunto l'accordo, si passa alla stipula del contratto di sponsorizzazione, che ha forme diverse e personalizzate in funzione della tipicità dell'evento trattato. In alcuni casi l'Ente pubblico preferisce la formula della convenzione (vd. capitolo 4).

Il contratto deve esplicitare tutte le possibili condizioni e opportunità di visibilità concordate con lo Sponsor, a fronte dei corrispettivi in denaro, servizi o altre prestazioni assicurati all'Ente.

Firmato il contratto, il più sembrerebbe fatto. Ma non è vero, anche se quanto accadeva nel passato era spesso: firmato il contratto, emetto le fatture e mi preoccupo di minimizzare il mio impegno nello stretto indispensabile (e talvolta nemmeno in quello) per espletare i miei obblighi.

E' invece di cruciale importanza avviare con lo Sponsor, o con la sua eventuale Agenzia di comunicazione che sarà incaricata di gestire e valorizzare la sponsorizzazione, un rapporto di vera partnership, facendo attenzione a non trascurare i dettagli:

- **nominare un team dedicato al Progetto**, misto tra Ente, Azienda ed eventuale Agenzia;
- **darsi obiettivi quantitativi e qualitativi**, rispetto a tempi prestabiliti, ovvero approfondire ancora una volta non solo questioni logistiche e organizzative, ma analizzare le esigenze dello Sponsor, ricercare i contenuti più coerenti, condividere una strategia e un programma d'azione ove il successo dello Sponsor sarà altrettanto importante che quello del Progetto/Evento in questione. Se al termine della sponsorizzazione metteremo in grado lo Sponsor di aver misurato il risultato, confrontandosi con gli obiettivi prestabiliti, l'attenzione verso una prossima sponsorizzazione sarà molto elevata;
- **dialogare apertamente**, affrontando i problemi anziché eluderli: se trascurati si ripresenteranno inevitabilmente, moltiplicati e resi più ingombranti dalla diffidenza e dal pregiudizio della controparte;
- **L'Azienda necessita di flessibilità, creatività, e 'problem solving'**. La cultura aziendale è ancora molto diversa da quella pubblica, chi organizza il Progetto o l'Evento deve essere consapevole che l'Azienda pianifica – e quindi si aspetta che quanto è stato previsto o concordato accada realmente – ma modifica anche in tempi brevi la propria pianificazione, soprattutto di questi tempi. La flessibilità in questo caso è intesa come abilità nel conoscere, comprendere, adattarsi e rispondere alle più disparate situazioni, ai più diversi settori, alle più originali esigenze dello Sponsor, nei limiti dello spirito del contratto e soprattutto delle intese stabilite;
- **non trascurare le gratificazioni al Top Management**: la presenza in una conferenza stampa; l'incontro con le Autorità, con gli Artisti o protagonisti dell'Evento; l'idea giusta per consentire allo

Sponsor un'inaspettata attività di relazione con i suoi migliori clienti o referenti: possono essere elementi determinanti nella creazione della buona relazione con lo Sponsor, propedeutica al secondo obiettivo: assicurarsi un potenziale Sponsor e Partner per un progetto futuro.

Ma la prova di aver ben operato sarà rappresentata dal fatto che lo Sponsor, esaurito il Progetto o l'Evento sponsorizzato, chieda all'amministrazione: **che cosa possiamo fare ancora insieme?**

# I profili giuridico-amministrativi del contratto di sponsorizzazione

## 4.1 Il contratto di sponsorizzazione nelle previsioni generali della legge

### La nozione ed i requisiti generali del contratto di sponsorizzazione

Espressione del progressivo sviluppo che ha caratterizzato negli ultimi decenni l'attività pubblicitaria, la sponsorizzazione costituisce una nuova forma di comunicazione, finalizzata a realizzare in modo del tutto innovativo la diffusione dell'immagine commerciale mediante eventi sportivi, di spettacolo e culturali particolarmente noti o popolari tra il pubblico. Questi eventi diventano dei veri e propri strumenti per la veicolazione del messaggio pubblicitario.

A differenza della réclame o del tradizionale spot pubblicitario, quindi, nella sponsorizzazione il messaggio pubblicitario viene comunicato in maniera indiretta, poiché non si risolve nella semplice esaltazione delle qualità del prodotto. Ciò non vuol dire, tuttavia, che lo stesso messaggio presenti una minore efficacia, ma anzi tendenzialmente appare più incisivo proprio perché si affida ad avvenimenti ad alto contenuto d'immagine che trovano immediato riscontro nel pubblico. La diffusione e la promozione del "marchio" si realizzano perciò tramite l'abbinamento con un soggetto che, grazie ai risultati ottenuti nella propria attività, gode di grande popolarità o prestigio.

Una prima definizione del contratto di sponsorizzazione sotto il profilo giuridico è quella data dall'art. 8 della legge n. 223/90, in materia di spettacoli televisivi e radiofonici (c. d. Legge Mammì). Questa norma, che fornisce la nozione ma non la disciplina dei rapporti di sponsorship, comprende molteplici ipotesi nelle quali un soggetto (c. d. sponsorizzato o, nella terminologia anglosassone, sponsee), si obbliga, dietro corrispettivo, a consentire ad altri l'uso della propria immagine e/o del proprio nome, al fine di promuovere nome, marchio, immagine, attività o prodotti di un altro soggetto, generalmente un'impresa (c. d. sponsor) che vuole così aumentare la propria notorietà.

Le diverse caratteristiche che il contratto di sponsorizzazione può assumere non sono, pertanto, ricavabili da fonti normative ma devono essere costruite sulla base degli orientamenti espressi dalla dottrina, che si è occupata soprattutto del settore dello sport. In quest'am-

bito, infatti, i contratti di sponsorizzazione sono stati utilizzati molto più che in altri contesti, dando luogo a modalità applicative anche molto differenti per oggetto e per forma.

Fino ad oggi, in effetti, l'ipotesi più comune e diffusa di sponsorizzazione è stata quella in cui un club sportivo o un atleta si impegna, dietro corrispettivo, a veicolare un determinato messaggio pubblicitario con scritte o altri simboli sull'abbigliamento, sui veicoli di gara e su tutto il materiale promozionale, consentendo al contempo allo sponsor di utilizzare dette immagini a fini pubblicitari.

In ogni caso, volendo definire il profilo giuridico più corretto dello strumento in esame, potremmo dire che la sponsorizzazione si qualifica come un contratto innominato o atipico con fini pubblicitari, non classificabile cioè secondo gli schemi tradizionali delle regole civilistiche. Eppure, non avendo una forma predefinita e assumendo caratteri ogni volta diversi in relazione agli obblighi pattuiti dalle parti, il contratto in questione integra comunque una tipologia ben definita, in cui assume un rilievo fondamentale la specifica funzione pubblicitaria che lo strumento è chiamato a svolgere.

Per altro verso, la mancanza di una disciplina generale ha stimolato non pochi tentativi di qualificare il contratto di sponsorizzazione in comparazione con altre figure contrattuali aventi contenuto e caratteri simili a quelli pattuiti dai contraenti nel rapporto di sponsorship.

È in tal senso che lo strumento in esame, traendo spunto dall'ambito pubblicistico, è stato assimilato ad un contratto d'appalto e, in particolare, ad un appalto di servizi, sia pure con la specificazione che la prestazione dello sponsorizzato è rappresentata dall'obbligo di offrire servizi pubblicitari. L'impostazione ha, tuttavia, suscitato l'obiezione che in realtà, nel contratto d'appalto, l'appaltatore (ovvero la parte su cui gravano gli obblighi più rilevanti) rimane comunque un imprenditore e questa qualità non è generalmente riscontrabile in capo al soggetto sponsorizzato.

In altri casi, il contratto in questione è stato inquadrato nell'ambito dei contratti d'inserzione pubblicitaria, con i quali una parte (insertore) si impegna, dietro corrispettivo, ad inserire in una manifestazione culturale in senso lato, avente un proprio pubblico, un messaggio pubblicitario predisposto da un'altra parte (inserzionista). Ma anche questa fattispecie contrattuale, pur presentando numerosi elementi in comune con la sponsorizzazione, se ne differenzia in misura notevole. Il rapporto che lega lo sponsor al terzo sponsorizzato, infatti, è molto più stretto di quello descritto, soprattutto a causa della presenza pressoché costante della clausola d'esclusiva sulla sponsorship, il che rende riduttivo parlare di semplice concessione di spazi pubblicitari.

La verificata impossibilità di ricondurre il contratto di sponsorship nell'ambito di altre tipologie negoziali nominate e definite dalla disciplina codicistica ha, quindi, avvalorato l'orientamento di qualificare il contratto in esame come negozio atipico a prestazioni corrispettive, solitamente onerose.

Da ciò deriva che, almeno con riferimento al settore privato, la disciplina applicabile deve essere determinata di volta in volta in relazione al contenuto degli obblighi concordati dalle parti ovvero, se lo sponsor opera un trasferimento della proprietà dei beni, si applicherà (in quanto compatibile) la normativa relativa alla compravendita, mentre, se lo sponsor attua una concessione di propri beni in uso temporaneo, potrà applicarsi la disciplina relativa ai contratti di prestito.

L'inserimento della sponsorizzazione nell'ambito dell'attività pubblicitaria comporta, però, anche l'assoggettamento alla relativa disciplina. Per questa ragione, si reputa nullo per illiceità dell'oggetto il contratto di sponsorizzazione il cui contenuto risulti contrario a norme imperative quali, ad esempio, quelle in materia di divieto di propaganda pubblicitaria di prodotti da fumo (legge n. 52/83).

Va segnalato, anche, che il citato art. 8 della legge Mammi vieta espressamente le sponsorizzazioni che pubblicizzano prodotti da fumo, superalcolici, medicinali e prestazioni mediche. Lo sponsor e lo sponsee dovranno, pertanto, fare attenzione a non incorrere in illeciti di natura penale o amministrativa accettando di pubblicizzare i prodotti menzionati, anche in considerazione del fatto che la colpa, stante la natura del rapporto, andrebbe ripartita tra entrambe le parti (art. 110 c. p. e/o art. 5 legge n. 689/81).

Le attività poste in essere in esecuzione del rapporto di sponsorship sono, inoltre, comunque assoggettate ai provvedimenti autorizzativi eventualmente previsti come forme di controllo preventivo.

Sotto il profilo formale, invece, trattandosi di contratto atipico, non è richiesta per esso alcuna forma specifica a meno che non siano le stesse parti ad accordarsi nel senso di ricorrere ad una determinata forma per la stipulazione. In tal caso, però, si presume che detta forma sia stata voluta ai fini della validità del contratto.

Per quanto riguarda il profilo economico, il rapporto di sponsorizzazione può concretizzarsi nell'attribuzione gratuita, da parte dello sponsor, della merce da reclamizzare, che, generalmente, consiste in beni o servizi strumentali all'attività svolta dallo sponsee.

E' il caso, ad esempio, della fornitura di pneumatici da parte di un'azienda che sponsorizza una vettura di Formula 1. Nell'ipotesi descritta, lo sponsor viene di solito indicato come "fornitore ufficiale" e lo stesso assume spesso anche l'obbligo accessorio di fornire assistenza tecnica di carattere specialistico nel corso dell'attività del soggetto sponsorizzato.

Al riguardo, può parlarsi in generale di "sponsorizzazione interna" o "sponsorizzazione pura", intendendo con questi termini un rapporto che si configura in concreto come un contratto gratuito modale.

La figura va, però, distinta dalla liberalità, in cui una delle parti corrisponde all'altra risorse monetarie, beni o servizi a titolo completamente gratuito ovvero senza alcun interesse economico sottostante. In altre parole, la causa del contratto può essere identificata nella donazione disinteressata di beni aventi rilevanza patrimoniale.

Se si intende il contratto di sponsorizzazione quale contratto gratuito, invece, si deve considerare che l'attribuzione di beni o servizi (aventi in sé valore patrimoniale) trova sempre una giustificazione nell'interesse economico di una delle due parti. L'attesa per il "ritorno pubblicitario", infatti, nonostante non costituisca una controprestazione nel senso tradizionale del termine e, quindi, non permetta di qualificare il contratto in esame sotto il profilo dell'onerosità, esclude comunque la presenza del carattere liberale ovvero l'assenza di interessi economici dei contraenti.

Per le ragioni esposte, quindi, è evidente che le prestazioni dello sponsor non possono essere assoggettate alla generale disciplina in materia di agevolazioni fiscali, nemmeno nel caso in cui siano in favore dello Stato o di altri enti pubblici ed abbiano ad oggetto attività di cura e valorizzazione di beni culturali, per i quali il legislatore ha previsto uno specifico regime di tutela fiscale (legge n. 512/82).

In generale, però, l'orientamento prevalente è di ritenere la sponsorizzazione un contratto a titolo oneroso, non soltanto nel caso in cui la prestazione dello sponsor consista nell'elargizione di una somma di denaro ma anche quando l'oggetto sia rappresentato da un bene o da un servizio. Tale conclusione trova fondamento in un'accezione ampia di onerosità, secondo cui si presuppone comunque oneroso il contratto attraverso cui si realizza uno scambio di beni, servizi o altre utilità, pur in assenza di un corrispettivo in denaro.

### **I diritti ed i doveri di sponsor e sponsee**

La prestazione del soggetto sponsee possiede una caratteristica peculiare, che la differenzia da altre posizioni giuridiche apparentemente simili.

Da un lato, infatti, detta prestazione consiste in un dovere "di fare", come può essere l'indossare un certo abbigliamento sportivo, mentre dall'altro si concreta in quello che può essere assimilato ad una "rinuncia" ovvero al non opporsi alla reclamizzazione della propria immagine.

Da ciò deriva l'impossibilità per le parti di pattuire, oltre a quelli imposti dalla natura stessa del contratto di sponsorizzazione, ulteriori obblighi di fare da parte dello sponsee, soprattutto nel caso in cui questi si concretizzino in comportamenti di testimonianza utili a veicolare l'oggetto della sponsorizzazione.

In altre parole, anche nel rapporto in questione devono sussistere i generali requisiti civilistici al fine di configurare la nascita di un'obbligazione. La prestazione che forma oggetto della medesima obbligazione deve, pertanto, essere suscettibile di valutazione economica e deve corrispondere ad un interesse, anche non patrimoniale, del creditore (art. 1174 c.c.). Nel caso del contratto di sponsorizzazione, infatti, non vi sono dubbi sia circa la presenza di uno specifico interesse del creditore (identificato nello sponsor) alla propaganda pubblicitaria, sia in merito al carattere patrimoniale della prestazione del

soggetto sponsorizzato, attestato dalla pattuizione di un corrispettivo ben definito nel contratto.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si evidenzia come la commercializzazione del nome o dell'immagine abbia ormai trovato una diffusione molto ampia, tanto da eliminare ogni dubbio circa la validità delle obbligazioni che vengono assunte dalle parti nei contratti di sponsorizzazione. Inizialmente, infatti, si è lungamente discusso in ordine alla validità degli accordi aventi ad oggetto lo sfruttamento economico del nome o dell'immagine a fini pubblicitari, questione oggi ormai priva di problematicità.

Si consideri, inoltre, che generalmente nei contratti di sponsorizzazione sono inserite specifiche clausole di esclusiva, che gravano sia sullo sponsorizzato, sia sullo sponsor. Per il primo soggetto, in particolare, di solito prevedono l'obbligo di non pubblicizzare prodotti per altri sponsor, soprattutto nell'ambito di un identico o affine settore merceologico, mentre per lo sponsor vige l'obbligo di non promuovere i propri segni distintivi attraverso altri soggetti.

È in quest'ambito che rientrano anche gli obblighi di non tenere comportamenti che possano risultare lesivi per l'immagine o per il nome della controparte e quelli inerenti alla possibilità di chiedere la risoluzione anticipata del contratto, nel caso di violazione della suddetta clausola di esclusività.

Per quanto concerne, invece, eventuali patti di non concorrenza si applicano le disposizioni generali di cui all'art. 2596 c. c. In genere questi accordi, che possono riguardare sia il periodo di esecuzione del contratto sia periodi successivi, prevedono per lo sponsorizzato il divieto per un periodo di tempo determinato di pubblicizzare prodotti rientranti nella stessa categoria merceologica di quella del contraente.

E' possibile, però, che il divieto di concorrenza riguardi lo sponsor.

Tale ipotesi (che non sembra tuttavia applicabile alle pubbliche amministrazioni) ricorre soprattutto nell'ambito dello sport, laddove lo sponsor si impegna a non instaurare ulteriori rapporti di sponsorship con atleti o club praticanti analoga disciplina sportiva.

Volendo esaminare brevemente gli adempimenti generali cui le parti sono tenute, si è osservato che, mentre la prestazione dello sponsor è sempre determinata o quanto meno determinabile, la prestazione dello sponsorizzato è spesso indicata in maniera generica. Si pensi al caso in cui si preveda che lo sponsee debba fare "quanto necessario" per divulgare il marchio dello sponsor.

Tale aspetto, insieme alla considerazione che la realizzazione dell'interesse dello sponsor è legata a comportamenti dello sponsee spesso giuridicamente non coercibili, ha indotto parte della dottrina a ritenere che il contratto di sponsorizzazione possa configurare a priori dei rischi. Infatti, mentre lo sponsorizzato è certo che realizzerà il proprio interesse fin dalla stipulazione del contratto, la realizzazione dell'interesse dello sponsor dipende da una combinazione precaria di fattori, spesso incontrollabili e non predeterminabili.

Se si accoglie l'orientamento esposto, si giunge alla conclusione che chi sponsorizza viene a trovarsi in una posizione "debole" o almeno di svantaggio rispetto a chi è sponsorizzato, tanto più che, essendo l'obbligazione dello sponsee un'obbligazione di mezzo, è escluso che, nel caso di mancata realizzazione delle proprie aspettative, lo sponsor possa chiedere la risoluzione del contratto per inadempimento e/o il risarcimento dei danni. Nel caso di specie, infatti, lo sponsorizzato è obbligato a svolgere le sole attività pattuite nel contratto e non anche ad assicurare la realizzazione del risultato sperato dallo sponsor, consistente nel c. d. ritorno pubblicitario.

È importante notare come, in questa "debolezza" alcuni hanno correttamente ravvisato una delle principali cause riscontrate storicamente nell'attivare rapporti con gli sponsor, soprattutto per quanto riguarda le amministrazioni pubbliche.

Diversamente, è stato ritenuto che il contratto di sponsorizzazione manchi in genere di rischi particolari, connessi alla possibilità che il verificarsi di un evento futuro, non correlato al normale andamento dell'attività dello sponsorizzato, possa incidere negativamente sul risultato della sponsorizzazione. In effetti, se si applicano i principi di correttezza e buona fede, già codificati dal legislatore in materia di obbligazioni (art. 1175 c.c.) e poi ribaditi con riferimento specifico alla materia contrattuale (artt. 1366 e 1375 c.c.), il debitore (sponsee), anche nel caso di obbligazione di mezzi, è comunque tenuto a fare quanto necessario per garantire la piena realizzazione dell'interesse creditorio dello sponsor. In altre parole, in forza dei suddetti principi, il soggetto sponsee è tenuto ad osservare tutte le cautele necessarie ad evitare ogni pregiudizio allo sponsor.

L'eventuale inadempimento contrattuale dovrà, quindi, essere valutato non soltanto sulla base degli obblighi espressamente previsti dal contratto, ma anche in relazione agli altri vincoli impliciti che nascono dall'interpretazione del contratto fondata sui citati principi di buona fede e correttezza.

D'altro canto, è sempre possibile che i contraenti pattuiscano espressamente la risoluzione di diritto del rapporto per il caso di inadempimento o di ritardo nell'adempimento, come anche la possibilità di modificare il contenuto delle obbligazioni per limitare l'ordinario rischio contrattuale e garantire, anche nel caso di eventi sopravvenuti che possono alterare l'originaria configurazione del rapporto, un equilibrio negoziale certo.

Per quanto concerne gli eventuali danni arrecati a terzi dallo sponsorizzato nel corso dello svolgimento dell'attività finanziata, invece, è da escludersi qualsiasi tipo di responsabilità da parte dello sponsor, fatta eccezione per il caso in cui questo abbia attivamente partecipato all'organizzazione, caso questo in cui è responsabile in solido con lo sponsee.

Diversa è l'ipotesi in cui, invece, i danni cagionati allo sponsorizzato o a terzi siano legati a difetti o vizi propri dei beni offerti dallo

sponsor. In tale circostanza, infatti, se il danneggiato è parte del contratto, si configura a carico dello sponsor un concorso fra responsabilità contrattuale ed extracontrattuale, mentre se si tratta di un terzo estraneo al rapporto contrattuale, la responsabilità è solo extracontrattuale.

### **Un confronto tra il contratto di sponsorizzazione ed altri rapporti giuridici assimilabili**

Nel nostro ordinamento giuridico, vi sono alcune fattispecie contrattuali apparentemente assimilabili alla sponsorizzazione.

Il rapporto di patrocinio, ad esempio, sotto molti aspetti si mostra facilmente comparabile con la fattispecie del contratto in esame. Questa tipologia negoziale, in realtà, non presuppone un intento commerciale e, quindi, una promozione pubblicitaria, essendo ammissibile solamente nel caso in cui il soggetto finanziatore non riveste la qualifica di imprenditore, condizione da cui deriva l'assenza di collegamento con l'attività da pubblicizzare. Si pensi, ad esempio, alle elargizioni individuali ad ospedali con intitolazione al patrono di un padiglione o di una struttura specifica.

L'orientamento ha trovato conferma nella giurisprudenza. Questa, infatti, ha differenziato il contratto di patrocinio da quello di sponsorizzazione asserendo che, nel secondo, "il soggetto, pubblico o privato, il quale consente che l'attività di altri si svolga sotto il suo patrocinio, non è un imprenditore commerciale, sicché, quand'anche egli si impegni a finanziare in qualche misura l'attività, tale obbligazione non trova corrispettivo nel vantaggio atteso dalla pubblicizzazione della sua figura di patrocinatore" (Corte di Cassazione, Sez III, n. 5088 del 21.5.98).

In altre parole, nel caso di specie, il negozio instaurato sembrerebbe piuttosto inquadrabile come donazione modale e non come contratto a prestazioni corrispettive, caratteristica quest'ultima tipica dei contratti di sponsorizzazione.

La tesi è sostenuta anche dalla dottrina, secondo cui nell'ipotesi in esame non sono ravvisabili differenze sostanziali rispetto allo schema tipico della donazione.

Può presentare, invece, analogie con la sponsorizzazione, ove si consideri che tale contratto prevede spesso la possibilità per lo sponsor di utilizzare l'immagine dello sponsorizzato per scopi commerciali, il c.d. contratto di merchandising. Questo consiste nell'accordo con il quale il titolare concede, dietro corrispettivo, l'uso dei propri segni distintivi ad un altro imprenditore, per apporlo sui propri prodotti o per distinguere i propri servizi, in ambiti merceologici di natura diversa.

Come il contratto di sponsorizzazione, infatti, anche il merchandising comporta lo sfruttamento della notorietà altrui. In tale fattispecie, tuttavia, la cessione di un marchio, di per sé già celebre, è preordinata a consentire maggiori possibilità di mercato ai prodotti o ai servizi del cessionario, cui il marchio è abbinato.

La funzione pubblicitaria tipica della sponsorizzazione è, quindi, sostanzialmente estranea al merchandising, anche se può verificarsi che, cedendo il proprio marchio, il titolare persegua anche l'interesse ad un'ulteriore diffusione del segno distintivo.

## **4.2 Le peculiarità del rapporto di sponsorship nel settore pubblico**

### **La prima definizione dell'istituto riferibile anche al settore pubblico**

Si è detto in precedenza che il contratto di sponsorizzazione è un negozio giuridico atipico introdotto dalla prassi commerciale e che, come tale, non è inquadrabile a priori in nessuna delle fattispecie espressamente regolate dal Codice Civile, né tantomeno in altre fonti giuridiche dell'ordinamento vigente.

La disciplina applicabile, infatti, deve essere desunta di volta in volta in ragione del carattere prevalente proprio delle prestazioni che lo sponsor si impegna ad eseguire nell'ambito del contratto.

Il principio considerato vige senza diversità nel settore privato come in quello pubblico dove, in effetti, l'impossibilità di indicare con esattezza le fonti di regolazione del contratto in questione non è venuta meno neppure con la legge n. 223/90, che per prima ha fornito una chiara definizione dell'istituto, sia pure con esclusivo riguardo per gli spettacoli radiotelevisivi e radiofonici.

L'art. 8, comma 12, del citato provvedimento, infatti, stabilisce che per "sponsorizzazione" deve intendersi "ogni contributo di un'impresa pubblica o privata, non impegnata in attività televisive o radiofoniche o di produzione di opere audiovisive o radiofoniche, al finanziamento di programmi, allo scopo di promuovere il suo nome, il suo marchio, la sua immagine, le sue attività o i suoi prodotti", ma non fornisce alcuna ulteriore indicazione circa la disciplina dei singoli aspetti legati alla procedura di approvazione e stipulazione dei contratti in esame.

### **Le finalità dei contratti di sponsorizzazione**

Successivamente, l'art. 43 della legge n. 449/97 (Legge Finanziaria 1998), considerato da molti il vero "punto di partenza" nell'utilizzo dei contratti di sponsorizzazione, ha esteso espressamente a tutte le amministrazioni pubbliche la facoltà di stipulare contratti di sponsorizzazione o accordi di collaborazione a quelli assimilabili (almeno sotto il profilo dei contenuti), generalizzando l'utilizzo dell'istituto ed individuandone, al contempo, le finalità ed i vincoli con maggior chiarezza.

In particolare, il primo comma del citato art. 43 stabilisce che le attività di sponsorizzazione devono perseguire:

1. lo sviluppo dell'innovazione nell'organizzazione amministrativa;
2. la realizzazione di maggiori economie;
3. il miglioramento della qualità dei servizi prestati all'utenza.

Circa il primo punto, si è osservato che gli effetti della sponsorizzazione, se rivolti unicamente alla crescita degli strumenti innovativi propri dell'organizzazione burocratica, quasi certamente avranno una ricaduta visibile sulle sole strutture e articolazioni amministrative, con riguardo però prevalentemente ai fattori orientati verso la soddisfazione degli utenti esterni.

Per quanto attiene, invece, al secondo punto (maggiori economie derivanti dai rapporti di sponsorizzazione), è evidente come l'acquisizione di finanziamenti esterni potrebbe permettere di operare una riallocazione in senso positivo delle risorse, soprattutto laddove queste siano destinate a servizi ed interventi caratterizzati da un forte grado di criticità sotto il profilo economico.

Con specifico riguardo agli Enti locali, l'orientamento è stato sostenuto anche dall'art. 28 della legge n. 448/98 (Legge Finanziaria 1999), ai sensi del quale dette amministrazioni possono ridurre "il proprio disavanzo, tra l'altro, attraverso il perseguimento di obiettivi di efficienza, aumento della produttività e riduzione dei costi nella gestione dei servizi pubblici e delle attività di propria competenza, sviluppando... anche iniziative di stipula di contratti di sponsorizzazione... allo scopo di realizzare maggiori economie di gestione".

Quest'ultimo aspetto si presenta, comunque, strettamente legato al terzo punto.

Si deve considerare, infatti, che i servizi, le attività o gli interventi oggetto del rapporto di sponsorizzazione provocano una vera e propria "valorizzazione" rispetto all'ordinario complesso di attività del soggetto pubblico che ha posto in essere la sponsorship, creando senza dubbio miglioramenti concreti della qualità dei servizi prestati all'utenza, anche sotto il profilo del valore aggiunto che gli stessi utenti percepiscono.

In altre parole, la sponsorizzazione di attività tradizionali (tipiche) delle amministrazioni pubbliche assume inevitabilmente un ruolo più costruttivo quando riguarda settori che, non essendo considerati indispensabili nell'ambito complessivo di gestione della cosa pubblica, hanno subito in misura maggiore le conseguenze della costante riduzione dei trasferimenti di risorse dal livello centrale a quello periferico.

L'esempio più chiaro in tal senso è quello del settore culturale che, se da un lato possiede una naturale attitudine a stimolare la sponsorizzazione di eventi, manifestazioni e altre attività di valorizzazione dei beni in grado di produrre ritorni significativi per sponsor privati, dall'altro ha subito (almeno in parte) la tendenza ad una minor destinazione di risorse dal livello centrale, cui si è sovrapposta l'iniziale fase di assestamento nella gestione dovuta allo spostamento di funzioni e competenze dal centro verso gli Enti locali.

A seguito della riforma del Titolo V, infatti, lo Stato ha mantenuto la legislazione esclusiva soltanto per ciò che attiene alla tutela dei beni culturali mentre è materia di legislazione concorrente quella relativa alla valorizzazione di detti beni, ivi compresa la promozione e l'organizzazione di attività culturali. La riforma ha, inoltre, esteso notevol-

mente l'ambito di competenza e di operatività degli Enti locali anche sotto il profilo delle strutture. Infatti, mentre il vecchio testo dell'art. 117 faceva riferimento alle sole funzioni connesse a musei e biblioteche di proprietà delle amministrazioni locali, la nuova formulazione non pone alcun limite, ammettendo la possibilità che dette amministrazioni si occupino della gestione di qualunque struttura del settore.

A tal proposito, si deve considerare che tra le materie residuali rimesse alle amministrazioni locali, può essere ricompresa anche la gestione dei servizi culturali, in cui vanno inclusi anche i c.d. servizi aggiuntivi quali sono, ad esempio, tutti quelli legati ad attività di merchandising (boutique, gadgets, iniziative promozionali riservate a specifiche fasce di utenza, etc.) ed è evidente che, stante il forte carattere di veicolazione di detti servizi, questi possono rappresentare più di altri un incentivo allo sviluppo di attività di sponsorizzazione da parte di soggetti privati.

L'orientamento trova sostegno anche nel quadro normativo vigente. L'art. 2 della legge n. 352/97, infatti, individua espressamente alcune iniziative partecipative e nuove tipologie d'intervento che possono rientrare nel campo delle sponsorizzazioni. Si parla, in particolare, di manifestazioni musicali, di celebrazioni di anniversari e di mostre di carattere didattico e dei servizi a queste connesse.

In tal senso, si potrebbe ipotizzare che le attività in questione vengano inserite in un apposito programma triennale redatto dall'amministrazione interessata, da sottoporre all'attenzione di soggetti privati potenziali sponsor in modo da consentire loro di scegliere il tipo di intervento da sostenere. Il rapporto tra pubblico e privato potrebbe così essere regolato da un'apposita convenzione contenente i doveri e i diritti delle parti e si potrebbe stimolare la partecipazione anche pluriennale di uno sponsor allo stesso progetto, attività o servizio.

Un ulteriore esempio è rappresentato dal Fondo Edifici di Culto (FEC). Questo soggetto pubblico, proprietario di un cospicuo numero di chiese presenti sul territorio nazionale, nonché delle opere d'arte ivi custodite, si è trovato nella necessità di ricercare fonti alternative e/o integrative di finanziamento. Il fine istituzionale del FEC, infatti, è quello di provvedere alla conservazione ed al restauro dei suddetti edifici che, tra l'altro, sono in costante incremento numerico dovuto al procedere dell'attività di accertamento delle situazioni giuridiche dei compendi ex conventuali (art. 58 legge n. 222/85).

Per far fronte alla spesa occorrente, il FEC dispone di un contributo statale fisso nonché della rendita derivante dalla gestione del patrimonio fruttifero. Tuttavia, il continuo incremento delle esigenze di valorizzazione del patrimonio culturale e di tutela della pubblica incolumità, derivante dallo stato di conservazione della maggior parte degli immobili, ha reso irrinunciabile la ricerca di fonti alternative e/o integrative di finanziamento, tra cui sono state segnalate, appunto, le sponsorizzazioni private (Circolare del Ministero dell'Interno n. 124/00).

### **I vincoli imposti ai contratti di sponsorizzazione**

Ma tornando alle finalità indicate dall'art. 43, comma 1, occorre rilevare come le stesse corrispondano in maniera quasi speculare ad alcuni vincoli indicati al secondo comma del medesimo articolo. La norma, infatti, stabilisce che “le iniziative di cui al comma 1 devono essere dirette al perseguimento di interessi pubblici, devono escludere forme di conflitto di interesse tra l'attività pubblica e quella privata e devono comportare risparmi di spesa rispetto agli stanziamenti disposti”.

Rispetto al primo vincolo è opportuno sottolineare come il perseguimento degli interessi pubblici rappresenti un obiettivo primario e generale, cui deve sempre conformarsi tutta l'azione amministrativa.

Nella scelta dello sponsor, quindi, l'amministrazione dovrà sempre garantire che la realizzazione dell'interesse economico perseguita da detto soggetto sia strettamente connessa a quella dell'attività per cui l'amministrazione ha beneficiato del finanziamento derivante dalla sponsorizzazione. Diversamente, infatti, l'amministrazione sponsee non potrebbe dimostrare di aver correttamente messo a disposizione tutti i mezzi necessari alla concreta “veicolazione” del marchio o del logo dello sponsor, come invece obbligata dalle clausole contrattuali.

Il secondo dei due limiti elencati, (l'eventuale contrasto tra gli interessi pubblici e privati espressi dal rapporto di sponsorizzazione), trova, invece, rilevanza e tutela nelle fasi pregresse alla vera e propria stipulazione nel contratto. E' nel momento di costruzione dell'accordo negoziale, infatti, che l'amministrazione dovrà indicare con precisione quali siano le fonti, regolamentari e non, contenenti i principi di disciplina della materia e di cui si pone il necessario rispetto, potendo altresì inserire apposite clausole di salvaguardia nella bozza contrattuale, che spesso si trova a disposizione dei concorrenti già in sede di invito a presentare offerta.

Per quanto concerne i risparmi di spesa, possono valere considerazioni simili a quelle svolte con riferimento alla finalità di realizzare, mediante la sponsorship, maggiori economie.

Si deve considerare, innanzitutto, che si può parlare di risparmi di spesa solo nel caso in cui un'amministrazione abbia già previsto in bilancio uno stanziamento, secondo i programmi ordinari di spesa, e questo stanziamento, in tutto o in parte viene risparmiato attraverso la sponsorizzazione.

A quanto detto può aggiungersi, tuttavia, un'ulteriore considerazione di tipo più spiccatamente operativo. Ci si riferisce alla necessità che l'utilizzo degli eventuali risparmi derivanti dalle sponsorizzazioni non venga ostacolato dalle procedure interne connesse alla necessaria variazione del bilancio e, per le amministrazioni interessate, anche del Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

Queste, infatti, presentandosi spesso molto complesse, tendono a comportare notevoli aggravii in termini di tempistica, tanto da mettere in discussione la compatibilità con l'effettiva realizzazione delle attività, delle iniziative e dei progetti sponsorizzati.

Si osserva, però, che gli elementi necessari del contratto in esame sono soltanto la sponsorizzazione e lo sviluppo di attività proprie da parte dello sponsee. Dette attività possiedono, inoltre, un duplice obiettivo, dovendo essere, al contempo, strettamente connesse alla realizzazione delle finalità istituzionali e atte a produrre e rendere espliciti gli effetti economicamente apprezzabili derivanti dall'intervento dello sponsor.

Come detto in precedenza, infatti, il contratto di sponsorizzazione è costituito da un complesso di regole pattizie che disciplinano un rapporto a titolo oneroso in cui per lo sponsor il vantaggio è dato dal ritorno pubblicitario, mentre per lo sponsee dalla disponibilità di risorse.

Si comprende, quindi, come i rapporti di sponsorship non devono necessariamente essere canali di corresponsione di denaro o di finanziamenti monetari, potendo le amministrazioni pubbliche ricavarne anche forniture di beni direttamente utilizzabili per la realizzazione dell'attività o della progettualità oppure forniture di servizi correlati all'effettiva concretizzazione dell'attività, del progetto o dell'iniziativa.

È evidente che, nelle ipotesi da ultimo prospettate, le prestazioni corrispettive che fungono da "veicolo" del reciproco onere dovranno comunque essere particolarmente qualificate, soprattutto da parte del soggetto sponsee tenuto alla veicolazione dei segni distintivi dello sponsor secondo le modalità indicate dal contratto.

Per contro, nel caso in cui l'introito per un'amministrazione sponsee non sia costituito da risorse economiche o finanziarie, bensì da prestazioni o beni materiali strumentali alla realizzazione dei progetti sponsorizzati, le problematiche precedentemente descritte in materia di variazione di bilancio e di PEG non si presenteranno.

#### **Quando la fantasia aiuta a superare i vincoli burocratici: il caso del III Global Forum sul e-government del Dipartimento della Funzione Pubblica**

La città di Napoli, nel marzo del 2001, ha ospitato il III Global Forum sull'e-government. Il Forum rappresentava un grande evento con la partecipazione di circa 150 delegazioni e 1200 delegati al seguito, un numero ben superiore alle aspettative. L'idea di sponsorizzare l'evento è nata da un input dell'allora ministro del Dipartimento della Funzione Pubblica, che memore della partecipazione al II Global Forum tenutosi nella città di Brasilia, aveva ritenuto di organizzare l'evento in Italia e, data l'importanza dello stesso, di utilizzare lo strumento della sponsorizzazione per finanziarne l'organizzazione.

L'organizzazione del Forum è stata completamente commissionata ad un'agenzia; mentre il Dipartimento della Funzione Pubblica si è occupato delle parti contenutistiche, della scelta dei relatori, della preparazione dell'agenda dell'evento. Il processo di sponsorizzazione è iniziato con l'individuazione, tramite trattativa privata, di una società che scegliesse i possibili interlocutori; una volta individuata una rosa di candidati, si è proceduto all'espletamento di una gara pubblica che ha permesso di selezionare un soggetto affidatario dei servizi.

La scelta degli sponsor veniva fatta in prima analisi dall'agenzia di intermediazione, che procurava i contatti e i contratti con gli sponsor, con piena autonomia di gestione degli spazi espositivi, benché il contratto comprendesse una clausola di gradimento da parte dell'amministrazione. L'agenzia doveva fornire i risultati di un continuo

monitoraggio delle attività, riceveva e gestiva direttamente i contributi offerti da organizzazioni internazionali, fondazioni, università non assimilabili a sponsorizzazioni.

Poiché il tema del Forum era l'*e-government*, non ci furono problemi nel trovare sponsor interessati a partecipare e insieme a multinazionali (Microsoft, HP, Omnitel...), vi erano sponsor più piccoli, che portarono contributi sia economici sia in beni.

Il contratto stipulato non rappresenta un vero e proprio contratto di sponsorizzazione, in quanto non esiste un negozio giuridico specifico tale da prevedere l'acquisizione di risorse finanziarie da parte dello Stato. Nel caso in specie se concepito alla stregua di "contratto attivo" avrebbe comportato delle difficoltà, perché per le norme relative alla contabilità di Stato e per il profilo di autonomia contabile della Presidenza del Consiglio dei Ministri, le entrate sarebbero andate al segretario generale.

Si è pertanto optato per un "contratto passivo", affidando la gestione dell'evento ad una società. In particolare il contratto prevedeva che l'agenzia di intermediazione avrebbe svolto servizi e supporto organizzativo per un cifra pari a due miliardi di lire, mentre la pubblica amministrazione avrebbe contribuito all'organizzazione dell'evento versando una somma di 150 milioni di lire circa. Per il resto della spesa, la società contrattata si impegnava a reperire dei fondi attraverso la sponsorizzazione dell'evento.

Se gli introiti derivanti dalla sponsorizzazione avessero coperto il differenziale fra i costi sostenuti e l'importo previsto nel contratto, questa differenza avrebbe permesso il recupero della somma anticipata dalla pubblica amministrazione e la realizzazione dell'evento a costo zero per lo Stato.

Nel caso di un "eccesso" di somme reperite attraverso la sponsorizzazioni, l'evento avrebbe avuto un connotato "profit" per il Dipartimento della Funzione Pubblica. Il contratto, infatti, prevedeva una clausola per cui, con parte dei fondi, si sarebbe remunerata l'attività dei dirigenti.

Questa rimane un'esperienza di riferimento in quanto le amministrazioni centrali dello Stato incontrano notevoli difficoltà nel reperimento di fondi, essendo condizionate da una disciplina legislativa/contabile assai restrittiva. La speranza era di arrivare, in occasione del Terzo Global Forum ad un surplus, che in realtà si è realizzato nonostante le spese di sicurezza siano notevolmente lievitato a causa degli incidenti che si sono verificati nella città e dell'allestimento di una zona rossa inizialmente non prevista, con conseguenti modifiche degli spazi da utilizzare.

Il budget previsto è stato comunque sufficiente: i due miliardi di spesa previsti sono stati interamente coperti dalle sponsorizzazioni, i 150 milioni sono stati recuperati dall'amministrazione, e la parte dei costi imprevisi di sicurezza è stata comunque coperta dal surplus di entrate delle sponsorizzazioni.

In assenza di imprevisi, l'amministrazione avrebbe recuperato un ulteriore 25/30%.

Si deve ricordare che la scelta dell'esternalizzazione ad un'agenzia di servizi ha rappresentato una modalità decisamente più snella per un Dipartimento che, per il numero di risorse umane a disposizione, non sarebbe stato in grado di realizzare una manifestazione di tale portata. In una situazione logistica più tranquilla, l'amministrazione avrebbe avuto dall'utilizzo della pratica un vero e proprio guadagno. Molto spesso vicende che in sostanza rappresentano forme di sponsorizzazione, assumono una forma diversa; in questo caso si trattava dell'affidamento oneroso dei servizi.

In conclusione le aspettative attese sono state realizzate, a dimostrazione che anche da un evento a carattere amministrativo è possibile trarre profitto.

Una piccola "soddisfazione" è stata la richiesta da parte del governo del Marocco, organizzatore del IV Global Forum, di poter prendere esempio dalla modalità organizzativa seguita; una copia del contratto è dunque andata al Governo del Marocco, che per l'evento ha poi utilizzato un'organizzazione similare.

## **Il vincolo di destinazione dei risparmi di spesa**

Tra i vincoli indicati quello riguardante i risparmi di spesa sembra essere il più complesso da rispettare, almeno sotto il profilo degli aspetti procedurali.

Questa complessità, che pur sussiste realisticamente, è però legata all'utilizzo dei suddetti risparmi che, ai sensi dell'art. 43, comma 2 della legge n. 449/97, appare vincolato quanto alla sua destinazione, almeno con riferimento alle amministrazioni statali.

Per tali soggetti, infatti, la norma prevede che sul totale dei risparmi conseguiti a fronte di contratti di sponsorizzazione:

1. il 5% sia destinato ad incrementare gli stanziamenti diretti alla retribuzione di risultato dei dirigenti appartenenti al centro di responsabilità che ha operato il risparmio;
2. il 65% rimanga nella disponibilità di bilancio dell'amministrazione e venga versato all'entrata del bilancio dello Stato per essere successivamente riassegnato con decreto ministeriale;
3. la restante quota ovvero il 30% costituisca economia di bilancio.

Il vincolo circa la destinazione obbligatoria si applica, tuttavia, ai soli casi in cui le sponsorizzazioni e gli accordi di collaborazione siano diretti a finanziare interventi, servizi o attività inseriti nei programmi di spesa ordinari (art. 43, comma 2).

A riguardo, si è posto il problema della legittimità di contratti di sponsorizzazione stipulati da amministrazioni centrali per attività o servizi non inseriti in detti programmi. L'orientamento prevalente è stato di ritenere che non vi sia nessun ostacolo circa la vigenza di detti contratti, che, semplicemente, non sono soggetti alla disciplina specifica contenuta nell'art. 43 (non solo per ciò che attiene alla vincolatività dei risparmi di spesa quindi) ma sono regolati in base alle disposizioni in materia di contratti pubblici.

In ogni caso, per le amministrazioni locali non si pone alcun obbligo di destinazione dei risparmi di spesa, poiché la normativa di riferimento, come si vedrà in seguito, non fornisce alcuna indicazione vincolante a riguardo, siano i contratti riferiti ad attività ordinarie o non ordinarie.

Ci si domanda, inoltre, se la sussistenza di vincoli nella destinazione dei risparmi di spesa possa o meno essere condizionata dalle modalità di espressione della volontà dell'amministrazione di attuare rapporti di sponsorship.

L'amministrazione, infatti, può esprimere la suddetta volontà in due differenti modi.

In un primo caso, non si prevede espressamente ed in via preventiva il ricorso alle sponsorizzazioni, che vengono considerate come elementi eventuali o complementari rispetto al normale corso delle iniziative e degli interventi posti in essere in base agli stanziamenti indicati annualmente. Ciò vuol dire che vi sarà una maggiore discrezionalità nell'utilizzo dell'istituto, sia pure nell'ambito dei principi generali indicati dalla normativa.

Diversamente, l'amministrazione può esprimere la propria volontà di costituire rapporti di sponsorship inserendoli come parte

integrante di programmi e progetti afferenti a specifiche aree di attività, indicando quindi in anticipo cosa si intende sponsorizzare nel corso dell'anno finanziario.

Il quesito trova una semplice soluzione se si considera che le disposizioni sui risparmi dell'art. 43 si rivolgono alla posizione che gli interventi, i servizi e le attività sponsorizzate assumono con raffronto all'attività amministrativa del soggetto nel suo complesso (deve trattarsi di attività "tradizionale") e non si riferiscono all'ipotesi che l'amministrazione decida o meno di "programmare" l'utilizzo dei contratti di sponsorship.

Di conseguenza, in entrambi i casi si ripete quanto detto in precedenza, ovvero che la disposizione di cui all'art. 43 troverà piena applicazione solamente per le sponsorizzazioni che riguardano attività inserite nei programmi di spesa ordinari e di cui è parte almeno un'amministrazione statale.

### **Il vincolo di risparmio come strumento di incentivazione del personale dirigenziale**

Quanto alla scelta operata dal legislatore circa gli ambiti di destinazione dei risparmi, è evidente come la previsione di destinare una percentuale degli introiti all'incremento degli stanziamenti diretti alla retribuzione di risultato dei dirigenti, appartenenti al centro di responsabilità che ha operato il risparmio, abbia introdotto un concreto meccanismo di incentivazione del personale con qualifica dirigenziale. Questo, infatti, ha la possibilità di ottenere un "premio" in relazione all'effettivo conseguimento di un risultato derivante dalle modalità di esercizio del proprio potere di gestione della struttura di cui è responsabile.

Si consideri, inoltre, che stando alla lettera della norma, l'attribuzione dell'incentivo sembrerebbe pressoché automatica, non rendendo come tale necessario alcun ulteriore meccanismo di valutazione da parte degli organi di controllo interno dell'amministrazione. L'effettiva corresponsione, infatti, è direttamente collegata all'accertamento del risparmio di spesa in sede contabile.

La disposizione in esame ha suscitato un notevole interesse, soprattutto per la possibilità di promuovere una reale incentivazione del personale dirigenziale, cui si permette di scegliere se gestire il funzionamento dei singoli uffici o servizi anche attraverso il recupero di risorse finanziarie tratte direttamente dal mercato e, quindi, ulteriori rispetto a quelle inizialmente assegnate dall'amministrazione.

Ma oltre ad ampliare il novero degli strumenti gestionali a disposizione della dirigenza sotto il profilo della tipologie di risorse utilizzabili, la connessione diretta tra i risparmi ottenuti per la costituzione di rapporti di sponsorship e l'incremento della retribuzione di risultato, "costringendo" i dirigenti pubblici a operare direttamente sul mercato, dovrebbe anche portarli ad agire secondo logiche strettamente manageriali e con un margine di discrezionalità in parte più ampio di quello ordinariamente utilizzato.

In altre parole, "procacciarsi" contratti di sponsorizzazione con soggetti (prevalentemente ma non esclusivamente) privati operanti in

regime concorrenziale dovrebbe senza dubbio avere l'effetto di stimolare la "fantasia" nella ricerca dei partner più idonei, non solo sotto il profilo economico e fermi restando i generali principi di scelta del contraente vigenti nel settore pubblico.

In merito all'ambito di applicazione della norma, è importante osservare che la legge n. 449/97 dispone per le sole amministrazioni centrali. Ci si è interrogati, quindi, se la disposizione in materia di destinazione dei risparmi al personale dirigenziale sia applicabile (e, quindi, obblighi) anche le amministrazioni locali.

A riguardo, si deve considerare che, come si vedrà più dettagliatamente nel seguito, con l'emanazione del decreto legislativo n. 267/00 (c.d. Testo Unico sugli Enti Locali), i contenuti dell'art. 43 della citata legge sono stati interamente richiamati come applicabili anche per le amministrazioni locali.

Ma se anche così non fosse e se non si concordasse con un'interpretazione forse estensiva, in base a cui la disposizione di cui all'art. 43 si considera applicabile pur senza un espresso richiamo ad amministrazioni diverse da quelle dello Stato, non può non darsi rilievo al valore della potestà regolamentare delle amministrazioni locali, soprattutto alla luce del nuovo assetto dei poteri delineato dalla legge costituzionale n. 3/01 di riforma del Titolo V.

Nell'esercizio della suddetta potestà regolamentare, infatti, le amministrazioni locali possono legittimamente definire parametri e criteri di riparto del risparmio di spesa derivante dai contratti di sponsorizzazione, anche discostandosi parzialmente dalle indicazioni e dai vincoli di destinazione imposti alle amministrazioni centrali.

A riguardo, si precisa che, pur non presentandosi alcun ostacolo all'utilizzo in generale dei contratti di sponsorizzazione e dei connessi risparmi in assenza di un regolamento interno, è senza dubbio opportuno che le amministrazioni sfruttino a pieno la possibilità di autodefinire, nei limiti della legge, lo strumento in esame.

Inoltre, sempre alla luce delle modifiche operate con la legge cost. n. 3/01, la materia del lavoro pubblico sembrerebbe interamente transitata tra gli ambiti oggetto di potestà legislativa esclusiva regionale e non vi sono dubbi che la previsione di specifiche modalità di incentivazione del personale dirigenziale rientri in questo contesto. Secondo parte della dottrina, l'avvenuto spostamento della materia all'interno del potere residuale permetterebbe alle Regioni di legiferare col solo vincolo dei principi generali contenuti nella Costituzione. Si consideri tuttavia, che l'orientamento, maggioritario subito dopo l'entrata in vigore della riforma, sta ora subendo un graduale temperamento, dovuto soprattutto alle problematiche operative di attuazione delle modifiche costituzionali introdotte con la citata legge n. 3/01.

In ogni caso, entrambe le considerazioni svolte dimostrano come, a livello locale, la percentuale di destinazione dei risparmi di spesa possa essere determinata secondo un ampio margine di discrezionalità e ciò si riflette anche sugli effetti che la stipulazione di contratti di sponsorizzazione produce sull'organizzazione interna.

## Il ruolo della contrattazione collettiva nell'utilizzo dei risparmi a fini incentivanti

La volontà del legislatore di collegare la capacità manageriale pubblica ad un'effettiva compartecipazione del personale dirigente (e non solo) ai risultati positivi ottenuti in termini di reperimento di nuove risorse finanziarie tramite i contratti di sponsorizzazione, ha stimolato la partecipazione dei soggetti coinvolti, prime fra tutti le rappresentanze sindacali.

La contrattazione collettiva, infatti, ha colto immediatamente la possibilità di veder incrementati i fondi per la contrattazione decentrata destinati all'incentivazione del personale, sfruttando a pieno i poteri di definizione degli istituti, anche economici, propri dei rapporti di impiego ormai privatizzati, alla luce delle competenze acquisite già dalle prime formulazioni del decreto legislativo n. 29/93 (ora decreto legislativo n. 165/01, c.d. Testo Unico del Pubblico Impiego).

È in tale ottica che devono essere lette le disposizioni contenute in pressoché tutti gli ultimi CCNL, come esposto dalla seguente tabella riassuntiva:

Data di sottoscrizione	CCNL	Articoli di riferimento
08.01.2003	CCNL integrativo relativo al personale dell'area dei professionisti e dell'area medica del comparto degli enti pubblici non economici in attuazione dell'art. 33 del CCNL stipulato il 16.02.1999	Articolo 1
09.01.2002	CCNL per il personale dirigente del CNEL biennio economico 2000 - 2001 (G.U. del 19 gennaio 2002)	Articolo 3
30.10.2001	CCNL relativo al personale non dirigente dell'Ente autonomo Esposizione Universale di Roma (G.U. del 23 novembre 2001)	Articolo 4
05.04.2001	CCNL per il secondo biennio economico 2000 - 2001 del personale del comparto Dirigenza area I	Articolo 3
01.04.1999	CCNL comparto Regioni ed autonomie locali personale non dirigente - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999 (G.U. Serie Generale n. 81 del 24.4.1999)	Articolo 15
16.02.1999	CCNL per il personale non dirigente degli enti pubblici non economici - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articoli 31 e 42
23.12.1999	CCNL comparto Regioni ed autonomie locali area dirigenza - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articolo 26
15.05.2001	CCNL relativo al quadriennio normativo 1998 - 2001 ed al biennio economico 1998 - 1999 del personale del CONI. (S.O. G.U. n. 171 del 25 luglio 2001)	Articolo 67
16.02.1999	CCNL comparto Ministeri personale non dirigente - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articolo 31
14.02.2001	CCNL per il personale non dirigente del CNEL 1998 - 2001 (S.O. G.U. n. 62 del 15 marzo 2001)	Articolo 71

Data di sottoscrizione	CCNL	Articoli di riferimento
19.12.2001	CCNL per il personale non dirigente dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile (ENAC) relativo al quadriennio normativo 1998 - 2001 e al biennio economico 1998 - 1999 (S.O. G.U. n. 66 del 19 marzo 2002)	Articolo 64
07.04.1999	CCNL comparto Sanità personale non dirigente - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articolo 4
21.02.2002	CCNL per il personale non dirigente dell'ENEA - quadriennio normativo 1998 - 2001 e primo biennio economico 1998 - 1999 (S.O. G.U. n. 85 dell'11 aprile 2002)	Articolo 64
08.06.2000	CCNL comparto Sanità area dirigenza medica e veterinaria - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articolo 4
08.06.2000	CCNL comparto Sanità area dirigenza amministrativa, sanitaria, tecnica e professionale - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articolo 4
24.05.2000	CCNL comparto Aziende personale non dirigente - parte normativa 1998 - 2001 e parte economica 1998 - 1999	Articoli 47 e 82
04.03.2003	CCNL per il personale non dirigente dell'UNIONCAMERE quadriennio normativo 1999 - 2002 e biennio economico 1999 - 2000	Articolo 59
09.08.2000	CCNL relativo al quadriennio normativo 1998 - 2001 ed al biennio economico 1998 - 1999 del personale non dirigente del comparto Università	Articolo 67
21.02.2002	CCNL per il personale del comparto delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione per il biennio economico 2000 - 2001	Articoli 4 e 9
05.10.2001	CCNL comparto Regioni ed autonomie locali personale non dirigente - parte economica 2000 - 2001	Articolo 4

È rilevante osservare che le disposizioni citate non si riferiscono soltanto al personale con qualifica dirigenziale ma, anzi, in molti casi prevedono una disciplina analoga per tutti i dipendenti del comparto.

La contrattazione collettiva, infatti, ha spesso esteso la destinazione degli incentivi prevista per i dirigenti indicata dall'art. 43 della legge n. 449/97 anche al personale non dirigenziale, ampliando notevolmente la portata del dettato legislativo.

Quanto alla specifica formulazione utilizzata, si può considerare a titolo esemplificativo, l'art. 4 del CCNL del comparto Regioni - Autonomie locali per il biennio economico 1.1.2000/31.12.2001. Questo, nel disporre l'integrazione delle risorse di cui all'art. 15 del precedente contratto, stabilisce espressamente che parte delle risorse destinate al trattamento economico accessorio del personale possano derivare anche da "contratti di sponsorizzazione e accordi di collaborazione con soggetti privati ed associazioni senza fini di lucro, per realizzare o acquisire a titolo gratuito interventi, servizi, prestazioni, beni o attività inseriti nei programmi di spesa ordinari con il conseguimento dei rispettivi risparmi" (lettera a).

### **Le conseguenze del mancato risparmio di spesa**

Sempre con riferimento ai risparmi di spesa derivanti da contratti di sponsorizzazione, è sorto uno specifico quesito in merito a quali potessero essere le conseguenze economico-giuridiche del mancato conseguimento dei suddetti risparmi e, in particolare, se ciò potesse costituire causa di invalidità del contratto stesso.

In realtà, il problema non dovrebbe sussistere.

Il risparmio di spesa, infatti, viene accertato già nello stesso momento in cui si stipula il contratto tra amministrazione e sponsor ed è in questa fase che vengono altresì previsti i reciproci obblighi e diritti delle parti, tra cui vi è la quantificazione della misura dell'intervento finanziario posto a carico dello sponsor medesimo.

In proposito, si deve considerare che, a differenza di quanto avviene normalmente, in un contratto di sponsorizzazione le prestazioni dei soggetti contraenti possono anche non essere definite fin dall'inizio in maniera precisa.

Si ritiene generalmente ammissibile, infatti, che le prestazioni vengano descritte anche in modo più generico, non essendo possibile quantificare a priori né il ritorno pubblicitario, né l'effetto di "fidelizzazione" dell'immagine che le attività poste in essere dallo sponsor sono in grado di generare sul pubblico. E' per questo che, più volte, si è osservato come lo sponsor non abbia alcuna certezza assoluta di percepire un'utilità economicamente rilevante dalla sponsorship.

Diversamente, non si pongono impedimenti alla definizione a priori e con esattezza della misura dell'impegno economico che lo sponsor è disposto ad assumersi nell'ambito del contratto. In tal caso, infatti, si tratta di libero accordo tra le parti.

Per questa ragione, l'unica ipotesi di invalidità ragionevolmente ammissibile di inadempimento si ha quando il soggetto contraente non adempie agli obblighi sottoscritti nel contratto di sponsorizzazione, il che rende necessario l'avvio di un apposito procedimento volto a far valere l'inadempimento contrattuale.

Nel caso specifico dei risparmi di spesa destinati all'incremento delle retribuzioni di risultato del personale dirigenziale, si ritiene tuttavia che, in caso di azione giudiziale, la quota di detti risparmi possa essere liquidata solo nel momento in cui sia effettivamente avvenuto l'incasso delle somme dovute ovvero quando il risparmio di spesa si sia concretamente realizzato. Le somme in questione, infatti, non possono essere corrisposte ai dirigenti a fronte del solo accertamento derivante dall'impegno contrattuale assunto dalle parti, dovendosi attendere l'effettiva riscossione degli introiti da parte dell'amministrazione secondo le procedure ordinarie.

### **Le specificità della disciplina per gli Enti locali**

Si è accennato al fatto che, soltanto con l'emanazione del d.lgs. n. 267/00 gli Enti locali sono stati espressamente legittimati a stipulare contratti di sponsorizzazione.

L'art. 43 della legge n. 449/97, tuttavia, stabiliva già genericamente che i soggetti autorizzati in tal senso fossero le “pubbliche amministrazioni” e non vi sono dubbi che i Comuni, le Province e gli altri Enti locali indicati dal d.lgs. n. 267/00 possano ritenersi inclusi nella formulazione utilizzata dalla legge finanziaria.

La formulazione utilizzata dalla legge n. 449/97, infatti, è chiaramente mutuata da quella di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 29/93 (ora d.lgs. n. 165/01) ai sensi del quale per pubbliche amministrazioni sono da intendersi “tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300”.

La differenza rispetto a quanto disposto dalla norma del 1997 si pone, semmai, con rapporto ai soggetti con cui le amministrazioni possono costituire rapporti di sponsorship. L'art. 43, infatti, si riferisce a “soggetti privati ed associazioni, senza fini di lucro, costituite con atto notarile”, mentre l'art. 119 del d.lgs. n. 267/00 si rivolge a “soggetti pubblici o privati”, operando una sostanziale estensione ed un effettivo ampliamento dell'area dei possibili sponsor.

Stando a quanto disposto dal citato ultimo decreto, infatti, sembra ammissibile l'ipotesi che le amministrazioni locali stipulino contratti di sponsorizzazione anche con altri soggetti di natura pubblica oppure tra diverse amministrazioni locali.

Ammettendo la suddetta ipotesi, però, occorre considerare che, nel caso in cui parti del contratto siano, appunto, due soggetti pubblici, uno soltanto potrà realizzare maggiori economie e risparmi di spesa grazie al rapporto di sponsorship.

In altri termini, si deve decidere se sia o meno legittimo che, in un rapporto di sponsorizzazione, un'amministrazione pubblica possa rivestire il ruolo di sponsor, facendo però attenzione a considerare che, nel caso di specie, la natura giuridica del soggetto sponsee non presenta alcuna rilevanza in quanto, dal punto di vista dei mancati risparmi di spesa, è indifferente se il partner dell'amministrazione sponsor sia un soggetto privato o un soggetto pubblico.

In merito, ed in carenza di apposite previsioni legislative, è stato determinante il ruolo dei principi generali del diritto amministrativo e quello della giurisprudenza.

In base ai primi, infatti, già prima dell'emanazione della legge n. 449/97 la questione era stata risolta in senso favorevole, alla luce della generale capacità di diritto privato riconosciuta a tutte le pubbliche amministrazioni e con la sola (ma inderogabile) condizione

derivante dal rispetto del c.d. limite di scopo, termine con cui si evidenziava la necessità che il contratto di sponsorizzazione venga stipulato perché reputato strumento insostituibile nel perseguimento dei fini istituzionali.

Successivamente all'entrata in vigore della citata norma Finanziaria, la giurisprudenza ha più volte confermato l'ipotesi generale che anche un'amministrazione pubblica possa assumere il ruolo di sponsor e, come tale, possa erogare contributi a fondo perduto ad un soggetto sponsee. Con specifico riguardo alle amministrazioni locali, è stato anche evidenziato come lo strumento in esame fosse coerente con la finalità istituzionale di cura della comunità territoriale tipica degli enti citati (Corte di Giustizia Amministrativa Siciliana, sentenza n. 366 del 4.11.95).

A sostegno della tesi giurisprudenziale, aldilà della ricordata capacità piena di diritto privato, vi è la considerazione che il ruolo di sponsor possa essere legittimamente assunto qualora non infici il limite dato dal rispetto del perseguimento delle finalità istituzionali proprie dell'amministrazione.

È in quest'ottica che il ruolo di sponsor di un soggetto pubblico è stato ritenuto ammissibile soltanto laddove non alteri "l'immagine di neutralità dell'amministrazione; il che discende dal principio fondamentale di buon andamento sancito dall'art. 97 della Costituzione". È in quest'ottica che, nella fattispecie concreta oggetto del giudizio, detto ruolo, finalizzato a sostenere l'attività agonistica di una società sportiva, è stato giudicato inammissibile (Corte di Giustizia Amministrativa Siciliana, sentenze n. 336 del 4.11.95 e n. 35 del 28.4.97).

In conclusione, la legittimità del ruolo di sponsor per un'amministrazione pubblica deve essere verificata caso per caso, in base alle risultanze di un'apposita analisi di contesto da cui emerga con chiarezza:

1. che l'erogazione dei fondi o la prestazione dei servizi nell'ambito del contratto di sponsorizzazione è effettivamente operata all'interno dei limiti posti dai principi costituzionali;
2. che la stessa erogazione (o prestazione) riguardi l'esercizio di compiti istituzionali propri dell'ente.

Occorre considerare, tuttavia, che il rapporto tra due soggetti in cui l'amministrazione assume il ruolo di sponsor delle attività svolte dall'altro, può facilmente essere ricondotto alla fattispecie dell'accordo di patrocinio, di cui si è discusso in via generale nel paragrafo precedente.

Si consideri, tuttavia, che, qualora il rapporto in questione intercorra tra due soggetti pubblici, potrebbe essere opportuno ricorrere a forme giuridiche più snelle e meno costose, anche dal punto di vista procedurale, del contratto, come ad esempio accordi o convenzioni. In tal modo, da un lato risulta più difficile obbligare coercitivamente le parti al rispetto degli obblighi assunti, come avviene in caso di stipulazione di un "patto" negoziale, e ciò presenta rilevanti conseguen-

ze in termini di tutela da inadempimento, dall'altro si pone in rilievo il carattere di volontarietà dell'accordo che non soggiace più ai vincoli ordinariamente imposti per i contratti di sponsorizzazione.

### **Le discipline di settore previgenti**

L'art. 43, comma 2, della legge n. 449/97 fa espressamente salve "le particolari disposizioni in tema di sponsorizzazioni e accordi con i privati relative alle amministrazioni dei beni culturali ed ambientali e dello spettacolo". Per queste amministrazioni, dunque, la materia rimane regolata dalle disposizioni previgenti.

Stante la formulazione usata da legislatore, potrebbero sorgere alcuni dubbi su quali siano le amministrazioni destinatarie della deroga ovvero se siano comprese nell'ambito di operatività della norma anche le amministrazioni locali. Si ritiene, tuttavia, che l'art. 43 faccia riferimento alle sole amministrazioni centrali che erano le sole ad essere già state oggetto di una specifica disciplina di settore di rango legislativo.

In particolare, nel caso dello spettacolo, occorre fare riferimento alla citata legge n. 223/90, cui ha fatto seguito il regolamento attuativo in materia di sponsorizzazioni di programmi radiotelevisivi e offerte al pubblico, emanato con decreto n. 581/93, mentre per i beni culturali ed ambientali ci si riferisce alla legge n. 512/82, e successive modificazioni ed integrazioni.

Si osserva a riguardo che i settori considerati non riguardano quella che è ordinariamente considerata come attività amministrativa primaria e, in tal senso, si ha una conferma di quanto detto in precedenza circa la sponsorizzazione di attività non tradizionali (non tipiche) delle amministrazioni pubbliche.

In tal caso, infatti, la sponsorizzazione può assumere un ruolo più costruttivo, proprio perché va ad incidere su ambiti che, non essendo considerati primari nella gestione complessiva della cosa pubblica, tendono a subire in misura maggiore le conseguenze della costante riduzione dei trasferimenti di risorse dal livello centrale a quello periferico.

Con specifico riferimento alle amministrazioni dei beni culturali si osserva, tuttavia, che l'apporto della normativa di riferimento regola la materia unicamente sotto il profilo contabile.

L'art. 3 della legge n. 512/82, infatti, disciplinando il regime fiscale dei beni di rilevante interesse culturale, modifica l'art. 10, comma 2, del d. P.R. n. 597/73, prevedendo la deducibilità dal reddito complessivo degli oneri derivanti da "erogazioni liberali in denaro a favore dello Stato, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni, di associazioni legalmente riconosciute che senza scopo di lucro svolgono o promuovono attività di studio, di ricerca e di documentazione di rilevante valore culturale e artistico, effettuate per l'acquisto, la manutenzione, la protezione o il restauro ... *omissis* ...", ivi comprese le erogazioni effettuate per l'organizzazione di mostre e di esposizioni, che siano di rilevante interesse scientifico culturale, delle cose anzidette, e

per studi e le ricerche eventualmente a tal fine necessari. Le mostre e le esposizioni, gli studi e le ricerche devono essere autorizzati, previo parere del competente comitato di settore del Consiglio nazionale per i beni culturali e ambientali dal Ministero per i beni culturali e ambientali che dovrà approvare la previsione di spesa ed il conto consuntivo” (art. 10, comma 2, d. P. R. n. 597/73).

Spetta poi al Ministero stabilire i tempi necessari affinché le erogazioni fatte a favore delle associazioni legalmente riconosciute, delle istituzioni e delle fondazioni siano utilizzate per gli scopi preliminari, controllando altresì l’impiego delle erogazioni stesse. La deducibilità è soggetta ad alcuni vincoli, la cui violazione comporta l’immediata comunicazione dell’amministrazione di riferimento ai competenti uffici tributari e la decadenza dalle agevolazioni. Si tratta, in particolare, dei casi di:

1. mutamento di destinazione dei beni oggetto di sponsorizzazione senza la preventiva autorizzazione dell’amministrazione di riferimento;
2. mancato assolvimento degli obblighi di legge volti a consentire l’esercizio del diritto di prelazione dello Stato sui beni immobili e mobili vincolati;
3. tentata esportazione non autorizzata di beni immobili e mobili vincolati.

A quanto detto deve aggiungersi che l’art. 10 della citata legge n. 512/82 dispone l’istituzione, nello stato di previsione del Ministero, di un apposito capitolo di spesa occorrente per attività espositive e manifestazioni culturali di particolare interesse nazionale ed internazionale. Nel caso di specie, quindi, l’amministrazione è certamente facilitata nella scelta della sede cui imputare gli introiti derivanti da contratti di sponsorizzazione stipulati per sostenere le attività indicate.

### **La sponsorizzazione del servizio di tesoreria**

In materia di appalti di servizi di tesoreria, la prassi consolidata è che gli istituti di credito, normalmente soggetti prescelti come controparte privilegiata del contratto in esame, offrano all’amministrazione aggiudicatrice contributi e sponsorizzazioni per le diverse finalità istituzionali dell’ente, oltre al servizio medesimo, svolto prevalentemente a titolo gratuito.

Ma definiamo, innanzitutto, il servizio di tesoreria, disciplinato dagli artt. 208, 209 e 210 del d. lgs. n. 267/00, c.d. Testo Unico degli Enti locali. In particolare, il citato art. 209 stabilisce che “il servizio di tesoreria consiste nel complesso di operazioni legate alla gestione finanziaria dell’ente locale e finalizzate, in particolare, alla riscossione delle entrate, al pagamento delle spese, alla custodia di titoli e valori ed agli adempimenti connessi previsti dalla legge, dallo statuto, dai regolamenti dell’ente o da norme patrizie”. L’articolo seguente, invece, prevede che l’affidamento del servizio venga “effettuato mediante procedure ad evidenza pubblica stabilite nel regolamento di contabi-

lità di ciascun ente, con modalità che rispettino i principi della concorrenza”. Inoltre, “qualora ricorrano le condizioni di legge, l’ente può procedere, per non più di una volta, al rinnovo del contratto di tesoreria nei confronti del medesimo soggetto” (art. 210).

Come detto in avvio, nel corso degli anni si è assistito sempre più alla richiesta, da parte delle amministrazioni aggiudicatrici, dell’elargizione di contributi per sponsorizzazione non riconducibili, quanto a finalità, al servizio messo in appalto quanto piuttosto a sostenere le attività amministrative tradizionali dell’ente. In altre parole, nei casi descritti, la valutazione degli offerenti non è determinata soltanto in ragione delle dimostrata capacità di svolgere adeguatamente e vantaggiosamente il servizio appaltato ma anche in base alla disponibilità di risorse messe a disposizione, appunto, per attività di sponsorizzazione.

La prassi in esame ha portato allo sviluppo di un costante contenzioso che ha prodotto diverse decisioni in materia, purtroppo quasi sempre non sovrapponibili a causa della specificità delle singole vicende in oggetto e, quindi, non riconducibili con facilità ad una ricostruzione omogenea dell’istituto delle sponsorizzazioni quale elemento del contratto di tesoreria.

La giurisprudenza ha offerto, comunque, spunti estremamente significativi in materia, che spesso hanno permesso di dare indicazioni volte a colmare i vuoti normativi, soprattutto laddove afferenti ai profili più spiccatamente procedurali dell’istituto.

In particolare, recentemente si è posto in evidenza come, nell’indire una gara per l’affidamento del servizio di tesoreria, l’amministrazione debba essere mossa in via principale dall’interesse che detto servizio venga affidato al soggetto che presenti, nella somma tra requisiti tecnico - operativi e requisiti di carattere economico, il punteggio più vicino all’ottimo ovvero che dimostri di poter assolvere meglio degli altri partecipanti ai delicati compiti di gestione del servizio posto in appalto (Consiglio di Stato, Adunanza plenaria, n. 6/2002).

In quest’ottica, non è illegittimo che l’amministrazione appaltante preveda di assegnare un punteggio aggiuntivo ai concorrenti che si dichiarano disposti a stipulare, a lato del contratto di gestione del servizio, anche un contratto accessorio di sponsorizzazione, soprattutto nel caso in cui da ciò derivino maggiori economie per l’amministrazione medesima, come disposto dall’art. 43 della legge n. 449/97.

Tuttavia, la giurisprudenza (ordinanza Consiglio di Stato, sez. V, n. 5896/01) aveva già indicato, quale presupposto di legittimità dell’azione considerata, la necessità che la volontà di percepire il pagamento di un corrispettivo in denaro per la sponsorizzazione di attività espressamente indicate ed i criteri di attribuzione dei relativi punteggi, fossero previsti già nella lettera di invito a presentare offerta. In tal modo, non si può ritenere lesa la *par condicio* dei partecipanti alla gara, che di fatto sono a conoscenza sia della clausola accessoria al contratto principale, sia della potenziale incidenza che questa assume nei confronti della procedura di aggiudicazione dell’appalto.

Il Consiglio di Stato ha ulteriormente ribadito che l'attribuzione dei punteggi dovrà pur sempre privilegiare “gli aspetti relativi alla capacità tecnica, operativa ed organizzativa del concorrente ed all'economia del servizio di tesoreria in sé considerato, dovendo l'Amministrazione individuare in proposito criteri in grado, almeno potenzialmente, di differenziare in modo significativo le offerte sotto i profili più strettamente funzionali”.

Per questa ragione, il punteggio assegnabile all'attività di sponsorizzazione dovrà essere modulato in termini residuali e comunque in modo da non renderlo l'elemento discriminante dell'intera procedura concorsuale. Più specificamente, la quota di punteggio attribuibile alla sponsorizzazione dovrà oscillare all'interno di una forcella fissa e predefinita, comunicata ai partecipanti tramite inserimento nei documenti di gara e determinata in modo da non comportare l'attribuzione di punteggi aggiuntivi direttamente proporzionali al crescere dell'entità dell'offerta economica proposta per la sponsorship.

Così facendo, dovrebbe essere garantito il rispetto dei principi di concorrenza e trasparenza dell'azione amministrativa.

Infine, è evidente che stipulare un contratto di sponsorizzazione che sia accessorio ad un contratto principale (che nel caso di specie è quello di gestione del servizio di tesoreria), non esonera l'amministrazione dal seguire le prescrizioni ordinariamente poste dal legislatore per i contratti in questione. In particolare, nel caso in esame, assume un rilievo specifico la definizione di un quadro chiaro ed esaustivo, sia in termini qualitativi che quantitativi, delle attività che si intende sponsorizzare nell'ambito di validità dell'accordo negoziale.

In altre parole, si ripropone anche qui la necessità di una corretta traduzione in termini operativi delle linee guida che sorreggono la volontà dell'amministrazione, attraverso l'esplicita indicazione delle finalità del contratto di sponsorizzazione e dell'articolazione che assume in tal senso il rapporto tra le parti.

### **4.3 Il procedimento amministrativo di sponsorizzazione**

#### **Un possibile percorso operativo**

Come si comprende facilmente dall'analisi del quadro normativo di riferimento, le disposizioni sui contratti di sponsorizzazione, pur delineando in maniera specifica limiti e vincoli dell'istituto in questione, non danno alcuna indicazione sul percorso operativo che le amministrazioni possono compiere per costruire rapporti di sponsorship.

Alcune indicazioni a riguardo possono, tuttavia, essere ricavate con riguardo all'accennata ricerca da parte del Fondo Edifici di Culto (FEC) di fonti alternative e/o integrative di finanziamento.

Per far fronte alla spesa occorrente, infatti, il Fondo dispone di un contributo statale fisso nonché della rendita derivante dalla gestione del patrimonio fruttifero, ma il continuo incremento delle esigenze di valorizzazione del patrimonio culturale, correlate a quelle di tutela

della pubblica incolumità, ha reso irrinunciabile la ricerca di fonti alternative e/o integrative di finanziamento. Dette fonti sono state individuate nei fondi erogati dall'Unione Europea e nelle sponsorizzazioni private (Circolare 25 febbraio 2000 n. 124, del Ministero dell'Interno).

In merito, si deve considerare che il quadro normativo di riferimento non offre alcuno spunto di rilievo sul piano procedurale ed a ciò si associano la mancata emanazione del regolamento di esecuzione della legge n. 512/98 in materia di regime fiscale dei beni di rilevante interesse culturale e la scarsità della giurisprudenza. Conseguentemente, facendo ricorso alla limitata esperienza acquisita in materia, possono essere distinte due ipotesi procedurali.

Nel primo caso, si può prevedere che lo sponsor versi all'amministrazione l'importo occorrente per la realizzazione dei lavori, che saranno eseguiti secondo le ordinarie procedure e, successivamente, il FEC relaziona allo sponsor circa l'utilizzazione del finanziamento erogato.

Diversamente, è lo sponsor che può assumere il ruolo di stazione appaltante provvedendo ad avviare diretti contatti con la ditta esecutrice dei lavori, i quali avranno ad oggetto sia l'affidamento che il finanziamento delle opere, fatta salva l'approvazione della competente Soprintendenza e previa la stipula di apposita convenzione con il FEC in qualità di proprietario del bene.

È evidente che la seconda soluzione, presentando intuibili motivi di economicità ed efficacia dell'azione amministrativa, potrebbe essere quella preferibile. Nel caso specifico, si ipotizza altresì che la predetta convenzione venga sottoscritta dal Prefetto, nella veste di amministratore del FEC in sede periferica.

A titolo esemplificativo, inoltre, si può citare l'ipotesi di utilizzazione di ponteggi, installati per l'esecuzione di lavori oggetto di sponsorizzazione, al fine dell'esposizione di messaggi pubblicitari a favore dello sponsor stesso.

Si pone, però, il problema dell'individuazione dei soggetti disposti alla sponsorizzazione e, anche in tal caso, vengono prospettate diverse ipotesi procedurali:

- a. l'azienda sponsor si autopropone per il finanziamento di lavori di restauro;
- b. una società operante nel settore viene incaricata di procurare sponsor, svolgendo altresì attività di consulenza nella individuazione degli immobili su cui intervenire;
- c. l'incarico di ricerca dello sponsor è affidato ad associazione senza fini di lucro (come ad esempio una ONLUS);
- d. l'amministrazione individua gli sponsor (es. Casse di risparmio, compagnie di assicurazione etc.) nonché gli interventi da realizzare.

A differenza di quanto disposto per l'effettiva esecuzione dei lavori, in materia di ricerca degli sponsor non sembra vi sia un orientamento preferenziale tra le ipotesi prospettate e, quindi, le amministrazioni destinatarie possono godere di ampia discrezionalità in merito.

Si ritiene, però, opportuno fornire un'indicazione di tipo strettamente operativo suggerendo alle amministrazioni di adottare tutte le iniziative utili per il reperimento delle risorse economico-finanziarie derivanti da sponsorizzazione. In particolare, il raggiungimento dei necessari accordi secondo moduli concertativi potrebbe avvenire utilizzando apposite conferenze di servizio, mentre la ricerca e la circolazione delle informazioni potrebbe essere decisamente favorita dal ricorso alle potenzialità delle reti telematiche di livello nazionale (Internet) e di livello locale (intranet, reti civiche, etc.).

Da quanto detto, emerge con chiarezza come, a livello generale, la formalizzazione di un contratto di sponsorizzazione comporti per l'amministrazione l'avvio e lo sviluppo di una procedura complessa, nella quale confluiscono problematiche differenti, legate:

- ai profili di regolamentazione e di costruzione degli atti di indirizzo;
- ai profili amministrativi propedeutici e strumentali alla stipulazione dei contratti;
- alle procedure di selezione del contraente;
- ai profili ed i procedimenti contabili.

I profili indicati sono discussi più approfonditamente nei paragrafi seguenti.

### **Quando la sponsorizzazione risolve problemi contingenti: il caso delle pubblicazioni dell'URP del Comune di Pistoia**

Il Servizio Comunicazione e Relazione con i cittadini del Comune di Pistoia ha creato una rete di URP denominata "Pistoia Informa", che gestisce i rapporti con il cittadino su tutto il territorio comunale.

All'inizio degli anni '90, tramite incontri informali con banche e supermercati della zona nasce l'idea di avviare delle collaborazioni in logica di sponsorship per poter realizzare pubblicazioni relative al Comune di Pistoia e ai suoi servizi. Dopo le prime sperimentazioni, nel 1995 si è pensato di sistematizzare il rapporto con gli sponsor, con una delibera che ha dato delle regole generali di comportamento. Partendo dalle opportunità garantite dall'art. 51 della Legge 142/90 sull'organizzazione dei servizi comunali, il Comune di Pistoia ha stabilito che tutto il materiale a stampa dell'URP può ospitare inserzioni pubblicitarie sotto forme e modalità concordate di volta in volta col dirigente dell'URP. La delibera ha individuato una serie di spese (spedizione, consegna, affissione) collaterali al processo di distribuzione delle pubblicazioni, che sono in differente misura a carico dello sponsor. Questa definizione, se si vuole, molto puntuale di standard e regole ha comunque consentito di gestire in modo trasparente e condiviso l'intero processo.

Il progetto si concretizza con l'uscita di due testate registrate: "Il Comune di Pistoia" e "60 e oltre" che forniscono una comunicazione mirata rispetto a target definiti e danno anche rilievo agli altri enti del territorio (ASL, COPIT- Azienda per la mobilità, Provincia).

"Il Comune di Pistoia" è una testata generalista, dove ogni numero è monografico e tagliato su target sempre diversi, con 4-6 uscite all'anno. "60 e oltre" è invece dedicato agli anziani, e viene giudicato strategico per il Comune poiché Pistoia ha circa 27.000 ultrasessantenni. L'uscita è semestrale e viene recapitata tramite abbonamento postale. Una volta all'anno, il giornalino viene arricchito da un supplemento dedicato ai giovani chiamato "clacson". Possono coesistere più sponsor all'interno di una pubblicazione, ma viene loro garantita l'esclusività merceologica.

Gli sponsor solitamente offrono contributi economici ricoprendo dal 30% al 50% della spesa totale delle pubblicazioni. Gli sponsor utilizzati dall'URP di Pistoia sono principalmente banche, società di grande distribuzione, ma anche sponsor "istituzionali" come l'ASL e Publiacqua. Nel caso specifico dell'ASL la sponsorizzazione diventa in realtà una compartecipazione alle spese. Saltuariamente gli sponsor offrono anche gadget; come ad esempio un disco orario che nella parte posteriore elenca i numeri telefonici dei principali servizi della città. Il gadget è stato completamente offerto da una banca, che ha inserito il logo per pubblicizzare la sua immagine.

Nel mese di luglio esce un numero speciale dedicato alle manifestazioni estive che viene gestito con una modalità differente dalle precedenti. Poiché il prodotto ha una larghissima distribuzione (arriva a tutte le famiglie del Comune di Pistoia) si usufruisce di un intermediario che gestisce gli spazi pubblicitari della pubblicazione. Per l'assegnazione dell'incarico all'intermediario, non è stato necessario avviare procedure di gara; ma si è proceduto a trattativa privata perché una indagine di mercato ha individuato un solo interlocutore disponibile. Anche in questo caso, comunque l'obiettivo è quello di ottenere una operazione a costo zero: i costi della pubblicazione e della sua distribuzione debbono essere interamente coperti dalle inserzioni. Il Comune si riserva la facoltà di scegliere i possibili sponsor per mantenere un'immagine coerente con le altre pubblicazioni.

Per dare continuità al rapporto con le imprese, all'inizio di ogni anno gli sponsor che hanno già collaborato con l'URP, ricevono una lettera con l'elenco delle possibili attività da sponsorizzare, che chiede loro la disponibilità per uno o due numeri a loro scelta.

La gestione degli adempimenti amministrativi e contabili avviene attraverso l'inserimento delle entrate al capitolo sull'uso dei beni comunali a domanda individuale. Per superare la difficoltà di avere diretta disponibilità delle risorse per il Servizio Comunicazione, è stata necessaria una determina del dirigente che le attribuisce ad un capitolo di diretta pertinenza del Servizio. Le entrate vengono dunque introitate e stornate alla prima situazione di bilancio nel capitolo dell'URP, essendo così assimilate ad una forma di autofinanziamento. Per accelerare la fatturazione del contributo, il contatto avviene attraverso uno scambio di lettere, con impegni scritti che poi vengono allegati alle determine o alle delibere.

Come sopra descritto, anche a distanza di qualche anno dalla partenza di questa esperienza, esistono ancora alcuni ostacoli ad una gestione più flessibile delle risorse. Infatti, un'ottima opportunità di sviluppo per la pratica delle sponsorizzazioni, potrebbe venire dalla possibilità di utilizzare le risorse introitate anche al di fuori dell'ufficio responsabile dell'iniziativa sponsorizzata. In questo modo si potrebbe migliorare la qualità dei servizi che per loro natura difficilmente si prestano all'interesse di potenziali sponsor.

Le aspettative iniziali del Comune sono state ampiamente soddisfatte, poiché le pubblicazioni riscuotono un notevole successo sia presso le istituzioni che presso i cittadini. Anche da parte delle aziende sponsor si è riscontrato un ottimo "ritorno", testimoniato dalla continuità nel rapporto e dal fatto che alcune di esse hanno promosso iniziative specifiche di *mailing* parallelo.

In questo "sistema virtuoso" l'URP garantisce il proprio contributo anche attraverso alcune iniziative di misurazione della soddisfazione degli utenti che segnalano l'incremento quantitativo dell'utilizzo delle prestazioni pubblicate e il miglioramento del livello di conoscenza dei servizi.

Nell'esperienza del Comune di Pistoia, due sono le chiavi fondamentali nella gestione delle sponsorizzazioni: essere credibili, avere una buona immagine come istituzione e cercare "buoni" sponsor per avere e mantenere una immagine chiara, pulita, appetibile. Occorre inoltre darsi continuamente da fare, impegnarsi a fondo, poiché i rapporti si basano sulle capacità personali di proporre le cose, di proporre il prodotto nel modo giusto e al momento giusto... e provarci sempre.

Per il futuro, l'idea è quella di fare delle gare disciplinate da un regolamento specifico sulla contrattualistica e sulla gestione del rapporto con gli sponsor.

In collaborazione con l'assessorato al Bilancio e alle Finanze e con l'assessorato alla Cultura, l'URP di Pistoia sta cercando di creare una lista di possibili eventi per il 2003-2004, e di individuare tutti i possibili sponsor in modo da poter gestire i contatti con i contraenti anche per tempi più lunghi degli attuali.

### **I profili di regolamentazione e di costruzione degli atti di indirizzo**

In assenza di un quadro normativo generale, le amministrazioni pubbliche che intendono avvalersi dei contratti di sponsorizzazione possono sfruttare la propria autonomia regolamentare per delineare alcuni elementi di riferimento della materia quali possono essere, ad esempio:

- i contenuti ammessi per le sponsorizzazioni e quelli vietati (si pensi alla pubblicizzazione di prodotti che potrebbero compromettere l'immagine dell'amministrazione o ad altri che potrebbero risultare espressione di fanatismo o di razzismo);
- i contenuti dell'avviso pubblico in cui si rende pubblica la volontà di instaurare rapporti di sponsorship e le modalità della relativa pubblicazione;
- i requisiti di formulazione delle offerte;
- le modalità di individuazione delle iniziative di sponsorizzazione, che possono essere complementari al normale corso delle iniziative o degli interventi posti in essere in base agli stanziamenti disposti nel bilancio e/o nel PEG oppure possono rappresentare di per sé obiettivi di programmi e progetti afferenti a specifiche aree di attività;
- alcuni dei requisiti essenziali del contratto di sponsorizzazione;
- le procedure di verifica e di controllo sull'andamento dei contratti stipulati;
- i casi di gestione diretta delle attività di reperimento di sponsor e quelli in cui si ammette l'affidamento in convenzione dell'incarico a soggetti specializzati.

Ma, al di là degli elementi indicati, è evidente che il Regolamento per la disciplina delle sponsorizzazioni rappresenta soprattutto la sede ideale per la disciplina della procedura di costruzione del rapporto di sponsorship e per fornire indicazioni almeno di principio circa le modalità di selezione dei contraenti (si vedano gli esempi in Appendice).

L'orientamento è sostenuto anche dall'Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici, la quale ha ribadito come la necessità di applicare procedure volte a garantire il sostanziale rispetto dei principi fondamentali di efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa renda auspicabile che ciascuna amministrazione, nell'ambito dei propri poteri di autonomia, adotti un apposito regolamento in materia di procedure di scelta degli sponsor.

Il regolamento dovrebbe evidenziare, in particolare, l'obbligo di far precedere la scelta da adeguate forme di pubblicità, anche al fine di stimolare l'interesse dei privati a concorrere o ad assumere la sponsorizzazione di cui trattasi (parere 31.1.2002).

### **I profili amministrativi propedeutici e strumentali alla stipulazione dei contratti**

Se si sostiene l'orientamento prevalente secondo cui la scelta dei soggetti sponsor deve avvenire all'interno di procedure ad evidenza pubblica, ben si comprende come l'effettiva stipulazione del contratto di

sponsorizzazione avvenga soltanto a seguito della corretta esecuzione di una sequenza di adempimenti ed accertamenti formali.

Detta sequenza, in realtà, è quasi interamente predefinita e non subisce modifiche rilevanti in ragione della specifica procedura concorsuale che si intende porre in essere. Tuttavia, e soprattutto nel caso di contratti che presentino oneri esigui, è opportuno e legittimo che la scelta degli sponsor privati avvenga in base a procedure semplificate, quali possono essere, ad esempio, la licitazione privata oppure, laddove ne ricorrano le condizioni, la trattativa privata.

In ogni caso, si ribadisce, il procedimento di scelta dello sponsor presenta delle fasi comuni a qualunque tipo di gara posta in essere dall'amministrazione, come di seguito esemplificato:

1. *Elaborazione di un progetto di sponsorizzazione per una finalità specifica da parte del Servizio competente e sua formalizzazione da parte del Dirigente responsabile*

Il progetto, di norma, dovrebbe riguardare finalità preindividuate. Tuttavia, qualora manchi un'espressa indicazione circa l'obiettivo dei capitoli interessati alle sponsorizzazioni, l'iniziativa può essere espressamente autorizzata con la adozione di uno specifico atto deliberativo e di integrazione dei documenti contabili di riferimento.

2. *Adozione, da parte del dirigente competente per materia, della determinazione di approvazione del bando di gara o dell'avviso pubblico*

3. *Avvio della procedura di scelta dello sponsor mediante la pubblicazione del bando di gara o dell'avviso pubblico*

In questa fase l'amministrazione è tenuta all'attivazione di tutte le forme di pubblicità prescritte.

4. *Ricezione delle domande di partecipazione e/o delle offerte da parte degli sponsor interessati*

5. *Operazioni di valutazione delle offerte da parte della Commissione di gara e relativa verbalizzazione*

La Commissione, verificati i requisiti di qualificazione gara e l'assenza di cause di esclusione, esamina le offerte e aggiudica il contratto al concorrente che ha presentato l'offerta migliore. Delle suddette operazioni viene redatto apposito verbale di aggiudicazione, nel quale devono essere indicati espressamente i criteri di selezione in ragione dei quali è stato formulato il giudizio comparativo.

6. *Adozione, da parte del dirigente competente, della determinazione di presa d'atto dei risultati della Commissione di gara, ai fini della contestuale assegnazione del contratto di sponsorizzazione al soggetto vincitore*

7. *Sottoscrizione del contratto di sponsorizzazione tra l'amministrazione e lo sponsor*

La stipulazione è sempre necessaria nel caso in cui si sia proceduto tramite trattativa privata, posto che in tal caso manca un vero e

proprio atto di aggiudicazione, trattandosi di una procedura negoziata. D'altra parte, nel caso considerato, la redazione del testo contrattuale risulta se non necessaria, quanto meno opportuna, al fine di esplicitare dettagliatamente gli obblighi e gli adempimenti cui le parti sono tenute. In tal senso, la stipulazione costituisce una garanzia per la parte pubblica che, in considerazione dei propri fini istituzionali, non può pubblicizzare prodotti che potrebbero comprometterne l'immagine o il prestigio, né propagandare messaggi di natura politica, sindacale, religiosa o che siano espressione di fanatismo o razzismo. Il contratto è, quindi, necessario anche al fine di specificare tali aspetti, soprattutto nel caso in cui si opti per una gestione mediata delle sponsorizzazioni tramite affidamento ad un'agenzia pubblicitaria specializzata, ipotesi questa in cui devono essere altresì precisati i criteri che l'agenzia medesima dovrà seguire nella selezione degli sponsor.

Si consideri, infine, che il verbale di aggiudicazione, così come la stipulazione del contratto, rendono perfetto l'accordo tra le parti, che, tuttavia, diventa vincolante per l'amministrazione solo a seguito della prescritta approvazione da parte della competente autorità. Quest'ultima, che di solito è diversa da quella che ha stipulato il contratto, procede all'esame della generale regolarità della procedura di gara, delle clausole apposte nel contratto nonché alla verifica di eventuali irregolarità nella fase di stipulazione.

Attraverso l'approvazione (che costituisce, come si è detto, una garanzia per l'amministrazione) viene altresì ordinata l'esecuzione del contratto e viene assunto il relativo impegno di spesa.

Si deve, però, precisare che l'approvazione è richiesta solo per i contratti dello Stato e degli altri enti soggetti alla legge di contabilità. Per gli Enti locali, infatti, la fase in esame viene a coincidere sostanzialmente con la delibera di aggiudicazione.

### **Le procedure di selezione del contraente**

È noto che, in linea generale, i contraenti delle amministrazioni pubbliche devono essere scelti in base alle risultanze di apposite procedure ad evidenza pubblica.

La ratio di quest'obbligo risiede nella necessità che l'instaurazione di contratti passivi, da cui cioè derivi una spesa di denaro pubblico, avvenga nel rispetto di principi costituzionali quali l'imparzialità e il buon andamento nonché di criteri ormai generalizzati quali sono quelli di efficienza, economicità ed efficacia dell'azione amministrativa.

In altre parole, poiché la spesa derivante da un contratto passivo corrisponde all'elargizione di denaro pubblico verso un soggetto privato, l'amministrazione deve dimostrare alla comunità di aver posto in essere ogni possibile strumento atto a scegliere, tra coloro che si sono dimostrati interessati, il concorrente migliore in base ai requisiti richiesti.

Posta la suddetta premessa, ben si comprende come parte della dottrina abbia ipotizzato che per i contratti di sponsorizzazione non fosse necessario ricorrere alle procedure di gara per la scelta del contraente, ferma restando l'attivazione di adeguate forme di pubblicizzazione delle iniziative previste. I contratti in esame, infatti, sono stati ricondotti alla categoria dei contratti attivi ovvero di rapporti che non comportano una spesa ma un'entrata aggiuntiva per l'amministrazione che li pone in essere.

Un ulteriore orientamento è giunto alla medesima soluzione, affermando la non applicabilità della disciplina comunitaria in materia di appalti sul presupposto della tendenziale gratuità del negozio in esame, ipotesi questa confermata dalla normativa di riferimento, ai sensi della quale il ricorso ai contratti di sponsorizzazione è ammesso se finalizzato alla realizzazione di risparmi di spesa (art. 43 legge n. 449/97).

La varietà delle prestazioni che può caratterizzare questa tipologia contrattuale non esclude, tuttavia, che la stessa possa essere in concreto assimilata ad una fornitura, all'esecuzione di lavori o allo svolgimento di servizi. È in tal senso che l'orientamento citato ammette la necessità di scegliere i contraenti attraverso procedure ad evidenza pubblica, sia pure svolte al di fuori delle regole imposte dalla disciplina comunitaria, comunque applicabile solamente ad appalti sopra soglia e quindi di valore abbastanza elevato.

Per altro verso, si è sostenuto che l'affermata equivalenza tra risparmio di spesa e gratuità non rileva necessariamente ai fini della qualificazione dei contratti di sponsorizzazione quali negozi a titolo gratuito, poiché l'amministrazione sponsee può comunque essere tenuta al compimento di determinate prestazioni in favore dello sponsor. Allo stesso modo, la suddetta equivalenza non permette di escludere sempre il carattere dell'onerosità che è, come detto, il presupposto per l'applicazione della disciplina comunitaria in materia di appalti. Anche in questo caso, infatti, l'amministrazione sponsee può essere tenuta a corrispondere prestazioni comunque onerose.

Quanto detto dimostra una certa difficoltà di conciliare, dal punto di vista operativo, la natura del contratto di sponsorizzazione con lo svolgimento di procedure di gara per la scelta del contraente, pur opportune e auspicabili.

Si potrebbe supporre, semmai, che dette procedure di scelta vengano svolte in forma semplificata, soprattutto per contratti che possiedono un limitato valore economico.

D'altro canto, però, è inevitabile che la scelta della procedura consensuale ed il relativo svolgimento siano condizionati da quanto disposto nel regolamento generale sui contratti dell'amministrazione. Quindi, tanto più saranno stringenti e complesse le procedure regolamentari, tanto meno sarà possibile temperare in misura adeguata le necessità di imparzialità e trasparenza nella scelta del contraente con quelle di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Anche in questo senso, dunque, un ruolo determinante potrebbe essere svolto dal regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni, attraverso cui ogni ente ha la possibilità di costruire specifiche norme da applicare a seconda delle proprie necessità.

In merito alle problematiche connesse alle modalità di scelta del contraente, è stato espresso un orientamento importante dall'Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici, che in due distinti pareri ha fornito indicazioni in merito al rapporto esistente tra la natura del contratto di sponsorizzazione e la procedura ad evidenza pubblica da utilizzarsi nella scelta dei contraenti con cui stipulare i medesimi contratti.

In particolare, con la determinazione del 5 dicembre 2001, l'Autorità risponde ad alcuni quesiti aventi ad oggetto la possibilità di utilizzare, nell'ambito della normativa sui lavori pubblici, la disciplina inerente i contratti in esame.

Nel caso discusso, la fattispecie riguardava l'affidamento, da parte di un Comune, dei lavori di progettazione, esecuzione, direzione e collaudo degli interventi di ristrutturazione ed adeguamento delle disposizioni in materia di consumi energetici, eliminazione delle barriere architettoniche e sicurezza di un immobile di proprietà dello stesso Comune, adibito a teatro.

In particolare, l'affidamento era previsto nei confronti di un'associazione temporanea di imprese composta da soggetti privati, il cui scopo statutario prevalente coincideva con l'attività richiesta dall'appalto. L'associazione temporanea si impegnava, pertanto, ad assumersi per intero gli oneri finanziari derivanti dal suddetto intervento, subordinatamente alla consegna temporanea dell'immobile soggetta ad obbligo di restituzione, ed alla sponsorizzazione del proprio nome.

Nel parere indicato, l'Autorità ha giudicato che il contratto di sponsorizzazione, da stipularsi quale contratto accessorio rispetto a quello di affidamento dei lavori di restauro, non dovesse essere soggetto alla disciplina comunitaria e nazionale sugli appalti pubblici, almeno per quanto attiene alle procedure di scelta del contraente. In altre parole, si è ammesso che la controparte dell'amministrazione appaltante possa essere scelta utilizzando procedure di gara semplificate e informali.

L'orientamento descritto, posta la non ammissibilità dell'ipotesi prospettata dal richiedente circa l'assimilazione tra la consegna temporanea del bene con l'obbligo di restituzione ad avvenuto restauro e l'istituto della vendita di cosa futura (istituto che presuppone l'acquisto da parte dell'amministrazione di un bene di proprietà di un altro soggetto giuridico), si fonda sul fatto che, nel settore pubblico, è ammesso il solo utilizzo della c.d. sponsorizzazione passiva.

Infatti, poiché il corrispettivo del contratto in questione può essere rappresentato anche da un contributo in beni o servizi o altre utilità economicamente rilevanti, l'Autorità ribadisce che la sponsorizzazione è inquadrabile come un contratto complesso atipico, assoggettabile alla disciplina più idonea in base a quale sia la prevalenza delle

prestazioni che lo sponsor si impegna ad eseguire. Si parla, quindi, di sponsorizzazione passiva perché lo sponsor, potendo ottenere la pubblicizzazione della propria immagine soltanto “passando” attraverso l’attività dell’amministrazione, eroga a quest’ultima un corrispettivo con cui concorre alle spese di realizzazione della stessa iniziativa pubblica.

In quest’ottica, l’Autorità sostiene l’orientamento secondo cui il contratto di sponsorizzazione rappresenta per l’amministrazione un contratto passivo ovvero non comportante oneri di tipo finanziario ma, al contrario, suscettibile di produrre “un vantaggio economico e patrimoniale direttamente quantificabile ... mediante un risparmio di spesa”.

La conseguenza più immediata derivante dall’accoglimento di tale impostazione è che il contratto in esame non è soggetto alla disciplina comunitaria e nazionale sugli appalti pubblici, almeno per quanto attiene alle procedure di scelta del contraente.

Si potrebbe obiettare, tuttavia, che l’assunto non è applicabile al caso in cui la prestazione e la controprestazione delle parti (amministrazione sponsee e privato sponsor) non siano riconducibili con chiarezza ad un criterio meramente patrimoniale. L’Autorità, invece, chiarisce che, anche in questa seconda ipotesi (c.d. di sponsorizzazione interna), le disposizioni sugli appalti non troveranno comunque applicazione poiché si è in presenza di un negozio gratuito, sia pure caratterizzato da un interesse patrimoniale dato dalla controprestazione del ritorno pubblicitario.

Posta, quindi, in generale la non asseguibilità dei contratti di sponsorizzazione alle norme in materia di appalti pubblici, l’Autorità ha fornito il suo orientamento in ordine alla possibilità che la prestazione offerta dallo sponsor attenga ad attività di progettazione, direzione lavori, esecuzione e collaudo di opere pubbliche.

A riguardo, è stato osservato come la legislazione statale di riferimento, in realtà, non ponga alcun limite all’oggetto del contratto di sponsorship, fissando soltanto vincoli che attengono alla finalità del contratto medesimo ovvero il perseguimento di interessi pubblici, l’assenza di conflitti di interesse e la produzione di risparmi di spesa rispetto agli stanziamenti disposti. La risposta al quesito prospettato è, pertanto, positiva, ben potendosi ammettere che il soggetto sponsor esegua o faccia eseguire le attività suddette.

Ciò non vuol dire, però, il venir meno dell’obbligo di controllo delle amministrazioni pubbliche sulle modalità esecutive degli interventi realizzati dagli sponsor. Gli interventi in questione, infatti, vengono effettuati su beni immobili pubblici dal che deriva una specifica e ineliminabile responsabilità dell’amministrazione che ha affidato lo svolgimento delle attività.

È in tal senso che l’Autorità ribadisce la necessità di non potersi prescindere, nel caso di specie, dal rispetto delle disposizioni di cui alla legge n. 109/94 (c.d. Legge quadro sui lavori pubblici), circa la qualificazione dei soggetti esecutori di lavori pubblici. Ai sensi del-

l'art. 8 della citata norma, infatti, l'esecuzione di un lavoro pubblico (attività in cui va necessariamente ricompresa la ristrutturazione e la manutenzione di un immobile di proprietà pubblica) deve essere affidata solamente a soggetti in possesso della specifica certificazione, alla luce di quanto stabilito dal regolamento approvato con d. P. R. n. 34/00.

In conclusione, se i lavori sono eseguiti direttamente dallo sponsor, sarà questo a dover dimostrare il possesso della certificazione all'amministrazione che affida il servizio. Diversamente, nel caso in cui sia lo sponsor a ricercare i soggetti esecutori, questo dovrà rivolgersi solo ad imprese qualificate ai sensi della normativa vigente.

L'orientamento descritto ha trovato un approfondimento nel successivo parere dell'Autorità, emanato in data 31 gennaio 2002 in risposta ad un quesito sottoposto dall'ARAN. In particolare, presupponendo che i contratti di sponsorizzazione debbano necessariamente essere affidati mediante procedura ad evidenza pubblica, si pone il quesito di quale possano essere i criteri di aggiudicazione da utilizzare in una gara avente ad oggetto un rapporto di sponsorship in cui lo sponsor offra all'amministrazione una fornitura o un servizio in luogo di una mera entrata monetaria.

Non sorgono dubbi, infatti, che, qualora la prestazione dello sponsor sia di tipo strettamente economico, per l'amministrazione sia più agevole e opportuno svolgere un pubblico incanto in cui avvalersi del criterio dell'offerta più elevata. Nel caso in questione, in effetti, gli elementi qualitativi dell'offerta non presentano alcuna rilevanza.

In merito all'interrogativo proposto, l'Autorità ha precisato, innanzitutto, che la questione riguarda espressamente gli ambiti delle forniture e dei servizi e tralascia il settore dei lavori pubblici che, invece, è stato (sia pure limitatamente) interessato dal tema delle sponsorizzazioni. Nel settore considerato, infatti, la costituzione di rapporti di sponsorship può senza dubbio essere un possibile stimolo alla realizzazione di opere pubbliche di interesse collettivo.

Posta questa premessa, l'Autorità osserva come la figura del contratto a titolo oneroso, allo stato attuale, non sia più limitata al solo scambio di beni economici concreti, potendosi connotare anche come uno scambio di più generali utilità economicamente rilevanti. Ciò vuol dire che il carattere di onerosità dell'atto contrattuale non dipende dal fatto che l'utilità di una delle parti sia rappresentata dall'acquisto di un bene o di un servizio oppure da un risparmio di spesa.

Questa osservazione rileva in misura ancora maggiore per il contratto di sponsorizzazione, in cui l'oggetto è dato indifferentemente da "ogni contributo in beni o servizi, denaro o ogni altra utilità proveniente da terzi allo scopo di promuovere il loro nome, marchio o attività, ovvero conseguire una proiezione positiva di ritorno e quindi un beneficio di immagine" e la disciplina applicabile è rappresentata da quella più idonea sulla base della prevalenza delle prestazioni che

lo sponsor si impegna ad eseguire.

Trattandosi, quindi, di un contratto consensuale ed oneroso a prestazioni corrispettive, l'Autorità ritiene che la scelta del contraente debba necessariamente avvenire all'interno di apposite procedure ad evidenza pubblica, anche in assenza di uno specifico quadro normativo di riferimento. La disciplina sui contratti di sponsorizzazione e, in particolare, l'art. 43 della legge n. 449/97, infatti, autorizza l'utilizzo dell'istituto all'interno di precisi limiti e vincoli, ma non dice nulla circa il percorso operativo da seguire nella stipulazione di detti contratti.

In merito, con la determinazione n. 24/01, l'Autorità aveva già osservato come l'atipicità della tipologia contrattuale impedisca l'applicazione della legislazione comunitaria e nazionale sugli appalti di servizi, lavori e fornitura, ma è nel parere in esame che si evidenzia "la necessità dell'applicazione di procedure che garantiscano comunque il sostanziale rispetto dei principi fondamentali di efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa".

In tal senso, la fase di scelta del contraente deve necessariamente svolgersi all'interno di un effettivo confronto concorrenziale fondato sulla comparazione delle offerte pervenute all'amministrazione secondo criteri che, seppure non vincolati da parametri normativi rigidi ed immutabili, devono valutare in modo approfondito la qualità del "prodotto" offerto dallo sponsor quale controprestazione. In particolare, quali singoli elementi di giudizio, l'Autorità suggerisce in via esemplificativa, il valore economico, la convenienza dell'amministrazione ad acquisire il prodotto e la fiducia per l'immagine dello sponsor per gli effetti di ritorno sulla stessa pubblicizzazione dell'attività sponsorizzata.

In linea generale, dunque, nell'ambito della procedura di scelta dello sponsor devono essere privilegiati l'utilizzo di criteri qualitativi che consentono di valutare, in termini oggettivi, sia la funzionalità dell'offerta, sia il valore che la stessa assume nei confronti dell'interesse pubblico che si intende soddisfare mediante la stipulazione del contratto di sponsorizzazione.

Quanto detto non vuol dire, ovviamente, che la valutazione comparativa svolta in sede di gara non dovrà in alcun modo tenere conto dei fattori economici connessi al costo dell'offerta.

L'Autorità ribadisce, infatti, l'importanza di identificare con precisione detto costo al fine di ponderare nel complesso la rispondenza dell'offerta ai risultati attesi dall'amministrazione, ma precisa al contempo l'opportunità che i criteri economici rimangano di carattere secondario rispetto agli elementi qualitativi, nonostante la difficoltà che questi possono presentare in termini di definizione. La "valutazione del valore", infatti, è sempre "disancorata da profili meramente matematici", il che gli conferisce inevitabilmente un grado maggior di incertezza nella costruzione di indicatori di giudizio appropriati.

## 4.4 I profili ed i procedimenti contabili

### La trasposizione dei proventi della sponsorizzazione

Non è errato sostenere che, tra i profili di maggiore complessità del procedimento di costruzione di un rapporto di sponsorship, vi è quello della trasposizione dei proventi della sponsorizzazione nei conti delle amministrazioni sponsorizzate.

Detti proventi possono essere di due tipi:

1. attraverso la sponsorizzazione, l'amministrazione ottiene un risparmio di spesa (totale o parziale) rispetto agli stanziamenti disposti secondo gli ordinari programmi di spesa;
2. attraverso la sponsorizzazione, l'amministrazione ottiene un introito aggiuntivo ovvero un incremento delle entrate.

In entrambe le fattispecie considerate, le risorse derivanti dal contratto di sponsorizzazione devono essere inserite in bilancio, ad inizio anno o durante l'anno, attraverso successive variazioni inerenti le maggiori entrate o i maggiori risparmi connessi al corrispettivo della sponsorship.

L'imputazione delle somme deve avvenire presso uno o più capitoli di spesa ordinaria (per realizzare servizi, attività, prestazioni oppure acquisire beni) in cui sia stato indicato l'obiettivo di perseguire economie di spesa attraverso l'attivazione di contratti di sponsorizzazione. Tuttavia, qualora manchi un'indicazione in tal senso, l'iniziativa può essere espressamente autorizzata dagli organi gestionali competenti, che provvedono all'adozione di un atto di indirizzo ed integrazione dei documenti di programmazione finanziaria.

Ai versamenti dello sponsor (ovvero all'effettiva messa a disposizione delle risorse), l'amministrazione sponsee è tenuta a corrispondere con l'emissione di appositi documenti fiscali, dando contemporaneamente corso alle procedure di accertamento dell'entrata mediante specifica determinazione del dirigente o del responsabile di servizio.

A questo punto, possono essere adottati gli atti di impegno delle somme iscritte in bilancio e, laddove necessario, nel PEG. La competenza su detti atti spetta agli organi preposti all'attività gestionale e, quindi, nella maggior parte dei casi si avrà la forma della determinazione dirigenziale di impegno delle risorse acquisite.

Rispetto a quanto detto in via generale, si deve comunque considerare che sia le procedure di trasposizione dei proventi, sia le voci del bilancio in cui contabilizzarli, variano in relazione al tipo di amministrazione che pone in essere la sponsorizzazione.

È anche vero, però, che gli iter burocratici connessi alla contabilizzazione in bilancio ed all'utilizzo delle risorse derivanti dai rapporti di sponsorship sono ovunque lunghi e complessi, tanto che i tempi effettivi per la riutilizzazione dei proventi finiscono spesso con l'allungarsi notevolmente, riducendo il potenziale grado di efficacia dell'istituto.

Questo fattore, che coincide con il complesso degli effetti prodotti dal contratto di sponsorizzazione in rapporto all'utilità derivante dall'intervento dello sponsor, presenta inoltre alcune oggettive difficoltà di misurazione. La sponsorizzazione, infatti, può coprire i costi dell'evento o del progetto, in misura fortemente variabile ovvero interamente, in parte rilevante o in parte limitata.

Per le ragioni esposte, si è prospettata la possibilità che l'amministrazione sponsee non incassi direttamente i proventi della sponsorizzazione, ma che questi rimangano allo sponsor il quale provvede a pagare direttamente le forniture di beni o servizi oggetto della sponsorizzazione. In tal modo, le risorse possono essere impegnate direttamente sulle spese necessarie alla realizzazione della sponsorizzazione e l'utilizzo dei proventi non subisce rallentamenti dovuti al passaggio interno al sistema contabile dell'ente pubblico.

Per esemplificare, nel caso in cui oggetto della sponsorizzazione sia una manifestazione cui sono interessati più sponsor, l'amministrazione, invece che incassare i proventi offerti da ciascun soggetto, potrebbe suddividere tra questi i compiti relativi alle spese tipografiche, a quelle di stampa e distribuzione degli inviti oppure a quelle connesse al servizio di catering. Oppure, se l'amministrazione necessita di una fornitura di carta per stampanti, si potrebbe chiedere allo sponsor di pagare direttamente la ditta fornitrice, senza far transitare le somme per le procedure contabili interne.

Aldilà dell'opportunità in termini di snellimento del processo di accertamento ed impegno delle somme, è evidente, tuttavia, che la possibilità di ricorrere a tali tipi di escamotage è soggetta ad alcuni rilevanti limiti, primo fra tutti la necessità che il contributo offerto coincida con la spesa reale di cui necessita l'amministrazione.

Come precisato più volte, infatti, non sempre il contratto di sponsorizzazione ha ad oggetto la fornitura di beni o servizi, potendosi prevedere altresì la mera messa a disposizione di spazi espositivi mediante cui lo sponsor opera la pubblicizzazione dei propri tratti distintivi.

È ciò che accade, ad esempio, dell'acquisto da parte dello sponsor di appositi spazi pubblicitari. In tal caso, gli introiti derivanti dal contratto dovranno obbligatoriamente essere contabilizzati in bilancio, con esclusione di qualunque altra possibilità.

Ogni amministrazione, inoltre, deve sempre agire in conformità con la propria normativa interna in materia di contratti ma anche di contabilità e non è detto che questa lasci spazi alla facoltà dello sponsor di impegnare direttamente le somme corrisposte a titolo di sponsorizzazione.

### **L'assoggettamento ad IRPEG dei corrispettivi derivanti dai contratti di sponsorizzazione**

Le iniziative derivanti da contratto di sponsorizzazione sono soggette alle disposizioni fiscali sulle imposte dirette e sulle imposte indirette, in quanto compatibili. In particolare per quanto concerne le imposte

dirette, sono soggetti ad IRPEG non soltanto gli enti commerciali, ma anche gli enti non commerciali per le attività commerciali da essi poste in essere.

Presupposto oggettivo per l'applicazione dell'imposta è, quindi, lo svolgimento di un'attività commerciale: si qualificano tali ai sensi dell'art. 51 del d. P.R. n. 917/86, c.d. Testo Unico sulle Imposte dei Redditi (TUIR), le attività rientranti nell'elencazione di cui all'art. 2195 c.c. (attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi, attività intermediaria nella circolazione dei beni e servizi e in genere le attività a queste ausiliarie) a prescindere dal fatto che lo svolgimento avvenga con un'apposita organizzazione in forma di impresa.

L'orientamento generale è di considerare i corrispettivi derivanti dai contratti di sponsorizzazione quale reddito derivante da attività commerciale, in quanto le iniziative pubblicitarie rientrano nel novero delle attività d'intermediazione nella circolazione dei beni e dei servizi.

Peraltro, lo stesso TUIR all'art. 111 annovera alla lettera d), fra le attività da considerare oggettivamente commerciali, la pubblicità. Ne consegue che gli introiti derivanti dai rapporti di sponsorizzazione sono di per se stessi assoggettati ad IRPEG.

Tuttavia, l'art. 88 del citato TUIR esclude dalla soggettività passiva all'IRPEG lo Stato e le amministrazioni statali, gli enti pubblici territoriali e i loro consorzi ed associazioni; mentre non considera attività commerciale l'esercizio di funzioni statali da parte di enti pubblici né tantomeno l'esercizio di attività previdenziali, assistenziali e sanitarie da parte di enti pubblici istituiti esclusivamente a tal fine, comprese le unità sanitarie locali.

In conclusione si può affermare che gli enti pubblici, fatta eccezione per quelli indicati dal suddetto art. 88, sono soggetti ad IRPEG in relazione al corrispettivo percepito da contratti di sponsorizzazione.

### **La fatturazione delle attività sponsorizzate**

La necessità di fatturare il valore dei servizi o delle attività oggetto di sponsorizzazione è forse una delle questioni più dibattute e problematiche nello studio delle modalità ottimali di utilizzo dell'istituto, soprattutto in considerazione dell'incidenza che l'IVA assume sul finanziamento (in termini di rapporto tra dimensione di questo e costi dell'iniziativa sponsorizzata).

Soprattutto, si è cercato di chiarire se, oltre agli sponsor, anche le amministrazioni fossero soggette agli obblighi IVA e, nel caso, se questi fossero applicabili in via generale o soltanto ad alcune fattispecie definite di sponsorizzazione.

A riguardo, si è sostenuto genericamente che gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni sono assoggettati ad IVA poiché l'art. 88 del TUIR non pone alcuna limitazione in favore dei soggetti indicati, né contempla altre esclusioni di carattere soggettivo. Di conseguenza, l'ente sponsorizzato dovrebbe sempre rilasciare la fattura allo sponsor affinché quest'ultimo possa operare la relativa detrazione d'imposta.

In tal caso, il valore della sponsorizzazione potrebbe corrispondere all'importo della somma stanziata in bilancio per la specifica iniziativa e, quindi, la fatturazione dovrebbe coincidere con l'intero stanziamento o con una quota dello stesso, in relazione alla totale o parziale copertura, mediante sponsorizzazione, dei risultati del capitolo interessato.

Tuttavia, qualora il corrispettivo del contratto di sponsorizzazione sia determinato in rapporto a prestazioni di servizi o forniture di beni a carico dello sponsor, l'obbligo di fatturazione graverebbe su entrambi i soggetti coinvolti nel rapporto di sponsorship.

Più precisamente, lo sponsor dovrebbe rilasciare all'amministrazione una fattura, soggetta ad IVA, con importo pari al valore del bene o del servizio erogato, mentre l'amministrazione deve emettere in favore dello sponsor una fattura di pari importo (anch'essa soggetta ad IVA), in relazione alla tipologia ed al valore del messaggio pubblicitario concesso.

La complessità dell'aspetto procedurale in esame, stanti i suoi considerevoli riflessi anche in termini di convenienza economica nell'utilizzo dell'istituto, ha spinto l'ARAN a sottoporre alcune questioni all'Agenzia delle Entrate ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Entrambe le amministrazioni interrogate hanno fornito il loro orientamento in materia in relazione alle specifiche posizioni espresse dall'ARAN. In particolare, i casi prospettati riguardavano, da un lato, le c.d. sponsorizzazioni ordinarie e, dall'altro, la sponsorizzazione di servizi di manutenzione del verde pubblico con collocazione di cartelli pubblicitari.

La prima delle due fattispecie considerate riguarda l'ipotesi in cui l'amministrazione dia in affidamento ad uno sponsor l'attività di gestione e manutenzione di un'area destinata al verde pubblico, autorizzando il medesimo sponsor ad installare nella stessa area cartelli pubblicitari di reclame della propria immagine o dei propri segni distintivi.

La seconda fattispecie, invece, presuppone che lo sponsor fornisca gratuitamente all'amministrazione beni e servizi da cui derivino per quest'ultima risparmi di spesa su quote di finanziamento già stanziate in capitoli di spesa ordinaria, mentre l'ente beneficiario permette allo sponsor di attivare iniziative promozionali dei propri segni distintivi.

Nel prospettare i due casi descritti, l'ARAN ha, inoltre, posto tre condizioni basilari, generalmente applicabili a tutte le sponsorizzazioni poste in essere in applicazione dell'art. 43 della legge n. 449/97. In particolare, è necessario che:

- a. l'iniziativa sponsorizzata sia collegata ad un preciso stanziamento di bilancio;
- b. la sponsorizzazione determini un risparmio rispetto allo stanziamento disposto;
- c. le spese sostenute dallo sponsor possano essere inserite in programmi di spesa ordinari.

L'ipotesi dell'affidamento dell'attività di gestione dell'area destinata al verde pubblico soddisfa tutte le condizioni indicate.

Si presuppone, infatti, che, ad inizio anno finanziario, l'amministrazione abbia previsto di stanziare per la suddetta attività i fondi necessari, indicandone l'ammontare nel bilancio di previsione. Nel corso della fase gestionale, tuttavia, l'ente decidendo di ricorrere ad un rapporto di sponsorizzazione e individuando uno sponsor disposto ad assumersi la responsabilità di provvedere alla manutenzione dell'area ed a curare la ricerca ed i rapporti con l'impresa che svolge sostanzialmente il servizio, riesce a conseguire un risparmio di spesa pari allo stanziamento inizialmente disposto nel bilancio di previsione.

Infine, non vi è dubbio che le spese sostenute dallo sponsor nel corso dell'anno per la fornitura del servizio possano rientrare in programmi di spesa ordinari. L'attività di manutenzione delle aree destinate al verde pubblico, infatti, è senza dubbio tipica e costante nell'ambito dell'attività amministrativa generale.

Poste le premesse indicate, la specifica questione sottoposta all'Agenzia delle Entrate atteneva alla sussistenza o meno in capo all'amministrazione ed allo sponsor dell'obbligo di emissione della fattura e, in caso di risposta affermativa, alle modalità di determinazione del valore della sponsorizzazione a fini fiscali.

Con lettera n. 150657 del 23 settembre 2002, la suddetta Agenzia ha osservato che, dal punto di vista strettamente fiscale, la fattispecie in questione si configura quale operazione permutativa. Agli effetti dell'IVA devono, quindi, essere applicate le disposizioni di cui all'art. 11, comma 1, del d.P.R. n. 633/72, ai sensi del quale "le cessioni di beni e le prestazioni di servizi effettuate in corrispettivo di altre cessioni di beni o prestazioni di servizi o per estinguere precedenti obbligazioni, sono soggette all'imposta separatamente da quelle in corrispondenza delle quali sono effettuate".

La determinazione del valore dell'imposta deve, però, tener conto del fatto che, nella fattispecie in esame, le prestazioni di servizi effettuate non hanno per corrispettivo somme di denaro ma operano, invece, una compensazione vicendevole.

Il riferimento normativo deve, pertanto, essere ricercato negli artt. 13, comma 2, lettera d, e 14, comma 3, del citato d.P.R. in base a cui i corrispettivi che sostituiscono la base imponibile IVA per le operazioni permutative sono dati "dal valore normale dei beni e dei servizi che formano oggetto" di ciascuna delle due operazioni, valore quest'ultimo che deve essere determinato in riferimento:

- al valore commerciale o di mercato dell'intervento pubblicitario concesso dall'amministrazione pubblica;
- al valore commerciale o di mercato della prestazione o della fornitura ceduta gratuitamente dallo sponsor.

Alla luce delle considerazioni svolte, l'Agenzia delle Entrate ha, dunque, ritenuto sussistenti i necessari presupposti impositivi, sia sotto il profilo oggettivo che soggettivo, ed ha affermato che le opera-

zioni in esame devono essere assoggettate all'IVA, in maniera separata ed autonoma.

Da ciò consegue che entrambe le parti del rapporto di sponsorship dovranno emettere fattura, sia pure ciascuno in rapporto all'operazione permutativa che gli compete, il cui valore deve essere quantificato alla luce delle indicazioni fornite per la determinazione del suddetto valore normale.

L'Agenzia puntualizza, però, che le osservazioni esposte possono non trovare applicazione nel caso in cui l'installazione dei cartelloni pubblicitari da parte dello sponsor configuri un'occupazione di suolo pubblico.

L'ipotesi può verificarsi, in particolare, qualora l'area destinata al verde pubblico appartenga al demanio o al patrimonio indisponibile dell'amministrazione. Se ciò si avviene, infatti, deve trovare applicazione la disciplina relativa alla tassa per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche (TOSAP) contenuta nell'art. 38 del d.lgs. n. 507/993 e, quindi, l'amministrazione dovrà accertare un'entrata di natura tributaria e non ad un corrispettivo derivante da operazione permutativa.

In altre parole, nel caso di specie, poiché la prestazione dello sponsor non rileva ai fini IVA, l'amministrazione non è tenuta ad emettere fattura, il che non vale per lo sponsor, comunque tenuto alla fatturazione a causa della prestazione di gestione e manutenzione effettuata gratuitamente.

L'orientamento sostenuto dall'Agenzia delle Entrate ha trovato conferma in quanto osservato dal Dipartimento per le Politiche Fiscali del Ministero dell'Economia e delle Finanze. In particolare, detta amministrazione, con la lettera n. 606 del 27 gennaio 2003, ha ribadito che "l'installazione di cartelli pubblicitari, effettuata da uno sponsor, in un'area comunale destinata al verde pubblico, rientra nel presupposto impositivo della tassa per l'occupazione di spazi ed aree pubbliche, ai sensi dell'art. 38 del D.Lgs. n. 507/93, nel caso in cui dette aree appartengono al demanio o al patrimonio indisponibile dell'ente stesso".

In tutti gli altri casi, configurandosi dal punto di vista fiscale un'operazione permutativa, il Dipartimento ha riaffermato la rilevanza ai fini IVA delle prestazioni e la conseguente riconducibilità delle stessa all'ambito applicativo di cui al d.P.R. n. 633/72.



# Appendice

**Possibili modelli di regolamenti,  
determine, contratti**

## **Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni**

### **Art. 1 - Finalità**

1. Il presente regolamento disciplina le attività di sponsorizzazione in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 43 della legge 449/1997, dell'art. 119 del D.Lgs. 267/2000, dell'art. 15, comma 1, lett. d) del CCNL dell'1.4.1999, come sostituito dall'art. 4, comma 4, del CCNL del 5.10.2001 (e dell'art. 26, comma 1, lett. b) del CCNL del 23.12.1999 per l'area della dirigenza).
2. Le iniziative di sponsorizzazione devono tendere a favorire l'innovazione della organizzazione e a realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi istituzionali.

### **Art. 2 - Contenuti delle sponsorizzazioni e destinatari**

1. I contratti di sponsorizzazione possono essere conclusi con soggetti privati e associazioni senza fini di lucro, per realizzare o acquisire a titolo gratuito interventi, servizi, prestazioni, beni o attività inseriti nei programmi di spesa ordinari con finanziamento a carico del bilancio dell'ente; il risultato della sponsorizzazione si concretizza nella realizzazione di un'economia di bilancio totale o parziale, rispetto alla previsione di spesa, in relazione alla totale o parziale acquisizione, senza oneri per l'ente, del previsto risultato da parte dello sponsor.

### **Art. 3 - Definizioni**

1. Ai fini del presente regolamento si intende:
  - a) per "contratto di sponsorizzazione": un contratto mediante il quale il Comune (sponsee) offre, nell'ambito delle proprie iniziative, ad un terzo (sponsor), che si obbliga a fornire a titolo gratuito una predeterminata prestazione, la possibilità di pubblicizzare la propria ragione sociale in appositi e predefiniti spazi pubblicitari;

- b) per “sponsorizzazione”: ogni contributo in beni, servizi, prestazioni o interventi provenienti da terzi, a titolo gratuito, allo scopo di promuovere la propria ragione sociale;
- c) per “sponsor”: il soggetto privato che intende stipulare un contratto di sponsorizzazione;
- d) per “spazio pubblicitario”: lo spazio fisico o il supporto di veicolazione delle informazioni di volta in volta messe a disposizione dal Comune per la pubblicità dello sponsor.

#### **Art. 4 - Procedura di sponsorizzazione e scelta dello sponsor**

1. La scelta dello sponsor è effettuata mediante . . . *(la scelta della procedura ad evidenza pubblica deve essere effettuata secondo la disciplina contenuta nel regolamento dei contratti dell'ente)* preceduta dalla pubblicazione di apposito avviso.
2. All'avviso di sponsorizzazione è data pubblicità mediante pubblicazione all'albo pretorio, inserimento nel sito internet del Comune, invio alle associazioni di categoria e/o in altre forme ritenute di volta in volta più convenienti per una maggiore conoscenza e partecipazione.
3. L'avviso deve contenere, in particolare, i seguenti dati:
  - a) l'oggetto della sponsorizzazione e i conseguenti obblighi dello sponsor, secondo i contenuti dello specifico “capitolato . . . *(o progetto di sponsorizzazione)*.”
  - b) l'esatta determinazione dell'offerta per lo spazio pubblicitario;
  - c) le modalità e i termini di presentazione dell'offerta di sponsorizzazione.
4. L'offerta deve essere presentata in forma scritta e, di regola, indica:
  - a) il bene, il servizio, l'attività o la prestazione che si intende sponsorizzare;
  - b) l'accettazione delle condizioni previste nel capitolato . . .
5. L'offerta deve essere accompagnata dalle seguenti autocertificazioni attestanti:
  - a) per le persone fisiche:
    - l'inesistenza delle condizioni a contrattare con la pubblica amministrazione, di cui agli artt. 120 e seguenti della legge 24.11.1981, n. 689, e di ogni altra situazione considerata dalla legge pregiudizievole o limitativa della capacità contrattuale;
    - l'inesistenza di impedimenti derivanti dalla sottoposizione a misure cautelari antimafia;
    - l'inesistenza di procedure concorsuali o fallimentari (solo se imprese);

- la non appartenenza ad organizzazioni di natura politica, sindacale, filosofica o religiosa.
- b) per le persone giuridiche:
- oltre alle autocertificazioni sopra elencate riferite ai soggetti muniti di potere di rappresentanza, deve essere attestato il nominativo del legale rappresentante o dei legali rappresentanti.
6. L'offerta deve, inoltre, contenere l'impegno ad assumere tutte le responsabilità e gli adempimenti inerenti e conseguenti al messaggio pubblicitario e alle relative autorizzazioni.
  7. Le offerte di sponsorizzazione sono valutate dall'Ufficio . . . , nel rispetto dei criteri definiti nel capitolato.
  8. Il contratto di sponsorizzazione è sottoscritto dallo sponsor e dal Dirigente dell'Ufficio . . . ; con il contratto di sponsorizzazione viene anche autorizzata l'utilizzazione dello "spazio pubblicitario" espressamente indicato nel capitolato.

#### **Art. 5 - Individuazione delle iniziative di sponsorizzazione**

1. Le iniziative di sponsorizzazione vengono prioritariamente individuate nell'ambito degli obiettivi del PEG assegnati al dirigente. In alternativa, nel corso dell'anno, la Giunta comunale può formulare indirizzi specifici al dirigente per l'attivazione di iniziative di sponsorizzazione in base alla presente regolamentazione.
2. Il ricorso alle iniziative di sponsorizzazione può riguardare tutte le iniziative, i prodotti, i beni, i servizi e le prestazioni previsti a carico del bilancio dell'ente nei capitoli di spesa ordinaria.

#### **Art. 6 - Contratto di sponsorizzazione**

1. La gestione della sponsorizzazione viene regolata mediante sottoscrizione di un apposito contratto nel quale sono, in particolare, stabiliti:
  - a) il diritto dello sponsor alla utilizzazione dello spazio pubblicitario;
  - b) la durata del contratto di sponsorizzazione;
  - c) gli obblighi assunti a carico dello sponsor
  - d) le clausole di tutela rispetto alle eventuali inadempienze.

## **Art. 7 - Utilizzo dei risparmi di spesa derivanti dalle sponsorizzazioni**

1. Le somme previste nei capitoli interessati alla sponsorizzazione che risultano non utilizzate a seguito della stipula del relativo contratto, sono considerate risparmi di spesa.
2. I risparmi di spesa di cui al comma 1 possono essere utilizzate per le seguenti finalità:
  - a) nella misura del . . . % sono destinate alla implementazione del fondo per lo sviluppo delle risorse umane e per la produttività di cui all'art. 15 del CCNL dell'1.4.1999;
  - b) nella misura del . . . % sono destinate alla implementazione del fondo di retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza di cui all'art. 26 del CCNL del 23.12.1999;
  - c) nella misura del . . . % sono destinate al finanziamento di altre iniziative istituzionali secondo le indicazioni del bilancio;
  - d) la restante quota del . . . % costituisce economia di bilancio.

## **Art. 8 - Diritto di rifiuto delle sponsorizzazioni**

1. L'amministrazione comunale, a suo insindacabile giudizio, si riserva di rifiutare qualsiasi sponsorizzazione qualora:
  - a) ritenga che possa derivare un conflitto di interesse tra l'attività pubblica e quella privata;
  - b) ravvisi nel messaggio pubblicitario un possibile pregiudizio o danno alla sua immagine o alle proprie iniziative;
  - c) la reputi inaccettabile per motivi di inopportunità generale.
2. Sono in ogni caso escluse le sponsorizzazioni riguardanti:
  - a) propaganda di natura politica, sindacale, filosofica o religiosa;
  - b) pubblicità diretta o collegata alla produzione o distribuzione di tabacco, prodotti alcolici, materiale pornografico o a sfondo sessuale;
  - c) messaggi offensivi, incluse le espressioni di fanatismo, razzismo, odio o minaccia.

## **Art. 9 - Trattamento dei dati personali**

1. I dati personali raccolti in applicazione del presente regolamento saranno trattati esclusivamente per le finalità dallo stesso previste.
2. I singoli interessati hanno facoltà di esercitare i diritti loro riconosciuti dall'art. 13 della legge 31.12.1996, n. 665 e successive modificazioni.
3. Titolare del trattamento dei dati è il Comune di . . . in persona del suo Sindaco pro tempore che può nominare uno o più respon-

sabili del trattamento in conformità alla legge citata.

4. I dati sono trattati in conformità alle norme vigenti, dagli addetti agli uffici comunali tenuti alla applicazione del presente regolamento.
5. I dati possono essere oggetto di comunicazione e/o diffusione a soggetti pubblici e privati in relazione alle finalità del regolamento.

#### **Art.10 - Aspetti fiscali**

1. Il valore della fatturazione per la “sponsorizzazione” corrisponde all’importo della somma stanziata in bilancio per la specifica iniziativa; la fatturazione può coincidere con l’intero stanziamento o con una quota dello stesso, in relazione alla totale o parziale copertura, mediante sponsorizzazione, dei risultati del capitolo interessato.
2. Il valore della fatturazione correlata alla promozione dell’immagine dello sponsor (“spazio pubblicitario”) è pari all’importo specificato al comma 1.

#### **Art.11 - Verifiche e controlli**

1. Le “sponsorizzazioni” sono soggette a periodiche verifiche da parte del Servizio comunale competente per materia, al fine di accertare la correttezza degli adempimenti convenuti, per i contenuti tecnici, quantitativi e qualitativi.
2. Le difformità emerse in sede di verifica devono essere tempestivamente notificate allo sponsor; la notifica e l’eventuale diffida producono gli effetti previsti nel contratto di sponsorizzazione.

#### **Art. 12 - Riserva organizzativa**

1. La gestione delle sponsorizzazioni è effettuata direttamente dalla amministrazione comunale secondo la disciplina del presente regolamento.
2. E’ tuttavia facoltà del Comune, qualora lo ritenga più conveniente sotto il profilo organizzativo, economico e funzionale, affidare in convenzione l’incarico per il reperimento delle sponsorizzazioni ad agenzie specializzate nel campo pubblicitario.

*Fonte ARAN*

## **Regolamento per la gestione delle sponsorizzazioni**

### **Art.1 - Ambito di applicazione**

1. Il presente provvedimento ha per oggetto la regolamentazione delle sponsorizzazioni di progetti e attività promossa dall'Università degli Studi di . . .  
Tali sponsorizzazioni devono essere utilizzate unicamente in conformità ai fini istituzionali dell'Università.
2. Sono esclusi dai contratti di sponsorizzazione quei soggetti privati o pubblici, che abbiano in atto controversie di natura giuridica con l'Università degli Studi di . . .
3. Le sponsorizzazioni possono interessare tutte le iniziative, i progetti e le attività dell'Università degli Studi di . . . , non esclusi gli eventi a rilevanza artistico-culturale organizzati dall'Università.
4. E' consentita anche la "sponsorizzazione" nei confronti di studenti meritevoli, volta a finanziare l'attività di studio e ad instaurare un rapporto di collaborazione tra sponsorizzato e sponsor in previsione di un'eventuale futura attività lavorativa.

### **Art.2 - Il contratto di sponsorizzazione**

1. I contratti di sponsorizzazione sono accordi atipici fra le parti, a titolo oneroso e a prestazioni corrispettive, mediante i quali un soggetto si obbliga a favorire, nell'ambito di proprie iniziative destinate al pubblico, la diffusione del marchio o di altri elementi distintivi del soggetto sponsorizzante, il quale si obbliga, a sua volta, a pagare un determinato corrispettivo, in denaro o altra utilità, nella propria previsione che il pubblico associ a dette iniziative la figura di esso sponsor e nella propria convinzione che da tale associazione esso sponsor possa conseguire un beneficio di immagine.

### **Art.3 - Approvazione delle iniziative**

1. Le iniziative o gli eventi, oggetto di sponsorizzazione devono ottenere la preventiva autorizzazione del Consiglio di Amministrazione; devono essere dirette al perseguimento di interessi pubblici; devono escludere forme di conflitto d'interesse tra attività pubblica e privata.
2. Nel caso di iniziative o eventi riguardanti singole strutture ed il cui corrispettivo sia inferiore a 100.000 Euro, l'autorizzazione è concessa dal Consiglio del Centro di Gestione Autonoma.

### **Art.4 - Contenuti contrattuali**

1. La gestione delle sponsorizzazioni all'interno di ogni singolo progetto, verrà regolata mediante apposito contratto, nel quale verranno stabiliti tutti gli elementi necessari (anche in base a quanto stabilito dall'art.27 comma 1 dello Statuto d'Ateneo) e che, in ogni caso, dovrà attenersi allo schema approvato dal Consiglio d'Amministrazione per l'Amministrazione Centrale e dai Consigli dei Centri di Gestione Autonoma per i Centri stessi. Sarà pertanto necessario indicare:
  - l'oggetto della sponsorizzazione;
  - la completa descrizione della modalità di attuazione della sponsorizzazione;
  - l'eventuale diritto di "esclusiva";
  - la durata del contratto e l'eventuale sua rinnovabilità;
  - il corrispettivo;
  - le modalità procedurali e le eventuali garanzie richieste;
  - le responsabilità e impegni reciproci;
  - le possibili cause di risoluzione del contratto;
  - l'indicazione del foro competente per la risoluzione delle controversie;
  - l'onere delle spese di bollo e di registrazione.

#### **Art.5 - Recesso**

1. In ogni contratto deve essere prevista la facoltà per l'Università degli Studi di . . . di recedere dal contratto prima della scadenza, subordinata alla tempestiva comunicazione e le modalità con cui tale comunicazione deve avvenire.
2. Nel contratto di sponsorizzazione deve essere prevista, inoltre, la clausola risolutiva espressa nel caso in cui il soggetto privato rechi danni all'immagine dell'Università o non siano perseguiti i fini sociali e di pubblica utilità cui l'Ateneo deve attenersi, fermo restando l'eventuale risarcimento del danno.

#### **Art.6 - Inadempienze**

1. Il mancato o solo parziale pagamento del corrispettivo sarà causa di risoluzione del contratto, fatto salvo il risarcimento di ogni maggiore danno.

#### **Art.7 - Responsabilità**

1. Il soggetto sponsorizzato è sollevato da qualsiasi responsabilità civile e penale conseguente all'allestimento e allo svolgimento delle attività sponsorizzate da parte dello sponsor.

#### **Art.8 - Affidamento a terzi delle sponsorizzazioni**

1. E' facoltà dell'Università degli Studi di . . . , qualora lo ritenga più conveniente sotto il profilo organizzativo, economico e funzionale, affidare in convenzione l'incarico per il reperimento delle sponsorizzazioni ad agenzie specializzate nel campo pubblicitario.

#### **Art.9 - Canali delle sponsorizzazioni**

1. Le sponsorizzazioni possono avvalersi di diversi canali per il raggiungimento dei fini prefissati, purché abbiano ottenuto le preventive autorizzazioni necessarie alla realizzazione del progetto.

#### **Art.10 - Norme comuni**

1. Per quanto non previsto dal presente regolamento, si fa riferimento alle norme vigenti in materia.

**Avviso di procedura di sponsorizzazione  
per la sistemazione e/o manutenzione  
di aree a verde pubblico  
con pubblicizzazione all'intervento**

- 1) L'Amministrazione Comunale intende affidare a soggetti privati, mediante sponsorizzazione ai sensi dell'art. 43 della legge n. 449 del 27.12.1997, la sistemazione e la manutenzione, per un periodo minimo di anni 2 delle aree verdi comunali elencate al punto 2, riconoscendo allo "sponsor" un ritorno di immagine grazie all'esposizione di cartelli espositivi.
- 2) Le aree a verde pubblico comunali interessate alla sponsorizzazione sono:
  - a) ...
  - b) ...
  - c) ...
- 3) Allo sponsor si chiede di effettuare a propria cura e spese la sistemazione e manutenzione del verde pubblico ed il pagamento dell'imposta comunale sulla pubblicità; le opere di sistemazione e di manutenzione sono riportate nell'allegato A "Programma manutentivo minimo".
- 4) Il Comune concede l'utilizzo delle aree verdi assegnate per la sistemazione stabile di cartelli che pubblicizzano l'intervento secondo il modello individuato secondo le specifiche tecniche riportate nell'allegato B.
- 5) *Ai fini fiscali, trovano applicazione le espresse previsioni in materia contenute nel "Regolamento per la disciplina e la gestione delle Sponsorizzazioni"; approvato con atto n. ... del ...*
- 6) I soggetti privati interessati devono far pervenire al Comune di ... - Servizio ... - (via ...) - domanda in busta chiusa con l'Indicazione "Domanda per la sponsorizzazione di aree verde" entro le ore ... del giorno ...

- 7) La domanda deve riportare:
  - a) le generalità del richiedente e/o la ragione sociale dell'impresa/azienda;
  - b) l'indicazione delle aree a verde interessate per la sponsorizzazione;
- 8) Per ciascuna di esse deve essere specificata l'accettazione del periodo minimo biennale di manutenzione o l'eventuale offerta in aumento dello stesso periodo; per ogni area occorre anche indicare l'ordine di priorità d'interesse per il richiedente.
- 9) Ad ogni richiedente non possono essere assegnate più di due aree (una?) qualora sussistano più domande rivolte ad ottenere le aree medesime.
- 10) Le richieste verranno valutate dal Servizio . . . dall'Amministrazione Comunale; nel caso che due o più privati richiedano la medesima area, l'assegnazione viene stabilita in base alla maggiore durata del periodo di manutenzione richiesto, con il limite massimo di . . . (5?) annualità. Nel caso in cui ci fosse coincidenza di durata del periodo si procede ad assegnazione tramite sorteggio.
- 11) *Per le aree eventualmente non assegnate, per carenza di specifiche domanda, il Servizio . . . può procedere a trattativa diretta con gli eventuali soggetti privati interessati.*
- 12) Gli affidamenti avvengono mediante determinazione del Dirigente del Servizio . . . , nel rispetto dei criteri sopra definiti.
- 13) A seguito della comunicazione relativa all'affidamento dell'area mediante sponsorizzazione, il soggetto privato interessato deve consegnare, per ciascun'area assegnata, entro i successivi . . . giorni:
  - a) progetto di sistemazione dell'area su planimetria in scala; il progetto deve essere redatto dallo sponsor o da terzi, comunque su commissione dello stesso e deve dare attuazione alle specifiche contenute nel programma manutentivo minimo;
  - b) campione del cartello informativo, da realizzarsi a cura e spese dello sponsor secondo le prescrizioni dell'allegato B;
  - c) Iscrizione alla C.C.I.A.A. (ove prescritta).
- 14) I costi relativi all'installazione dell'impianto di irrigazione sono a carico dello sponsor dal pozzetto per l'allacciamento e così pure il consumo dell'acqua.
- 15) Il Dirigente del Servizio . . . , valutata la coerenza della documentazione prodotta, propone al soggetto privato interessato un apposito "accordo di sponsorizzazione", secondo lo schema dell'allegato

D, che acquista efficacia con la firma, per accettazione dello stesso soggetto privato;

16) Gli interessati possono prendere visione degli elaborati sotto specificati e ottenere ulteriori informazioni sulla procedura presso il Servizio ... Via ... tutti i giorni dalle ore 11 alle ore 13.

### *Allegati*

- A. Programma manutentivo minimo del verde pubblico comunale
- B. Specifiche tecniche dei cartelli espositivi
- C. Schema di convenzione
- D. Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni

*Fonte ARAN*

## **Accordo di sponsorizzazione per la manutenzione ordinaria di aree comunali a verde pubblico**

Addì ... nella sede del Comune di ... il Dirigente del Servizio ... che agisce in esecuzione della Deliberazione di Giunta Comunale n° ... del ... e successiva determinazione dirigenziale n° ... e la ... (società, ditta, sig. ecc.). che, di seguito, viene denominato “sponsor”;

Si conviene quanto segue:

1. Lo sponsor si impegna a far eseguire i lavori di manutenzione dell'area a verde pubblico ... (come meglio evidenziate nella planimetria allegata). A tal fine essa provvede a fornire tutti i mezzi, i materiali e la manodopera necessari alla corretta esecuzione delle opere.
2. I lavori di manutenzione dell'area a verde pubblico ... devono essere eseguiti in conformità al programma di interventi allegato alla presente.
3. L'area a verde deve essere conservata nelle migliori condizioni di manutenzione con la massima diligenza secondo le prescrizioni allegate alla presente convenzione.
4. La stessa area è data in consegna allo sponsor con quanto contengono in strutture, attrezzature, manufatti, impianti e quant'altro presente all'atto della firma della convenzione.
5. Lo sponsor, nell'ambito del progetto di sistemazione dell'area, deve provvedere al ripristino di tutti i manufatti o attrezzature presenti, strettamente connessi alla fruizione del verde, che risultino danneggiati o in cattivo stato.
6. Ogni variazione, innovazione, eliminazione o addizione deve essere preliminarmente autorizzata dal Servizio ...
7. Il Comune di ... è unico e solo responsabile delle alberature presenti sull'area dell'intervento.

8. Gli eventuali interventi straordinari di potatura degli alberi, rimozione di rami secchi, abbattimento di alberi morti ed eventuale loro sostituzione vengono effettuati, a cura e spese dello sponsor, nel rispetto di preventivi accordi con il Servizio . . .
9. Il Comune, a mezzo dei propri incaricati, esegue sopralluoghi per verificare lo stato dell'area e si riserva la facoltà di richiedere, se del caso, l'esecuzione dei lavori ritenuti necessari.
10. Se durante l'esecuzione dei lavori di manutenzione vengono provocati danni alle alberature e/o alle strutture, si ritiene necessario che lo sponsor debba provvedere al ripristino dei danni e/o alla sostituzione delle piante o delle strutture danneggiate con esemplari e materiali identici a quelli compromessi, secondo le indicazioni del Servizio . . .
11. Lo sponsor può avvalersi della facoltà di pubblicizzare la sua collaborazione tramite i mezzi di comunicazione e/o uno o più cartelli informativi collocati in loco. Tali cartelli hanno le caratteristiche e le dimensioni definite dal Comune; il numero di essi è quello definito dal Comune ed è stabilito in relazione alla conformazione e superficie dell'area a verde.
12. L'esposizione dei cartelli è soggetta all'applicazione dell'imposta comunale sulla pubblicità a carico dello sponsor.
13. Gli oneri relativi all'allacciamento all'acquedotto restano a carico dell'Amministrazione Comunale, che con i propri tecnici predispone quanto necessario per l'allacciamento stesso, e fanno capo alle spese correnti dell'Amministrazione. Dal pozzetto pure incluso, luogo di inizio dell'impianto idrico, i costi sono a carico dello sponsor.
14. La realizzazione dell'impianto di irrigazione deve prevedere la fornitura e posa di una centralina compatibile con il sistema di gestione centralizzato dell'Amministrazione Comunale.
15. Tutte le spese, le imposte, le tasse dipendenti e conseguenti alla convezione sono a carico dello sponsor.
16. La fatturazione dell'intervento avviene mediante applicazione della procedura e dei criteri definiti nel "Regolamento per la disciplina delle sponsorizzazioni", adottato con atto . . .
17. Lo sponsor assume la responsabilità per danni a cose o persone imputabili a difetti di gestione o manutenzione e comunque derivanti dall'esecuzione del presente accordo, sollevandone contemporaneamente il Comune di . . .

18. Lo sponsor deve consentire l'effettuazione di interventi di sistemazione di impianti o servizi a cura del Comune, di aziende comunali o di altri enti interessati a lavori a carattere o di interesse pubblico. Gli stessi provvedono, a conclusione degli interventi, al ripristino delle zone interessate.
19. L'area a verde mantiene le funzioni ad uso pubblico, in base alle destinazioni previste dagli strumenti urbanistici vigenti.
20. Il Comune si riserva facoltà di sciogliere l'accordo in qualsiasi momento, in particolare qualora l'area non venga conservata nelle migliori condizioni manutentive senza che allo sponsor sia dovuto alcun indennizzo.
21. Qualora venga abusivamente alterato o danneggiato lo stato dei luoghi, l'accordo decade ed il comune provvede ad eseguire le opere necessarie al ripristino addebitandone il costo allo sponsor.
22. Il presente accordo ha durata dal . . . , data dell'affidamento dell'area, fino al . . . L'area deve essere perfettamente mantenuta fino alla data della firma del verbale di ripresa in carico da parte del Servizio . . .
23. E' vietata la cessione, anche parziale dell'accordo. La cessione si configura anche nel caso in cui lo sponsor venga incorporato in altra azienda, nel caso di cessione d'azienda o di ramo d'azienda e negli altri casi in cui lo sponsor sia oggetto di atti di trasformazione a seguito dei quali perda la propria identità giuridica.
24. Per quanto non precisato nel presente accordo si applicano le disposizioni di legge e regolamenti vigenti.

. . . lì . . .

Per il Comune di . . .

Il Dirigente di Servizio . . .

Per la Ditta . . .

*Fonte ARAN*

## **Determina dirigenziale per la sponsorizzazione per la fornitura degli stampati e della carta per fotocopie**

### **IL DIRIGENTE del Servizio . . .**

**Oggetto:** Procedura di sponsorizzazione da parte di privati per la fornitura di stampati e di carta per fotocopie ai sensi dell'art. 43 della legge n. 449 del 27.12.1997

Premesso che: l'art. 43 della legge n. 449 del 1997 consente a tutte le pubbliche amministrazioni, tra l'altro, di stipulare contratti di sponsorizzazione con soggetti privati e associazioni senza fini di lucro, al fine di favorire l'innovazione e di realizzare maggiori economie, nonché una migliore qualità dei servizi

Che per l'applicazione della predetta disposizione è stato adottato, con atto . . . n. . . . del . . . un apposito "Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni" (di seguito richiamato come "Regolamento");

Rilevato che la disposizione citata prevede che le relative iniziative attuative devono essere dirette al perseguimento di interessi pubblici, devono escludere forme di conflitto di interesse tra l'attività pubblica e quella privata e devono comportare risparmi di spesa rispetto agli stanziamenti disposti;

Dato atto che una quota dei predetti risparmi può essere destinata ad incrementare le risorse per la incentivazione del personale, mentre la restante parte costituisce economia di bilancio da utilizzare per ulteriori finalità istituzionali, secondo i criteri definiti nel Regolamento;

Rilevato ancora che l'art. 15, comma 1, lett. d) del CCNL dell'1.4.1999, come sostituito dal comma 4 dell'art. 4, del CCNL del 5.10.2001, prevede che "la quota delle risorse che possono essere destinate al trattamento accessorio del personale" a seguito della applicazione dell'art. 43 della legge n. 449/1997 può derivare anche da

“contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati ed associazioni senza fini di lucro, per realizzare o acquisire a titolo gratuito interventi, servizi, prestazioni, beni o attività inseriti nei programmi di spesa ordinari con il conseguimento dei corrispondenti risparmi”;

Ritenuto che tra i **beni** per i quali è possibile ed utile verificare la praticabilità di stipulare specifici “contratti di sponsorizzazione” con soggetti privati può essere ricompresa anche **la fornitura degli stampati e della carta per fotocopie**;

Che attraverso la sponsorizzazione è possibile realizzare una **consistente riduzione delle spese di funzionamento**, accrescendo l’efficienza dell’attività di gestione;

Che in tal modo si persegue un evidente interesse pubblico;

Visto l’elenco **degli stampati e della carta per fotocopie** interessati alla sponsorizzazione e relative caratteristiche qualitative e quantitative;

Preso atto che nel PEG relativo all’esercizio finanziario del corrente anno è previsto uno stanziamento di spesa di L. . . . sul cap: . . . (codifica) con la seguente denominazione: “Acquisto di stampati e di carta per fotocopie”;

che nel PEG, relativamente a detta previsione di spesa, viene espressamente indicato l’obiettivo di realizzare la acquisizione dei relativi beni anche attraverso la attivazione di sponsorizzazioni con soggetti privati, secondo la disciplina dell’art. 43 della legge n. 449 del 1997 e del Regolamento;

Ritenuto di dover avviare la iniziativa di sponsorizzazione che consente:

- a) di salvaguardare e di valorizzare l’**efficienza organizzativa** comunale senza oneri per l’ente, e quindi a costo zero; conservando lo stesso **livello qualitativo e quantitativo delle prestazioni**;
- b) di ridurre gli impegni organizzativi ed operativi del Servizio **competente per le forniture** che potrà, conseguentemente, concentrare i propri impegni sulle altre attività e sugli altri obiettivi di propria competenza;
- c) di acquisire consistenti vantaggi di ordine economico per i risparmi derivanti dalla non utilizzazione delle somme già stanziare in bilancio e che possono essere, secondo le disposizioni vigenti, destinate in parte ad incentivi al personale in parte ad ulteriori utilizzazioni istituzionali;

Per i motivi esposti  
Determina

- 1) di dare avvio alla procedura di sponsorizzazione per la fornitura degli stampati e della carta per fotorigrafia, in attuazione della disciplina dell'art. 43 della legge n. 449 del 1997 e del Regolamento;
- 2) di approvare l'avviso di procedura di sponsorizzazione, secondo lo schema di seguito riportato.

### **Avviso di procedura di sponsorizzazione per la fornitura degli stampati e della carta per fotorigrafia**

1. L'Amministrazione Comunale . . . intende affidare a soggetti privati, mediante sponsorizzazione ai sensi dell'art. 43 della legge n. 449 del 27.12.1997, e del Regolamento adottato con atto . . . n. . . . del . . . la fornitura degli stampati e della carta per fotorigrafia, nelle quantità e con le caratteristiche specificate nell'allegato (?), per un periodo minimo di anni . . . riconoscendo allo "sponsor" un ritorno di immagine grazie alla utilizzazione di un apposito spazio pubblicitario su ogni foglio della fornitura.
2. Gli stampati e la carta per fotorigrafia oggetto della sponsorizzazione sono di seguito specificati:
  - a) . . .
  - b) . . .
  - c) . . .
  - d) . . .
  - e) . . .
  - f) . . .
3. Allo sponsor si chiede di effettuare a proprie cura e spese la riproduzione degli stampati, nel rispetto della modulistica allegata, e la conseguente fornitura annuale degli stessi stampati e della carta per fotorigrafia, nel rispetto delle quantità definite nel progetto di sponsorizzazione allegato;
4. Il Comune concede la riproduzione del messaggio pubblicitario (o del logo) dello sponsor su ogni foglio degli stampati e della carta per fotorigrafia, nell'ambito dello spazio predefinito dal predetto progetto di sponsorizzazione; la riproduzione del messaggio pubblicitario è a cura e spese dello sponsor;
5. *Ai fini fiscali, trovano applicazione le espresse previsioni in materia contenute nel "Regolamento per la disciplina e la gestione delle Sponsorizzazioni"; approvato con atto n. . . . del . . .*

6. I soggetti privati interessati devono far pervenire al Comune di . . .  
- Servizio . . . - (via . . .) - domanda in busta chiusa con  
l'Indicazione "Domanda per la sponsorizzazione **degli stampati e della carta per fotocopie**" entro le ore . . . del giorno . . .
7. La domanda deve riportare:
  - a) le generalità del richiedente e/o la ragione sociale dell'impresa/azienda;
  - b) **la specificazione della disponibilità alla fornitura annuale di tutti gli stampati e della carta per fotocopie.**
8. Per la **predetta fornitura** deve essere specificata l'accettazione del periodo minimo . . . (biennale?) o l'eventuale offerta in aumento dello stesso periodo.
9. Le richieste vengono valutate dal Servizio . . . dell'Amministrazione Comunale **con i seguenti criteri:** a) l'assegnazione viene stabilita in base alla maggiore durata del periodo di **fornitura proposto** b) nel caso in cui ci fosse coincidenza di durata del periodo si procede ad assegnazione tramite sorteggio.
10. **L'affidamento viene formalizzato** mediante determinazione del Dirigente del Servizio . . . , nel rispetto dei criteri sopra definiti.
11. A seguito della comunicazione relativa all'affidamento della fornitura il soggetto privato interessato deve consegnare, entro i successivi . . . giorni:
  - a) **programma annuale per la fornitura periodica, e a scadenze predefinite, del quantitativo complessivo degli stampati e della carta per fotocopie;**
  - b) **campione del messaggio pubblicitario (o del logo del soggetto privato) che si intende stampare su ogni foglio della fornitura, secondo le prescrizioni del programma di sponsorizzazione;**
  - c) Iscrizione alla C.C.I.A.A. (ove prescritta).
12. **Il programma delle forniture periodiche e il campione del messaggio pubblicitario devono ottenere il formale e preventivo assenso del Dirigente del Servizio . . .**
13. Il Dirigente del Servizio . . . , valutata la coerenza della documentazione prodotta, propone al soggetto privato interessato un apposito "accordo di sponsorizzazione", secondo lo schema dell'allegato D, che acquista efficacia con la firma, per accettazione, dello stesso soggetto privato;
14. Gli interessati possono prendere visione degli elaborati sotto specificati e ottenere ulteriori informazioni sulla procedura presso il Servizio . . . Via . . . tutti i giorni dalle ore 11 alle ore 13.

### *Allegati*

- A. Progetto di sponsorizzazione per la fornitura di stampati
- B. Specifiche dello spazio pubblicitario
- C. Schema di convenzione
- D. Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni

*Fonte ARAN*

## **Accordo di sponsorizzazione per la fornitura degli stampati e della carta per fotocopie**

Ad di ... nella sede del Comune di ... il Dirigente del Servizio ... che agisce in esecuzione della Deliberazione di Giunta Comunale n° ... del ... e successiva determinazione dirigenziale n° ... e la ... (società, ditta, sig. ecc.). che, di seguito, viene denominato “sponsor”;

Si conviene quanto segue:

1. Lo sponsor si impegna a **fornire gli stampati e la carta per fotocopie secondo le caratteristiche specificate nel progetto di sponsorizzazione e nelle quantità annuali ivi indicate**. A tal fine essa provvede a fornire tutti i mezzi, i materiali e la manodopera necessari alla corretta esecuzione della fornitura.
2. **Le forniture annuali possono essere effettuate anche in due (o tre?) scadenze temporali in corso d'anno, sulla base del preventivo accordo intervenuto con il Servizio ... La prima quota della fornitura deve essere effettuata, in ogni caso, entro ... giorni dalla sottoscrizione del presente accordo.**
3. **Per ogni giornata lavorativa di ritardo nella effettuazione delle quote di forniture concordate, lo sponsor è tenuto al pagamento di una penale di £ ... (ulteriori tutele?)**
4. Lo sponsor assume a proprio carico ogni onere sia per la riproduzione degli stampati, nel rispetto della modulistica allegata al progetto di sponsorizzazione, sia per la riproduzione del messaggio pubblicitario o del logo della ditta, nelle misure e nello spazio predefinito nello stesso progetto.
5. Il Comune, a mezzo dei propri incaricati, esegue le verifiche necessarie per l'accertamento della rispondenza del materiale fornito alle caratteristiche qualitative e quantitative prescritte. A tal fine lo sponsor si impegna a mettere a disposizione un esemplare di ogni modello in anticipo rispetto alla prima fornitura del materiale.

6. Lo sponsor può avvalersi della facoltà di pubblicizzare la sua collaborazione tramite la riproduzione del proprio messaggio pubblicitario o del proprio logo nello spazio appositamente predefinito dall'Amministrazione. Il contenuto del messaggio o le caratteristiche del logo devono ottenere l'assenso del Servizio . . . prima della relativa riproduzione.
7. Tutte le spese, le imposte, le tasse dipendenti e conseguenti alla convezione sono a carico dello sponsor.
8. La fatturazione dell'intervento avviene mediante applicazione della procedura e dei criteri stabiliti nel "Regolamento per la disciplina e la gestione delle sponsorizzazioni" approvato con atto . . .
9. Lo sponsor assume la responsabilità per danni a cose o persone imputabili a difetti di gestione o manutenzione e comunque derivanti dall'esecuzione del presente accordo, sollevandone contemporaneamente il Comune di . . .
10. Il Comune si riserva la facoltà di sciogliere l'accordo in qualsiasi momento, qualora, dagli accertamenti e dalle verifiche periodiche del Servizio . . . dovesse emergere un'inadempienza dello sponsor sia sul rispetto dei tempi delle forniture sia sulla corrispondenza qualitativa e quantitativa dei modelli forniti, senza che allo sponsor sia dovuto alcun indennizzo.
11. Il presente accordo ha durata dal . . . , data dell'affidamento della fornitura, fino . . .
12. E' vietata la cessione, anche parziale dell'accordo. La cessione si configura anche nel caso in cui lo sponsor venga incorporato in altra azienda, nel caso di cessione d'azienda o di ramo d'azienda e negli altri casi in cui lo sponsor sia oggetto di atti di trasformazione a seguito dei quali perda la propria identità giuridica.
13. Per quanto non precisato nel presente accordo si applicano le disposizioni di legge e di regolamento vigenti.

. . . lì . . .

**Per il Comune di . . .**

**Il Dirigente di Servizio . . .**

**Per la Ditta . . .**

*Fonte ARAN*

# Bibliografia

1. F. Assumma, “Sponsorizzazione culturale”, in *Foro Pad.* n.2/89
2. A. Barbiero, “Sponsorizzazioni: uno strumento per acquisire risorse”, in *Azienditalia* n.5/99
3. E. Barusso - M. Brusita, “Contratti di sponsorizzazione e accordi di collaborazione (Commento dei commi 1 e 2 dell’art.43)”, in *Prime Note Zoom* n.29
4. M. Bianca, “I contratti di sponsorizzazione”, Rimini, 1990
5. M. Bianca, “«Cattivo» ritorno pubblicitario per lo sponsor: sfortuna o inadempimento del soggetto sponsorizzato per negligente gestione dell’evento?”, nota a Collegio Arbitrale Milano 17 luglio 1990, in *Giur. It.* n.11/91
6. E. Colombo, “La sponsorizzazione - Come farsi pubblicità attraverso un evento”, su [www.diritto.it](http://www.diritto.it)
7. S. Di Pinto, “L’ente pubblico quale parte del contratto di sponsorizzazione”, in *Nuova rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza* n.8/96
8. V. Franceschelli, “I contratti di sponsorizzazione”, in *Giur. Comm.*, n.2/87
9. M. Garuti, “Valorizzare le potenzialità dell’ente con il merchandising”, in *Azienditalia* n.6/99
10. M. Incubino, “Il reperimento di risorse alternative da parte delle pp.aa.: il contratto di sponsorizzazione. Ipotesi applicative”, su [www.diritto.it](http://www.diritto.it)
11. B. Inizitari, “La sponsorizzazione”, in *I contratti del commercio, dell’industria e del mercato finanziario*, Torino, 1995, III
12. A. Massari, “Brevi note sul contratto di sponsorizzazione: caratteri generali e profili connessi alla sua utilizzazione da parte dell’ente pubblico”, in *Comuni d’Italia*, n.1/98
13. A.D. Masuelli, Commento all’art. 119, in *La riforma degli Enti Locali*, commentario diretto da F. Piterà e R. Vigotti, UTET, 2002
14. S. Mastropasqua, “Le sponsorizzazioni culturali nel diritto pubblico”, in *Riv. Giur. Scuola*, n.2/93
15. C. Montanari, “I contratti di tesoreria e la legittimità delle somme per sponsorizzazioni”, in *Azienditalia* n. 5/01
16. I. Pedrazzoli, “Il contratto di sponsorizzazione”, in *Dir. Ec.* n.1/95
17. S. Toschei, “Nell’attribuzione del punteggio devono prevalere gli aspetti tecnici e organizzativi del concorrente”, in *Guida al Diritto* n.27/02

18. Silvio Barni, La comunicazione d'impresa

- Franco Angeli 1998

19. Vittorio Lodolo D'Oria (a cura di), La

sponsorizzazione: dagli enti locali alla sanità -

Franco Angeli 2001

20. Dipartimento Funzione Pubblica e

Assoconsult, Guida all'utilizzo della consu-

lenza organizzativa e direzionale, 2001

21. DFP, Proposte per il cambiamento delle

amministrazioni pubbliche - Rubettino

Editore 2002



Finito di stampare nel mese di aprile 2003  
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
per conto della Rubbettino Editore Srl  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE**  
VOLUMI GIÀ PUBBLICATI

**I MANUALI**

**Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche  
*Aprile 2001*

**Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico sulla documentazione amministrativa  
*Aprile 2001*

**Manuale operativo per il controllo di gestione**

*Novembre 2001*

**Lavoro pubblico e flessibilità**

*Aprile 2002*

**Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche  
*Aprile 2003*

**Il call center nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini  
*Aprile 2003*

**La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini  
*Aprile 2003*

**Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2003*

**GLI APPROFONDIMENTI**

**La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Ottobre 2001*

**La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Novembre 2001*

**Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali a confronto  
*Aprile 2002*

**I RAPPORTI**

**URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico  
*Settembre 2001*

**LE ESPERIENZE**

**La valutazione e la retribuzione delle prestazioni**

Esperienze e materiali  
*Aprile 2001*

**L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata**

*Ottobre 2001*

**Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate**

*Settembre 2002*

**LE PROPOSTE**

**Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Aprile 2002*

La collana "Analisi e strumenti per l'innovazione" nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati dai cambiamenti che riguardano le amministrazioni pubbliche, in primo luogo agli operatori pubblici, gli strumenti di azione e di conoscenza del Programma Cantieri.



Cantieri è un'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzata in collaborazione con partner pubblici e privati, per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche.

La collana comprende:

**I MANUALI**, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

**GLI APPROFONDIMENTI**, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

**I RAPPORTI**, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

**LE ESPERIENZE**, che raccolgono *casi nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

**LE PROPOSTE**, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.