

# Gestione, valorizzazione e trasmissione dei patrimoni artistici di famiglia\*

di Nicola Canessa e Alessia Zorloni

*La gestione e la valorizzazione dei patrimoni artistici familiari è una esigenza particolarmente sentita dalle nuove generazioni di HNWF (High Net Worth Families) proprietarie di importanti collezioni di opere d'arte. L'obiettivo di questo studio è quello di contribuire alla conoscenza delle diverse problematiche economiche e giuridiche che le famiglie, con importanti patrimoni artistici, si trovano ad affrontare nella gestione e nella valorizzazione della propria collezione. Il lavoro analizza le motivazioni e i bisogni delle famiglie nella gestione del loro patrimonio artistico affrontando anche gli aspetti giuridici della trasmissione del patrimonio artistico all'interno della famiglia e verso terzi.*

*Parole chiave: Valore dell'arte, Collezionismo, Successione, Trust.*

*The management and enhancement of family artistic heritage is a need particularly felt by the younger generation of HNWF (High Net Worth Families) which own important collections of works of art. The aim of this study is to contribute to the knowledge of the various economic and legal issues that families, with important artistic patrimonies, face in the management and enhancement of their collections. The work analyzes the motivations and needs of families in the management of their artistic heritage including the legal aspects of the transmission of the artistic heritage within the family and to third.*

*Keywords: Art value, Collecting, Inheritance, Trust.*

*JEL Classification: Z11, K36*

\* I §§ Introduzione, 1, 2 e 4 sono da attribuire ad Alessia Zorloni; i §§ 2.4 e 3 sono da attribuire a Nicola Canessa.

## Introduzione

Nel corso degli ultimi quarant'anni il mercato dell'arte contemporanea ha subito una sostanziale revisione, passando da circolo ristretto di *aficionados* a mercato globalizzato, che soddisfa i gusti di un numero crescente di cosiddette *High Net Worth Families* (Zorloni e Zuliani, 2017). Soprattutto dal 2009 l'incertezza economica ha incoraggiato gli investitori a cercare altri beni di investimento come l'arte e gli oggetti da collezione, e questo ha avuto un impatto significativo nel segmento più alto del mercato delle aste. In particolare, l'arte contemporanea è apprezzata da un numero crescente di collezionisti e la sua vitalità può essere misurata dal numero di musei privati che sono sorti negli ultimi anni (Zorloni e Resch, 2016). Dal Garage Museum of Contemporary Art di Mosca al nuovo Broad Museum di Los Angeles, nel mondo sono 317 i musei privati, dislocati principalmente in Europa, Asia e Nord America, il 70% dei quali è nato dal 2000 ad oggi. Un fenomeno in costante crescita che nasce non solo dalla volontà dei collezionisti di esporre la propria collezione, ma soprattutto per supplire a una mancanza dell'intervento pubblico e per supportare il panorama artistico nazionale. È quanto emerge dal *Private Art Museum Report 2016* di Larry's List, il primo studio globale che indaga i musei fondati da collezionisti viventi che hanno deciso di rendere la propria collezione pubblica e fisicamente accessibile. L'arte rappresenta anche un'opportunità di investimento come dimostra un recente studio pubblicato da Deloitte e ArtTactic (2016), secondo il quale il 76% dei collezionisti, comprerebbe per passione, ma con un'attenta valutazione dell'investimento. La crescita dell'arte come *passion investment* ha portato alla creazione di nuovi bisogni da parte delle famiglie con grandi patrimoni artistici, quali ad esempio la gestione di collezioni, la valutazione di opere d'arte o la consulenza legale e fiscale legata alla trasmissione generazionale delle collezioni attraverso trust o fondazioni (Zorloni e Willette, 2016).

L'obiettivo di questo studio è quello di contribuire alla conoscenza delle diverse problematiche economiche e giuridiche che le famiglie, con grandi patrimoni artistici, si trovano ad affrontare nella gestione e nella valorizzazione della propria collezione. Il lavoro è organizzato come segue.

Nel paragrafo 1 vengono analizzate le motivazioni e i bisogni delle famiglie nella gestione del loro patrimonio artistico. Il paragrafo 2 descrive come preservare l'identità familiare attraverso la creazione di un museo privato mentre il paragrafo 3 affronta gli aspetti giuridici della trasmissione e della valorizzazione del patrimonio artistico all'interno della famiglia e verso terzi. Il paragrafo 4 conclude il lavoro, cercando di offrire qualche indicazione sui trend che caratterizzano la gestione e trasmissione dei patrimoni artistici di famiglia.

## 1. La gestione dei patrimoni artistici di famiglia: dalla protezione alla valorizzazione

Il bisogno di collezionare opere d'arte, che è emerso in modo sempre più evidente al migliorare delle condizioni di vita in occidente, scaturisce dall'esigenza di autoaffermazione della propria personalità, attraverso un processo di materializzazione dei valori artistici (Molfino e Mottola Molfino, 1997). Inoltre, in quanto bene di lusso e quindi strettamente correlato al tasso di sviluppo del reddito e alla disponibilità di ricchezza, è una tipica espressione del capitalismo avanzato e di una società post-industriale (Vettese, 1991). Da una prospettiva sociologica l'acquisto di opere d'arte e il piacere che ne deriva rappresenta il soddisfacimento di quei bisogni di realizzazione, di prestigio e di successo che Maslow ha posto al vertice della sua celebre piramide, attraverso cui nel 1954 ha schematizzato la gerarchia dei bisogni umani. Infatti il consumo di prodotti artistici rivela, da un lato gli aspetti della personalità dell'individuo (Mastandrea, Bartoli e Bove, 2007) e dall'altro la ricerca di un determinato status sociale (Veblen, 1899). Non da ultimo l'investimento in arte è mosso da scopi filantropici, connessi alle cause più disparate, dalla volontà di dare sostegno ai giovani artisti emergenti al desiderio di promuovere uno specifico movimento artistico fino alla creazione di una collezione da donare a un ente di interesse collettivo o da valorizzare attraverso la fondazione di un museo privato. (Guerrini, 2016).

Tabella 1 – Le motivazioni e i bisogni delle famiglie nella gestione del patrimonio artistico

Motivazioni del collezionista	Bisogni del collezionista
Sostenere i giovani artisti emergenti	Ottenere pareri affidabili da parte di esperti del settore sulle opere d'arte
Favorire l'approfondimento culturale	Valorizzare la collezione attraverso mostre e prestiti di opere d'arte a musei
Condividere la passione personale per l'arte	Pianificare gli aspetti fiscali, legali e finanziari legati alla gestione e alla movimentazione della collezione
Lasciare in eredità un patrimonio artistico che sia preservato nel tempo	Pianificare i passaggi generazionali e le donazioni ai musei
Preservare la memoria e l'identità familiare	Fondare un museo privato o una fondazione culturale

Fonte: elaborazione propria da Negri-Clementi G. e Stabile S. (2015).

L'arte dunque può essere vista come bene in grado di soddisfare un bisogno culturale ed estetico, ma anche il desiderio crescente da parte di famiglie con importanti patrimoni artistici di preservare la memoria e l'identità familiare. In tale ottica, come evidenzia l'*Art & Finance Report* (Deloitte e Art-Tactic, 2016), il tema della pianificazione ereditaria e gli aspetti ad essa collegati, quali la valutazione e la tassazione, stanno diventando sempre più prioritari. D'altra parte il 62% dei collezionisti e il 76% degli Art Advisor dichiarano che l'arte sia destinata a essere inclusa nei servizi di *wealth management*, soprattutto nell'attività dei *family office* che si occupano della gestione dei grandi patrimoni privati. Non ci sono regole su come un *family office* debba offrire servizi di gestione dei patrimoni artistici di famiglia, tuttavia possono essere messi a fuoco i diversi bisogni di una famiglia che possieda un importante patrimonio artistico. In questo senso, all'interno dei documenti che regolano i rapporti di famiglia e si occupano di gestire il passaggio intergenerazionale, si inserisce la redazione del Family Art Charter. Il Family Art Charter è un istituto di matrice anglosassone molto utilizzato anche nella gestione dei patrimoni artistici di famiglia: è un accordo scritto tra i membri della famiglia relativo a una collezione di opere d'arte che disciplina vari aspetti come la proprietà, la protezione, la gestione, e la valorizzazione, attraverso specifiche regole e procedure condivise tra i membri della famiglia. Accogliendo l'interpretazione di Zorloni e Willette (2014) è possibile definire alcune regole per la redazione di un Family Art Charter:

- comprendere il reale valore della collezione e la sua importanza per l'eredità familiare;
- mantenere un inventario ragionato delle opere d'arte che compongono la collezione e definire delle strategie di valorizzazione della collezione attraverso l'organizzazione di mostre e prestiti a musei;
- scegliere una struttura giuridica adeguata che assicuri alla famiglia la sua adeguatezza in termini di passaggi generazionali e successori;
- identificare le istituzioni e i musei con i quali la famiglia intende creare delle partnership, fare donazioni, prestiti o lasciare le opere in comodato.

Infine se la famiglia intende creare un museo privato per preservare ed esporre la collezione sarà importante formulare una strategia curatoriale e sviluppare un piano di finanziamento per coprire almeno i costi di avviamento, l'organizzazione e la gestione delle attività espositive nei primi anni di vita. Vediamo in dettagli tutti questi aspetti.

### 1.1 La creazione dell'inventario

Ogni collezione si distingue dalle altre sia per composizione, caratterizzazione nazionale, taglio, organizzazione interna delle opere che per le politiche di gestione e acquisizione. La gestione ottimale della collezione costituisce pertanto una funzione di primaria importanza alla quale ogni collezionista deve tendere al fine di preservare il proprio patrimonio artistico e garantirne la valorizzazione attraverso attività di catalogazione, archiviazione, esposizioni e prestiti. Come evidenzia Roeland Kollewijn (Negri-Clementi, 2015) la protezione del patrimonio artistico si compone di una gestione difensiva e di una gestione attiva. Nella gestione difensiva delle collezioni rientrano in primo luogo le attività di registrazione e documentazione, che confluiscono nella catalogazione. Con il termine catalogazione ci si riferisce ad un procedimento complesso, composto da fasi diverse. La prima fase, che accompagna l'ingresso di ogni oggetto nella collezione, consiste nella registrazione dell'opera nel registro inventariale ed ha la funzione di favorire il monitoraggio della consistenza del patrimonio artistico di famiglia. In seguito l'oggetto deve essere catalogato attraverso la compilazione di una scheda tecnica, in cui sono contenuti tutti gli elementi distintivi del bene (specificità tipologica, materica, storica, giuridica, conservativa, ecc.), secondo gli standard nazionali (Zorloni e Matt, 2011). La catalogazione di una collezione è un processo ampio che va al di là della descrizione dell'oggetto presente nella collezione, ed è di fondamentale importanza per diverse ragioni. In primo luogo possedere un elenco completo e aggiornato della propria collezione è indispensabile in caso di furto e per inserire le opere nei database delle opere trafugate. L'inventariato è inoltre uno strumento valido per assicurare le opere e per monitorare il valore della collezione del tempo. A tal fine vi è la possibilità di avvalersi di diversi software per l'amministrazione delle collezioni d'arte come ad esempio *Collec-trium*, che è in grado di elaborare anche rendiconti di insieme o analitici. Infine un'esemplare catalogazione permette anche di sottoporre le opere a diverse istituzioni museali per l'esposizione, corredandole di *condition report*, ricchi di immagini e di informazioni.

### 1.2 La valutazione delle opere

La gestione difensiva comprende anche tutta una serie di attività volte a comprendere il reale valore delle opere che compongono la collezione. I cri-

teri che presiedono alla determinazione del valore possono riguardare l'artista e l'opera. Con riferimento al primo criterio, un elemento importante è costituito dalla reputazione dell'artista, che riguarda la sua persona, il movimento di cui è espressione e la nazione a cui si ricollega. La reputazione è costruita dalle informazioni che i critici, i curatori e i galleristi forniscono e la cristallizzazione di questa contribuisce alla creazione del *brand* dell'artista (Zorloni, 2005). Un artista incomincia a diventare un *brand* quando ottiene attraverso critiche, premi, riconoscimenti e importanti mostre in istituzioni pubbliche, la sua legittimazione dal sistema dell'arte.

Bisogna fare però attenzione e considerare sempre la storia dell'artista e del suo percorso: ad esempio una carta da pacco intelata di Mario Schifano dell'inizio degli anni Sessanta avrà una quotazione sicuramente maggiore rispetto ad un acrilico su tela degli anni Novanta. Inoltre per molti artisti contemporanei, il cui lavoro è caratterizzato dall'utilizzo di tecniche e materiali ogni volta differenti, come Maurizio Cattelan, l'individuazione della tecnica di maggior pregio non è così semplice, in quanto risulta più rilevante il valore simbolico dell'opera (Zorloni, 2016).

Un altro fattore determinante ai fini della valutazione di un'opera d'arte è la data di esecuzione. Sono molto più ricercati, e dunque più quotati, i lavori della fase più creativa di un artista, sia rispetto al suo percorso individuale, che in rapporto alla nascita di tendenze significative. Esiste sempre, infatti, un momento nella vita dell'artista, in cui la sua ricerca giunge a risultati di particolare pregio creativo. La storia dell'autore dell'opera è importante, ma ancor di più conta la storia dell'opera stessa. Se un quadro ha viaggiato per mostre, è stato parte di collezioni importanti o è stato venduto da gallerie di ricerca, significa che si tratta di un'opera che ha avuto, fin da subito, un riconoscimento importante, una buona visibilità e una comprensione da parte dei collezionisti e curatori. Infine le condizioni di conservazione sono, senza dubbio, fondamentali e la valutazione cambia enormemente se un'opera è in buone o cattive condizioni.

### *1.3 La protezione del patrimonio artistico*

Oltre alla catalogazione e alla valutazione delle opere, anche la protezione nella gestione difensiva di un patrimonio artistico gioca un ruolo fondamentale. Proteggere un patrimonio artistico significa assicurarlo con una primaria compagnia di assicurazioni internazionale. La polizza con garanzia *all risks* è attualmente la formula di copertura più ampia esistente sul mercato. Le

coperture di questo tipo prevedono la garanzia da furto, incendio, danni accidentali, bagnamenti, atti vandalici, rapina ecc. Nelle migliori polizze i soli rischi esclusi sono i danni determinati da tarme e parassiti così come quelli derivanti da operazioni di restauro o riparazione. Non viene coperto neanche il naturale deperimento di quelle opere, specialmente di arte contemporanea, realizzate con materiali organici che spesso hanno processi di degrado veloci e irreversibili. Le polizze assicurative *fine art* possono includere alcune particolari garanzie di elevata importanza per il mondo dell'arte, nella maggior parte dei casi sempre operanti senza la maggiorazione del premio. Ci si riferisce ad esempio alla supervalutazione di coppie, set o parure. Questa garanzia tiene conto del fatto che in alcuni casi il bene danneggiato o perso fa parte di un insieme che di conseguenza viene interamente deprezzato (Zuccali, 2014). Quindi in caso di perdita o danno qualunque indennizzo tiene conto di tale valore speciale quando l'ammontare della perdita o del danno verranno calcolati.

#### *1.4 La valorizzazione del patrimonio artistico attraverso l'archiviazione delle opere*

Una parte rilevante delle attività relative alla gestione attiva della collezione riguarda l'archiviazione delle opere e la pubblicazione delle stesse presso i relativi archivi d'artista e fondazioni. Fonti preziose da un punto di vista documentario, gli archivi d'artista, o le fondazioni che portano il nome dell'artista, sono garanti dell'autenticità delle opere ma anche promotori istituzionali d'iniziativa intorno all'attività e alla figura che rappresentano. La maggior parte di questi rilasciano autentiche, come ad esempio l'Archivio Gastone Novelli, l'Archivio Franco Angeli, la Fondazione Enrico Castellani o l'Archivio Bonalumi. In alcuni casi, come quello della Fondazione Arnaldo Pomodoro, è proprio l'artista stesso, ancora vivente, a certificare l'autenticità dell'opera rilasciando il documento dell'autentica.

Fare archiviare un'opera comporta di solito un costo, che tendenzialmente varia, seconda l'autore, il paese, l'importanza del dipinto o della scultura, da 150 a 5.000 €. Alcuni archivi fissano un costo di 300 € iniziali e nel caso in cui venga rilasciata anche la dichiarazione di autenticità il costo sale fino a 500 €.

La serietà della fondazione o dell'archivio che si occupa dell'artista ha un grande impatto sulle quotazioni di un artista, in quanto trasmette fiducia ai collezionisti. Un esempio è dato da Lucio Fontana. L'artista è uno dei più

quotati rispetto al contesto degli artisti italiani del XX secolo, anche grazie alla Fondazione Fontana, che ha lavorato con grande serietà, precisione e trasparenza in questi anni. In genere possiamo attribuire maggior valore a un'opera che possieda sia una pubblicazione che l'autentica da parte dell'archivio di riferimento. Non bisogna però dimenticare che ogni artista ha una sua storia specifica e la certificazione dell'autenticità può variare a seconda del caso. Così un lavoro di Lucio Fontana deve essere pubblicato e avere un'autentica, per Alberto Burri è sufficiente che l'opera sia pubblicata, per Alighiero Boetti si deve richiedere l'autentica dell'archivio, e, infine, per le opere di Mario Schifano si deve ottenere un'autentica dall'archivio ma non della fondazione.

## **2. La valorizzazione del patrimonio artistico attraverso la creazione di un museo privato**

Pianificare la trasmissione di una collezione di opere d'arte potrebbe contemplare innanzitutto la scelta di creare un museo privato per esporre la collezione al pubblico e così facendo preservarla per le future generazioni. Il processo di pianificazione strategica di un museo privato dovrebbe affrontare quattro aspetti fondamentali: 1) definizione del progetto culturale; 2) scelta del sito dove disporre la collezione; 3) pianificazione della strategia di sostenibilità del museo; 4) definizione della struttura giuridica.

### *2.1 Definizione del progetto culturale*

Lo sviluppo strategico di un progetto museale di solito inizia con un'analisi qualitativa delle opere. Questa permette di definire il valore e l'importanza della collezione, la sua reputazione regionale, nazionale o internazionale, la sua unicità, ma anche di mettere in luce le sue lacune e quindi di evidenziare le possibilità di completamento. I risultati di queste analisi sono alla base di una corretta pianificazione strategica e rappresentano il punto di partenza per la formulazione della *mission* del nascente museo. Anche la programmazione delle attività e delle mostre gioca un ruolo fondamentale per definire il potere di attrazione e il fascino di un museo, e per distinguerlo dagli altri competitors. Un attento e studiato piano delle esposizioni e dei programmi è cruciale per stabilire una fidelizzazione dei visitatori e per guadagnare autorità nel sistema



culturale. Gli obiettivi del museo vengono formulati concretamente nello strumento giuridico che viene scelto per la gestione dello stesso (di cui si dirà al successivo punto 3.4.), nel quale sono definite le funzioni prioritarie del museo e grazie al quale un museo stabilisce il suo indirizzo e la sua identità artistica. Ogni museo dovrà scegliere come posizionarsi sul mercato: se considerarsi principalmente un luogo di esposizione, dove la collezione viene preservata ed esposta in maniera permanente, oppure un luogo di produzione, volto a sostenere e approfondire attraverso mostre e programmi educativi, la ricerca artistica legata ai nuclei dalla collezione.

## *2.2 Scelta del sito*

Uno dei primi aspetti da considerare è la scelta del sito dove disporre la propria collezione e l'aspetto da dare all'edificio. L'architettura è l'aspetto fisico che può influenzare l'attrazione del pubblico quindi è di fondamentale importanza per il collezionista valutare se costruire un edificio ex novo oppure se convertirne uno già esistente. Un complesso architettonico completamente nuovo dà ai collezionisti maggiori libertà e permette di soddisfare maggiormente i requisiti e gli standard internazionali nella conservazione delle opere, in termini di controllo climatico e di sicurezza. Per quanto riguarda la conversione di edifici preesistenti gli esempi sono tantissimi: da Punta della Dogana, recuperata negli spazi dell'ex Punta del Sale, alla nuova sede della Fondazione Prada che sorge in un'ex fabbrica di liquori, fino ad arrivare alla Vanhaerents Art Collection, collocata in una ex struttura industriale. Accanto ai magazzini industriali, anche antichi castelli e palazzi sono luoghi privilegiati per la fondazione di musei: la Barjeel Art Foundation a Sharjah, la Saatchi Gallery a Londra e la Blenheim Foundation a Woodstock ne sono ottimi esempi. Altri collezionisti, invece, decidono di rendere ancora più personale la sede espositiva e di trasformare le proprie abitazioni in veri e propri musei, come Julia Stoschek, Karen e Christian Boros e Corbett e Yueji Lyon o di curare personalmente il progetto architettonico del museo, come fatto da Eva Sweeney per il suo ESMoA di Los Angeles.

## *2.3 Pianificare la sostenibilità del museo*

La nascita di un nuovo museo deve essere condizionata dalla verifica, operata dai fondatori o dagli eredi della collezione, della disponibilità di risorse finanziarie sufficienti a coprire almeno i costi di start-up e l'organizzazione e la gestione delle attività nei primi anni di vita (almeno 5-6 anni). Il

*Private Art Museum Report* (Larry's List, 2016) stima che la gestione di un museo abbia un costo annuale di circa \$ 431 al metro quadro e poiché la grandezza media di un museo privato è di circa 3.389 metri quadri, il costo annuale di gestione può essere stimato sui \$ 1.5 milioni. La fonte naturale di finanziamento di un museo privato è costituita principalmente dalle risorse economiche messe a disposizione dal fondatore nell'ambito del suo budget (89%); il denaro proveniente da donatori e mecenati è una fonte di reddito per il 28% dei musei e solo pochi musei, circa il 22%, utilizzano i sussidi governativi come fonte di reddito (Larry's List, 2016). Il museo privato, a differenza di quello pubblico tende ad essere gestito con una logica imprenditoriale che privilegia la ricerca di altre fonti di finanziamento attraverso le aree di attività capaci di incrementare i ricavi. In quest'ottica le aree che possono essere considerate cruciali sono la vendita di biglietti, la vendita di prodotti editoriali, il *fundraising* e l'offerta di servizi.

#### 2.4 Definizione della struttura giuridica

Analizzeremo in questo paragrafo le possibili soluzioni giuridiche di gestione e valorizzazione del patrimonio artistico familiare nel caso in cui il collezionista o i suoi eredi vogliano creare un museo privato, attraverso un caso pratico, per renderne la lettura più agevole.

##### *Il caso di Luisa: fondazione o trust?*

Luisa ha ereditato dal padre, tra l'altro, un'ingente somma e un immobile di pregio contenente opere d'arte di diversi artisti, con la raccomandazione di tutelare e valorizzare tale patrimonio e mantenerlo in qualche modo nella disponibilità della famiglia, anche, magari, attraverso la costituzione di un museo a proprio nome.

Luisa si rivolge ad un legale, che le prospetta due possibili soluzioni:

a) la fondazione (1), il cui scopo – determinato, lecito, non in contrasto con norme imperative o con l'ordine pubblico – deve coincidere con un interesse collettivo ed altruistico meritevole di tutela, e non con il mero interesse

1. (art.14 e segg. c.c.) Definita come un'organizzazione costituita per la destinazione di un patrimonio privato, autonomo e vincolato ad uno scopo di pubblica utilità. Elemento essenziale è, pertanto, il patrimonio, che il fondatore destina e vincola a detto scopo. Fondatore può essere una persona fisica o giuridica, un ente collettivo e un ente pubblico. La fondazione si può costituire per atto tra vivi (con atto pubblico a pena di nullità) o per testamento. Gli amministratori

individuale del fondatore; una volta costituita, deve esserne chiesto il riconoscimento (2) alla competente autorità (governativa o regionale), che esercita un costante e generale potere di controllo sull'attività.

Pertanto, la rilevante connotazione pubblicistica della fondazione potrebbe, nel corso del tempo, ridurre il controllo della famiglia sul patrimonio artistico attribuito alla fondazione e, conseguentemente, impedire l'effettivo conseguimento delle volontà dell'originario proprietario.

Da qui forse la considerazione che il termine "museo privato", se costituito per mezzo di una fondazione, può dirsi, in effetti, un ossimoro.

b) i c.d. trust interni (3) (di seguito, *breviter*, "Trust"), che hanno riscosso in Italia, soprattutto negli ultimi anni, un consenso sempre maggiore e sono utilizzati non per fini fiscalmente elusivi o evasivi, ma quando gli strumenti tradizionalmente utilizzati nel nostro sistema giuridico si dimostrano inadeguati a definire e risolvere la fattispecie concreta.

Lo schema di istituzione del Trust è semplice: un soggetto, il Disponente (persona fisica o giuridica) (4), istituisce un Trust attribuendo allo stesso beni e/o diritti, affinché il Trustee (5) li gestisca in favore di uno o più Beneficiari

hanno la rappresentanza della fondazione e ampi poteri di gestione ma non possono modificare lo scopo e la destinazione del patrimonio, né deliberare l'estinzione dell'ente.

2. Il riconoscimento ha efficacia costitutiva della fondazione e consente alla stessa l'acquisto della personalità giuridica. L'autorità, nel controllare, può, (i) nominare o sostituire in alcuni casi gli amministratori, (ii) annullare le delibere contrarie all'atto di fondazione, a norme imperative, all'ordine pubblico o al buon costume e (iii) sciogliere l'amministrazione e nominare un commissario straordinario, quando gli amministratori non agiscono in conformità dello statuto e dello scopo della fondazione o della legge (art. 25 c.c.).

3. Istituiti secondo le disposizioni della Convenzione de L'Aja del 1.7.1985, ratificata con L. n. 364/1989, entrata in vigore il 1.1.1992 (la "Convenzione") e definiti come i rapporti giuridici istituiti da una persona, il Disponente – con atto tra vivi o *mortis causa* – qualora dei beni siano stati posti sotto il controllo di un Trustee nell'interesse di un Beneficiario o per un fine determinato. La giurisprudenza ha correttamente evidenziato come il Trust attui "*una segregazione di beni non dissimile da quella propria di analoghi istituti parimenti esistenti nel nostro ordinamento*". Le disposizioni contenute in un Trust non possono essere in contrasto con le norme imperative e di ordine pubblico italiane (artt. 15 e 18 Convenzione).

Caratteristiche dei Trust: (a) lo scopo deve essere meritevole di tutela ex art. 1322 c.c. e coincide con la causa concreta del Trust; (b) l'affidamento dei beni al Trustee per il perseguimento dello scopo; (c) la segregazione dei beni nel Fondo in Trust.

4. Disponente è chi contestualmente o successivamente all'istituzione del Trust attribuisce beni, mobili e immobili, diritti o denaro al Trustee, per il raggiungimento dello scopo del Trust.

5. Il Trustee è il soggetto (singolo o collegiale, persona fisica o giuridica) che riceve i beni attribuiti nel Fondo in Trust per attuare le finalità del Trust e che non deve (i) essere in conflitto di interessi nella gestione dei beni in trust, (ii) trarre vantaggi, diretti o indiretti, dal Trust, (iii) confondere i propri beni con quelli in Trust, e deve (a) mantenere una condotta di buona

(es. nei c.d. Trust successori (6)) o per uno scopo determinato (7), sotto il controllo del Guardiano (8) e secondo le previsioni dell'atto istitutivo del Trust.

Luisa decide, pertanto, di istituire due Trust, uno di scopo (in luogo della fondazione), che richiederà la qualifica di ONLUS (9), e uno successorio, entrambi regolati dalla legge di Jersey (10) e dalle norme della Convenzione e collegati tra loro come segue.

Il primo Trust, denominato "Trust Giovanni" (dal nome del padre di Luisa), viene istituito con la finalità di tutelare, mantenere, conservare e valorizzare il patrimonio artistico (e l'immobile di pregio), contestualmente attribuito da Luisa.

fede, (b) rappresentare ai terzi la propria qualità di Trustee, (c) tenere un accurato rendiconto di tutte le sue attività.

6. Nel Trust c.d. successorio si distinguono, principalmente, i "beneficiari del reddito" e i "beneficiari del Fondo in Trust", titolari di diritti o di aspettative di diritto, in relazione alle disposizioni contenute nel Trust.

7. Nella tradizione inglese l'attribuzione deve essere fatta a persone definite o per scopi "*charitable*", strettamente definiti; non esauriscono tutti gli altri scopi benefici/caritatevoli/umanitari che il disponente può perseguire ("*non-charitable purposes*"), che hanno invece trovato un loro più concreto sviluppo nel modello internazionale di trust (es. Jersey: "*un trust non è in alcun modo invalido ... se le disposizioni del trust dispongono per la nomina di un Enforcer in relazione ai suoi scopi non caritatevoli e per la nomina di un nuovo Enforcer in ogni momento in cui non ve ne sia uno*". L'art. 13 della Legge di Jersey dispone, che "*il compito dell'Enforcer e quello di assicurare l'esecuzione del trust per quanto attiene ai suoi scopi non caritatevoli*", e che "*la nomina di un soggetto quale Enforcer di un trust per quanto attiene ai suoi scopi non caritatevoli non ha effetto se il soggetto nominato e anche trustee di quel trust*".

8. Il Guardiano controlla l'operato del Trustee, secondo le disposizioni dell'atto istitutivo. Il Guardiano non è una figura necessaria nei Trust con beneficiari, ma lo è nei Trust di scopo.

9. Il Trust, così come la fondazione, può assumere la qualifica di ONLUS (organizzazioni non lucrative di utilità sociale), ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 4.12.1997, n. 460. Dal dettato letterale della norma si evince che accanto alle associazioni, comitati, fondazioni e società cooperative anche "*altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica*", possono assumere la qualifica di ONLUS; tra tale enti è certamente ricompreso il Trust di scopo, avendo già la Legge 296/2006 equiparato (dal punto di vista fiscale) il Trust ad un "ente", e ricomprendendolo, ai fini delle imposte dirette, tra i soggetti passivi IRES.

10. L'atto istitutivo del Trust è regolato dalla legge di uno Stato straniero che ha legiferato in materia di trust, non avendo ad oggi l'Italia ancora provveduto in tal senso. Gli atti di trasferimento dei beni nel Fondo in Trust sono, invece, regolati dalla legge individuata secondo le regole di conflitto altrimenti applicabili (art. 4 Convenzione) (i.e., per i beni in Italia, la legge italiana).

Viene nominato Trustee del Trust un esperto d'arte di fiducia di Luisa, mentre l'ufficio dell'Enforcer (11) è composto da un professionista di sua fiducia.

Il Trustee avrà il compito, tra l'altro, di predisporre mostre e cataloghi delle opere e, con il consenso dell'Enforcer, acquistare nuove opere o permutare o sostituire le attuali opere con altre ritenute migliorative del valore della collezione.

Il secondo Trust, denominato "Trust Luisa", di natura successoria/familiare, riceverà da Luisa il denaro e i restanti beni di provenienza ereditaria.

Beneficiari del Fondo in Trust (12), al termine dello stesso, sono i figli di Luisa e, in mancanza, i suoi discendenti, mentre Beneficiari del Reddito sono, per una parte, i componenti della sua famiglia (lei stessa, il marito e i figli) e, per la restante parte, il Trust di scopo appena istituito ("Trust Giovanni").

Il Trustee destinerà pertanto parte del reddito proveniente dagli investimenti e dalle locazioni degli immobili costituenti il Fondo in Trust ai bisogni della famiglia e la restante parte incrementerà il Fondo in Trust del Trust Giovanni, per il perseguimento delle relative finalità.

In tal modo, Luisa ha ottenuto di soddisfare le volontà del padre e al contempo di non disperdere una parte del patrimonio familiare, cosa che non sarebbe riuscita ad ottenere se avesse istituito una fondazione, per i motivi anzidetti.

### **3. La preservazione e la valorizzazione del patrimonio artistico familiare attraverso la sua trasmissione all'interno della famiglia o verso terzi**

Nella pianificazione della trasmissione del proprio patrimonio artistico, così come della propria impresa, occorre definire molto bene gli "assets" familiari, intesi non solo come i beni da trasferire, ma anche e soprattutto, le attitudini, le capacità e le debolezze degli eredi; il rischio può essere la mancata conservazione, la perdita o la diminuzione di valore del suo patrimonio artistico.

11. V. note 10 e 11.

12. V. note 6 e 9.

Analizzeremo qui di seguito i possibili strumenti giuridici che possono essere utilizzati in merito, attraverso una disamina di casi concreti, inserendo in nota, i relativi approfondimenti giuridici.

### *3.1 La trasmissione all'interno della famiglia*

*Il caso del Conte Umberto: donazione, testamento, fondazione, contratti collegati o trust?*

Umberto, di nobile famiglia, è proprietario di immobili, opere d'arte e di un'azienda e ha tre figli maggiorenni e una moglie, e intende organizzare la propria successione quando ancora è in vita in modo tale da:

- a) conservare l'integrità e unicità del suo patrimonio all'interno della sua famiglia;
- b) garantire idonee cure ad un figlio, incapace;
- c) garantire alla famiglia il reddito derivante dalla gestione dell'azienda.

Nell'analizzare dapprima gli strumenti c.d. "tradizionali", Umberto comprende che sia la donazione (13) che il testamento presentano complessità attuative: nel primo caso, sarà necessario prevedere vari atti, collegati, (anche

13. La donazione (art. 769 c.c.) è "Il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione". Si distingue dagli altri atti a titolo gratuito per l'*animus donandi*, (volontà di attribuire ad un altro un "vantaggio patrimoniale" senza esservi costretti). Oggetto di donazione può essere un diritto di proprietà (mobile o immobile), un altro diritto reale di godimento, la costituzione di un nuovo diritto reale, l'assunzione di un'obbligazione da parte del donante (es. rendita), la liberazione del donatario di un obbligo (ad es. di pagamento di una somma). A pena di nullità la donazione deve essere redatta per atto pubblico con due testimoni (salvo la donazione di modico valore, art. 783 c.c.). È un contratto consensuale, ossia si perfeziona quando l'accettazione del donatario perviene al donante. Il donante può revocare la donazione prima di avere conoscenza dell'accettazione del donatario. Una volta perfezionatosi, può essere revocata dal donante solo per ingratitudine del donatario o per sopravvenienza di figli (del donante). È nulla la donazione di beni futuri (Art.771 c.c.) e di beni altrui (Art. 769 c.c.). Non può donare chi non ha piena capacità di disporre dei propri beni, con alcune eccezioni, previste dal codice civile. È nullo il mandato con cui si attribuisce ad altri la facoltà di designare la persona del donatario o di determinare l'oggetto della donazione (carattere personale della donazione) (art.778 c.c.); è invece valida la donazione a favore di persona che un terzo sceglierà tra più persone, anche giuridiche, designate dal donante, o di una cosa determinata da un terzo tra più cose indicate dal donante o entro i limiti di valore stabiliti dal donante stesso. Per il donatario, rileva non la capacità di agire (idoneità a compiere negozi giuridici), ma la capacità giuridica (idoneità ad assumere la titolarità del rapporto giuridico) (art. 1, c.c.).

per la diversa tipologia dei beni trasferiti), sottoposti a condizione (14), termine (15) o modo (16), o con previsione della facoltà di disporre di qualche bene donato (17); nel caso del testamento (18), dovrà prevedere istituzione di eredi e/o legati di diversa natura ai diversi eredi e/o legatari e sostituzioni nelle attribuzioni nel caso in cui uno o più figli non potessero o non volessero accettare (o rifiutassero) quanto loro attribuito.

L'attribuzione delle partecipazioni societarie e delle opere d'arte congiuntamente ai tre figli, quali donatari o eredi o legatari, potrebbe comportare un onere significativo per loro o creare dissidi tra loro, una volta mancato il padre.

Umberto decide, pertanto, di istituire un Trust successorio/familiare, attribuendo ad esso tutto il suo patrimonio, la cui integrità, unicità e conservazione dovrà essere perseguita e garantita dal Trustee di sua fiducia; Umberto si riserva il ruolo di Guardiano, al fine di poter controllare, finché in vita, che il Trustee operi correttamente nell'interesse generale del Trust.

14. Il donante può sottoporre la donazione ad una condizione sospensiva (avvenimento futuro e incerto dal quale assume efficacia il negozio) o risolutiva (avvenimento futuro ed incerto dal quale si eliminano gli effetti che il negozio ha già prodotto). È nulla la condizione sospensiva c.d. meramente potestativa (perché dipende dalla esclusiva volontà del donante) mentre si ha per non apposta se è risolutiva. È valida la condizione sospensiva della premorienza del donante (*si premoriar*); nulla, invece, la condizione *mortis causa*, perché integrante un patto successorio. Valida, solo a favore del donante, la condizione risolutiva della premorienza del donatario o dei suoi discendenti (patto di reversibilità).

15. La donazione può essere sottoposta ad un termine (evento certo e futuro dal quale – iniziale – o fino a quale – finale – dipendono gli effetti del negozio), determinato (il 18 aprile 2020), o indeterminato (il giorno della mia morte). Il termine, a differenza della condizione, non retroagisce.

16. La donazione può essere gravata da un onere (donazione modale), a carico del donatario (trasmissione di una parte o tutto del bene donato, con obbligo di dare, di fare o di non fare, a favore del donante o di un terzo). L'onere deve avere carattere patrimoniale (art. 1174 c.c.) e può essere superiore al valore di quanto donato, ma il donatario è tenuto all'adempimento dell'onere nei limiti della cosa donata (art. 793 c.c.). L'onere illecito o impossibile si ha come per non apposto; rende nulla la donazione se è l'unico motivo determinante (art. 794 c.c.) La risoluzione per inadempimento dell'onere può essere domandata dal donante o dai suoi eredi, ma solo se prevista nell'atto di donazione (art. 793, 4 comma, c.c.).

17. Il donante può riservarsi la facoltà di disporre di "qualche oggetto" compreso nella donazione (non tutti i beni donati), con ciò garantendosi il diritto di mutare la propria volontà in merito ad alcuni beni donati; può esercitare tale riserva fino alla sua morte, ma non si trasmette ai suoi eredi. Gli effetti dell'avveramento della condizione retroagiscono al tempo in cui è stata conclusa la donazione, salvo che, per volontà delle parti o per la natura del rapporto, gli effetti della donazione o della risoluzione debbano essere riportati a un momento diverso.

18. Il nostro ordinamento prevede due fonti di successione a causa di morte, la legge e il testamento, espressamente vietando ogni altra forma pattizia in vita del *de cuius*, ossia i c.d. patti successorii (art. 458 c.c.)

Parte del reddito del Trust andrà a beneficio del figlio incapace, altra parte andrà a beneficio dei componenti della sua famiglia (lui stesso, la moglie e i figli) e la restante parte andrà a conservare le opere d'arte.

Beneficiari del Fondo in Trust al termine finale del Trust sono i suoi figli, con alcune previsioni particolari che qui di seguito diremo.

Al fine di perseguire al meglio le volontà del disponente Umberto, il Trustee dovrà:

- utilizzare il reddito del Fondo in Trust per la conservazione delle opere d'arte, accantonando il restante reddito per i bisogni della famiglia;
- verificare quale dei figli ha più predisposizione, capacità, interesse, per ricevere, al termine finale del Trust, le opere d'arte, ai fini di una loro miglior conservazione e perpetuazione nel tempo;
- partecipare alle assemblee della società di famiglia, verificando l'operato degli amministratori;
- decidere quale sarà/saranno il/i figlio/i a cui attribuire al termine finale del Trust le partecipazioni della società di famiglia;
- verificare i bisogni del figlio incapace e provvedere alle sue cure mediche e al suo mantenimento.

In tal modo Umberto, con un unico strumento, è riuscito a soddisfare le sue volontà, potendo anche controllare, come Guardiano, che il Trustee operi correttamente e, in difetto, avendo la facoltà di revocarlo.

### 3.2 *La trasmissione ad un museo già esistente*

*Il caso di Mario: donazione modale, comodato, fondazione o società benefit?*

La valorizzazione delle opere d'arte potrebbe essere affidata ad un museo già esistente.

Mario, anziché istituire un museo privato (v. caso 3.4), intende trasferire a titolo gratuito la sua collezione d'arte a una fondazione, a condizione che quest'ultima si impegni ad allestire una mostra permanente e ad effettuare regolare manutenzione e restauro delle opere ricevute.

Il consiglio direttivo della fondazione chiede che Mario stipuli avanti un notaio, nelle dovute forme di legge, una donazione modale (19) della collezione in favore della fondazione (20); il trasferimento avviene al momento della stipula della donazione con il contestuale impegno del consiglio della

19. V. note 19 e 20.

20. V. nota 4.



fondazione ad allestire una mostra permanente e ad effettuare regolare manutenzione e restauro delle opere ricevute.

Tale soluzione non tutela completamente Mario: in caso di inadempimento dell'onere, Mario dovrà, infatti, iniziare atti giudiziari nei confronti della fondazione per imporre alla stessa il regolare adempimento degli impegni assunti ovvero per chiedere la risoluzione della donazione per inadempimento degli stessi (domanda di risoluzione ammessa solo se prevista nell'atto di donazione – art. 793, 4 comma, c.c.).

Stante la lungaggine della giustizia italiana, Mario rischia di ottenere ragione dei suoi diritti soltanto dopo una lunga vertenza, e nel frattempo il patrimonio potrebbe deperirsi e giacere magari anche in qualche umido scantinato della fondazione.

Mario propone, pertanto, alla fondazione di sottoscrivere un comodato (21) della collezione d'arte; in tal modo, Mario rimane proprietario della collezione e la fondazione dovrà comunque impegnarsi ad allestire una mostra permanente e ad effettuare regolare manutenzione e restauro delle opere ricevute.

Il consiglio della fondazione non concorda su tale soluzione, in quanto non può assumere gli obblighi suddetti su un patrimonio di cui la fondazione non è proprietaria.

Mario decide pertanto di istituire un Trust di scopo (22), a cui attribuisce la collezione d'arte.

21. (Art. 1803 c.c.): il comodato è il contratto col quale il comodante consegna al comodatario una cosa mobile o immobile, affinché se ne serva per un tempo o per un uso determinato, con l'obbligo di restituire la stessa cosa ricevuta.

Caratteristiche: (a) è essenzialmente gratuito (art. 1803, 2c, c.c.): le eventuali spese poste a carico del comodatario non devono assumere una rilevanza tale da "trasformarlo" in contratto a titolo oneroso, ossia in locazione o affitto.; (b) è *intuitu personae*, ossia rileva, per il comodante, il rapporto (di amicizia, stima, riconoscenza) che ha con il comodatario: in effetti, l'art. 1804 c.c. vieta al comodatario di concedere in uso a terzi il bene oggetto di comodato e l'art. 1811 c.c. prevede che, in caso di morte del comodatario, il comodante, benché sia stato convenuto un termine, può esigere dagli eredi l'immediata restituzione del bene; (c) è tradizionalmente inquadrato tra i contratti reali, ossia si perfeziona con la *traditio* (consegna) del bene; (d) dura per il tempo stabilito dalle parti; in assenza di un termine, (precario) il comodatario è tenuto a restituire la cosa non appena il comodante la richiede (art. 1810 c.c.); (e) il comodatario è tenuto a custodire e a conservare il bene con la diligenza del buon padre di famiglia e a servirsene soltanto per l'uso determinato dal contratto o dalla natura del bene; (f) il comodatario, ferme restando le previsioni di cui alla precedente lettera e), non risponde del deterioramento del bene se esso deriva dal solo uso per cui è stato consegnato e senza colpa del comodatario; (g) maggiori responsabilità invece sono preiste nel codice civile a carico del comodatario in caso del perimento del bene.

22. V. nota 10.

Nomina un amico professionista e due esperti di storia dell'arte quali Trustee (23), con il compito di valorizzare la collezione attraverso la realizzazione di mostre, curate di concerto con la fondazione, che possono garantire ricavi sufficienti per consentire la manutenzione e il restauro delle opere, anche attraverso un piano progressivo di recupero delle stesse.

Nomina Enforcer (24) del Trust (obbligatorio nei trust di scopo) il proprio legale, con il compito di verificare che il collegio di Trustee attui perfettamente lo scopo del Trust e con facoltà di revoca di uno o più dei Trustee, in caso di loro azioni contrarie allo scopo del Trust od omissioni di attività.

Indica come legge regolatrice del Trust la legge di Jersey (25).

In tal modo, Mario ha così maggiori garanzie che le sue volontà vengano correttamente attuate, anche quando non sarà più in vita.

Con la recente introduzione nel nostro ordinamento delle c.d. società benefit (26), Mario potrebbe anche ipotizzare, in alternativa a quanto sopra

23. V. nota 7.

24. V. note 10 e 11.

25. V. nota 13.

26. L'Italia è stato il primo Stato europeo ad aver introdotto, con la c.d. Legge di Stabilità 2016 (L. 28.12.2015 n. 208), una specifica disciplina in merito alle c.d. "Società Benefit", in cui i valori del profit si sposano con quelli del no profit. Possono assumere tale qualifica le società di persone, di capitali, cooperative e le mutue assicuratrici, di nuova costituzione o già esistenti, che perseguano, nell'esercizio della loro attività economica ("profit"), una o più finalità di "beneficio comune" (che si traducono in "effetti positivi, o riduzione di effetti negativi") su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile. Le funzioni e i compiti volti al perseguimento di tali finalità sono in capo agli amministratori, o affidate a terzi soggetti, la cui gestione dovrà essere "responsabile, sostenibile e trasparente" e dovrà essere volta "al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto". Nella relazione annuale, da allegare al bilancio, si include: (a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato; (b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo "standard di valutazione esterno" (ossia, modalità e criteri di cui all'all.4 LS), che comprende le "aree di valutazione" (ossia gli ambiti settoriali indicati nell'all. 5 LS); (c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo). Lo statuto è depositato, iscritto e pubblicato nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli artt. 2252, 2300 e 2436 del codice civile. Il rovescio della medaglia è un regime sanzionatorio più elevato: la SB che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui D.lgs. 145/2007, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al D.lgs. 206/2005. Di conseguenza rileva la responsabilità degli amministratori e dei soggetti responsabili.

esposto, di costituire una società a responsabilità limitata, con la qualifica di società benefit, conferendovi la collezione d'arte e così essendo l'unico socio. La società benefit potrà svolgere attività di valorizzazione della collezione, anche attraverso la gestione in forma commerciale della stessa, identificando il "beneficio comune" (27), ad esempio, nella messa a disposizione del pubblico della collezione in occasione di eventi particolari e potendo garantirsi le disponibilità finanziarie per il restauro delle opere proprio attraverso la gestione commerciale consentita ad una società benefit (allestimento di mostre a pagamento, pubblicità, vendita di cataloghi, gestione della collezione senza vincoli del no profit).

#### 4. Conclusione

Preservare e proteggere il valore del patrimonio artistico familiare è, per le famiglie che detengono importanti patrimoni artistici, esigenza vitale e sempre più frequente nell'ambito della gestione delle proprie collezioni. Queste famiglie considerano la collezione parte del proprio patrimonio familiare e hanno una specifica esigenza di gestione e di protezione anche in vista della loro preservazione per le generazioni future. Così, ad esempio, è di fondamentale importanza comprendere il reale valore della collezione, la creazione dell'inventario ragionato delle opere d'arte che compongono la collezione, definire delle strategie di valorizzazione della collezione attraverso prestiti a musei e scegliere una struttura giuridica adeguata che assicuri alla famiglia la sua adeguatezza in termini di passaggi generazionali e successori.

La pianificazione del passaggio generazionale di un patrimonio artistico dal punto di vista legale e fiscale è altrettanto importante quanto quella dell'impresa di famiglia; in entrambi i casi, l'imprenditore/collezionista deve avere in mente la sua "situazione familiare" in senso lato, le attitudini e le capacità dei suoi eredi, eventuali "debolezze" degli stessi, la destinazione e la protezione che intende garantire al suo patrimonio, sia esso composto da partecipazioni sociali, che da immobili od opere d'arte. Come l'imprenditore che attua un non corretto passaggio generazionale può correre l'evidente rischio di condurre la sua impresa alla liquidazione, al fallimento o alla cessione non controllata a terzi, nel caso di opere d'arte il collezionista corre un analogo rischio, quello della perdita di tale patrimonio artistico, sia perché

27. V. nota 31.

può essere dai suoi eredi ceduto a terzi, sia perché può non essere adeguatamente conservato e quindi svilito nel valore.

### Riferimenti bibliografici

- Canessa, N., *I trust interni*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.
- Canessa, N., *Family Governance: la continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Milano, Ipsoa, 2006.
- Deloitte e ArtTactic, *Art & Finance Report 2016*, Lussemburgo, Deloitte, 2016.
- Guerrini, A., *L'investimento in arte*, in *L'art advisory nel private banking. Opportunità e rischi dell'investimento in arte*, a cura di M. Ragazzoni e B. Zanaboni, Milano, AIPB Editrice, 2016.
- Larry's List & AMMA, *The Private Art Museum Report*, Vienna, Modern Arts Publishing, 2016.
- Lupoi, M., *Trusts*, Padova, Cedam, 2001.
- Mastandrea, S., Bartoli, G. e Bove, G., *Learning through Ancient Art and Experiencing Emotions with Contemporary Art: Comparing Visits in two Different Museums*, in «Empirical Studies of the Arts», 2007, 25, 2, pp. 173-191.
- Matt, G. e Zorloni, A., *Economia e gestione dei musei*, Roma, Aracne, 2011.
- Molfino, F. e Mottola Molfino, A., *Il possesso della bellezza*, Torino, Allemandi, 1997.
- Negri-Clementi, G., ART&LAW, Newsletter n. 7, Milano, Negri-Clementi Studio Legale Associato, 2015.
- Veblen, T. *The Theory of the Leisure Class*, New York, The Modern Library, 1899.
- Vettese, A., *Investire in arte. Produzione, promozione e mercato dell'arte contemporanea*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1991.
- Zorloni, A., *Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists*, in «International Journal of Arts Management», 2005, 8, 1, pp. 61-71.
- Zorloni, A., *L'arte della finanza. Il settore dell'arte come opportunità di investimento*, in «Banca Impresa Società», 2013, n.1.
- Zorloni, A., *L'economia dell'arte contemporanea. Mercati, strategie e star system*, (2ª ed.) Milano, FrancoAngeli, 2016.
- Zorloni, A. e Resch, M., *From Private to Public. Turning Collections Into Philanthropic Opportunities*, in *Art Wealth Management. Managing Private Art Collections*, a cura di A. Zorloni, Heidelberg, Springer, 2016.
- Zorloni, A. e Willette, R., *Managing Art Wealth: Creating a Single Family Office which Preserves and Protects the Family Art Collection*, in «Journal of Wealth Management», 2014, 16, 4.
- Zorloni, A. e Willette, R., *Financial and Estate Planning for Art Assets*, in *Art Wealth Management. Managing Private Art Collections*, a cura di A. Zorloni, Heidelberg, Springer, 2016.

- Zorloni, A. e Zuliani, A., *High Net Worth Individuals: mercato e collezionismo di opere d'arte*, in *Economia e diritto dell'arte*, a cura di G. Negri-Clementi, Milano, Egea, 2017.
- Zuccali, G., *L'assicurazione dell'opera d'arte*, Tesi di laurea, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2014.

