

12° RAPPORTO ANNUALE FEDERCULTURE 2016

# IMPRESA CULTURA

creatività ♦ partecipazione ♦ competitività



GANGEMI EDITORE<sup>TM</sup>  
INTERNATIONAL PUBLISHING

*Comitato scientifico*

Claudio Bocci  
Annalisa Cicerchia  
Pierpaolo Forte  
Severino Salvemini  
Michele Trimarchi  
Pietro Antonio Valentino

*Coordinamento redazionale*

Flavia Camaleonte

*Redazione e organizzazione*

Francesca Bianchi  
Valentina Fazio  
Paola Giacomini  
Daniela La Marca  
Valentina Mazzaroppi

*Con il sostegno di*



*In collaborazione con*



*Federculture e l'Editore ringraziano  
gli autori dei testi per la gentile concessione*

©

Proprietà letteraria riservata  
Gangemi Editore spa  
Piazza San Pantaleo 4, Roma  
[www.gangemieditore.it](http://www.gangemieditore.it)

Nessuna parte di questa  
pubblicazione può essere  
memorizzata, fotocopiata o  
comunque riprodotta senza  
le dovute autorizzazioni.

*Le nostre edizioni sono disponibili  
in Italia e all'estero anche in  
versione ebook.*

*Our publications, both as books  
and ebooks, are available in Italy  
and abroad.*

ISBN 978-88-492-3308-7

12° RAPPORTO ANNUALE FEDERCULTURE 2016

# IMPRESA CULTURA

creatività ♦ partecipazione ♦ competitività

**GANGEMI EDITORE\***  
INTERNATIONAL PUBLISHING

## FEDERCULTURE | ORGANI DIRETTIVI

### *Presidente*

Andrea CANCELLATO, Fondazione La Triennale di Milano – Direttore Generale

### CONSIGLIO DIRETTIVO

Monica BARNI, Regione Toscana – Vice Presidente

Giacomo BASSI, Comune di San Gimignano – Sindaco

Enzo BIANCO, Comune di Catania – Sindaco

Silvia CALANDRELLI, RAI Radiotelevisione Italiana Spa – Direttore RAI Cultura

Antonio CENTI, Istituzione Sinfonica Abruzzese – Presidente

Umberto CROPPI, Fondazione La Quadriennale di Roma – Consigliere

Filippo DEL CORNO, Comune di Milano – Ass.re alla Cultura

Pierpaolo FORTE, Fondazione Donnaregina per le arti contemporanee – Presidente

Marcello FOTI, Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia – Direttore Generale

Fabrizio GIULIANI, Federparchi – Consigliere

Paola MATOSSI L'ORSA, Fondazione Museo Antichità Egizie – Direttore  
Comunicazione e Marketing

Enrico PAZZALI, EUR Spa – Amministratore Delegato

Daniela PICCONI, Azienda Speciale Palaexpo – Co-direttore Generale

Moreno PIERONI, Regione Marche – Ass.re Cultura

Massimiliano RAFFA, LAZIO crea Spa – Amministratore Delegato

Aurelio REGINA, Fondazione Musica per Roma – Presidente

Albino RUBERTI, Zetema Progetto Cultura s.r.l. – Presidente

Patrizia SANDRETTO RE REBAUDENGO, Comitato Fondazioni Arte  
Contemporanea – Presidente

Gianni TORRENTI, Regione Friuli Venezia Giulia – Ass.re Cultura Sport e Solidarietà

### GIUNTA ESECUTIVA

#### *Presidente*

Andrea CANCELLATO

Pietro BARRERA, Fondazione MAXXI – Segretario Generale

Gabriella BELLÌ, Fondazione Musei Civici di Venezia – Direttore

Silvia CALANDRELLI

Stefania MONTEVERDE, Comune di Macerata – Vice Sindaco

## SOMMARIO

PREFAZIONE	7
<i>Dario Franceschini</i>	
INTRODUZIONE	9
<i>Andrea Cancellato</i>	
BENI E ATTIVITÀ CULTURALI, UN'ALLEANZA NECESSARIA PER LA CRESCITA CIVILE DELLA COLLETTIVITÀ	13
<i>Carlo Fontana</i>	
PREMESSE	
IL SISTEMA CULTURALE ITALIANO NEGLI ANNI DEL CAMBIAMENTO: DINAMICHE, FRAGILITÀ, PROSPETTIVE	
UN PATRIMONIO DI FRUIZIONE	17
<i>Pierpaolo Forte</i>	
IL SISTEMA CULTURALE ITALIANO: È TEMPO DI DILEMMI	23
<i>Michele Trimarchi</i>	
PERCHÉ IN ITALIA NON ESISTE LA DEMOCRAZIA CULTURALE?	39
<i>Gianni Canova</i>	
LA CITTÀ ALL'INIZIO DELLA STRADA	47
<i>Gian Maria Tosatti</i>	
PARTE 1. LA CULTURA COME SERVIZIO ESSENZIALE. LE RIFORME DEL SISTEMA DI OFFERTA, I NUOVI SCENARI VERSO L'AUTONOMIA	
LA LENTISSIMA FORMAZIONE DEI MUSEI STATALI IN ITALIA	55
<i>Lorenzo Casini</i>	
SOPRINTENDENZE, MUSEI E TERRITORIO STORICO	77
<i>Pier Giovanni Guzzo</i>	
ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLE RIFORME DEI BENI CULTURALI	87
<i>Giuliano Volpe</i>	
PAESTUM: PRONTI PER IL PROSSIMO STEP?	99
<i>Gabriel Zuchtriegel</i>	
CHIAMATA ALLE ARTI: L'ART BONUS	101
<i>Carolina Botti</i>	
CULTURA + IMPRESA: I NUOVI PARADIGMI DELLE SPONSORIZZAZIONI E DELLE PARTNERSHIP CULTURALI	107
<i>Francesco Moneta</i>	
UNA GOVERNANCE INNOVATIVA PER IL TEATRO D'OPERA ITALIANO	121
<i>Cristiano Chiarot</i>	
SALA, IL FUTURO È ADESSO	127
<i>Luigi Cuciniello</i>	
IL CINEMA D'ESSAI E LE SFIDE DEL FUTURO	135
<i>Mimmo Dinoia</i>	
VERSO IL CODICE DELLO SPETTACOLO DAL VIVO. CONOSCERE PER DELIBERARE	
<i>Filippo Fonsatti</i>	143
QUALCOSA DI NUOVO, FORSE DI ANTICO: COSA È CAMBIATO NEGLI ASSETTI DEL TEATRO ITALIANO ALLA LUCE DEL DECRETO MiBACT 1° LUGLIO 2014	149
<i>Mimma Gallina</i>	
I SERVIZI CULTURALI DI AREA VASTA E IL RIORDINO DELLE AUTONOMIE LOCALI	167
<i>Franco Sardi</i>	
L'IMPATTO DELLA RIFORMA DELRIO SULLE BIBLIOTECHE	175
<i>Enrica Manenti</i>	
RILEVANZA GIURIDICA DELL'ARCHIVIO D'ARTISTA	185
<i>Alessandra Donati</i>	
IMPATTI ED EFFETTI, MISURE E NARRAZIONI: IL DIFFICILE LAVORO DI QUANTIFICARE LA CULTURA	199
<i>Annalisa Cicerchia</i>	

## PARTE 2. GOVERNANCE E MODELLI: LA GESTIONE PARTECIPATA DEI SERVIZI CULTURALI

IL CONTRIBUTO DELLA CULTURA ALLA TRASFORMAZIONE DEL PATRIMONIO COGNITIVO TERRITORIALE	211
<i>Severino Salvemini</i>	
MUSEO EGIZIO: LA RICERCA COME CHIAVE DI UN RINNOVAMENTO COSTANTE	215
<i>Christian Greco</i>	
MANTOVA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA 2016. PROCESSI DI VALORIZZAZIONE E GOVERNANCE DEL PATRIMONIO CULTURALE	227
<i>Mattia Palazzi, Elena Frondi Paganini</i>	
IL PIANO DI GESTIONE PER I SITI ITALIANI PATRIMONIO MONDIALE	231
<i>Carlo Francini</i>	
FARM CULTURAL PARK: CREATIVITÀ, CONDIVISIONE E CONOSCENZA PER REALIZZARE IL SOGNO DI UN MONDO MIGLIORE	235
<i>Florinda Saieva</i>	
PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGETTAZIONE INTEGRATA PER LO SVILUPPO A BASE CULTURALE	239
<i>Claudio Bocci</i>	
IL CANTIERE DI PROGETTAZIONE DI ALBEROBELLO: ESPERIENZA VERA DI CO-PROGETTAZIONE CULTURALE PUBBLICO PRIVATO, SENZA VELI	249
<i>Massimo Zucconi</i>	
RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE E STRATEGIE DI SVILUPPO: IL PROGETTO A.C.T.O.R.S.	255
<i>Andrea Billi</i>	
IL PIANO STRATEGICO PER IL TURISMO. UNO STRUMENTO PARTECIPATO PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI	263
<i>Francesco Palumbo</i>	
I COMUNI ITALIANI E LA SPESA IN CULTURA	269
<i>Ludovico Solima</i>	

## PARTE 3. UN'ECONOMIA REALE: CAPITALE UMANO, OCCUPAZIONE, FORMAZIONE, CONTRATTI

I MUTAMENTI NELL'ECONOMIA DELLA CULTURA	281
<i>Pietro Antonio Valentino</i>	
L'OCCUPAZIONE CULTURALE IN ITALIA	295
<i>Eugenia De Rosa, Elisa Marzilli, Federica Pintaldi</i>	
COOPERAZIONE E INNOVAZIONE. I FATTORI CHIAVE PER LA CRESCITA DELL'OCCUPAZIONE	313
<i>Giovanna Barni</i>	
CULTURA E LAVORO: IL RINNOVO DEL CCNL FEDERCULTURE	321
<i>Giovanni Battista Benvenuto</i>	

## PARTE 4. LA CULTURA COME RISORSA STRATEGICA PER UN'EUROPA SOSTENIBILE

VERSO UN APPROCCIO INTEGRATO PER LA CULTURA E IL PATRIMONIO CULTURALE IN EUROPA	331
<i>Erminia Sciacchitano</i>	
PROGRAMMI E POLITICHE EUROPEE PER I SETTORI CREATIVO E CULTURALE	341
<i>Cristina Loglio</i>	
CULTURA, CHIAVE PER LO SVILUPPO E LE RELAZIONI INTERNAZIONALI DELL'UNIONE EUROPEA	347
<i>Silvia Costa</i>	
MISURARE GLI IMPATTI DELL'INDUSTRIA CULTURALE E CREATIVA: L'APPROCCIO EUROPEO E NUOVE PROSPETTIVE METODOLOGICHE A CONFRONTO	357
<i>Valentina Montalto</i>	

## APPENDICI

DATI E ANALISI SULLE DINAMICHE DEL SETTORE CULTURA-TURISMO 2014-2015	373
<i>Emanuela Berna Berionni</i>	
L'ATLANTE REGIONALE DELLA CULTURA. STATISTICHE E ANALISI SULLE DINAMICHE DEL SETTORE CULTURA NELLE REGIONI ITALIANE	413

## PREFAZIONE

La ripresa dei consumi culturali, dopo anni di stasi dovuti sia alla minore offerta provocata anche dalla contrazione delle risorse pubbliche per il settore, sia alla diminuzione della disponibilità di spesa dei cittadini, è ormai un dato stabile e consolidato. Lo dimostrano i dati SIAE resi pubblici a luglio, lo si può leggere nelle pagine di questo 12° Rapporto di Federculture e lo conferma l'exploit dei musei italiani. Il 2015 è stato un anno molto positivo per i nostri istituti, con circa 43 milioni di persone che hanno visitato i luoghi della cultura statali generando incassi per circa 155 milioni di euro. Si tratta del miglior risultato di sempre, un record assoluto che arriva nell'anno in cui è partita la rivoluzione del sistema museale nazionale con l'istituzione dei primi 20 musei autonomi e l'insediamento dei direttori selezionati attraverso un bando internazionale. Rispetto al 2014, anno che aveva già registrato numeri più che soddisfacenti, l'anno scorso pubblico e incassi sono cresciuti rispettivamente del 6% e del 14%, in piena controtendenza rispetto a quanto avvenuto nel contesto internazionale. E nel 2016 si viaggia verso un nuovo record, con un incremento dei visitatori e degli introiti che nel primo quadrimestre si attestano rispettivamente al +9,3% e al +16%. In Italia, grazie alle nuove politiche di valorizzazione e in particolare alle domeniche gratuite, gli italiani sono tornati a vivere i propri musei avvicinandosi al patrimonio culturale nazionale con attenzione e curiosità.

Per questo è doveroso continuare a impegnarsi per fare del patrimonio culturale uno strumento di crescita civile, economica e democratica e di integrazione sociale, rendendo sempre di più i musei un luogo in cui il pubblico possa riconoscersi facilmente e continuando a aumentare le risorse umane e finanziarie per il settore.

Il miliardo per la cultura, il concorso per i 500 professionisti dei beni culturali, l'Art bonus, i 300 milioni già programmati del fondo straordinario per la tutela del patrimonio, il piano strategico grandi progetti beni culturali, i 10 nuovi musei

e parchi archeologici autonomi istituiti con la seconda fase della riforma del MiBACT per i quali è ora in corso un'altra procedura di selezione internazionale, il sostegno ai consumi culturali dei diciottenni sono tutti passi decisi in questa direzione, nella piena convinzione che la cultura sia uno dei cardini dell'economia del Paese.

DARIO FRANCESCHINI

*Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo*

## INTRODUZIONE

La cultura è tornata ad essere una risorsa per il nostro Paese.

Questo ci dice il Rapporto Federculture 2016, questo ci viene dalla nostra esperienza recente nel rapporto con il Legislatore, con il Governo, con i governi locali, con i cittadini.

Al di là dei dati e della loro interpretazione, che possiamo leggere più avanti, la tendenza in corso è inequivocabile e, per parte nostra, deve essere rafforzata da iniziative e politiche adeguate.

Per la prima volta dopo parecchi anni, almeno dopo il ministero Urbani, vi è una politica ministeriale di respiro strategico che, fin dal primo giorno, ha posto i termini della questione così come abbiamo sempre auspicato: fra valorizzazione di uno dei maggiori fattori competitivi dell'Italia e necessario impegno di promozione della conoscenza e della formazione di un Paese, in particolare dei suoi giovani.

Anche in questo caso possiamo discutere, e criticare quando giusto, singoli atti governativi, ma non possiamo disconoscere la tendenza, l'impegno e la 'volontà politica', secondo un gergo ormai desueto, che sono alla base degli interventi messi in campo.

Maggiori risorse economiche per la cultura e i soggetti che la praticano, siano fondazioni museali che enti teatrali; maggiore autonomia operativa ai musei statali, con progressiva 'liberazione' dal giogo della burocrazia; maggior protagonismo nell'agenda del Paese.

È iniziato un periodo con il segno più dopo anni di 'magre'.

Ricordiamo tutti le norme che dai decreti Bersani a quelli di Tremonti, passando per quelli di Calderoli, ci hanno costretto alla difensiva, a dover dimostrare, quasi disperatamente, il senso dell'esistenza della pratica culturale nel nostro Paese.

Questo non solo e non tanto per difendere il nostro ruolo, i nostri 'posti di

lavoro', ma la funzione rilevante che abbiamo nelle nostre città e nelle nostre regioni.

Di fronte a questa disponibilità a considerare la cultura come valore, che oggi invece percepiamo nella prassi politica, abbiamo quindi da un lato il dovere di migliorare le nostre performance, a partire dai bilanci, la nostra produttività, i nostri servizi, dall'altro lato il compito di segnalare una serie di proposte che integrino l'azione del Governo e la rendano più efficace nel raggiungimento degli obiettivi.

Eccone alcuni:

Estensione dell'Art bonus a tutti i soggetti che praticano la cultura, ampliando la platea dei beneficiari, delle azioni finanziabili, dei possibili finanziatori con la possibilità di farne uno straordinario traino economico.

Defiscalizzazione del consumo culturale, a partire dai libri, fino agli spettacoli e le visite alle mostre e ai musei.

Applicazione del bonus giovani, sperimentando anche una possibile estensione alla popolazione anziana che, grazie all'aumentata aspettativa di vita, può diventare un ambito di politiche culturali innovative.

Incentivare il processo di autonomia delle fondazioni culturali, favorendo il percorso della loro privatizzazione, in modo da farle uscire dal recinto degli Organismi Pubblici, con benefici per il bilancio dello Stato.

Introdurre l'«eccezione culturale» per alcune norme del nuovo Codice degli Appalti, in modo che sia possibile lasciare agli enti la responsabilità dell'affidamento di lavori e di servizi specifici, così come finalmente è stato fatto per la composizione dei Consigli di Amministrazione, purché a titolo onorifico, delle Istituzioni culturali al fine di stimolare la partecipazione di soggetti privati accanto ai rappresentanti delle Istituzioni pubbliche.

Sono solo alcune proposte, da approfondire in sede tecnica, che potrebbero dare una nuova spinta ad un settore del Paese che è fortemente connesso con lo sviluppo dell'economia, come ci ricorda il Ministro Dario Franceschini.

In modo particolare, il sostegno al consumo culturale può rappresentare la grande svolta capace di mettere in gioco risorse inaspettate, che possono moltiplicare gli effetti nella produzione culturale e nella vita delle Istituzioni (liberando anche una salutare competizione), in connessione con l'aumento della partecipazione dei cittadini alla vita culturale delle città e del Paese.

Non possiamo non considerare che proprio in ambito culturale si misura anche l'attrattività di un Paese, soprattutto nei confronti dei giovani. Credo che ci possa

aiutare, per capire cosa possiamo e dobbiamo fare, l'esempio del design che richiama in Italia tutte le migliori energie del mondo proprio perché siamo ancora fra i primi, se non i primi, a coniugare cultura e lavoro con la miglior manifattura al mondo.

E, nel perimetro culturale, non possiamo e non dobbiamo dimenticare il turismo che ormai si distribuisce su tutti i dodici mesi dell'anno e in ogni aspetto dell'offerta proposta, dall'intrattenimento dei festival ai borghi antichi, dalle città d'arte a quelle della modernità, etc.

La tensione che tutti dobbiamo avere verso la crescita economica, come fattore indispensabile per aiutare il Paese ad uscire da una lunga e difficile crisi, non può sottacere anche il ruolo che abbiamo nella crescita culturale, premessa necessaria, per rendere il nostro Paese più aperto alla conoscenza, più curioso del futuro, più consapevole dei propri mezzi.

Non possiamo non tenere conto che i lettori dei libri sono troppo pochi, e sempre gli stessi, che i visitatori delle mostre e dei musei, turisti esclusi, sono pochi e sempre gli stessi, che al cinema o a teatro, vanno in pochi rispetto a quelli che potrebbero o dovrebbero andare (come dimostrano le belle eccezioni).

La stessa 'disputa' per l'organizzazione della Fiera del Libro, tra Torino e Milano, è importante perché ci dimostra come un aspetto della produzione culturale, quella editoriale, quando diventa un fattore economico, assume dinamiche di mercato magari inaspettate, ma sempre da rispettare.

Per parte nostra, come Federculture, per non rimanere indietro rispetto a questo processo di innovazione e per avere un ruolo attivo a servizio delle nostre imprese e dell'intero comparto culturale, abbiamo preso alcune decisioni che speriamo si potranno apprezzare:

- Riorganizzato l'attività attorno al 'core business' della federazione, ovvero alla rappresentanza degli interessi degli associati;
- Sottoscritto il nuovo contratto di lavoro con le organizzazioni sindacali, dopo oltre cinque anni dalla sua scadenza, dando certezze operative alle nostre aziende e valorizzando il lavoro delle risorse umane con le quali operiamo per il raggiungimento dei nostri obiettivi;
- Avanzato proposte che legano la valorizzazione del patrimonio culturale ad un processo di gestione integrata e abbiamo visto con soddisfazione riconoscere questa istanza nel recente Avviso MiBACT 'Progettazione per la Cultura' che finanzia la qualità progettuale dei territori del Mezzogiorno;
- Firmato un patto federativo con Agis, con la quale condividiamo anche la sede,

al fine di rafforzare e semplificare il contenuto delle nostre iniziative e delle nostre proposte programmatiche nei confronti del Legislatore. È questa un'azione che deve essere consolidata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro misti, anche su scala locale, proprio perché non rimanga una pratica di vertice.

Il mondo della cultura, degli organismi culturali, ha subito in questi anni, duri colpi.

Parecchi di noi non ce l'hanno fatta. Molti però hanno capito la lezione e sanno che non possono più operare con il retro pensiero che 'tanto paga pantalone', ovvero uno Stato che prima fa la voce grossa ma alla fine rimedia alle crisi.

Da questa consapevolezza, da questo rigore, deve emergere una progettualità innovativa che sia credibile e apprezzabile.

Ci sono tutte le condizioni, questa volta, per una vera svolta.

ANDREA CANCELLATO  
*Presidente Federculture*

## BENI E ATTIVITÀ CULTURALI, UN'ALLEANZA NECESSARIA PER LA CRESCITA CIVILE DELLA COLLETTIVITÀ

Il 12° Rapporto annuale Federculture 2016 ospita un'importantissima novità: la partecipazione dell'Associazione Generale Italiana dello Spettacolo a questo straordinario e meritorio lavoro che Federculture realizza ormai sin dal 2000. La partecipazione di Agis è frutto del Patto Federativo tra le due strutture, siglato il 9 giugno scorso al MiBACT alla presenza del Ministro Franceschini.

Questa volontà di 'unire le forze' ha un valore sia in termini di rappresentatività che di organizzazione ma, soprattutto, in termini politici.

Spesso, infatti, l'equazione vigente è: Cultura uguale Beni Culturali. Il resto: silenzio. È questa una scuola di pensiero che si è andata affermando con la conseguenza di una scarsa considerazione per le attività culturali, in particolare per lo spettacolo vissuto per lo più come 'figlio di un dio minore'. È una idea, ritengo, pericolosissima. Infatti, mai come nel tempo dell'era digitale che rischia di annullare ogni esperienza in una solipsistica e individuale relazione con il proprio smartphone, è assolutamente necessario promuovere un'ampia riflessione teorico-concettuale che si ponga la finalità di ribadire l'unicità della cultura.

L'impostazione che sembra tener ferma la separazione tra Beni e Attività, senza cogliere l'opportunità che i due elementi offrono, se messi tra loro in relazione, di produrre un risultato maggiore della somma delle parti è, a parere mio, superata e perdente. C'è, insomma, una resistenza, una difficoltà, ad accettare che il momento materiale (il Bene) e quello immateriale (l'Attività) necessitano l'uno dell'altro per essere compresi e fruiti. Un esempio. La tutela del Bene. È evidente che la tutela 'fisica', il restauro, la manutenzione, rimane fondamentale e ineludibile, ma se guardiamo oltre non possiamo non osservare che la vera tutela è rappresentata dal livello culturale dei cittadini. Sono i cittadini che devono rispettare, comprendere, 'vivere', il bene culturale, accettando anche di sostenere con le tasse l'onere del restauro e della manutenzione. Ma senza un'adeguata opera di formazione e di crescita del livello culturale dei cittadini, questa funzione di

conservazione e valorizzazione, rischia di venir meno. E non è forse lo spettacolo dal vivo o riprodotto - certo non in modo esclusivo, si pensi alla scuola - che con la sua attività culturale 'immateriale' educa, diverte, favorisce la crescita civile della collettività? Senza questa 'coscienza civile' potremmo visitare una Pompei finalmente messa in sicurezza, non comprendendone tuttavia la bellezza e pure la sua importanza identitaria per la nostra Storia.

Queste considerazioni portano a concludere che questa 'separazione' deve essere superata: non si può parlare di Bene Culturale senza occuparsi, piaccia o meno, della sua sorella siamese: l'Attività culturale in tutte le sue molteplici declinazioni. E ragionare sullo spettacolo vuol dire soprattutto porsi il problema della fruizione e quindi del luogo dove lo spettacolo agisce per rispondere ai nostri bisogni immateriali. Un argomento raramente affrontato con la dovuta attenzione. Proviamo, per incominciare, a trasformare le attuali sale di pubblico spettacolo, teatrali e cinematografiche, in veri e propri centri di aggregazione culturale e sociale: la fondamentale funzione collettiva verrà certo assolta. Come ricorda Alberto Arbasino nel suo bellissimo *Ritratti italiani*, uno dei grandi artisti del nostro cinema, Bernardo Bertolucci, ha detto: «un film non esiste finché non esistono gli spettatori che lo guardano», allo stesso modo non esiste Cultura senza una società in grado di farla propria. Questo è il senso del Patto tra Agis e Federculture che, sono certo, aiuterà a comprendere meglio lo straordinario valore della Cultura nel nostro Paese.

CARLO FONTANA

*Presidente Associazione Generale Italiana dello Spettacolo*

*Premesse*

IL SISTEMA CULTURALE ITALIANO  
NEGLI ANNI DEL CAMBIAMENTO:  
DINAMICHE, FRAGILITÀ, PROSPETTIVE

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# UN PATRIMONIO DI FRUIZIONE

PIERPAOLO FORTE\*

Siamo ormai in tanti a concordare che sarebbe erroneo leggere isolatamente il bellissimo articolo 9 della Costituzione italiana (un brutto anatroccolo trasformatosi in splendido cigno nel corso dei lavori in Assemblea costituente), prescindendo cioè dalla relazione che esso ha necessariamente con gli altri elementi della forma di Stato con cui condivide la presenza nell'ambito dei principi della Carta, e dunque con la centralità della persona, della sua dignità, cui corrispondono diritti e libertà intangibili, come doveri e limiti, e con i conseguenti obblighi connessi all'uguaglianza e agli strumenti che, variamente, ne perseguono il carattere sostanziale (con cascami in tema di libertà di espressione di pensiero, dell'arte, della scienza e del loro insegnamento, di diritto allo studio e alla tutela della salute, di statuto costituzionale della proprietà, e così via).

Solo così, infatti, i doveri di promozione e tutela di scienza e cultura assegnati alla Repubblica (dunque non solo allo Stato, e nemmeno solo all'area pubblica) trovano una dimensione propriamente politica, e riescono a perdere il carattere elitario che altrimenti li affliggerebbe fisiologicamente, e a trovare posto in un ambiente istituzionale democratico quali strumenti di coesione ed estensione so-

---

\* Presidente Fondazione Donnaricina per le Arti Contemporanee

ciali con caratteri inclusivi. E solo così si riesce a comprendere il percorso repubblicano (e dunque costituzionale) del bene culturale, ed in particolare il passaggio (tuttora in cammino) dalle rilevanze estetiche ed idealistiche alle implicazioni documentali, effettivamente culturali, materiali ed immateriali, della sua percezione e del suo trattamento normativo e giudiziario.

Leggendola in questo modo, è agevole riconoscere nella missione costituzionale in ordine al patrimonio culturale della Nazione non solo una responsabilità che è rivolta a persone ed organizzazioni esperte ed attrezzate di ogni tipo, ma soprattutto una finalità ultima, necessariamente orientata a favorire quel complesso contatto con il patrimonio culturale nazionale che chiamiamo, in sintesi, fruizione, assumendo i tratti di un compito che richiede di consentirlo, provocarlo e renderlo ricco a quante più persone sia possibile.

Non è affatto sorprendente, perciò, che negli ultimi decenni le politiche pubbliche e la disciplina normativa che le attua siano state sempre più spinte verso i temi della gestione, dell'organizzazione, della professionalità specifica, e anche quando si usa l'equivoca espressione della 'valorizzazione', il tema resta il medesimo: definire strutture e pratiche appropriate per mettere il patrimonio culturale in condizioni da essere posto a disposizione pubblica, e di un pubblico vasto e perciò differenziato, eterogeneo, con dotazioni, bisogni e inclinazioni diversi.

L'impegno che ciò richiede è molto gravoso, e la gran parte dei luoghi culturali ha perciò a che fare con attività sempre più complesse, e dunque individuarne la finalità ultima non esclude che vada perseguita mediante una molteplicità di attività strumentali.

Il rapporto nei beni culturali tra tutela e fruizione pubblica è al riguardo non solo fisiologico, ma persino paradigmatico, e se è comprensibile che chi si occupa della prima, si è formato, ne ha coltivato ragioni e tecniche, possa tendere a concentrarsi su di essa al punto da privilegiarla come se fosse ultima e sovraordinata finalità, ciò non toglie che invece essa sia fondamentale ma strumentale alla seconda, ed il lavoro di tutela può essere profondamente diverso se condotto con questa consapevolezza.

Via via che aumentano le attenzioni alle loro strutture in funzione di questa impostazione, andiamo capendo sempre meglio che, come molti istituti della modernità, anche i luoghi della cultura possono essere intesi come gruppo umano, organizzazioni di persone radunate intorno ad alcune cose di rilievo patrimoniale con peculiari finalità dichiarate e accettate. Ma proprio come ogni altra istituzione così intesa, anche musei e altri presidi chiamati a maneggiare cose e valori culturali

devono muoversi in una logica di contatti, atti e contratti tra diversi stakeholders, e rischiano anch'essi di farsi attrarre da una sorta di depravazione fisiologica del contrattualismo sociale, lasciandosi abbagliare dalla urgenza, dalla rilevanza, dalla notevole potenza che questi fasci di relazioni possono addurre alla cura manageriale richiesta oggi.

È un effetto non sempre voluto, un abbaglio, appunto, simile alla semi tragica situazione in cui molti di noi si trovano assai di frequente quando ci vediamo costretti a subordinare ciò che è importante a ciò che è urgente, anche a causa della notevole difficoltà di distinguere, persino concettualmente, queste due condizioni che accompagnano tante nostre decisioni. Penso che sia invece importante, e perciò preordinato ad ogni urgenza, continuare a tenere una sorta di rettitudine gestionale, che ci faccia cioè identificare, concordare e poi mantenere ferma e presente la finalità ultima di ogni responsabilità legata al condurre l'andamento dei luoghi culturali, che non sono solo patrimoni (ma restano pur sempre tali) e non sono aziende comuni (pur avendo necessità e caratteristiche indubbiamente manageriali).

Si tratta, a ben vedere, di un vero e proprio contenuto specifico della responsabilità della gestione dei luoghi della cultura. I paradigmi dell'impresa culturale e creativa, gli imminenti interventi, europei e nazionali, di riforma su terzo settore, mercato digitale, *big data*, remunerazione dell'opera intellettuale, aziende pubbliche, sostegno alle start up e spin-off, gli elementi di *soft power* e di *smart power* (à la Nye) insiti nei fenomeni culturali, e dunque gli effetti di influenza, dominanza ed eminenza che essi possono generare, con evidenti impatti economici e persino geopolitici, sono solo esempi dei fattori che potranno aumentare (hanno già preso a farlo) l'attenzione verso i luoghi ed i prodotti culturali da parte di centri potenti e finanziariamente dotati.

Gli esempi, già oggi, sono numerosi e per certi aspetti clamorosi, se si pensi, solo per menzione, ai musei 'multinazionali' (Louvre, Guggenheim...), alla moltiplicazione di quelli asiatici, alla proliferazione degli Istituti 'Confucio' nel mondo, alla enorme rilevanza di alcuni gruppi di 'amici' variamente denominati che, stringendosi intorno a certe istituzioni culturali, concentrano e radunano straordinarie capacità di influenza non solo sui mercati dell'arte e dei prodotti culturali in genere, ma sui gusti, sulla percezione dei bisogni, sulle tendenze in termini sempre più globali e trasversali, incidendo sui consumi, e perciò sulla produzione di variegati beni e servizi, ed orientando i flussi economici e finanziari.

Sono ben noti i rischi di 'cattura' che fenomeni del genere possono facilmente

indurre, e le istituzioni della cultura devono prevenirli e affrontarli appropriatamente. In un'epoca storica in cui appare molto chiara la tendenza alla diminuzione degli investimenti pubblici (non solo in cultura) e dunque sempre più spesso compiti di interesse generale e collettivo saranno affidati anche ad investimenti provenienti da finanza non pubblica, ed ai suoi titolari, lo sviluppo e l'assestamento equilibrato di questo genere di relazioni appare cruciale per il mantenimento di valori politici rilevanti, attinenti, in breve, all'uguaglianza ed alla mobilità sociale, al contenimento delle dominanze puramente economiche o, peggio, finanziarie, all'attenzione al merito ed alla qualità.

Ed è proprio qui, al centro di questo bivio della contemporaneità, che si assesta la grande responsabilità che grava su tutte le istituzioni culturali di oggi. La necessità, ed anche l'opportunità, di ricorrere a sostegni finanziari e decisionali privati, ed al bagaglio di conoscenza, pluralismo e innovazione che essi possono arrecare, richiede ai luoghi gestionali pubblici della cultura disposizioni ed atteggiamenti per molti aspetti nuovi, con attrezzature e competenze professionali sinora estranee a quelle organizzazioni, a pena, in mancanza, del dirottamento degli investimenti disponibili verso altri luoghi, o, anche riuscendo ad intercettarli, di una remissione di sovranità non tanto per il peso economico degli apporti, quanto proprio per l'incapacità a comprendere e dominare le dinamiche e le tecniche di questo genere di relazioni.

Studi condotti negli ultimi anni attestano la grande importanza dell'elemento fiduciario nelle discussioni introduttive, nell'instaurazione e nella conduzione di relazioni di tal genere partenariale. Queste aumentate conoscenze hanno contribuito ad un miglioramento progressivo dell'assetto normativo della disciplina che le riguarda, dove l'ambito culturale sembra essere prototipale. Abbiamo oggi a disposizione, ad esempio, nuove norme sulle sponsorizzazioni e sui partenariati che, se usate con intelligente apertura, possono finalmente dare maggiore spazio ai rapporti che non siano impostati in termini 'contropartuali' (nella letteratura anglofona *adversarial relationship*), quelli in cui le parti cioè stanno sedute a lati opposti del tavolo, e transigono tirando ognuna verso il proprio interesse che rimane contrapposto all'altro sia al momento della conclusione dell'accordo, sia soprattutto durante la sua esecuzione (*transactional approach*).

Dopo lunghi anni in cui, soprattutto in ambito europeo, sono state considerate solo forme di partenariato di questo tipo, ora si possono attivare anche formule di tipo collaborativo (*relational contracting*), il cui perno principale è la fiducia, condita da trasparenza, appropriatezza, capacità, obbiettivi comuni, spesso indif-

ferenza al rendimento immediato e puramente economico dell'investimento; e molto c'è ancora da fare per sistemare la disciplina e, soprattutto, la prassi applicativa di queste novità.

Riuscire ad orientare le esperienze, le discipline, i contratti partenariali in ambito culturale verso un obbiettivo comune e condiviso dai partner è dunque cruciale: i luoghi culturali, in ultima analisi, anche quando sono in grado di farlo, non servono tanto a produrre dividendi economici, quanto a generare rendimenti sociali, e gli investimenti che essi richiedono, in tutela, miglioramenti gestionali, efficienza, innovazioni, nuove produzioni e maggiore occupazione, devono sempre mirare ad incrementare e migliorare la fruizione pubblica del patrimonio loro affidato; possono esserci effetti economicamente benefici di vario tipo, e vanno considerati, attivati, resi interessanti e perseguiti, ma restano strumentali, e i partner interessati ad occuparsi di gestioni e produzioni culturali dovranno sempre tener presente questa finalità ultima, renderla chiara sin dall'avvio del rapporto, e mantenerla costantemente durante la sua vita: se deve essere «una risorsa strategica per l'Europa sostenibile», come finalmente affermato a chiare lettere anche dal Parlamento europeo, quello di cui occuparsi in forma collaborativa è, alla fine, un patrimonio di fruizione.

### Breve nota bibliografica essenziale

- C. BARBATI, M. CAMMELLI, G. SCIULLO, *Diritto e gestione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna, 2011;
- P. BOURDIEU, A. DARBEL, *The Love of Art: European Art Museums and their Public*, Polity, Cambridge, 1990;
- L. CASINI, *La globalizzazione dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna, 2010;
- V. CERULLI IRELLI, *Utilizzazione economica e fruizione collettiva dei beni*, in *Annuario 2003 dell'Associazione dei professori di diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 3 ss.
- M.P. CHITI, *Beni culturali*, in *Trattato di diritto amministrativo europeo*, Giuffrè, Milano, 1997;
- D. FERRI, *La Costituzione culturale dell'Unione europea*, Cedam, Padova, 2008;
- M. S. GIANNINI, *I beni culturali*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 1976, pp. 5 ss.;
- P. HÄBERLE, *Aspetti di una teoria costituzionale per l'Europa - Un abbozzo*, in Id., *Costituzione e identità culturale*, Giuffrè, Milano, 2006;
- J. HOLDEN, *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*, Demos, London, 2004
- C. LORD, *Public Diplomacy and Soft Power*, in J.M. Waller (cur.), *Strategic Influence Public Diplomacy, Counterpropaganda, and Political Warfare*, Institute of World Politics Press, 2008 pp. 61 ss.;
- F.S. MARINI, *Lo statuto costituzionale dei beni culturali*, Giuffrè, Milano, 2002;
- F. MERUSI, *Sub art. 9*, in G. Branca (cur.), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli, Foro italiano, Bologna-Roma, 1975;
- J. S. NYE Jr., *Soft Power*, trad. it Einaudi, Torino, 2005;
- J. S. NYE Jr., *Smart Power*, trad. it Laterza, Roma- Bari, 2015;
- G. PALMA, P. FORTE, *I beni pubblici in appartenenza individuale*, in *Annuario 2003 dell'Associazione dei professori di diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2004, pp. 282 ss.;
- E. REEVES, *The practice of contracting in public private partnerships: transaction costs and relational contracting in the Irish schools sector*, in *Public Administration* Vol. 86, No. 4, 2008, pp. 969 ss.;
- G. ROLLA, *Beni culturali e funzione sociale*, in Aa. VV., *Scritti in onore di M.S. Giannini*, vol. II, Giuffrè, Milano, 1988, pp. 563 ss.;
- P.L. SACCO, L. ZARRI, *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, in «Economia della Cultura», 4, 2004, pp. 40 ss.;
- F. S. SAUNDERS, *The Cultural Cold War: the CIA and the World of Arts and Letters*, The New Press, 2013;
- S. SETTIS, *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Mondadori Electa, Milano, 2005;
- B. SJÄFJELL, A. WIESBROCK, *Sustainable Public Procurement under EU Law. New Perspectives on the State as Stakeholder*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2015.

# IL SISTEMA CULTURALE ITALIANO: È TEMPO DI DILEMMI

MICHELE TRIMARCHI\*

## 1. ATTRAVERSO LA CRISI

Gli anni più recenti hanno segnato le dinamiche dell'economia, della società e della cultura. In attesa che la crisi si dipanasse in modo comprensibile e in mancanza di orientamenti strategici, il sistema culturale ha navigato a vista in acque piuttosto burrascose. Come è pure comprensibile in fasi di fragilità, è stato fatto abbondante ricorso a tutto l'armamentario enfatico che da troppo tempo governa il dibattito culturale italiano, dalla nostalgia per i bilanci pubblici privi di vincoli al richiamo sacrale (e spesso del tutto improprio e generico) ai principi costituzionali, dalle etichette atmosfericamente convincenti e tecnicamente nebulose (il bene comune, ad esempio) alla consueta invocazione di interventi legislativi salvifici attesi da tempo.

A ben guardare, si tratta di argomenti che i professionisti e le istituzioni del sistema culturale avrebbero tutto l'interesse a superare, alla luce dell'impatto che hanno registrato finora sullo stato di salute della cultura italiana. Se le finanze di musei, teatri, siti archeologici, festival e altre istituzioni attraversano la fase più

---

\* Economista, Tools for Culture

delicata dal dopoguerra è dovuto in gran parte alla cronica generosità acritica, ecumenica e talvolta opaca del sostegno pubblico, che ha incoraggiato la sovraoccupazione nel comparto dello spettacolo, ha sottratto ogni incentivo progettuale al patrimonio, ha condizionato la dimensione dei sussidi a griglie formali che anche un'azienda manifatturiera rigetterebbe con decisione.

Quanto ai principi costituzionali e al grappolo di buone intenzioni che la legislazione statale, regionale e municipale hanno adottato in premessa, si tratta di pilastri solidi soltanto se poi le regole concrete che governano le scelte e le azioni di istituzioni e di persone ne traggono chiare e univoche conseguenze. Si può affermare che la Repubblica tutela il paesaggio – per fermarci all'esempio più facile e drammatico – ma poi si deve costruire una legislazione che combini divieti, vincoli, permessi e opportunità in modo da concretare specificamente la tutela. Nella *vulgata* culturale il richiamo alle norme costituzionali serve spesso a rendere giustificati dall'alto orientamenti, pur legittimi, che scaturiscono da bisogni spiccioli e soggettivi.

Analogamente, il tema dei beni comuni – peraltro in voga anche in altri campi e in qualche caso adottato come *claim* pubblicitario – richiederebbe un impianto giuridicamente delicato, finanziariamente innovativo e, soprattutto, una comunità capace di combinare la condivisione responsabile di un cespite con la capacità di identificarne ed esplorarne i possibili mercati. Il caso del Teatro Valle Occupato, con tutte le pur complesse controversie regolamentari e politiche che ne hanno accompagnato la parabola dall'esito tuttora nebuloso in capo agli stessi decisori pubblici, mostra quanto possa risultare difficile e non necessariamente vantaggioso riscrivere le regole del gioco spostando la logica formalistica e bizantina, tipica del legislatore culturale, dal paternalismo *erga omnes* a una sorta di assemblearismo *omnium*.

Infine, la sequenza di sedicenti riforme che da vent'anni tracciano la *via crucis* del sistema culturale è riuscita – deliberatamente? – a drenarne ogni possibile intuizione strategica e progettuale in una legislazione costrittiva e iperformalistica, che ha bloccato la necessaria flessibilità delle istituzioni culturali pretendendone un'adesione burocratica e impedendone anche un minimo approccio imprenditoriale. Testi unici presentati come codici, formattazioni aride spacciate per riforme, interventi di salvataggio generati dai danni di norme precedenti, prevalenza delle gabbie di bilancio sulle azioni e sul loro impatto culturale e sociale. È questa, in sostanza, la struttura concettuale della legislazione culturale; a ben guardare dispiace a pochi, dal momento che norme rigide e statiche possono risultare ben più comode di incentivi orientati verso un'affidabile responsabilità progettuale.

## 2. DIMENSIONI MOLTEPLICI E QUESTIONI LATENTI

Mentre il sistema culturale patisce fragilità croniche e nuovi acciacchi la società italiana orienta le proprie scelte verso una prospettiva magari meno definibile ma certamente più efficace per lasciare la palude nella quale appare adagiata da troppo tempo. I segnali forti e chiari di cambiamento, che molti tuttora derubricano come protesta indistinta, mostrano quanto meno la consapevolezza che non si può mantenere lo stesso abbrivio rassicurante e costoso che ha impedito finora il raggiungimento dell'età adulta al Paese. A furia di arroccarsi in un acceso dibattito interno riservato agli iniziati il sistema culturale ha perso di vista la società.

Per troppo tempo ci siamo ostinati a ritenere capace di generare valore culturale ogni cosa e azione che rientrasse nelle scatole convenzionali: sappiamo molto poco dei lettori italiani, ma misuriamo con precisione la quantità di libri che acquistano. Che si tratti del *Gattopardo* o di *Cinquanta sfumature di grigio* non è dato sapere. E poi sarebbe utile e importante investigare sulle prassi di lettura (chi legge condivide? Legge ancora? Passa il libro a qualcun altro? Scrive? Cerca di godersi un dipinto, una sinfonia, un film, visita un luogo per effetto della lettura?). Allo stesso modo, dei teatri e dei musei conosciamo la bigliettazione ma non la partecipazione; contiamo i bambini presenti alle recite scolastiche così come ai laboratori museali, ma non cerchiamo di capire se e quando tornano, magari portando con sé mamma e papà; misuriamo il ricavo relativo alle visite e alle vendite di beni e servizi ma ne ignoriamo le connessioni; ci flagelliamo citando continuamente il ricavo del MoMA e manteniamo l'offerta culturale isolata in torri d'avorio poco propense alla permeabilità e all'accessibilità.

In una palese deriva dimensionale attratta dalle esibizioni muscolari finiamo per porre domande oziose che rivelano la mancanza di obiettivi strategici. Ad aggravare questo quadro già di per sé fragile agisce come una cortina fumogena l'ossessione per il turismo di massa che tuttora le città e le regioni si disputano a colpi di eventi ruffiani e finti festival, rendendo cronica l'attitudine tipicamente tardo-agricola che ritiene il turista straniero ingenuo, credulone e felice di farsi imbrogliare. E finge di non vedere le numerose esperienze di congestione irreversibile, di abbandono dei centri storici da parte dei residenti, di drenaggio dei (pochi) fondi municipali che nutrivano il sistema culturale locale, di distribuzione perversa dei ricavi in capo a un *club* ristretto e chiuso di privilegiati.

L'atrofia del sistema culturale convenzionale, percettibile tanto nelle atmosfere rituali di molte esperienze quanto nel basso grado di espansione del pubblico, non può essere addebitata alla presunta ignoranza della società. Al contrario, l'ur-

genza crescente di consumo e condivisione culturale induce tentativi, artigianali quanto si voglia ma certamente decisi ed efficaci, di costruire nuovi canali per la creazione e lo scambio di cultura. Le nuove prassi culturali suggeriscono prospettive interessanti: Spotify ospita varie *playlists* dedicate alla musica classica e all'opera; film che raccontano musei e siti archeologici, o trasmettono in tempo reale l'opera<sup>1</sup>, registrano una convinta e numerosa adesione del pubblico; le visite a luoghi importanti e finora piuttosto negletti sono in sorprendente crescita; invitati all'opera, gli studenti liceali e universitari rispondono con entusiasmo; e un pubblico crescente di nuovi e vecchi appassionati ne fruisce in piazza o al cinema; non pochi luoghi monumentali hanno registrato un incremento dei visitatori per effetto dell'ambientazione delle crude e intense sfide ludiche di *Assassins' Creed*.

Fino a quando ciò che chiamiamo cultura si basa sulla formalità del luogo e sulla ritualità della prassi perdiamo di vista il valore semantico dell'offerta e ne ignoriamo i processi, senza i quali parlare di cultura non è pertinente. La fertilità poco controllabile dei fermenti sempre più numerosi e plurali che rivelano un forte desiderio di cultura al di fuori delle certificazioni convenzionali ha finito per provocare una reazione chiara: non potendo contrastarli (e perché, poi?) tanto vale acquisirli, così da privarli della loro forza effrattiva. È quanto è accaduto con la mostra di *street art* realizzata a Bologna<sup>2</sup> espianando gli intonaci da edifici sui quali il messaggio era acido e in buona misura antagonistico, per collocarli in una sequenza museale edulcorandone gli intenti eversivi e ammiccando a un pubblico *radical-chic*. Più dei marmi di Elgin, è questa forma di creatività a perdere significato se decontestualizzata.

<sup>1</sup> Ne è un recente esempio *Pompei*, prodotto dal British Museum in occasione della mostra *Life and death in Pompeii and Herculaneum* ospitata nel 2013 e distribuita nel circuito Microcinema, lo stesso che offre opere liriche a un pubblico più esteso di quello che frequenta i teatri; The Metropolitan Opera di New York, insieme ad altri teatri d'opera statunitensi, offre la visione delle proprie produzioni in tempo reale e in alta definizione nei cinema di molti Paesi. Sul web il sito medici.tv consente la presenza virtuale a molti concerti, opere e spettacoli di danza in diretta, mantenendo un estesissimo archivio fruibile con una spesa annuale di circa 100 euro.

<sup>2</sup> Nella primavera del 2016 Palazzo Pepoli ha ospitato la mostra *Street Art: Banksy & Co: l'Arte allo Stato Urbano* sulla quale si sono agitate non poche polemiche, il cui fuoco è stato attizzato – legittimamente, quanto meno dal punto di vista della proprietà intellettuale – da Blu, che ha rimosso le proprie opere dalle pareti urbane che le ospitavano. La questione è messa efficacemente a fuoco da Giovanni Vimercati, *Blu v. Bologna: new shades of grey in the street art debate*, «The Guardian», 17 marzo 2016; ne analizza i risvolti politici Wu Ming: *Street Artist #Blu is Erasing all the murals he painted in #Bologna* (wumingfondation.com).

### 3. NEL FRATTEMPO IN ITALIA ...

#### 3.1. Ritorno al futuro?

Non sappiamo ancora se il 2016 indichi una sia pur sommesssa inversione di rotta rispetto ai non pochi anni della crisi; le ultime notizie, dal Brexit al colpo di stato in Turchia passando per la guerra scomposta e deformata che si combatte quotidianamente su molte latitudini, non incoraggiano a rilassarci. Un tratto comune però risulta piuttosto evidente: è tempo di paura, e di protezione di convenzioni rigide e, paradossalmente, rassicuranti. Il nemico di chi sta cercando di fermare il tempo è il pensiero critico, il desiderio di esplorare mondi inediti, l'inclinazione curiosa e fertile a costruire nuovi linguaggi. Il sistema culturale ne è l'unica culla credibile, se comprende – magari in tempi non pachidermici – che il suo ruolo di fondo non è custodire o proteggere, ma fertilizzare e diffondere. È su questo che si giocano le sfide culturali dei prossimi anni.

Il complesso scacchiere italiano si trova sempre di più sul crinale di questi dilemmi. Da più parti si continua a chiedere a gran voce la grande riforma del sistema, così come si pretendono ulteriori regole per la disciplina dei profili professionali, per la definizione dell'impresa culturale, per l'ufficializzazione di modelli da copiare e incollare, in un'evidente ricerca di rassicurazioni che finirebbero per mummificare ulteriormente il sistema culturale, diluendone gli orientamenti progettuali e riducendone i professionisti a burocrati più dediti alla contabilità che non alla costruzione di percorsi critici. Accanto a questa ossessione per le gabbie formali di una legislazione già di per sé bizantina e dimensionale, si continua a perorare il ritorno dei bilanci pubblici sui livelli degli anni Ottanta; non solo la cosa è velleitaria e tecnicamente impossibile, ma a ben guardare si rischierebbe di somministrare una medicina sbagliata in dosi maggiori, con il presumibile effetto di accelerare il decesso. Pochi soldi dati male dovrebbero spingere le organizzazioni culturali a chiedere un deciso mutamento di criteri, meccanismi, controlli e sanzioni. È la filosofia di fondo dell'azione pubblica a dover cambiare.

#### 3.2. Arte condivisa

Nel frattempo qualche segno di vita si manifesta, pur in un eco-sistema asfittico come quello italiano. Iniziative sporadiche e talvolta dalla complessa gestazione, ma capaci di indicare se non una via quanto meno una visione. Due progetti di arte pubblica attirano un pubblico variegato e certamente più esteso dei soliti addetti ai lavori, sulle rive del Tevere a Roma e sul Lago d'Iseo a Sulzano, o meglio

tra le sue sponde. Molto diversi sul piano semantico, tecnologico e simbolico, hanno mostrato che il territorio italiano può essere ancora un palinsesto creativo.

*Triumphs and Laments*, un fregio dell'artista sudafricano William Kentridge che racconta le mille storie di Roma lungo il tratto urbano del Tevere compreso tra Ponte Sisto e Ponte Mazzini, è stato costruito per sottrazione, eliminando selettivamente con getti d'acqua la patina biologica (lo sporco, in breve) che si accumula sui muraglioni sabaudi. È uno *stencil* biodegradabile, a impatto zero, *site-specific* e accessibile; ha richiesto tempi lunghi e processi complicati anche per l'iniziale diffidenza chi lo riteneva un graffito o comunque un'opera invasiva. Prova, alla fine, che privato e pubblico (nello specifico l'associazione Tevereterno onlus e Roma Capitale, oltre a un grappolo di altre organizzazioni e istituzioni) possono dialogare in modo costruttivo purché lo vogliano. Effimero per il naturale svanire del fregio sotto l'azione sistematica degli elementi che in pochi anni farà scomparire le figure dai muraglioni ricoprendone i tratti con nuova patina biologica, l'opera di Kentridge ha comunque posto con forza la questione dell'appartenenza di un fiume così topico alla propria comunità urbana.

*Floating Piers* è un altro progetto acquatico<sup>3</sup> concepito e realizzato da Christo Javacheff per ridisegnare – nel breve spazio di quindici giorni – le dinamiche percettive e funzionali del Lago d'Iseo, sul quale passerelle galleggianti hanno connesso sponde altrimenti raggiungibili in battello. Insolito nella stessa struttura, nella scelta cromatica forte e per comune reazione piacevole, nel processo di finanziamento e realizzazione che ha gravato interamente sullo stesso artista<sup>4</sup>. Una torma di appassionati dedita alla condivisione ha prodotto centinaia di disegni e fotografie, e una quantità indefinita di *selfies*, inevitabilmente. Messaggio ambivalente, tra il *glamour* del presenzialismo e lo sberleffo verso gli eventi *blockbuster*, ha comunque istigato un ripensamento di spazi ormai cristallizzati. Probabilmente sarà difficile contemplare ancora il Lago d'Iseo senza ricordare le sue passerelle gialle.

Anche *Contemporary Locus*, a poca distanza dal Lago d'Iseo, enfatizza il valore della costruzione di nuove relazioni tra industria e arte, se si vuole tra il passato

<sup>3</sup> Forse non è per caso che entrambi i progetti artistici siano stati realizzati in una cornice metaforicamente amniotica, come a voler ribadire la necessità che l'arte e la cultura sappiano fertilizzare le relazioni con il territorio e con la comunità che, residente o visitatrice, lo frequenta quotidianamente. Sul valore economico dell'arte pubblica e sulle molteplici controversie che vi sono connesse, con riferimento specifico al progetto di Kentridge sul Tevere, argomenta criticamente Valeria Morea, *L'arte pubblica in Italia. Politiche e impatti sul territorio*, di prossima pubblicazione.

<sup>4</sup> Christo ha sostenuto il progetto attraverso la vendita di proprie opere e ha rifiutato tanto le sponsorizzazioni quanto il pagamento del biglietto o la vendita di merchandising in nome della purezza dell'arte.

manifatturiero e gli orizzonti emergenti ancora tutti da definire ma certamente fondati su una diversa percezione del sé di una società quanto mai versatile. Ospitata nella ex Centrale Elettrica di Daste e Spalenga a Bergamo, la decima edizione di questa manifestazione ha voluto riaprire uno spazio industriale connettendone le radici storiche con l'attualità tecnologica attraverso l'opera *Passi* di Alfredo Pirri: un pavimento di specchi, che rientra in un ciclo intrapreso dall'artista nel 2003 e induce una sinfonia di suoni e riflessi creati dagli stessi visitatori, realizza una continua 'distruzione creativa'<sup>5</sup> e prolunga il *thread* della relazione con il visitatore costruendo sul server una costellazione digitale che riflette il percorso di ciascun visitatore combinando in una ricaduta irreversibile il senso di fragilità e il conforto laico della condivisione sinergica.

### 3.3. Fermenti attivi

Di segno diverso, ma comunque capace di insinuarsi nelle maglie aperte di un sistema culturale cristallizzato e pigro, è l'esperienza di Farm-Cultural Park a Favara, nell'agrigentino. Considerato da più fronti un progetto del tutto innovativo ha ridato vita a una sequenza di cortili, palazzotti e giardini nella logica – mai dimenticata nella prassi siciliana – della *casbah* degli antenati arabi. Attiva dal 2010 in mostre d'arte e residenze d'artista, progetti specifici per i bimbi, attività culturali e formative, capace di connettere efficacemente arte e turismo e ispirata a esperienze per molti versi anomale e comunque non riproducibili<sup>6</sup>, nel 2016 Farm-Cultural Park ha stretto un'insolita alleanza con Scenario Pubblico, Centro Nazionale di Produzione della Danza diretto da Roberto Zappalà, che vi ha realizzato le proprie nano-coreografie<sup>7</sup> combinando visioni locali e linguaggi globali.

<sup>5</sup> Il progetto è stato costruito sulla Centrale come cattedrale laica, coagulando la molteplicità di prospettive nelle quali confluiscono storia industriale, memoria territoriale, nuove urgenze creative; ne riporta criticamente i molteplici significati, richiamando esplicitamente la 'distruzione creativa' analizzata dal filosofo Zygmunt Bauman, Laura Fattorini, *Contemporary Locus*, «InsideArt», luglio 2016 ([www.insideart.eu/2016/07/01/contemporary-locus/](http://www.insideart.eu/2016/07/01/contemporary-locus/)). Per una coincidenza beffarda una precedente edizione di *Passi* è stata recentemente smantellata dalla Galleria Nazionale d'Arte Moderna, scelta seguita da non poche polemiche e comunque segnata dalla rinuncia a un valore patrimoniale crescente che l'opera avrebbe conferito al sito stesso in cui era stata collocata.

<sup>6</sup> Da Marrakech al Palais de Tokio, al mercato di Camden Town come raccontano gli stessi fondatori Andrea Bartoli e Florinda Saieva. L'esperienza è descritta in modo semplice e eloquente nel sito [www.farm-culturalpark.com](http://www.farm-culturalpark.com)

<sup>7</sup> In una palazzina di due piani un Videobox offre un'opera video interattiva e, al piano superiore, il Nanobox ospita una breve coreografia di un solo danzatore per un solo spettatore. *Scenario Farm* è descritto come un 'presidio per la danza contemporanea', e intende esplicitamente indurre a nuove visioni del territorio, della sua comunità e dell'arte ([www.danzaedanzaweb.com](http://www.danzaedanzaweb.com)).

L'ennesimo punto di non-ritorno.

Percorsi non convenzionali sono in corso di sperimentazione anche in un settore di norma ritenuto *naturaliter* immutabile: l'opera. Proprio nei mesi estivi un camion attrezzato raggiunge quartieri romani piuttosto negletti<sup>8</sup> per rappresentare *Il Barbiere di Siviglia* di Gioachino Rossini a due secoli dalla prima. Prodotto dall'Opera di Roma e dal Teatro Massimo di Palermo, *Opera Camion* segue in modo pertinente la filosofia del 'Carro di Tespi' che funzionava magnificamente in anni pre-televisivi; segnali concordanti arrivano dal Teatro alla Scala e dalla Fondazione Santa Cecilia che fanno capolino negli aeroporti<sup>9</sup>, e dal Teatro Comunale di Bologna che, proprio in occasione del *Barbiere* rossiniano, ha intrapreso un progetto ludico-didattico con gli scolari delle elementari che hanno disegnato l'opera a fumetti<sup>10</sup>. Visite guidate con la partecipazione del coro, una maratona Beatles, danze del pubblico durante l'esecuzione delle musiche di Steve Reich, soprattutto uno schermo gigante per chi non riesce a trovare posto in teatro, queste iniziative compongono l'abbrivio strategico del Teatro Massimo di Palermo, dimostrando che la società risponde con entusiasmo alle aperture, e che l'opera può stimolare forme di partecipazione finora trascurate (o temute?).

Un'esperienza diversa, ma altrettanto capace di segnalare nuove opzioni gestionali, è quella della Reggia di Caserta, uno degli istituti autonomi del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo che insieme ad altri importanti musei ha attraversato da poco la stagione del concorso internazionale per designarne il Direttore<sup>11</sup>. Nella propria attività quotidiana la Reggia registra un continuo incremento delle visite e pertanto degli incassi, ma soprattutto sta perseguendo un programma di alleanze e accordi con istituzioni culturali, organizzazioni sociali e imprese del proprio territorio, diventando in modo quasi impercettibile una sorta di *hub* iden-

<sup>8</sup> Il progetto parte da Tor Pignattara e prosegue diffondendosi in altri quartieri dell'area metropolitana romana.

<sup>9</sup> Il Teatro alla Scala ha rappresentato *L'Elisir d'Amore* di Gaetano Donizetti presso l'aeroporto di Malpensa, così come la Fondazione Santa Cecilia svolge un ampio programma di concerti – non può realizzare opere in forma scenica neanche nella propria sede naturale – all'aeroporto di Fiumicino.

<sup>10</sup> Il progetto è stato disegnato dal Teatro Comunale di Bologna insieme all'editore creativo Canicola, che ha insegnato la grammatica del fumetto ai bimbi di una scuola elementare della periferia bolognese; raccontata per immagini l'opera di Rossini secondo la visione infantile, è stato prodotto un libretto distribuito al pubblico con libere donazioni e soprattutto i disegni dei bimbi sono stati esposti nel foyer durante le rappresentazioni.

<sup>11</sup> La stampa se n'è ricordata in occasione di una protesta sindacale per l'eccesso di lavoro del nuovo direttore Mauro Felicori (più un *ballon d'essai* che una sollevazione vera e propria, è stata superata rapidamente e senza danni).

titario del casertano, e superando il consolidato snobismo gerarchico in base al quale spesso i musei sono renitenti al dialogo con la società. Il risultato è palese: quanto più si costruiscono le connessioni, tanto più la comunità del territorio risponde attivamente, e di conseguenza l'interesse dei visitatori esterni cresce.

### 3.4. Le Muse guardano avanti

Per quanto gli indirizzi istituzionali abbiano cominciato a considerare il sistema dei musei secondo una logica morbidamente dinamica (non più bizantina, per alcuni versi, ma non ancora imprenditoriale), il reticolo normativo orientato a garantirne la stabilità risulta tuttora troppo rigido e ancorato a una *weltanschauung* obsoleta. Non mancano, tuttavia, le iniziative sporadiche e occasionali che si muovono attraverso le non poche maglie aperte dei blocchi normativi. Così, il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria ridisegna gli spazi dell'accoglienza costruendo una piazza<sup>12</sup> e per questa via enfatizzando la centralità della socializzazione e della condivisione: non più una lista di opere da collezionare ma un discorso culturale dentro il quale muoversi in modo critico e fertile. Al capo opposto della Penisola la Fondazione Torino Musei ha attivato una più intensa relazione con il pubblico e con le aziende<sup>13</sup>, spostando il peso della raccolta dei fondi dalla mera sponsorizzazione a forme di partecipazione strategica basate sul valore delle risorse *in-kind*, relativamente alle quali spesso il sistema imprenditoriale può fornire tipi di valore aggiunto che il capitale umano dei musei non è – per propria natura, e non certo per negligenza – alfabetizzato a introdurre nell'azione quotidiana.

L'etichetta 'museo' può cominciare a stare stretta a esperienze emergenti che ne reinterpretano i profili semantici e simbolici, le relazioni con la comunità del

<sup>12</sup> Piazza è proprio il nome dell'opera di Alfredo Pirri (ancora una volta un artista che dialoga intensamente con i luoghi) che, nell'ambito del progetto realizzato dallo studio ABDR rende la sala d'accesso un luogo al tempo stesso familiare e stimolante, e che soprattutto apre la parete della sala dei Bronzi di Riace alla vista esterna. L'operazione, da poco conclusa e inaugurata, ha suscitato la prevedibile riluttanza sulla base dell'osservazione che potendo vedere i Bronzi dall'esterno molti possano decidere di non visitare un museo; si dimentica che pochi acquisterebbero qualsiasi oggetto se non potessero vederlo in una vetrina. E comunque in questo modo le opere d'arte si rivolgono in modo rispettoso e semanticamente pertinente allo spazio urbano che li circonda, superando il consueto arroccamento in torri d'avorio (v. sul tema delle mappe urbane della cultura M. TRIMARCHI, *Urbs et Civitas: una mappa della cultura*, in *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, a cura di F. DE BIASE, Milano, Angeli, 2014, pp. 138-50).

<sup>13</sup> L'orientamento strategico è descritto e circostanziato nel Rapporto Semestrale della Fondazione Torino Musei, [http://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/AR\\_TORINO\\_2016\\_WEB.DEF-bassa..pdf](http://www.fondazionetorinomusei.it/sites/default/files/allegati/AR_TORINO_2016_WEB.DEF-bassa..pdf)

territorio, lo stesso ruolo maieutico. In una temperie nella quale si fa un certo abuso di scatole come il distretto culturale o il museo diffuso<sup>14</sup> nascono esperienze poco definibili a causa dell'approccio non pregiudiziale che privilegia le azioni sulle definizioni. In una città che tradizionalmente 'dà le spalle al mare' emerge da un coagulo di visioni progettuali l'eco-museo urbano Mare Memoria Viva. Costruito sulla lunga e controversa memoria del rapporto tra Palermo e il suo mare, proietta la propria azione verso il futuro di queste stesse relazioni, grazie a un'alleanza tra CLAC<sup>15</sup>, l'Assessorato municipale alla Cultura e la Soprintendenza del Mare<sup>16</sup>. L'orientamento è costruire capitale sociale attraverso un patrimonio cross-mediale che attivi un reticolo dinamico di connessioni tanto con la comunità metropolitana quanto con i visitatori esterni.

Versatile e fertile risulta anche la recentissima iniziativa di CAOS-Centro Arti Opificio Siri che dal 2009 è attivo a Terni offrendo un ventaglio di attività che includono esposizioni, festival, spettacoli, incontri, didattica in un quadro di alleanze internazionali. Nei mesi primaverili del 2016 CAOS ha indetto un concorso d'idee per la realizzazione di cinque case da destinare a residenza d'artista e da costruire sugli alberi del viale che conduce all'ex opificio trasformato in fucina culturale. *Foresta*, questo il nome del progetto, ha selezionato cinque tra le ottantasei candidature<sup>17</sup>; in questo modo la residenza d'artista, attivata durante il Terni Festival nell'autunno 2016, stabilisce un dialogo quotidiano con la comunità del territorio e con i suoi visitatori, attirando così una *long tail* responsabile e moltiplicando per questa via l'osmosi di valori e visioni di un centro culturale con la società.

<sup>14</sup> Si tratta di esperienze che possono mostrarsi molto fertili quando crescono in modo graduale e pertinente dallo stesso humus territoriale che ne conduce una sorta di naturale gestazione; non mancano i casi nei quali la pubblica amministrazione ne adotta alcuni profili per istituire scatole regolamentari (e inevitabilmente finanziarie) copiando e incollando modelli da laboratorio a realtà territoriali, sociali e culturali ben più complesse e delicate. Una intensa discussione sul tema era già stata offerta dalla rivista «Economia della Cultura» nella sezione monografica *Distretti Culturali: un'Analisi Economica*, 2005, n. 2.

<sup>15</sup> Si tratta di un'impresa culturale che descrive sé stessa come 'organizzazione resiliente'.

<sup>16</sup> Il progetto ha potuto decollare anche grazie al sostegno della Fondazione con il Sud. V. [marememoriaviva.it](http://marememoriaviva.it)

<sup>17</sup> [forestaternifestival.tumblr.com](http://forestaternifestival.tumblr.com). Una giuria guidata da Stefano Boeri ha scelto Equalogical Lab (Roma), Dench, Sanchez, Pugsley (Nuova Zelanda), Zapoi (Campania), Falegnameria FaSa (Campobasso), Picano, Poggiani e Poggiani (Roma-Terni).

#### 4. CHE FARE? APPUNTI PER LA CULTURA DEI PROSSIMI ANNI

##### 4.1. Convitati di pietra

La discussione, sempre accesa e appassionata, sugli orizzonti del sistema culturale italiano si ostina a identificare colpe e colpevoli in un quadro tendenzialmente conflittuale. I fermenti esemplificati sopra attraverso poche, significative esperienze (che non esauriscono il panorama sfilacciato ma incoraggiante delle risposte alla stasi) risultano un buon glossario di quel 'fai-da-te' progettuale di un sistema culturale che crede in sé stesso senza cedere alla boria, che agisce artigianalmente senza umiliarsi per battere cassa, che guarda al resto del mondo per costruire alleanze anziché scopiazzare presunti modelli, che dialoga con la società per esplorare nuovi sentieri creativi anziché imporre messaggi sciamanici, pretendere adesioni plebiscitarie, o peggio nascondersi dietro il dito dell'ignoranza altrui.

Da ogni brandello di questa discussione spuntano non pochi convitati di pietra. Il claudicante *establishment* culturale attribuisce molte responsabilità tanto al legislatore quanto alla pubblica amministrazione; è vero che la bulimia normativa ha coperto la mappa della cultura di segnaletica quasi indecifrabili e talvolta incompatibili con qualsiasi possibile bussola; è altrettanto vero che, in un émpito di sopravvivenza, non pochi addetti ai lavori si lamentano delle regole ma accettano di negoziarne l'esito attraversandone i meandri in modo ingegnoso; può valere per tutti l'esempio del commercio occulto di *borderò* che risponde alla volatilità di ogni processo di monitoraggio e sanzione nei confronti dei soggetti sostenuti dal Fondo Unico per lo Spettacolo. Sul versante opposto, gli addetti ai lavori mantengono un atteggiamento ambivalente anche nei confronti della società, giudicandola ignorante quando risulta assente, e ricettiva quando appare pronta a farsi indottrinare ('educare il pubblico' è uno degli slogan più frequenti nella *vulgata* dei produttori culturali). Dialogarci criticamente, e perché mai?

Dalla prospettiva del legislatore e della pubblica amministrazione, analogamente, si cerca di mantenere a lungo una posizione ecumenica salvo poi rabberciare in tempi concitati provvedimenti apparentemente salvifici che finiscono per generare selezioni basate quasi soltanto su profili formali. Che in Italia ci siano dieci teatri nazionali apparrebbe ridicolo e pretestuoso a qualsiasi osservatore esterno: è una palese risposta all'incapacità (*rectius*: alla mancanza di volontà) di adottare decisioni chiare. Negli anni più recenti si è cercato di superare il meccanismo censorio delle valutazioni artistiche sostituendone la spinosa soggettività

con dei sistemi di algoritmi<sup>18</sup> da una parte incomprensibili, dall'altra omogeneizzanti. E nei recentissimi concorsi per l'assunzione di giovani professionisti nei ranghi del MiBACT si è fatto ricorso a quiz interamente nozionistici, mostrando poco interesse nei confronti delle capacità, dei talenti e delle esperienze e privilegiando con tutta evidenza i candidati dotati di memoria meccanica. Visto dal Palazzo il sistema della cultura sembra apparire come una torma di questuanti da mettere a tacere con un bavaglio contabile.

La società, dal proprio canto, si sente divisa in due drappelli: da una parte gli iniziati che privilegiano una visione binaria (e ingiustificatamente spocchiosa) secondo cui gli ignoranti sono condannati a rimanere tali *per saecula saeculorum*, dimenticando che i colti di oggi erano ignoranti ieri; dall'altra parte tutti coloro che sarebbero ben contenti di condividere esperienze culturali ma si trovano costretti a un'atmosfera rituale ostentativa che nulla ha a che fare con il contenuto dell'offerta culturale<sup>19</sup>. Una quota crescente di consumatori culturali associa alle forme convenzionali di partecipazione nuovi canali (v. per alcuni esempi sopra, sezione 2) e soprattutto sceglie il prodotto culturale senza troppo riguardo alle etichette e ai riti, combinando in modo soggettivo e in parte occasionale analogico e digitale, globale e locale, puro e ibrido, consolidato ed emergente. Ne risultano lentamente ma decisamente scosse le indefinite etichette che da molto tempo hanno reso il sistema culturale una sorta di tassonomia gerarchica in cui le gabbie prevalgono sui contenuti e drenano l'indispensabile versatilità.

#### 4.2. Orizzonti e percorsi

Lo stato delle cose impedisce di poter ritenere che un gesto unico, per quanto importante, possa fare il miracolo e restituire quella normalità ormai dimenticata

<sup>18</sup> Gli algoritmi come strumento di valutazione hanno suscitato notevoli timori e perplessità nei professionisti delle organizzazioni culturali a causa del loro palese ermetismo. Nella definizione dell'*Enciclopedia Italiana* un algoritmo è «qualsiasi schema o procedimento matematico di calcolo»; in origine il termine descriveva «i procedimenti di calcolo numerico fondati sopra l'uso delle cifre arabiche»; la parola viene dal nome di Muhammad Ibn Musa, chiamato Al Khuwarizmi dalla propria regione di nascita in Persia. L'adozione di un termine tecnico, così esteso da coprire le addizioni più semplici e i più complessi processi di compressione dei dati nell'informatica, suona come l'ennesimo trucco semantico caro al legislatore italiano che si distingue per un *drafting* criptico e sibillino.

<sup>19</sup> Ne è recente testimonianza l'esito di alcuni focus group realizzati dall'Osservatorio dello Spettacolo della Regione Emilia-Romagna in un'indagine sul pubblico della lirica: i mancati spettatori, o peggio quelli che hanno abbandonato sono accomunati dal rilievo negativo su «snobismo, chiusura ed esclusività del pubblico» che ha indotto non pochi a rinunciare nonostante l'attrazione verso l'opera come forma d'arte. Ne ragionano Annegret Fabricius e Michele Trimarchi in *Dove sono i bei momenti? Percezioni e desideri del pubblico per l'opera dei prossimi anni*, di prossima pubblicazione insieme agli altri materiali del Rapporto 2015.

al sistema culturale italiano. Tra malattie croniche, crisi improvvise e focolai che incubano nuovi e misteriosi morbi, nessun taumaturgo potrebbe farcela. Ma alcune azioni potrebbero conseguire risultati interessanti e introdurre semplici principi e percorsi efficaci. Si parta dal presupposto che i professionisti del sistema culturale italiano sono di norma dotati di notevole competenza, di talento unico, di solida capacità di resistenza e resilienza. Se non riescono a esprimere appropriatamente tali qualità è per una cornice istituzionale, legislativa e regolamentare che ne ingabbia ogni possibile azione e che nel corso degli anni ha disseminato un'atmosfera scettica e sfiduciata, privando il sistema stesso di una pur minima percezione del futuro.

I primi passi da compiere riguardano dunque il quadro normativo, la cui natura labirintica è innegabile. La democrazia richiede chiarezza e comprensibilità delle regole. Nessuno si è tuttora cimentato nella semplice traduzione del gergo legislativo e regolamentare in un italiano comprensibile; basterebbe sostituire i ricorrenti richiami ad altre norme con le parole che descrivono oggetti e azioni ed evitare le numerose circonlocuzioni per consentire una comprensione generalizzata di norme che regolano la vita quotidiana di moltissime persone<sup>20</sup>. Molte delle azioni che tracciano le dinamiche, anche ordinarie e quotidiane, del sistema culturale sono connesse a norme relative ad altri settori o ad altri campi d'interesse<sup>21</sup> che finiscono per tralasciare molti profili specifici della produzione culturale e la assimilano di fatto a comparti economici molto diversi, forzandone pertanto le scelte e le azioni.

Come la forma, così meriterebbe un intervento deciso la sostanza. Si è già osservato che la legislazione in materia culturale è sempre più costrittiva, in mano a un legislatore che interpreta i requisiti di astrazione e generalità della legge come indifferenza e omogeneità, violando per questa via lo stesso principio d'eguaglianza; non riuscendo a esercitare il necessario monitoraggio sugli esiti sociali ed economici della produzione culturale il legislatore anticipa la fase di controllo irrigidendo le condizioni *ex ante* per l'accesso alle misure pubbliche di sostegno. Ogni possibile futuro del sistema culturale passa attraverso una massiccia deregolamentazione, che elimini o quanto meno riduca le etichette e le griglie formalistiche, attribuisca più peso alle azioni che non alle organizzazioni,

<sup>20</sup> Secondo l'ultimo Rapporto Symbola si tratta di 1,5 milioni di individui, pari al 6,1% dell'intera forza lavoro italiana: *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma, 2016.

<sup>21</sup> Si pensi per tutte alle regole sugli appalti contenute nel decreto legislativo n. 50/2016, *Codice degli appalti*.

renda gli incentivi efficaci assistendoli con un onesto monitoraggio e delle credibili sanzioni.

Un deciso mutamento di rotta è necessario da parte dei professionisti e delle organizzazioni del sistema culturale, tuttora pervasi dal complesso d'inferiorità rivelato dall'attenzione dedicata al tema dell'impatto monetario della cultura sull'economia locale, che si concreta in una somma di notti in albergo e pasti al ristorante, un effetto conseguito da qualsiasi attività economica e sociale; e preoccupati dall'ansia da prestazione indotta da un continuo confronto dimensionale e finanziario che finisce per condizionare molte scelte drenando la libertà artistica, espressiva e progettuale e lasciando prevalere la tattica sulla strategia. La fragilità del sistema culturale dipende certo dal *rigor legis*, in cui danni non gli possono essere ascritti; ma lo stesso sistema si è fatto trascinare in una competizione dissennata che ignora l'unicità e infungibilità della cultura.

In tempi di bilanci pubblici asfittici e di crescita delle opzioni culturali è pertinente e conveniente stabilire alleanze e sinergie, condividere i servizi a monte e le azioni di promozione a valle, attivare strategie di sistema territoriale, dialogare con le imprese, attirare quei consumatori che per effetto di un'esperienza di lungo corso scalpitano per partecipare alla progettazione offrendo al sistema culturale la linfa magari scomposta ma certamente utile degli *user generated contents*. Quanto più i professionisti e le organizzazioni culturali attivano un serrato scambio orizzontale fertilizzando le proprie risorse e per questa via moltiplicando il proprio valore, e al tempo stesso stabiliscono un intenso dialogo verticale con la società e il pubblico senza farsi prendere dall'ossessione dimensionale, tanto più il sistema culturale prenderà un abbrivio che il legislatore non potrà ignorare: per rendere meno cruciale il finanziamento pubblico servono coraggio imprenditoriale, complicità progettuale, rispetto verso la società.

Un percorso siffatto potrebbe sfociare in una nuova combinazione dei flussi di scambio, in cui il settore pubblico fornisca infrastrutture, tecnologia, formazione e qualificazione del capitale umano, accesso al credito, facilitazione degli scambi internazionali; il settore privato associ le proprie competenze strategiche alla capacità semantica dei produttori di cultura e diventi terreno fertile per scambi creativi; le organizzazioni si accorgano che il pubblico chiede una più intensa e più estesa partecipazione e spesso mostra una incoraggiante disponibilità a pagare; la società si riappropri delle attività culturali sapendo connettere le suggestioni digitali con l'esperienza analogica.

Prefigurare uno scenario in cui le opportunità si muovono insieme alle responsabilità può suonare ingenuo, o velleitario. Passa, semplicemente, attraverso la serena interpretazione dello spirito del tempo, che il sistema culturale interpreta talvolta come una minaccia nei confronti della propria immutabilità sacrale. Le dinamiche culturali, sociali ed economiche dei prossimi anni offrono la possibilità di restituire alla cultura quella centralità che le gabbie del paradigma manifatturiero le hanno sempre negato. Aspettare il demiurgo è del tutto inutile (oltre che pericoloso). Solo attraverso un percorso strategico condiviso, che scaturisca da un confronto non pregiudiziale tra le istituzioni, le organizzazioni culturali, le imprese e la società si può tracciare l'orizzonte della cultura come snodo imprescindibile per la crescita del pensiero critico, l'ingrediente di fondo di ogni credibile democrazia.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# PERCHÉ IN ITALIA NON ESISTE LA DEMOCRAZIA CULTURALE?

GIANNI CANOVA\*

C'è un film di uno dei registi che mi sono più cari, François Truffaut, in cui si immagina un futuro senza libri.

Il film si intitola *Fahrenheit 451* ed è tratto da un romanzo distopico di Ray Bradbury. Fahrenheit 451 è la temperatura a cui i libri prendono fuoco e cominciano a bruciare. Solo i libri.

Perché nel futuro messo in scena da Truffaut il mondo è diventato ignifugo. Non brucia più nulla. Ignifughe le case, ignifughi gli abiti, gli oggetti, le suppellettili. Solo i libri non lo sono.

Ma i libri sono residui del passato che vanno eliminati il più in fretta possibile. Vanno bruciati. E a occuparsi di questo compito sono i pompieri. I quali non hanno più incendi da spegnere, visto che il mondo è diventato ignifugo, e quindi provocano roghi. Di libri. Di tutti i libri.

Vanno in giro per le case, scovano i libri dimenticati o nascosti, li ammucchiano, e poi li incendiano con i loro potenti lanciafiamme. Bruciano tutti i libri, non fanno distinzioni.

---

\* Professore ordinario di Storia del cinema e Filmologia, Pro-Rettore alla Comunicazione, Preside della Facoltà di Comunicazione, Relazioni pubbliche e Pubblicità, IULM Milano

La distinzione fra i libri buoni e i libri cattivi, fra i libri morali e i libri immorali, la faceva tutt'al più la Chiesa Cattolica Romana quando stilava l'*Index Librorum prohibitorum*.

O la faceva Hitler, quando mandava le sue SS a bruciare solo un certo tipo di libri.

Nel mondo di *Fahrenheit 451* invece i libri si bruciano tutti, senza distinzioni.

E lo si fa per un fine eminentemente sociale. Lo sintetizza bene il capo dei pompieri. I libri – dice – sono pericolosi. Rendono gli individui asociali.

Chi li legge poi può pretendere di vivere come nei libri. Chi legge i libri può rendersi conto di non vivere nel migliore dei mondi possibili. Può mettersi in testa di voler vivere in un altro mondo e in un altro modo. Il rischio – dice sempre il capo dei pompieri – è che diventi infelice e insoddisfatto.

Per impedire che ciò accada, e per garantire a tutti la felicità, i libri vengono banditi. Meglio, molto meglio la Tv: dove le signore passano le loro giornate serene e soddisfatte, ascoltando i consigli di altre signore che – come accade oggi con i cosiddetti tutorial – spiegano il modo migliore di passarsi il rossetto sulle labbra o di pettinarsi i capelli. Riempiono le giornate così, i personaggi di *Fahrenheit 451*. E sono felici. Beatamente e beatamente felici.

Tranne quei pochi irriducibili che non solo si ostinano a voler leggere libri, ma che i libri li imparano addirittura a memoria per impedire che, una volta bruciati, finiscano nell'oblio e vengano per sempre dimenticati.

È una distopia potente, quella di *Fahrenheit 451*: già intorno alla metà degli anni sessanta (il film, per la precisione, è esattamente di 50 anni fa, del 1966) anticipa molte delle caratteristiche del mondo che verrà. Ciò che Truffaut e prima ancora Bradbury non avevano immaginato e forse non potevano neppure immaginare è che nel loro futuro (cioè nel nostro presente) non ci sarebbe stato bisogno di roghi e pompieri per rendere i libri proibiti. I libri sarebbero spariti da sé. Senza proteste. Senza resistenze. Senza che nessuno pensasse di impararli a memoria per preservarli.

Non so quanti di voi sanno ad esempio che proprio nel cuore dell'Europa e dell'Occidente c'è un paese – un grande paese, un paese dal glorioso passato – in cui il 58% degli abitanti dai 6 anni in su non legge un libro, neanche uno, nel corso di una vita. Avete capito bene: una rilevazione di fine 2015 ci dice che per 6 abitanti su 10 i libri è come se non esistessero. Di fatto, non esistono.

Tre anni fa, in questo grande paese, i non lettori erano un po' meno. La per-

centuale è in crescita. Segno che l'abbandono del libro galoppa. Nello stesso paese, ci dicono sempre le rilevazioni del 2015, il 46,1% degli abitanti fra i 16 e i 65 anni è in grado di leggere un testo scritto solo se formulato attraverso un impianto sintattico basilare e molto semplice: soggetto/predicato/complemento. Se solo c'è una costruzione un poco più complessa, se c'è un periodo ipotetico o una *consecutio temporum*, quasi 1 abitante su due di questo grande paese non è in grado di capire. Volete che vada avanti?

Vado avanti. In questo grande paese quasi il 70% degli abitanti diserta mostre e musei. Siti archeologici e monumenti sono del tutto ignorati dal 74% degli abitanti. L'88% non ha mai assistito o partecipato a un concerto di musica classica. Quasi l'80% non è mai andato a teatro. MAI. Lo ripeto: MAI.

Un po' meglio il cinema. Al cinema ci va il 49,7% degli abitanti. Ma anche qui, vuol dire che uno su due non ci va mai. Ripeto: MAI.

Sarà un paese molto tecnologico, penserete voi. Un paese che i libri e il teatro se li è lasciati alle spalle perché ormai vive in Internet e sul web. Forse. Ma nel 2015 il 40% degli abitanti del grande paese dichiara di non aver mai (MAI) utilizzato Internet e la rete.

Credo non ci sia bisogno che dica esplicitamente qual è questo grande paese. È lo stesso che nel 1963 nel film *La ricotta* di Pier Paolo Pasolini, Orson Welles giudicava così: «Il popolo più analfabeta, la borghesia più ignorante d'Europa». Sono passati 50 anni e le cose non sono cambiate. Anzi, sono peggiorate. Perché in questi 50 anni il *nostro* paese, perché è *di noi* che sto parlando, avrebbe avuto tutte le possibilità di risalire la china, e di realizzare una moderna democrazia culturale basata su competenze, conoscenze e abilità diffuse e su un accesso ampio e capillare ai beni culturali. Non è andata così. Oggi, 2015, siamo all'ultimo posto fra i paesi OCSE quanto a numero di laureati. Meno del 20%, mentre tutte le rilevazioni dicono che le attese per il 2020 sono di almeno il 40% di popolazione giovanile nella fascia fra i 25 e i 34 anni in possesso di laurea. Il Giappone è al 71% la Danimarca al 62%, l'Austria al 53%, la Spagna al 52%, il Portogallo al 43%. Noi siamo giù giù, in fondo alla classifica. Beoti e beati. Con i guru della comunicazione che si permettono di andare in televisione e dire ai giovani: non andate all'università, fate gli idraulici, che tanto si guadagna di più. Lo dicono sulle tv pubbliche, nel talkshow pagati coi soldi pubblici. Un paese che lancia messaggi simili alle giovani generazioni ha in sé evidenti e neanche tanto latenti vocazioni suicide.

Di chi è la colpa? Perché non esiste da noi la democrazia culturale? Prima di tutto c'è un problema storico, non c'è dubbio.

L'avvento della civiltà mediatica, è vero, da noi ha avuto un iter contorto e tortuoso, diverso da quello della maggior parte degli altri paesi occidentali: mentre in Francia o in Inghilterra l'alfabetizzazione e la scolarizzazione di massa, così come la diffusione di massa di libri e giornali, hanno preceduto l'avvento dei media tecnologici, da noi radio, cinema e Tv sono arrivati *prima* dell'alfabetizzazione di massa (a cui ha provveduto in buona parte proprio la televisione, se non altro favorendo la diffusione capillare della lingua italiana), mentre alla diffusione di massa di libri e giornali non siamo mai arrivati. Questa peculiarità ha reso la nostra embrionale industria culturale terribilmente gracile, instabile ed esposta a quella singolare contraddizione ideologica che fa sì che da noi molti ambienti politici e intellettuali considerino l'industria fonte di ogni male, salvo poi elevare querule lamentazioni quando un'industria minaccia di chiudere. L'industria culturale, per la verità, non ha mai rischiato (e non rischia...) di chiudere perché non ha mai veramente aperto: si è barcamenata fra assistenzialismi e protezionismi, è vissuta di rendite e clientele, si è lasciata coccolare (e viziare...) senza mai farsi carico dei tratti fondativi e costitutivi di ogni attività industriale: il rischio, l'intraprendenza, il coraggio dell'innovazione.

Qualche tempo fa abbiamo ospitato allo IULM i giovani 'creatori' di una delle webseries di maggior successo (*Freaks!*) per un incontro con gli studenti. Durante il dibattito, per spiegare la decisione di diffondere la nuova stagione della serie non solo sul web ma anche attraverso un canale televisivo, uno degli autori ripeteva con fermezza rivolto ai ragazzi: «Tranquilli, non ci siamo venduti. Non siamo diventati *commerciali*...!». Tralascio qui ogni considerazione sul luogo comune secondo cui il web sarebbe il regno della purezza incontaminata e della libertà espressiva mentre la tv (e il cinema...) sarebbero invece il luogo del compromesso e della mercificazione. In questa sede voglio interrogarmi piuttosto sul perché l'epiteto 'commerciale' in tanta parte del pubblico italiano (e tra i giovani in modo particolare) continui a essere percepito come un insulto. O, nel migliore dei casi, come un'onta, o una vergogna. È un sintomo rivelatore: siamo un paese che non ha mai accettato fino in fondo l'idea di industria culturale e che continua a bamboleggiarsi con quei cascami tardo-romantici che identificano il successo di un prodotto culturale come un disvalore. Che l'arte e la cultura siano anche 'merci' continua a essere guardato e considerato con orrore da tante parte dell'establi-

shment culturale, soprattutto da quello che maschera con una patina di ostentato progressismo il proprio intimo, atavico, profondo e ontologico aristocraticismo. Da noi, qualità e quantità continuano a essere considerate inconciliabili. Nel cinema come nella letteratura. Se un prodotto è di qualità – pensano in tanti – non può ambire anche alla quantità. Per converso, per arrivare alla quantità (ai grandi numeri...) è indispensabile abbassare la qualità. Quando su uno dei più autorevoli quotidiani nazionali un autorevole e influente ‘critico letterario’ arriva a scrivere che è meglio non leggere nulla, e non prendere neanche in mano un libro, piuttosto che leggere i bestseller di autori come Faletti o Coelho (lo ha scritto Pietro Citati sul ‘Corriere’ del 9 marzo 2012) a me prende lo sconforto. Poi, se ci ripenso, mi sale la rabbia. Per lo snobismo elitario con cui la cultura italiana tratta i consumi culturali cosiddetti ‘popolari’. Per la disinvoltura con cui ritiene di delegare il compito di occuparsi dei consumi culturali popolari ai reality show televisivi, o ai talent show, e ai loro guru e profeti e padroni. Con i risultati disastrosi che poc’anzi ho cercato di sintetizzare.

Eppure gli esempi di come sia possibile conciliare quantità e qualità da noi non mancano: basta pensare alla straordinaria lezione del design italiano, e alla sua capacità di realizzare un grande progetto politico di democrazia culturale (e oggettuale) portando la bellezza nelle case di tutti: qualità altissima, grandi serie, vendite soddisfacenti, solido successo. In passato anche il cinema italiano funzionava così (e infatti era grande, e apprezzato in tutto il mondo, e venduto in tutto il mondo: esattamente come il design). Oggi no. Oggi, se appena appena un film prova a conciliare qualità e quantità, e si permette di incassare oltre che di provare a inventare un universo estetico coerente e originale, subito i gendarmi del gusto arricciano il naso. È un film ‘ingiustamente sopravvalutato’, dicono. Che è l’espediente retorico più ovvio e banale a cui ricorre il critico per continuare a illudersi che il suo personalissimo giudizio e i suoi privatissimi criteri di gusto contino più di quelli di migliaia e migliaia di persone.

Insomma: il successo da noi continua a essere il totem della piccola borghesia e il tabù degli intellettuali. Tutti lì a consultare Cinetel o le classifiche degli incassi, ma poi a dire in pubblico che gli incassi non sono tutto e che il denaro è lo sterco del diavolo. Insomma: o sei coté *cinepanettone* o sei coté *frammartino*. Siamo ancora fermi a due secoli fa e alla distinzione del Berchet: o piaci ai ‘parigini’ (i colti raffinati esigenti beneducati profumati cinephiles) o piaci agli ‘ottentotti’ (i rozzi incolti spetazzanti divoratori di cinema fastfood). *Tertium non datur*. E invece il cinema italiano avrebbe bisogno proprio di una via di mezzo: di quel *cinema spe-*

*rimientale di massa* che in passato era praticato non solo da autori come Fellini e Pasolini, ma anche da straordinari confezionatori di prodotti di qualità legati ai generi (da Petri a Monicelli, da Argento a Leone). Che avevano successo perché intercettavano bisogni diffusi, mettevano in circolo fantasie, offrivano a tutti concrete possibilità di incremento delle proprie esperienze emotive e cognitive. Perché quel modello è andato in crisi? Di chi è la responsabilità? È possibile oggi provare un'altra volta a conciliare qualità e qualità?

La responsabilità, certo, è dei grandi media e di come in questi anni hanno trattato la cultura. È di chi ha gestito negli ultimi 50 anni la televisione pubblica.

È della politica, che ha riservato alla diffusione della cultura risorse sempre insufficienti e talora vergognosamente insufficienti.

Ma c'è una parte di colpa, una non piccola parte di colpa, che è anche nostra. Dobbiamo avere l'onestà di riconoscerlo. La colpa del deserto culturale italiano è anche e soprattutto degli intellettuali.

Ed è di noi professori.

Da 50 anni a questa parte abbiamo gestito l'università e la scuola pensando più alle carriere dei professori, e degli allievi dei professori, e delle scuole dei professori, e agli interessi degli amici dei professori e dei portaborse amici degli amici dei professori, che agli interessi delle giovani generazioni e del paese.

Abbiamo coltivato un'idea di cultura solipsistica e autoreferenziale, snobisticamente criptica, del tutto indifferente al compito di diffondere il piacere della cultura. Abbiamo premiato il conformismo più che l'originalità, l'appartenenza più del merito, l'anzianità più della qualità. Abbiamo commesso la colpa più grave: abbiamo reso la cultura noiosa. Conformistica e noiosa.

Peggio che bruciare i libri. Molto peggio. Perché lì, nel fuoco, c'è un odioso atto di censura, a cui qualcuno si può ribellare. Nel rogo virtuale a cui noi abbiamo sottoposto i libri non si ribella nessuno. Ma ci salverà la tecnologia, pensano in molti.

La Rete arriverà laddove non sono arrivate né la politica né l'università. Io mi auguro che sia così, ma dubito molto che possa essere *spontaneamente* così. Io credo che quanto più la rete allarga l'accessibilità, tanto più sarebbe necessario accrescere in modo direttamente proporzionale anche la conoscenza e la competenza.

L'accessibilità gestita nell'assenza della competenza rischia di generare imprevisi effetti boomerang. O di partorire mostri. Rischia di legittimare la pigrizia,

l'inerzia, l'eterna ricerca del già noto: hai l'universo a disposizione e ti accontenti di passeggiare sempre e solo nel giardinetto sotto casa tua. Forse, perché nessuno ti ha fatto davvero intravedere il fascino dell'universo. Non siamo stati capaci di far capire che la cultura la puoi trovare dove non te l'aspetti, e che la cultura può trovare te. Anche se non te l'aspetti. Non siamo stati capaci di far scattare l'incanto: cioè quel rapimento fatto di curiosità, di seduzione e di meraviglia che ti porta ad uscire dal giardinetto di casa e a cercare te stesso e il tuo senso nell'universo.

Chini sul nostro smartphone, siamo convinti con il nostro sguardo di dominare il mondo. Mi auguro che sia così.

Ma gli studenti del mio corso sugli immaginari dell'era digitale mi hanno consegnato proprio settimana scorsa una storia distopica in cui immaginano che tutti girino col capo chino.

A furia di guardare sempre e solo in basso, ognuno verso il proprio iphone i muscoli del collo – per una sorta di retroevoluzione o di regressione darwiniana – non riescono più a sollevare il capo.

Così, nella distopia dei miei ragazzi, tutti camminano col capo chino.

Connessi col mondo. Guardano un punto, e solo quello. Il loro display.

Come il cavallo con il paraocchi: si illude di vedere il mondo, ma in realtà vede solo ciò che il suo padrone ha deciso che veda.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

LA CITTÀ ALL'INIZIO DELLA STRADA.  
Riflessione sull'edificazione di una nuova città quale atto  
costitutivo di una nuova civiltà, come nei miti antichi,  
come nell'aurora d'Europa.

GIAN MARIA TOSATTI\*

*Non popolo arabo, non popolo balcanico, non popolo antico  
ma nazione vivente, ma nazione europea  
Pier Paolo Pasolini*

Passo sempre più tempo in una città che ha un nome respingente: Jungle. Si trova nell'angolo nord-orientale della Francia, vicino Calais, che – a termini di legge – possiede la terra su cui questa città è stata edificata. È una città clandestina e già il nome ne dà un'idea. Nel lessico comune si fa fatica a trovare un significato positivo, accattivante, che possa fare il paio con la parola 'giungla'. Ma il lessico non è la lingua – che porta iscritto in sé il destino di una civiltà. Il lessico è l'insieme di quelle parole e di quei significati temporanei, in cui si riflettono le ansie, le speranze, le superstizioni, le corruzioni e tutte le piccole infezioni superficiali di una fase storica. La lingua è quella delle grandi opere letterarie, la lingua è quella in cui si è scritta la tragedia attica, la Commedia di Dante, la poesia di Pasolini. Il lessico è quel che si usa nei telegiornali, nei commenti scritti o parlati

---

\* Artista

di un martedì qualunque. La differenza tra lingua e lessico sta nella verità e nel peso. La parola che appartiene alla lingua è una parola pesante, che si pone nella pienezza del suo spettro, dunque, nella sua assolutezza e verità. La parola che appartiene al lessico si presenta secondo un solo colore, una relativa inclinazione, un preciso sentimento. È una parola leggera che non si lascia approfondire. Così nel lessico contemporaneo il termine 'Jungle' si carica di significati negativi, di disordine, di pericolo, di negazione stessa della legge. Analizzandolo secondo questa prospettiva non si ottiene una immagine reale della parola stessa, quanto, – come in uno specchio – una rifrazione della società che ne fa un determinato uso. Una società che fa un tale uso del lessico è una società che ha della legge un'idea svincolata dai principi naturali, è una società che teme e aborrisce l'altro da sé, è una società che neppure troppo segretamente, si pensa e si vuole ancora ariana e che in nessun modo ha chiuso i suoi conti col passato. È la società che, alla città costruita lungo una lingua di terra che affaccia sul canale della Manica, e popolata da settemila uomini, donne e bambini provenienti dalle terre attualmente straziate da guerre in cui l'occidente è direttamente o indirettamente coinvolto, assegna il nome di Jungle come si darebbe ad un luogo popolato dalle scimmie, dalle bestie e dalle fiere. Uno spazio che concepisce la giungla esattamente come lo è sempre stato secondo lo spirito colonialista, oggi chiamato al *redde rationem* dalla Storia, e opposto alla giungla come spazio sacro, spazio in cui la natura esprime la sua materna forza generatrice, il suo ordine e il suo equilibrio. Dov'è stata la giungla, infatti, la Terra non ha mai subito ferite, piaghe mortali. Dov'è passata, invece, la civiltà dell'uomo molte sono state le amputazioni, le cancrene, le perdite irrimediabili. *La guerra*, mi disse Jannis Kounellis, un giorno, *si fa sempre con la lingua*. Le armi ne sono solo un misero corollario. Il pregiudizio razziale è la condanna, la pistola dell'agente americano che spara il colpo è la semplice ghigliottina che esegue una sentenza già pronunciata con la parola 'negro', con la parola 'arabo', 'terrone' e con ogni parola che significa 'diverso', finché questo termine continuerà, secondo il lessico comune, a fare il paio col concetto di 'nemico'. Alcune settimane fa, ho rivisto un vecchio film che mi ha fatto riflettere su un'altra verità legata ad un luogo geografico, l'Europa. Un gruppo di minatori dell'entroterra siciliano si metteva in viaggio verso la Francia a seguito della chiusura della loro miniera, per non morire di fame e di stenti. Durante tutto il film, essi subivano, come in un inquietante *deja-vù*, gli stessi abusi, le stesse violenze, le stesse privazioni fisiche e morali, che oggi sono inflitte a chi dall'Afghanistan, dalla Siria, dall'Eritrea, dal Sudan, dal Mali attraversa le nostre terre in cerca di pane, di pace.

Il film è *Il cammino della speranza* (1950) di Pietro Germi. A distanza di sessantasei anni dal film di Germi, il lessico che parliamo è ancora lo stesso, è ancora il dialetto dei piccoli prevaricatori, dei piccoli privilegiati, dei reazionari, di quelli che hanno conquistato il loro sogno da due lire e se lo tengono stretto perché nessuno possa godere nemmeno degli avanzi.

Una civiltà che non è capace di comprendere la giungla nel proprio spazio vitale è una civiltà che ha perso la cognizione del rapporto profondo tra natura e legge. È una civiltà invecchiata, senza più sangue. È la civiltà che ha generato un'Europa che non si riconosce più nelle sue grandi opere del pensiero, nella lingua della sua poesia, un'Europa che è un castello di regole, di burocrati un po' ridicoli e un po' terribili come l'uomo d'affari che conta le stelle nel *Piccolo Principe* di Saint-Exupéry. Tutto privo di un ordine filosofico, una idea di sé, una idea dell'altro da sé, di una prospettiva. Una civiltà così è una civiltà di spettri che si credono vivi, simili a quelli del film di Alejandro Amenabar, *The Others* (2001). E la verità è che noi siamo quegli spettri. È per questo che passo sempre più tempo in questa città denominata Jungle. Perché in essa, ravviso, il presente della Storia, così lontano e diverso dal sogno reazionario di un'Europa che giorno dopo giorno paga un prezzo di vite umane all'ipocrisia del suo lessico immemore, al suo raccontare il terrorismo nei telegiornali o nei commenti di un martedì qualunque come un atto unidirezionale e non come un male di ritorno ad una piaga che abbiamo aperto molto tempo fa senza mai fare ammenda, senza mai curarla e così continuando ad allargarla, se possibile, giorno dopo giorno. Tra gli afgani della Jungle, tra i curdi, tra i sudanesi e gli eritrei che si affollano in questa capitale del prossimo mondo, non ho mai ravvisato nulla che mi ricordasse il terrorismo. Ho passato nella Jungle anche giorni in cui altrove, nel paese e fuori, si sono svolti attentati sanguinari. Gli unici a parlarne, a darne qualche riflesso, erano i cooperatori. E, quando nelle città limitrofe di quell'Europa che pattuglia questa città come fosse un campo di concentramento, nell'Europa attraversata da alti muri di filo spinato che mai più avrebbero dovuto solcare e dissacrare la sua terra, quando ho tenuto lezioni in università di paesi coloniali, ascoltato soltanto da studenti dalla pelle bianca, lì io ho ravvisato gli scenari che danno senso a quel lessico comune che pronuncia con disinvoltura le parole giungla e terrorismo. Tornato nella capitale clandestina, tra le baracche di legno, tra le tende, in mezzo ai fondatori di questa città, tutto sembrava lontano, alla distanza che passa tra il lessico e la lingua. Qui, dove si parla di vita, di speranza, di sogno, sembrava semplicemente di stare in un altro mondo, in un altro secolo, finalmente il XXI.

Ma se questo mio ragionamento si resolvesse in una relazione oppositiva, tra la Jungle e la nostra Europa, esso non sarebbe diverso dai commenti di un martedì qualunque e il mio linguaggio sarebbe quello del lessico comune, che usa le opposizioni per dar corpo alla sua retorica, che non si preoccupa di usare talvolta la parola 'nemico', fingendo di dimenticare quel verso di Brecht secondo cui «chi parla del nemico è esso stesso il nemico».

Passo sempre più tempo in quella città che ha un nome respingente: Jungle. Quando ci arrivai la prima volta, nel dicembre del 2015 c'erano teatri, associazioni, volontari, artisti, da ogni parte d'Europa. Ci arrivò finanche la Royal Shakespeare Company. Quel luogo era vitale. Era una vera città che fioriva. Nelle difficoltà, nella miseria, ci trovavo sorrisi e speranze. Poi nel febbraio del 2016 le autorità iniziarono a distruggerne una parte. Abbattono povere capanne di legno e inermi tende. Abbattono negozi e ristoranti arrangiati dentro baracche di teli e compensati. Fu come vedere un vecchio tiranno scaricare la propria rabbia su un bambino suo figlio illegittimo. Fu un'onta per il tiranno. Ma da allora molte associazioni tolsero le (loro) tende. Il teatro se ne andò, così come tanti spazi culturali che gli europei (di buona volontà?) avevano portato. Dalle strade della Jungle cominciò a diventare sempre più rara la presenza dell'uomo bianco. Alle urla del re nudo molti tornarono a ricoprire le proprie cariche a corte. Il bambino rimase solo, senza nessuno che potesse seguirne la crescita, insegnargli una lingua, indicargli un destino. E così, dopo diversi mesi, i sorrisi della Jungle di un anno fa, sono diventati sguardi di tristezza, la gioia di vivere di un popolo che aveva ritrovato la vita al di là del mare è mutata in ansia del domani. Perché al di qua del mare questi figli del colonialismo, questi figli nostri, non hanno trovato nessuno. Solo gendarmi intenti a stendere filo spinato intorno a loro come se dovessero contenere una infezione, una malattia.

Passo sempre più tempo nella Jungle perché non credo ci sia posto più importante in cui uno come me, un artista, un costruttore della lingua e dunque del destino, debba stare. Passo sempre più tempo qui perché non mi pare che io debba essere altrove, a servire un'Europa che vorrebbe rigettare in acqua i propri figli come Mosè, dimostrando una scarsa conoscenza dei miti – che significa una scarsa conoscenza dell'uomo.

Ma la Jungle è solo la capitale di questa Europa del XXI secolo. In questi anni ho viaggiato sulla cattiva strada, accompagnato da uomini su cui grava ogni sorta di disonore e di *damnatio memoriae*, sono stato compagno di Céline tra la Francia e la Germania, di Longanesi e di Pasolini in Italia, di Malaparte a Napoli. E loro,

sacerdoti della lingua, sono stati con me, più moderni di ogni moderno, ad indicarmi sempre i luoghi della rigenerazione, i luoghi in cui la vita non è mai finita, i luoghi in cui gli uomini parlano ancora un linguaggio di verità. Qui non ho mai trovato una fondazione, un burocrate della cultura, un funzionario addetto ai fondi europei, un direttore artistico, ma ho trovato sempre gli artisti migliori, cavalieri di un ordine che è l'ultima linea di difesa dell'umanità, di un ordine che non può lasciar cadere una nuova capitale che rappresenta il futuro di un'Europa che per la prima volta ha l'occasione di stringere un'alleanza tra i popoli che sia l'opposto di quel rapporto di induzione alla schiavitù che ha sempre regolato la nostra pseudo-diplomazia. Perché comprendersi, riconoscersi, come in un momento ci riconosciamo nell'africano guardando il film di Germi, è il modo per non far morire il nostro sogno europeo che da sempre è stato il sogno di chi con l'Europa dei popoli uniti voleva finalmente coprire e dar pace al grande cimitero dell'Europa delle nazioni che ha insanguinato questa terra per troppi secoli. Oggi l'Europa ha bisogno di un destino, per scriverlo è necessaria una lingua. I poeti, quelli che ho già citato e che erano già in anticipo di quaranta, sessant'anni, avevano già iniziato a scriverla. Così fanno ancora quelli di noi che resistono nell'assedio della città clandestina. Ora a tutti noi è data una scelta da operare. Staremo dalla parte dei poeti? Difenderemo anche noi la città?

E come faremo?

Per difendere la Jungle non c'è bisogno di andare fino a Calais. Basta incendiare le cartestracce del lessico e iniziare a praticare la lingua quotidianamente, come si tessono le trame di un canto. Questo canto quotidiano, domestico, civile, nelle nostre strade, nelle nostre case, nelle nostre televisioni, salverà la Jungle di Calais e il futuro di quest'Europa bambina. Solo questa lingua – la lingua dei Germi, dei Pasolini, dei Malaparte, una lingua che ha già dimostrato la sua forza e la sua lucidità – gli abitanti della Jungle e degli altri borghi migranti disseminati nelle nostre periferie potranno riconoscere e attraverso di essa riconoscerci come fratelli. Essa soltanto può dar corpo all'Europa. Essa che dall'Europa dei burocrati è stata bandita, è stata derisa, sminuita, disonorata, vietata. Quando la poesia tornerà nella lingua degli europei, allora ci sarà un'Europa dall'altra sponda del mare ad attendere chi arriva per continuare assieme il viaggio dell'umanità.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

## *Parte I.*

# LA CULTURA COME SERVIZIO ESSENZIALE. LE RIFORME DEL SISTEMA DI OFFERTA, I NUOVI SCENARI VERSO L'AUTONOMIA

*Il settore dei servizi culturali è stato investito, in particolare nell'ultimo anno,  
da un'ampia serie di provvedimenti normativi  
che ne stanno modificando e ridefinendo natura e finalità.*

*I nuovi scenari mettono in discussione assetti, ruoli e competenze,  
sia a livello nazionale che territoriale, con ripercussioni nei diversi ambiti  
che suscitano, al tempo stesso, aspettative e opposizioni.*

*Nonostante le opinioni discordanti è innegabile che la cultura stia vivendo  
un momento di fermento dopo un lungo immobilismo.*

*Proprio in questo contesto in movimento è necessario un contributo di analisi  
che evidenzii criticità e opportunità dei percorsi di riforma in atto, indirizzando  
il dibattito verso una nuova definizione di bene culturale che, fondandosi  
sul cardine dell'interesse pubblico, superi rigidità ormai appartenenti al passato.*



# LA LENTISSIMA FORMAZIONE DEI MUSEI STATALI IN ITALIA

LORENZO CASINI\*

## PREMESSA

Dal 2014 ad oggi, molte cose sono state scritte e dette sulla riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT). E ancora molte altre se ne scriveranno e diranno, perché la riforma ha innescato mutamenti istituzionali di lungo periodo, specialmente nel settore dei musei, i cui effetti sono auspicabilmente destinati a durare e consolidarsi nel tempo.

A fronte di osservazioni colorite e aspri commenti, però, sembrano essere del tutto assenti analisi rigorose che tengano conto del contesto storico-giuridico in cui la riforma si inserisce<sup>1</sup>. In sostanza, hanno fin qui prevalso letture di tipo evenemenziale, sradicate da una accurata considerazione del contorno, dei tentativi precedenti, dei dati e delle informazioni a disposizione. Soprattutto, è mancato pressoché ogni tentativo di spiegare per quali motivi la politica e l'amministrazione del patrimonio culturale in Italia, sino alla riforma,

---

\* Professore ordinario di diritto amministrativo nella Scuola IMT Alti Studi di Lucca e Consigliere giuridico del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo.

<sup>1</sup> Un'eccezione è la lucida disamina compiuta nell'editoriale di M. CAMMELLI, *Problemi, soluzioni, riforme*, in «Aedon», 2016, n. 2.

avessero fornito troppo spesso una modestissima prova di sé. Basti citare il ritratto del Ministero che, negli ultimi anni, è stato spesso dipinto dalla Ragioneria generale dello Stato e dalla Corte dei Conti: una macchina organizzativa priva di pianta organica, senza contezza delle risorse umane a disposizione e del loro impiego, incapace di programmare investimenti e soprattutto spendere risorse<sup>2</sup>.

Questo scritto prende in esame la riforma del MiBACT, con particolare riguardo alle istituzioni museali, soffermandosi su tre aspetti.

Dapprima, sono ricostruiti i tratti essenziali del contesto storico-giuridico, così da mostrare che la riforma non è stato un atto improvviso, né rivoluzionario, ma rappresenta il semplice precipitato di decenni di istanze, fatte proprie da diversi governi e commissioni di studio ma mai sinora realizzate, tutte dirette a riconoscere maggiore autonomia ai musei statali.

Successivamente, sono illustrati i fondamenti della riforma e i suoi principali obiettivi, con riguardo sia alla organizzazione dei musei, sia al loro funzionamento e alla prestazione dei servizi aggiuntivi. Gli atti di riferimento sono qui il d.p.c.m. n. 171 del 2014, regolamento di organizzazione del MiBACT, il d.m. 23 dicembre 2014, sull'organizzazione e sul funzionamento dei musei statali<sup>3</sup>, e il d.m. 23 gennaio 2016, sulla riorganizzazione del Ministero<sup>4</sup>.

Infine, sono sfatati alcuni miti e leggende oggi in circolazione circa la riforma, almeno quelli più diffusi. L'intento è di portare la discussione delle scelte compiute sul merito e all'interno di un contesto storico-giuridico più verosimile, così da poter favorire gli eventuali interventi di correzione o miglioramento della riforma stessa. È infatti necessario isolare la singolarità di talune posizioni assunte da alcuni studiosi nei confronti della riforma dei musei statali: se uno Stato sceglie finalmente di riconoscere dignità giuridica ai propri musei, dotandoli di un direttore, di uno statuto, di un comitato scientifico e di un consiglio di amministrazione, e

<sup>2</sup> Si pensi alla annosa questione dei c.d. residui passivi, che ha interessato sia la Corte dei Conti (*Relazione sul rendiconto generale dello Stato sull'anno finanziario 2010*, pp. 399 ss., *Relazione sul rendiconto generale dello Stato sull'anno finanziario 2009*, p. 695 ss., e *Relazione sul rendiconto generale dello Stato sull'anno finanziario 2008*, pp. 819 ss.), sia la Ragioneria generale dello Stato (*Rapporto sulla spesa delle amministrazioni pubbliche 2009*, pp. 480 ss.).

<sup>3</sup> Sul d.m. 23 dicembre 2014, P. FORTE, *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, in «Aedon», 2015, n. 1, E. CAVALIERI, *La riforma dei musei statali*, in «Giornale di diritto amministrativo», 2015, n. 3, e S. AMOROSINO, *Il nuovo ordinamento dei musei statali*, in «Urbanistica e Appalti», 2015, n. 10.

<sup>4</sup> Possono leggersi i commenti di G. SCIULLO e C. CARMOSINO in «Aedon», 2016, n. 1.

chiedendo a queste istituzioni di promuovere lo sviluppo della cultura, come si può seriamente sostenere che si stia mettendo a rischio il patrimonio storico-artistico della Nazione?

## 1. IL CONTESTO

«Due cose bisogna tenere presenti nel mediare, attraverso il museo, il contatto del pubblico con l'opera d'arte: che l'arte antica non è una cara, polverosa memoria, ma una forza perennemente viva della nostra anima; e che lo studioso d'arte non è il sacerdote di un oscuro culto dei morti, ma l'interprete qualificato di un interesse artistico collettivo. Non è, dunque, soltanto agli studiosi ed ai loro interessi scientifici, ma al gran pubblico e alle sue esigenze culturali, che deve rivolgersi il museo»<sup>5</sup>. Così Giuseppe Bottai, nel 1938, trattava le 'sistemazioni museografiche' nelle sue Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna, documento posto alla base delle epocali riforme del 1939.

Questa parte del programma di Bottai, come è noto, è rimasta sostanzialmente inattuata. Già alla fine degli anni Cinquanta, Giulio Carlo Argan poteva notare come i musei italiani fossero incapaci di svolgere un ruolo attivo nella educazione e nella formazione, avessero uno «sviluppo lentissimo», una funzione con «un raggio limitatissimo» e una «presa» minima sulla società contemporanea, senza alcun legame con l'insegnamento nelle scuole e nelle università<sup>6</sup>. Negli anni Novanta, Antonio Paolucci notava che «nell'ordinamento statale delle Soprintendenze il museo praticamente non esiste»<sup>7</sup>.

Più volte perciò, negli ultimi decenni, lo Stato italiano ha tentato di invertire questa inesorabile tendenza alla trascuratezza e alla dimenticanza verso le sue istituzioni museali. Il progetto di legge Ragghianti presentato nel 1965 in seno alla Commissione Franceschini, ad esempio, prevedeva la creazione di 30 istituti dotati

<sup>5</sup> G. BOTTAI, *Direttive per la tutela dell'arte antica e moderna* (1938), in V. Cazzato (a cura di), *Istituzioni e politiche culturali in Italia negli anni Trenta*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 2001, I, pp. 226 ss., qui p. 234.

<sup>6</sup> G.C. ARGAN, *La crisi dei musei italiani* (1957), in *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, Roma, Colombo, III, pp. 466 ss.

<sup>7</sup> A. PAOLUCCI, *Italia, paese del museo diffuso. Pubblico e privato*, in C. Morigi Govi e A. Mottola Molfino (a cura di), *La gestione dei musei civici*, Torino, Allemandi, 1996, p. 36.

di autonomia<sup>8</sup>. Lo stesso Paolucci, da Ministro nel 1995, aveva presentato un disegno di legge per dare autonomia a quattro musei statali, con annessi altri istituti (Uffizi, Brera, Capodimonte e Galleria Borghese)<sup>9</sup>. E, tra le tante proposte di riforma che si sono susseguite in questi decenni, meritano di essere citati i progetti di legge Chiarante e Covatta, entrambi volti a riconoscere autonomia ai musei<sup>10</sup>, così come il noto atto di indirizzo sugli standard nei musei del 2001<sup>11</sup>.

Tommaso Alibrandi e Piergiorgio Ferri, a metà degli anni Novanta, hanno ben sintetizzato le conclusioni di un pluriennale «intenso dibattito culturale e politico» sui musei: a) «affermata esigenza che i musei statali (o, almeno, i più importanti) vengano eretti ad organi dello Stato, con piena autonomia finanziaria e amministrativa compresa la facoltà di disporre di un proprio bilancio e di ricevere entrate finanziarie»; b) «affermata esigenza che tutti i musei italiani, ivi compresi i musei scientifici e demoetnoantropologici [...], indipendentemente dalla loro appartenenza giuridica, vadano a costituire il Sistema museale nazionale»; c) «esigenza di restituire all'amministrazione dei beni culturali la piena potestà sulle sue risorse»<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Proposta di istituzione e di ordinamento dell'amministrazione statale autonoma del patrimonio artistico e storico, presentata il 4 ottobre 1965 alla Commissione Franceschini da Carlo Ludovico Ragghianti (in *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, cit., II, pp. 881 ss.). All'articolo 26 venivano previsti 30 istituti autonomi: a Torino, il Museo Egizio e la Galleria Sabauda; a Milano, la Pinacoteca di Brera; a Venezia, la Galleria dell'Accademia e il Museo Orientale; ad Aquileia, il Museo e gli scavi; a Bologna, la Pinacoteca Nazionale; a Modena, la Galleria e le collezioni estensi; a Ferrara, il Museo e gli scavi di Spina; a Firenze, il Museo Archeologico, la Galleria degli Uffizi, il Gabinetto disegni e stampe degli Uffizi, la Galleria Palatina, il Museo del Bargello e il Museo degli argenti, la Galleria d'arte moderna; a Perugia, la Pinacoteca e il Museo nazionale; a Roma, il Museo preistorico ed etnografico, il Museo Arti e tradizioni popolari, il Foro e il Palatino, il Museo nazionale romano, il Museo d'arte orientale, il Gabinetto nazionale delle stampe, la Galleria Borghese, la Galleria nazionale d'arte antica, la Galleria nazionale d'arte moderna, il Medagliere nazionale; a Ostia, il Museo e gli scavi; a Napoli, il Museo nazionale d'arte antica, il Museo nazionale di Capodimonte e Floridiana; a Pompei, Ercolano e Stabia, gli Scavi e i musei.

<sup>9</sup> Si tratta del d.d.l. A.S. n. 1649 del 2 maggio 1995, recante «Attribuzione dell'autonomia ad alcuni istituti del Ministero per i beni culturali e ambientali». Sul punto, si legga anche R. CECCHI, *Abece-dario. Come proteggere e valorizzare il patrimonio culturale italiano*, Milano, Skira, 2015, pp. 33-34, il quale ricorda anche che in origine le soprintendenze per i poli museali non avrebbero dovuto avere competenze sul territorio, ma solamente sui musei a queste affidati.

<sup>10</sup> Per una comparazione tra le due proposte, presentate tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, si v. D. JALLA, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2000, pp. 85 ss. In argomento, si v. anche AMOROSINO, *Il nuovo ordinamento dei musei statali*, cit. Sul progetto di legge Chiarante e più in generale sulla sua figura, G. MELIS, *Un progetto di riforma per il Ministero dei beni culturali e ambientali: le idee di Beppe Chiarante*, pubblicato sul sito dell'Irpa ([www.irpa.eu](http://www.irpa.eu)).

<sup>11</sup> Decreto ministeriale 10 maggio 2001, «Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei».

<sup>12</sup> T. ALIBRANDI e P.G. FERRI, *I beni culturali e ambientali*, III ed., Milano, Giuffrè, 1995, p. 177.

Non sorprende, allora, che anche la Commissione di studio presieduta nell'autunno 2013 da Marco D'Alberti – ultima, in ordine di tempo, di numerose iniziative simili – e in cui vi erano, oltre ad esperti come Tomaso Montanari e Paolo Baratta, anche dirigenti e funzionari del Ministero<sup>13</sup>, sia giunta alle stesse conclusioni. Si legge nella Relazione finale che, «[c]on riferimento agli Istituti culturali operanti sul territorio, è emersa con forza l'idea di conferire ad essi un'ampia autonomia tecnico-scientifica e gestionale, prendendo spunto anche dall'assetto delle strutture periferiche dell'amministrazione francese che si occupano di beni culturali: ciò nella convinzione che le strutture operanti sul territorio siano i migliori presidi della tutela e della conservazione del patrimonio culturale e che vadano salvaguardate al massimo le capacità dei corpi tecnici, spesso sacrificate nelle amministrazioni pubbliche italiane. Con particolare riferimento ai Musei, è auspicabile che la loro autonomia si estenda, quanto più possibile, anche alla definizione degli orari di apertura e dei prezzi dei biglietti. Ovviamente, la maggiore autonomia deve essere affiancata da una maggiore trasparenza: ad esempio, tutti i Musei dovrebbero realizzare un *report* annuale che dia una panoramica delle attività svolte e mostri come le risorse siano state impiegate, rendendo anche disponibili gli elenchi delle acquisizioni, l'illustrazione delle mostre, delle attività educative, didattiche e di ricerca».

È per far fronte a tutte queste pluriennali «affermate esigenze», dunque, che è stata disegnata e attuata la riforma del 2014. Essa rappresenta l'ultimo tassello di un processo lentissimo, ritardato da numerose ragioni di natura storica, politica, istituzionale, socio-economica e culturale.

Prima di illustrare i fondamenti della riforma dei musei statali, però, occorre fornire qualche altra informazione sul contesto giuridico di riferimento. Va ricordato che la riforma è intervenuta – e, in periodo di *spending review*, non avrebbe potuto essere altrimenti – tramite un regolamento di riorganizzazione di un Ministero. Essa si è quindi mossa nell'ambito di tutte le regole previste per la pubblica amministrazione, e in particolare per l'amministrazione centrale dello Stato. È questo un dato fondamentale, spesso dimenticato da chi lamenta alcune scelte compiute, per un verso o per l'altro. Non a caso, quando si è deciso di svolgere una selezione pubblica internazionale per individuare i direttori dei 'nuovi' musei statali, è stato necessario prima adottare una apposita disposizione legislativa.

<sup>13</sup> Commissione per il rilancio dei beni culturali e del turismo e per la riforma del Ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa, la cui relazione finale, del 31 ottobre 2013, è pubblicata in «Rivista trimestrale di diritto pubblico», 2014, pp. 161 ss., e in «Aedon» (la citazione qui riportata è a pp. 21-22).

## 2. I 'NUOVI' MUSEI STATALI

La esigenza di riconoscere autonomia ai musei dello Stato, come visto, è il prodotto di una lunga serie di studi sviluppatasi nel corso di molti decenni. Se la riforma del 2014 ha almeno un merito, è quello di aver tradotto in realtà quanto chiesto da diverso tempo. La sua messa in atto, ovviamente, è tutt'altro che semplice e i fattori di resistenza, anche culturali, sono innumerevoli.

Alla base della riorganizzazione, innanzitutto, vi è un preciso progetto culturale, quello di recuperare la missione di educazione e di ricerca che dovrebbe competere all'amministrazione dei beni culturali in Italia. Ciò riguarda l'intero Ministero, non solo la nuova Direzione generale Educazione e ricerca – che non a caso è la prima ad essere elencata e regolata nel d.p.c.m. n. 171 del 2014, a conferma del suo ruolo chiave – ma anche tutti gli uffici periferici. Inoltre, sono già stati siglati appositi protocolli di intesa tra MiBACT e Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, così come è oggetto di riforma l'intero sistema di formazione del Ministero, mediante l'attivazione di un'apposita Scuola.

Si è voluto quindi rispondere, pur con qualche decennio di ritardo, ai rilievi che erano mossi all'amministrazione dei beni culturali, tra gli altri, da Ranuccio Bianchi Bandinelli già negli anni Sessanta del XX secolo. Bianchi Bandinelli osservava come le «preoccupazioni» gestionali e amministrative assorbissero completamente l'attività dei soprintendenti, impossibilitati perciò a «seguire» a essere studiosi<sup>14</sup>.

La riforma del Ministero va quindi letta come tentativo di migliorare questo assetto, collegando l'amministrazione per i beni culturali alla scuola, all'università e alla ricerca, come richiesto dall'art. 9 della Costituzione, in cui la promozione dello sviluppo della cultura e quella della ricerca scientifica e tecnica sono giustamente affiancate; così come lo sono l'arte e la scienza nell'art. 33. Del resto, basta

<sup>14</sup> «Il Soprintendente fa il travet, con responsabilità di direzione del personale (custodi, ecc.), esposto alle pressioni del pubblico e delle autorità perché egli non applichi le disposizioni che limitano il possesso delle opere d'arte, o la disponibilità di un'area fabbricativa, o non interferisca in un progetto di piano regolatore o di strada turistico-alberghiera, ecc. Accanto a queste preoccupazioni, egli dovrebbe seguire ad essere uno studioso: redigere cataloghi scientifici delle opere conservate nei musei a lui sottoposti; pubblicare nuove scoperte; disporre e dirigere restauri che presuppongono (o dovrebbero presupporre) una profonda immedesimazione nell'opera d'arte o nel monumento da restaurare; dar vita al museo, alla galleria, con mostre periodiche, conferenze, ecc»: «Tavola Rotonda» durante i lavori della Commissione parlamentare mista (1957), in *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, cit., II, pp. 157 ss., qui 163.

considerare che i maggiori musei del mondo possono tutti contare su un proprio dipartimento o una propria sezione dedicati alla ricerca (e, in Italia, il Museo d'Arte contemporanea Donna Regina (MADRE) di Napoli o il Museo Egizio di Torino ne sono esempio). Non a caso, la Raccomandazione UNESCO 2015 riguardante la protezione e la promozione di musei e collezioni prevede la ricerca e la educazione, insieme con la tutela e la comunicazione, tra le funzioni principali del museo<sup>15</sup>. Anche il ripristino nel Ministero di una Direzione generale dedicata all'arte e all'architettura contemporanee (ora competente anche per le periferie urbane) può essere letto in questa ottica.

### 2.1. La creazione di un sistema museale nazionale

La riforma del 2014 ha agito lungo due principali linee di azione: la creazione di un sistema museale nazionale e il riconoscimento di maggiore autonomia agli istituti.

In primo luogo, è stata costituita una Direzione generale centrale, dotata di articolazioni periferiche su tutto il territorio nazionale, dedicata ai musei. Si tratta, rispettivamente, della Direzione generale Musei e dei Poli museali regionali.

La Direzione generale cura – come l'omologa struttura francese – le collezioni dei musei e dei luoghi della cultura statali, con riferimento alle politiche di acquisizione, prestito, catalogazione, fruizione e valorizzazione; sovrintende al sistema museale nazionale e coordina i poli museali regionali; svolge altresì funzioni e compiti di valorizzazione del patrimonio culturale con riguardo a tutti gli istituti e luoghi della cultura che siano di pertinenza dello Stato o costituiti dallo Stato. La Direzione è articolata in due servizi dirigenziali, anche questi ispirati al modello francese: il primo competente sugli affari generali e sulle collezioni (occupandosi di prestiti e acquisti, ad esempio); il secondo sulla gestione e sulla valorizzazione dei musei e dei luoghi della cultura.

I Poli museali regionali, articolazioni della Direzione generale Musei (e dunque i dirigenti dei Poli sono nominati dal relativo direttore generale), assicurano sul territorio l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura in consegna allo Stato o allo Stato comunque affidati in gestione, provvedendo a definire strategie e obiettivi comuni di valorizzazione, in rapporto all'ambito territoriale di competenza, e promuovono

<sup>15</sup> Si v. *Recommendation on the Protection and Promotion of Museums*, approvata il 17 novembre 2015.

l'integrazione dei percorsi culturali di fruizione, nonché dei conseguenti itinerari turistico-culturali<sup>16</sup>.

In secondo luogo, sono stati riconosciuti come istituti autonomi ed elevati ad uffici dirigenziali 30 strutture, scelte in base a più criteri (numero di visitatori, superficie espositiva, consistenza delle collezioni, potenzialità di sviluppo): 8 di livello dirigenziale generale; 22 di livello dirigenziale non generale. In passato, ciò si era verificato solamente per casi isolati (il Museo Pigorini o la Soprintendenza della Galleria nazionale d'arte moderna di Roma, ad esempio, dove vi era un dirigente).

Con la riforma, perciò, i musei da 'oggetti' diventano finalmente 'soggetti' e l'attenzione è posta innanzitutto sugli istituti<sup>17</sup>. Lo conferma l'articolo 35 del regolamento, in base al quale, riprendendo la definizione dell'International Council of Museums (Icom), i musei «sono istituzioni permanenti, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Sono aperti al pubblico e compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisiscono, le conservano, le comunicano e le espongono a fini di studio, educazione e diletto».

Così facendo, il nostro ordinamento ha adottato quella definizione «piana e innocua» che, tuttavia, nell'inerzia del legislatore italiano davvero «rischia[va] di suonare rivoluzionaria»<sup>18</sup>. Inoltre, il successivo d.m. 23 novembre 2014 ha aggiunto a questa definizione, in coda, «promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica»: una ulteriore conferma del progetto di attuare pienamente il dettato dell'articolo 9 della Costituzione.

I musei, inoltre, sempre ai sensi dell'articolo 35 del d.p.c.m. n. 171 del 2014, «sono dotati di autonomia tecnico-scientifica e svolgono funzioni di tutela e va-

<sup>16</sup> Art. 34 del d.p.c.m. n. 171 del 2014. Il d.m. di articolazione degli uffici dirigenziali di livello non generale del Ministero ha previsto 17 poli dal punto di vista funzionale, ma 14 strutture dirigenziali: nelle Regioni Liguria, Marche e Umbria, le funzioni di direttore del polo museale regionale sono svolte rispettivamente dal direttore del Palazzo Reale di Genova, dal direttore della Galleria Nazionale delle Marche e dal direttore della Galleria Nazionale dell'Umbria.

<sup>17</sup> D. JALLA, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2000. In argomento, si v. anche M. MONTELLA, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2005, V. FALLETTI e M. MAGGI, *I musei*, Bologna, il Mulino, 2012, A. GOB, *Le musée, une institution dépassée? Elements de réponse*, Paris, Armand Colin, 2010, e F. MAIRESSE, *Le culte des musées*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2014. Con specifico riguardo all'ordinamento giuridico francese, M. CORNU e N. MALLET-POUJOL, *Droit, oeuvres d'art et musées. Protection et valorisation des collections*, Nouv. Ed., Paris, Lgdj, 2006.

<sup>18</sup> T. MONTANARI, *Il patrimonio culturale e la democrazia che verrà*, Roma, Minimum fax, 2014, p. 63.

lorizzazione delle raccolte in loro consegna, assicurandone la pubblica fruizione. I musei sono dotati di un proprio statuto e possono sottoscrivere, anche per fini di didattica, convenzioni con enti pubblici e istituti di studio e ricerca».

Sotto questo profilo, la riforma ha preso come modello il concetto e la missione di museo elaborati dall'Icom: nessun tentativo di trapiantare modelli anglosassoni o di altri Paesi nel nostro ordinamento, ma solamente l'obiettivo di rendere i musei statali italiani riconoscibili come istituzioni in base agli standard museali internazionali.

## 2.2. Quali modelli organizzativi?

Quali modelli organizzativi e status giuridico la riforma ha allora disegnato per i musei statali? Anche qui la scelta è stata dettata, in larga misura, dal contesto, vale a dire l'assetto organizzativo previsto per i Ministeri. D'altra parte, i numeri circa gli uffici – le caselle, per intenderci – e le unità di personale in cui la riforma si è dovuta muovere erano già stati dettati due anni e mezzo fa, da un apposito d.p.c.m. del 22 gennaio 2013.

Per superare la 'anomalia italiana' circa lo status giuridico dei musei, dunque, la riforma ha previsto, all'interno dell'organizzazione del Ministero, due principali modelli<sup>19</sup>: il museo-ufficio e il museo-ufficio dirigenziale dotato di autonomia speciale.

Il primo modello è quello dei musei in quanto tali che, a parte quelli dotati di autonomia speciale, restano uffici non dirigenziali dei poli museali regionali. La riforma si è preoccupata di riconoscere espressamente l'autonomia per queste strutture – come già si era in parte pensato di fare nella bozza di riforma Bray – riprendendo la definizione dell'Icom e prevedendo uno statuto. Il d.m. attuativo 23 dicembre 2014 ha poi imposto, per questi musei come per quelli dirigenziali, anche un bilancio, in linea con gli standard previsti nell'atto di indirizzo del 2001. Soprattutto, ogni museo ha un direttore e sono previste aree funzionali, ognuna assegnata a una o più unità di personale responsabile, quali cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca, marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico; amministrazione, finanze, gestione delle risorse umane e delle re-

<sup>19</sup> A tale anomalia corrisponde un esiguo numero di studi giuridici sul tema. Si veda ora il volume G. Morbidelli e G. Cerrina Feroni (a cura di), *I Musei. Discipline, gestioni, prospettive*, Torino, Giappichelli, 2010; tra gli articoli, oltre al citato scritto di M. Ainis, si leggano P. FORTE, *I musei statali in Italia: prove di autonomia*, in «Aedon», 2011, n. 2, e G. SEVERINI, *Musei pubblici e musei privati: un genere, due specie*, in «Aedon», 2003, n. 2.

lazioni pubbliche; strutture, allestimenti e sicurezza. Tutto ciò in coerenza con il d.m. 10 maggio 2001, recante «Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei» e con gli standard elaborati dall'Icom.

Questo modello è sostanzialmente quello vigente prima della riforma – ossia i musei come semplici uffici all'interno di un ufficio dirigenziale periferico, la soprintendenza. Ebbene, la differenza è proprio questa: la riforma prevede che tale ufficio periferico non sia più la soprintendenza, bensì una struttura dedicata, il polo museale regionale. Così facendo, le funzioni relative alla gestione dei musei potranno essere 'liberate', alleggerendo, focalizzando e potenziando i compiti delle soprintendenze.

Il secondo modello è quello dei musei dotati di status dirigenziale. Non si tratta di una lista chiusa, perché il regolamento ha previsto meccanismi di flessibilità, riguardanti il numero, il nome e la composizione di questi istituti autonomi. E, infatti, da 20 che erano nel 2014, sono oggi 30. Non vi sono, poi, musei di serie A e di serie B per il fatto che alcuni siano di livello dirigenziale generale e altri di livello dirigenziale non generale, anche se ovviamente vi sono differenze circa il trattamento economico e le modalità di nomina del direttore. In termini di autonomia organizzativa e contabile non vi è sostanzialmente alcuna distinzione. In aggiunta, in entrambi i casi, la nomina del direttore può avvenire a séguito di selezione pubblica internazionale, mediante un'apposita commissione di esperti di chiara fama, come previsto dal d.m. sul conferimento degli incarichi dirigenziali. E, di fatti, è quanto avvenuto, sia con la procedura di selezione internazionale bandita nel gennaio 2015 e la chiusura dei lavori ad agosto dello stesso anno con la nomina dei primi 20 nuovi direttori, sia con la procedura bandita nel giugno 2016 per individuare i direttori degli altri istituti.

Si tratta, certo, sempre di uffici ministeriali e l'autonomia non comprende (ancora) il personale: ma la strada dell'autonomia è stata intrapresa. Per i musei dotati di autonomia, inoltre, il decreto attuativo ha previsto organi di governo più efficienti ed efficaci di quanto sinora stabilito per gli istituti dotati di autonomia speciale del Ministero. Vi sono un consiglio di amministrazione (in questa prima fase, comunque presieduto dal direttore/dirigente del museo), un comitato scientifico (aperto anche alle amministrazioni locali e alla società civile) e un collegio dei revisori dei conti. Infine, la definizione dei nuovi istituti dotati di autonomia speciale ha portato ad accordamenti anche tra musei, archivi e biblioteche, ovviamente sostenuto da ragioni storico-culturali e logistiche (come nel caso della

Biblioteca Braidense e della Pinacoteca di Brera, della Biblioteca reale a Torino o della Biblioteca estense a Modena).

I due modelli delineati, dunque, dovranno tutti perseguire un obiettivo prioritario: trasformare davvero il museo in una *empowering institution*, inserita nella comunità e nel territorio in cui il museo vive e si sviluppa<sup>20</sup>. Questa la principale finalità della riforma. Il museo deve diventare un luogo capace di ben conservare i beni affidatigli, di generare conoscenza e dialogo fra culture, anche attraendo i visitatori per trattenerli, educarli, divertirli e farli tornare.

Al contempo, i caratteri peculiari del patrimonio culturale italiano e delle sue collezioni museali vanno preservati. In questa prospettiva, assumono un ruolo strategico i Poli museali regionali, in quanto uffici cui afferiscono più istituti, da gestire in forma singola o integrata. L'intento della riforma è quello di favorire la creazione di sistemi misti, costituiti da musei statali, di altre amministrazioni e di privati<sup>21</sup>. In questo modo dovrà essere assicurata la fruizione del museo-territorio italiano. Il direttore del polo museale è perciò chiamato a coordinare i diversi musei ad esso afferenti, alcuni dei quali in futuro potranno eventualmente anche divenire istituti autonomi. Di qui la necessità di dotare tutti i musei-ufficio di uno statuto e di un 'bilancio', inteso come documento di trasparenza contabile, nonché di specifiche professionalità.

Il principale compito dei Poli museali regionali, dunque, è quello di predisporre i progetti culturali sulla gestione e sulla valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura statali, anche con riguardo a quali servizi per il pubblico debbano essere affidati in concessione.

Da ultimo, il Ministero è chiamato, in collaborazione con le Regioni e con gli enti locali, ad adottare standard per la attivazione di un sistema museale nazionale. Anche in questo caso, la riforma era atto presupposto e necessario: come avrebbe potuto lo Stato chiedere il rispetto di standard minimi per i musei – dal sito web allo statuto – quando le proprie istituzioni museali erano prive di dignità giuridica?

<sup>20</sup> E.P. ALEXANDER e M. ALEXANDER, *Museums in motions. An Introduction to the History and Functions of Museums*, II ed., Lanham, Altamira, 2008; G. ANDERSON (ed.), *Reinventing the Museum. The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*, II ed., Lanham, Altamira, 2012. Si leggano inoltre I. PEZZINI, *Semiotica dei nuovi musei*, Roma-Bari, Laterza, 2011, e C. ACIDINI LUCHINAT, *Il museo d'arte americano. Dietro le quinte di un mito*, Electa, Milano, 2000.

<sup>21</sup> Questa forma richiama dunque i «musei multipli» della legge 22 settembre 1960, n. 1080, «Norme concernenti i musei non statali», una delle quattro categorie di musei ivi prevista (le altre sono i musei grandi, i musei medi e i musei minori).

### 2.3. L'impatto della riforma dei musei sui servizi aggiuntivi

La riorganizzazione dei musei statali ha avuto effetti anche su un altro nodo irrisolto della gestione dei beni culturali in Italia, quello relativo ai c.d. servizi aggiuntivi.

Nella struttura tradizionale del Ministero, in cui il museo era un ufficio senza dirigente e incardinato nella soprintendenza, una soluzione quasi obbligata era l'affidamento all'esterno della gestione dei servizi per il pubblico, ivi inclusa la organizzazione di mostre. Tale soluzione ha con il tempo determinato – essenzialmente per inerzia della politica e dell'amministrazione – numerose proroghe e ritardi nel bandire le gare: la difficoltà endemica del Ministero di operare come centrale di committenza, unita alla lentezza nella adozione delle regole, ha poi prodotto un alto grado di contenzioso<sup>22</sup>.

La riforma, quindi, oltre a conferire autonomia ai musei statali, ha dettato nuove regole per l'affidamento dei servizi. In particolare, il Ministero ha concluso un accordo con Consip s.p.a. con il duplice obiettivo di assicurare trasparenza ed efficienza nelle gare per l'affidamento dei servizi e di recuperare un ruolo centrale dell'amministrazione nella progettazione culturale e scientifica.

In base all'accordo, sono stati individuati tre tipi di gare. La prima gara, bandita a luglio 2015, ha ad oggetto i servizi operativi – dalla pulizia al facchinaggio, sino alla manutenzione del verde, ad esempio – negli istituti e nei luoghi della cultura statali. La seconda gara, prevista nel 2016, riguarda invece l'attivazione di un sistema di biglietteria nazionale, *on line*, in modo da costituire un portale unico di accesso, semplificare i collegamenti con i siti e centralizzare la raccolta dei dati. Il servizio non sarà in concorrenza con le biglietterie *on site*, ma dovrà integrarsi con queste. Il terzo tipo di gare prevede una serie di procedure, anche queste bandite da Consip, aventi ad oggetto i servizi per il pubblico, dalla biglietteria alla ristorazione. In questo caso le procedure saranno in un numero variabile tra trenta e quaranta e partiranno nel 2016.

Il vero cambio di rotta rispetto a quanto avvenuto dalla metà degli anni Novanta ad oggi è rappresentato proprio dal terzo gruppo di gare. I bandi saranno predisposti sulla base del progetto culturale elaborato dai musei e dai poli museali. Saranno quindi questi uffici a programmare l'offerta al pubblico, stabilendo quali servizi sarà opportuno e necessario gestire *in house* e quali, invece, reperire sul mercato, o affidare al terzo settore. Si tratta di un lavoro molto complesso, che richiede una attenta va-

<sup>22</sup> S. Baia CURIONI e L. FORTI, *Note sull'esperienza delle concessioni per la gestione del patrimonio culturale in Italia*, in «Aedon», 2009, n. 3.

lutazione della sostenibilità economica, ma che implica anche scelte di politica culturale che si è opportunamente deciso di riservare all'amministrazione pubblica.

La necessità di riequilibrare il rapporto tra parte pubblica e parte privata nel settore del patrimonio culturale, del resto, era stata sottolineata anche dalla Commissione per il rilancio dei beni culturali e del turismo e per la riforma del Ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa<sup>23</sup>.

## 2.4. Il ruolo delle soprintendenze

Da quanto esposto, può facilmente comprendersi che l'aver alleviato i soprintendenti dalla gestione dei musei e dei servizi aggiuntivi servirà a dare loro la possibilità non solo di concentrarsi sulla tutela, ma anche di dedicarsi all'attività che, come anticipato all'inizio, rappresenta il sostrato culturale di tutta la riforma: la ripresa di un'attività di studio, di formazione e di ricerca da parte del Ministero, in collaborazione con la scuola e l'università.

Quanto all'organizzazione, le soprintendenze sono state poste nuovamente in rapporto diretto con le strutture centrali: sono scomparse le Direzioni regionali come uffici superiori gerarchici. Nel d.p.c.m. n. 171 del 2014, dapprima, le Soprintendenze Archeologia sono state ricondotte alla Direzione generale Archeologia, il cui direttore ha anche il potere di nomina dei soprintendenti; analogamente, le Soprintendenze Belle arti e paesaggio sono state ricondotte direttamente alla omonima Direzione generale – già 'mista' prima della riforma – ed è il direttore di quest'ultima a nominare i soprintendenti. Nel 2014, quindi, non si è voluto ancora giungere a realizzare una Direzione generale unica per la tutela – ipotesi suggerita anche dalla Commissione D'Alberti – né realizzare il modello delle c.d. soprintendenze uniche (salvo il caso dell'Aquila): tale scelta è stata rinviata a un successivo momento, dopo aver messo in atto la prima parte della riorganizzazione, ossia la creazione dei musei e dei poli museali ai quali affidare i compiti fino ad allora assegnati, ma raramente esercitati, alle soprintendenze.

La riforma, dopo la istituzionalizzazione delle soprintendenze c.d. miste, belle arti e paesaggio, ha così previsto, nel 2016, la creazione di soprintendenze uniche archeologia, belle arti e paesaggio. Un modello, anche questo, che non è stato 'inventato' nel 2014: soprintendenze miste belle arti e paesaggio erano già presenti in alcune Regioni (Sardegna, Toscana e Campania), mentre quelle uniche furono

<sup>23</sup> Relazione finale della Commissione per il rilancio dei beni culturali e del turismo e per la riforma del Ministero in base alla disciplina sulla revisione della spesa, cit., pp. 34-35.

sperimentate in passato, tra il 1923 e il 1939. Proprio su questa ultima esperienza, Mario Grisolia nel 1939 osservò che il criterio di avere soprintendenze miste o uniche sarebbe potuto risultare «benefico» a due condizioni, ossia «che ciascuna soprintendenza disponesse di personale specializzato per ogni settore della propria competenza; che l'accentramento periferico non fosse accompagnato da larghe circoscrizioni territoriali»<sup>24</sup>.

Ebbene, queste due condizioni sono state rispettate dalla riforma. L'accorpamento di sedi dirigenziali non ha determinato la scomparsa del relativo personale, né degli uffici, ove logisticamente necessari al buon andamento dell'amministrazione; inoltre, il d.m. di attuazione ha rispettato la distribuzione territoriale delle soprintendenze, procedendo in limitate ipotesi alla soppressione di sedi dirigenziali (mantenendo però le strutture nelle relative province, allo scopo di preservare la presenza di un presidio territoriale dell'amministrazione).

La creazione di soprintendenze miste o anche uniche, dunque, è una misura in grado di migliorare il buon andamento dell'amministrazione di tutela del patrimonio culturale e, soprattutto, di avere un unico interlocutore nei rapporti con le altre amministrazioni pubbliche. Alla duplice condizione, però, che: in primo luogo, aumenti e non diminuisca il numero di presidi del Ministero sul territorio; in secondo luogo, sia garantita la presenza nelle strutture di tutte le distinte e specifiche professionalità richieste per l'esercizio dell'attività di tutela (ad esempio mediante la creazione di appositi reparti o servizi nell'ufficio, con un funzionario responsabile, per più aree, quali archeologia, belle arti, paesaggio, demotnoantropologia e anche educazione e ricerca).

### 3. MITI E LEGGENDE SULLA RIFORMA DEI MUSEI STATALI

La riforma dei musei statali ha puntato, come visto, su azioni semplici e invocate da decenni, quali il riconoscimento di maggiore autonomia agli istituti, la creazione di un sistema museale nazionale, la restituzione alla sfera pubblica della

<sup>24</sup> M. GRISOLIA, *La tutela delle cose d'arte*, Roma, Soc. Ed. Il Foro italiano, 1952, p. 512, e, prima ancora, in Id., *Il riordinamento delle soprintendenze all'arte e all'antichità* (1939), ora in Cazzato (a cura di), *Istituzioni e politiche culturali in Italia negli anni Trenta*, cit., pp. 627 ss. Sulla ipotesi di costituire soprintendenze uniche in materia di archeologia, belle arti e paesaggio, già teorizzata da Andrea Carandini negli anni Settanta del XX secolo, G. VOLPE, *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano, Electa, 2015, pp. 31 ss.

progettazione culturale. Queste scelte hanno però acceso numerose polemiche, che a loro volta hanno prodotto svariati miti e leggende sulla riforma.

Se si lasciano da parte i commenti più bizzarri – come quelli che collegano l'aver conferito dignità giuridica ai musei statali con un presunto disegno di mercificazione del nostro patrimonio o quelli che evocano documenti di imprese multinazionali quali carte ispiratrici della riorganizzazione – in questa sede possono sfatarsi tre leggende: 1) l'asserito 'smantellamento' del legame tra tutela del patrimonio culturale, musei e territorio; 2) il presunto trionfo della valorizzazione economica; 3) la tesi per cui la riforma avrebbe operato a costo zero.

Vi sono, certo, altre leggende oltre a queste tre, che saranno verosimilmente smentite dal tempo. Spesso, però, esse nulla hanno a che vedere con la riforma dei musei. Si va dal mito dei prefetti-Lestrigoni che tranguggeranno i soprintendenti, alla leggenda del c.d. sblocca-Italia che avrebbe cancellato l'archeologia preventiva solo per aver previsto un termine all'adozione delle linee guida in materia. Niente di questo è vero, naturalmente, ma tutto è utile ad allontanare l'attenzione dell'opinione pubblica dal 'cuore' della riforma del 2014, ossia aver dato finalmente dignità ai musei dello Stato non solo come collezioni, ma anche come istituzioni.

Si è di fronte, sembrerebbe, a una vera e propria 'emergenza culturale', in cui gli studiosi che più di tutti dovrebbero possedere strumenti e metodi adatti alla lettura dei contesti, come archeologi e storici dell'arte, interpretano norme e provvedimenti isolatamente, senza leggerne né la lettera, né il contesto storico-istituzionale.

### **3.1. Lo 'smantellamento' del legame tra tutela del patrimonio culturale, musei e territorio?**

La prima leggenda è quella che vede nella riforma una operazione distruttiva del nesso inscindibile che in Italia unisce musei e territorio. L'Italia e il suo patrimonio si caratterizzano per essere un museo diffuso, 'a cielo aperto', in cui la funzione di tutela non può essere dissociata dalla gestione dei musei. Il legame con il territorio è così forte che, inevitabilmente, l'amministrazione dei beni culturali italiana si è sviluppata con uffici, le soprintendenze, competenti a tutelare e gestire quel patrimonio in modo unitario, assicurando un 'sistema territoriale' di tutela.

La riforma del 2014 è stata perciò accusata di avere 'smantellato' questa perfetta simbiosi tra museo e territorio o, meglio, tra soprintendenze e musei – una sim-

biosi invero che, già negli anni Settanta del XX secolo, Andrea Emiliani rilevava essere «nata solo da carenze di strutture e di personale»<sup>25</sup>.

Come sfatare questa leggenda? Andrebbe innanzitutto rilevato che la asserita rottura della simbiosi tra museo e territorio, o meglio tra funzione di tutela e gestione museale, in Italia si è verificata da molto tempo. Fu la Costituzione del 1948 ad attribuire la materia «Musei e biblioteche di enti locali» alla potestà legislativa regionale<sup>26</sup>. E i musei non statali, sui quali lo Stato è comunque chiamato a svolgere la funzione di tutela, sono la maggior parte: basti pensare alle eccellenze rappresentate da diversi musei civici, anche nel settore della archeologia. Se su migliaia di musei e siti in Italia solo poche centinaia rientrano nella piena competenza dello Stato, mentre per gli altri la titolarità e/o la gestione sono affidate ad altri soggetti, come si può davvero dire e credere che sia stata la riforma del 2014 a 'smantellare' la simbiosi delle soprintendenze tra museo e territorio?

Al contrario, come emerge chiaramente dai compiti affidati ai musei, ai poli museali regionali e alla Direzione generale Musei, l'intento della riforma è proprio quello di assicurare che l'immenso patrimonio culturale italiano possa realmente essere fruito, mettendo in rete i diversi istituti e luoghi della cultura operanti nella medesima Regione. In aggiunta, la gestione della maggior parte dei musei statali è affidata ai poli museali regionali, strutture oggi dirette dagli stessi dirigenti che, sino al 2014, sono stati soprintendenti. Infine, nei musei dotati di autonomia, le modalità di composizione di consigli di amministrazione e comitati scientifici – formati da esperti esterni o professori universitari, designati anche da Regioni e Comuni – rafforzano il collegamento degli istituti con la società civile e con il territorio.

Quella che viene interpretata come frattura o scissione, dunque, altro non è che il semplice sforzo di meglio identificare le funzioni all'interno del Ministero. Da questo punto di vista, è davvero stupefacente l'atteggiamento di alcuni stu-

<sup>25</sup> A. EMILIANI, *Musei e Museologia*, in *Storia d'Italia*, V.2, Torino, Einaudi, 1973, pp. 1617 ss., qui p. 1632, per il quale tale simbiosi «nasconde qualche dato abbastanza pregevole di officialità, di contatto con quel tanto di laboratorio e di opera quotidiana che il museo indubbiamente consente ed esprime. Forse, proprio attraverso questa appendice officinale il soprintendente ha saputo, più di altri burocrati, conservare il senso del progetto, dell'opera e del metodo connesso. Risulta sempre difficile, comunque, spiegare agli studiosi stranieri quale sia il legame che consente a un amministratore preoccupato delle cure del territorio, e per di più di un territorio complesso qual è quello italiano, di assumere anche la gestione di un organismo altrettanto difficile e specifico qual è appunto quella del museo pubblico».

<sup>26</sup> Sul punto, M. AINIS, *Lo statuto giuridico dei musei*, in «Rivista trimestrale di diritto pubblico», 1998, pp. 393 ss.

diosi, che vedono il passaggio di consegne di un museo statale dalla soprintendenza a un altro ufficio dello Stato, sempre dentro il Ministero e diretto da un ex-soprintendente, come la rottura della ricordata simbiosi. Come mai questi stessi studiosi mai hanno sollecitato l'espropriazione da parte dello Stato di tutti i musei civici o provinciali per cancellare, in quei casi, la separazione della titolarità di tutela e gestione? Nessuno nega che la riforma imponga cautela nell'attivare le nuove strutture museali dello Stato, soprattutto nel settore dell'archeologia (basti pensare al rapporto tra le attività di ricerca, scavo, inventariazione, catalogazione ed esposizione): ma perché – lasciando da parte personalismi e posizioni fideistiche – quel che ha funzionato senza particolari problemi tra Stato e altre amministrazioni (come nel caso dei musei civici) non dovrebbe funzionare tra uffici dello stesso Ministero?

### 3.2. Il trionfo della valorizzazione economica?

La seconda leggenda è quella che vede la riforma dei musei statali come un piano per 'fare cassa', puntando sull'aumento dei visitatori e sulla ricerca di sponsor al fine di incrementare le entrate e usando così il patrimonio culturale per soli fini economici. Tale leggenda ha origini lontane ed è alimentata dal travisamento del significato della funzione di valorizzazione. Quest'ultima, lungi dall'essere riferita (esclusivamente) a una gestione imprenditoriale dei beni culturali, va invece ricondotta direttamente alle finalità di educazione e promozione dello sviluppo della cultura di cui all'articolo 9 Cost.

La riforma dei musei statali, come si è cercato di evidenziare, mira innanzitutto a creare istituzioni in grado di svolgere attività educative, didattiche e di ricerca, di migliorare la conoscenza e la diffusione dei valori culturali trasmessi dal nostro patrimonio e dalle nostre collezioni. Anche i musei dotati di autonomia sono e restano uffici del Ministero e l'autonomia è strumentale alla costruzione di una istituzione riconoscibile come tale, anche in termini di *accountability*.

In conclusione, il riconoscimento istituzionale dei musei statali è diretto a valorizzarne la missione culturale, come definita dall'Icom, non solo a potenziare le politiche di marketing e merchandising, su cui il ritardo italiano rispetto agli altri Paesi è, comunque, cronico.

### 3.3. Una riforma senza risorse?

La terza leggenda è quella relativa alle risorse, per cui la riforma avrebbe preteso di agire a costo zero, anzi riducendo le spese, senza considerare né le condizioni

difficili in cui il Ministero versava, né lo sforzo organizzativo richiesto per attuare la riforma stessa.

Anche in questo caso la leggenda è il frutto di equivoci e fraintendimenti.

In primo luogo, le condizioni di partenza erano purtroppo note e messe in luce da numerosi studi e rapporti, non ultimo quello della Commissione D'Alberti. Proprio la riorganizzazione avviata nel 2014, tra l'altro, ha reso possibile, nell'agosto 2015, la distribuzione tra i diversi uffici le dotazioni organiche del Ministero, stabilite nel numero nel 2013, con apposito d.p.c.m. attuativo delle misure di *spending review* (la redistribuzione non avveniva dal 1997).

In secondo luogo, è in realtà vero l'esatto contrario di quanto sostiene la leggenda della riforma 'a costo zero'. La riorganizzazione del Ministero, introducendo una più chiara distinzione delle funzioni e creando nuove strutture museali, ha consentito al Governo di investire nuove e mirate risorse finanziarie e umane. Per la prima volta, il Ministero ha reso evidente, anche sotto il profilo organizzativo, la distribuzione delle funzioni che è chiamato a svolgere. E ciò ha reso possibile ottenere stanziamenti, sia pubblici, sia privati (tramite l'Art bonus).

Fino a prima della riforma, si registravano una organizzazione opaca, una duplicazione delle linee di comando e una scarsa o nulla visibilità delle istituzioni museali, il che certo non favoriva finanziamenti. Chi avanza queste critiche dovrebbe, invece, riflettere circa i gravi danni prodotti in passato dall'adozione di misure normative di tutela del patrimonio non accompagnata da attente valutazioni circa l'impatto delle funzioni sull'organizzazione: nel 2006-2008, ad esempio, la cospicua ri-attribuzione allo Stato dei compiti di tutela paesaggistica andò di pari passo con tagli al personale e al bilancio del Ministero, con il risultato di ingessare le procedure di pianificazione e autorizzazione paesaggistica, rallentando oltremodo l'azione amministrativa e alimentando le proteste di cittadini ed enti locali nei confronti delle soprintendenze.

#### 4. I PROSSIMI PASSI

La riforma dei musei statali ha cambiato in modo profondo il Ministero, cercando di meglio esplicitare i compiti da svolgere, soprattutto con riguardo alla tutela e alla valorizzazione. In particolare, si è voluto applicare «una delle regole fondamentali di scienza dell'amministrazione», vale a dire che «i singoli centri organizzativi di cui si compone un apparato abbiano ciascuno una funzione propria,

ossia, dal punto di vista delle funzioni, che queste siano assegnate secondo unità di materia ciascuna ad un suo centro di imputazione»<sup>27</sup>.

Il tentativo è stato perciò quello di individuare prima le funzioni e poi affidarle a strutture dedicate: si è così deciso di correggere il vizio di origine del Ministero per i beni culturali e ambientali, quando nel 1974 all'organo appena istituito furono sì affidate la tutela e la valorizzazione dei beni culturali, ma senza di fatto modificare la struttura della Direzione per le antichità e belle arti, costruita pressoché esclusivamente per esercitare compiti di conservazione e protezione.

Nel 'nuovo' MiBACT, se la tutela del patrimonio culturale resta assegnata alle soprintendenze e alle rispettive Direzioni generali, spetterà ai poli museali, ai musei e alla rispettiva Direzione generale gestire gli istituti e i luoghi della cultura dello Stato e migliorarne la qualità della fruizione. Mettere in pratica tutto ciò ha richiesto e richiederà ancora nei prossimi anni una complessa operazione di riassetto di istituti, edifici, uffici, personale, aree tra le strutture periferiche, operazione che, nel caso dell'archeologia, raggiunge un tasso di complessità elevatissimo (basti citare le aree archeologiche in cui siano in corso scavi).

Ma la cronica inefficienza degli istituti e dei luoghi della cultura italiani ha reso ormai non più procrastinabile un intervento di riforma teso a identificare chiaramente nell'ambito del Ministero non solo i compiti e le responsabilità in materia di tutela, ma anche quelli in materia di valorizzazione (quest'ultima nella sua accezione 'costituzionale' di promozione dello sviluppo della cultura). Si è sostanzialmente posto rimedio a una delle principali carenze della funzione di valorizzazione, ossia l'essere priva di adeguati «mezzi, istituti e procedure»<sup>28</sup>.

Le difficoltà restano quindi numerose. Quella principale è l'assenza di dati sugli uffici, sul personale, sulle risorse. La 'inesistenza' giuridica del museo ha reso molto complicato ricostruire per i singoli istituti tutte le informazioni – ed è rimasto sostanzialmente lettera morta il tentativo, avviato nel 2005, di avere meccanismi di censimento e autovalutazione. Il Ministero, inoltre, paga almeno un decennio di 'maltrattamento' politico, visibile in termini di bilancio (fino alla 'ripresa' del 2014), di rapporto tra dirigenti e funzionari e di budget per pagare gli straordinari.

<sup>27</sup> M.S. GIANNINI, *In principio sono le funzioni* (1959), ora in Id., *Scritti. IV. 1955-1962*, Milano, Giuffrè, 2004, pp. 721 ss., qui p. 723.

<sup>28</sup> S. CASSESE, *I beni culturali: dalla tutela alla valorizzazione*, in «Giornale del diritto amministrativo», 1998, pp. 674 ss., qui p. 675.

La strada è ancora lunga e la distanza da colmare rispetto alle esperienze internazionali non è poca. La riforma almeno consentirà di avere strutture dedicate al settore museale, con responsabili ben individuati e con la possibilità di avere adeguati meccanismi di valutazione. Andranno poi ‘costruite’ anche le diverse professioni museali, come già segnalato nell’atto di indirizzo del 2001. Soprattutto, è indispensabile formare e valorizzare lo stanco personale esistente nel Ministero (con una età media di 54 anni) e procedere quanto prima anche a nuove assunzioni: altrimenti nessuna riforma potrà andare a buon fine. Proprio la riorganizzazione, del resto, ha permesso di ottenere, in deroga ai rigidi limiti ancora vigenti in materia di assunzione, un piano straordinario per il reclutamento di 500 funzionari, che entreranno in servizio nel gennaio 2017.

Molti dei problemi organizzativi e gestionali che la riforma è chiamata a risolvere, tuttavia, furono affrontati, quasi negli stessi termini, già nel 1940. Stanco dei ritardi incontrati nella riorganizzazione delle soprintendenze avviata del 1939, Giuseppe Bottai emanò una apposita circolare, dettata dalla circostanza che il riordinamento aveva «dato luogo a talune difficoltà di applicazione e a qualche incertezza circa i criteri da seguire nella ripartizione tra gli Uffici delle competenze [...] e in special modo sul come considerare quegli interessi e quelle cose che per i loro aspetti molteplici, per la connessione tra loro, per vicende storiche subite incidono sulla competenza di più uffici». In quella occasione, Bottai richiamò «l’attenzione di tutti i capi degli Istituti dipendenti sulla necessità che tra essi» fosse «attuata in ogni caso la più stretta, cordiale e continua collaborazione, specialmente allorché trattasi di questioni che interessino comunque la competenza di più uffici. Questo principio di collaborazione» – visto da Bottai come uno degli elementi caratteristici della legge del 1939 – «va inteso, più come un dovere giuridico, come un impegno morale dei Soprintendenti di affinare, in un convergere di mezzi di competenze e di possibilità, quel primato della conservazione e dell’avvaloramento del patrimonio artistico, che è gloria della nostra Amministrazione»<sup>29</sup>.

Nonostante le difficoltà, dunque, la riforma del 2014 ha segnato una svolta, ossia quella di dare per la prima volta vita, in Italia, alla istituzione-museo, dotata di un proprio specifico statuto giuridico. Così facendo, il nostro Paese si

<sup>29</sup> Circolare 28 marzo 1940, n. 20/Direzione generale delle arti prot. n. 4904, *Applicazione della legge 22 maggio 1939, n. 823*, in Cazzato (a cura di), *Istituzioni e politiche culturali in Italia negli anni Trenta*, cit., II, pp. 657 ss.

è allineato, seppur con decenni di ritardo, a quanto avviene nel resto del mondo. Le lamentele provenienti dal contesto internazionale, del resto, erano divenute ormai insostenibili: non vi era alcun coordinamento tra le diverse istituzioni; le richieste di prestito per le stesse opere d'arte provenivano da diversi soggetti; le decisioni sulle relative autorizzazioni subivano molti ritardi e incertezze; nessuno tra i nostri principali musei era davvero rappresentato in ambito internazionale.

Non rimane allora che proseguire con impegno a lavorare, favorendo la più ampia «dilatazione di un ceto interessato ai beni culturali»<sup>30</sup>: questo è stato e continua ad essere, in attuazione dell'articolo 9 della Costituzione, il principale obiettivo della riforma del MiBACT e dei musei statali.

---

<sup>30</sup> M.S. GIANNINI, *Uomini, leggi e beni culturali* (1971), ora in Id., *Scritti*, VI, Milano, Giuffrè, 2005, pp. 281 ss, qui p. 285.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# SOPRINTENDENZE, MUSEI E TERRITORIO STORICO

PIER GIOVANNI GUZZO\*

Centotrenta anni fa nella sua seconda relazione al Ministro della Istruzione Pubblica, Giuseppe Fiorelli, Direttore Generale delle Antichità e Belle Arti, esprimeva «la necessità che alla direzione dei musei regionali... sia pure annessa la direzione degli scavi, per quella unità d'indirizzo senza cui la buona amministrazione non potrebbe ritenersi istituita»<sup>1</sup>. La 'buona amministrazione' nel settore della Pubblica Amministrazione del quale era responsabile Fiorelli consisteva nel «sia tutelare le memorie patrie sia procacciare il maggior utile agli studi»<sup>2</sup>, come già egli stesso l'aveva definita nella precedente Relazione al Ministro. In questa stessa, Fiorelli prefigura l'impegno di funzionari scientifici, in numero congruo alle necessità ed anche qualificati «colla preparazione negli studi» così che «potranno trattare con competenza tutto ciò che riguarda il buon andamento degli scavi, l'ottimo restauro dei monumenti, e l'ordine dei musei e delle gallerie»<sup>3</sup>.

---

\* Socio corrispondente dell'Accademia Nazionale dei Lincei.

<sup>1</sup> G. FIORELLI, *Sull'ordinamento del servizio archeologico. Seconda relazione del Direttore Generale delle Antichità e Belle Arti a S. E. il Ministro della Istruzione Pubblica*, Roma 1885, p. 59.

<sup>2</sup> G. FIORELLI, *Sull'ordinamento del servizio archeologico. Relazione del Direttore Generale delle Antichità e Belle Arti a S. E. il Ministro della Istruzione Pubblica*, Roma 1883, p. 5.

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 20.

In armonia con questi principi è stata conformata l'organizzazione, centrale e periferica, della Direzione Generale, in precedenza incardinata nel Ministero della Pubblica Istruzione, in seguito, dal 1975, nucleo di un nuovo ed autonomo Ministero, variamente intitolato ai Beni Culturali, con oscillanti aggregazioni dello Spettacolo, dello Sport, del Turismo<sup>4</sup>.

Come regalo del Natale 2014, è entrato in vigore l'ultimo, in ordine di tempo, regolamento del Ministero (con d.p.c.m. 29 agosto 2014 n. 171 entrato in vigore l'11 dicembre 2014) al quale hanno fatto seguito i Decreti Ministeriali nn. 43-44 del 23 gennaio 2016. Nel combinato disposto di tutti questi provvedimenti si ribalta di 180° l'impostazione di unitarietà tra la tutela del territorio storico per opera delle Soprintendenze e la gestione, a questa finora collegata, dei musei: e questo unico argomento si desidera qui commentare, tralasciando tutte le altre parti dello stesso regolamento pure meritevoli di attenzione<sup>5</sup> (ad iniziare dalla dizione, ormai abolita, 'Soprintendenze Archeologia' all'articolo 31, nella quale non si sa se ammirare di più l'acrobazia grammaticale o la tacitiana sintesi).

L'originaria unitarietà della tutela territoriale e dei musei afferenti allo stesso comprensorio offriva manifesti vantaggi dal punto di vista sia della ricerca scientifica sia della completezza della tutela. Infatti, tanto per esemplificare, nuovi ritrovamenti potevano raccordarsi a quanti già fossero conservati in un museo, provenienti dallo stesso sito; oppure reperti già musealizzati potevano condurre ad ampliare la conoscenza di siti territoriali. Il circuito che si istituiva era, quindi, assai virtuoso: sia per la ricerca storica sia per l'applicazione della tutela.

Ambedue questi obiettivi erano compresi nella linea di condotta che Fiorelli aveva esposto al Ministro, più di un secolo fa. Ma rimangono, oggi, ancora attuali?

Da vari anni alle Soprintendenze si addossano sempre più defatiganti compiti amministrativi (forse meglio da definire: burocratici), non tenendo che in scarissimo conto per le periodiche valutazioni del rendimento dei funzionari la rispettiva produzione scientifica (quella che Fiorelli richiedeva fosse presente nei funzionari).

L'applicazione della legge di tutela necessitata dall'articolo 9 della Costituzione, che da sempre ha suscitato i sospetti dei pubblici amministratori, ha molto recentemente ricevuto l'attenzione del Presidente del Consiglio dei Ministri *pro tempore*, dr. Matteo Renzi. Il quale si è detto contrario al fatto che un Sindaco

<sup>4</sup> Cfr. P. G. GUZZO, *Antico e archeologia*, Bologna, 2004, pp. 137-139.

<sup>5</sup> Cfr. C. PAVOLINI, *La riforma Franceschini, le soprintendenze e i musei*, in [www.patrimoniosos.it](http://www.patrimoniosos.it) 8-01-2015.

debba vedere ostacolati o, peggio, denegati i propri progetti da parte di un Soprintendente. Una così decisa e precisa presa di posizione contraria all'applicazione di una legge dello Stato non si era ancora mai sentita, nella pur variopinta storia della nostra Repubblica. Anche se non ne erano mancati segnali premonitori: il più evidente dei quali era stata l'istituzione, nel 1964, della Commissione Parlamentare di indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio. Non a caso, infatti, la legge istitutiva di questa Commissione (26-04-1964 n. 310) prevedeva, all'articolo 1, la «revisione delle leggi di tutela (in coordinamento, quando necessario, con quelle urbanistiche)». Una tale previsione faceva prefigurare una sinottica valutazione, da parte del Legislativo, della tutela e dell'attività urbanistica: il peso specifico di queste due categorie d'interessi non era, e non è, di certo uguale<sup>6</sup>.

La separazione, conseguenza del nuovo regolamento, tra tutela territoriale e musei accresce le difficoltà che si frappongono sia all'applicazione della prima sia alla ricerca scientifica da parte dei funzionari, non solo delle Soprintendenze, ma anche dei Musei.

L'applicazione della tutela dovrà, d'ora in poi, superare i pesanti effetti negativi su di essa che hanno le innovate procedure della conferenza dei servizi, quelle, altrettanto rinnovate ed impervie, del 'silenzio assenso' e le sempre più severe limitazioni di risorse finanziarie e di personale. Ove non bastasse, agli ostacoli appena segnalati si aggiunge il bizantinismo delle norme regolamentari per missioni d'ispezione fuori sede, attività essenziale per la tutela territoriale. Con il nuovo regolamento non sarà più possibile seguire l'intero percorso che, dallo scavo, portava alla condivisione pubblica di quanto ritrovato grazie ad un'esposizione museale oppure anche ad una mostra temporanea. Quanto sarà rinvenuto rimarrà, d'ora in poi, nascosto all'opinione ed alla coscienza pubblica in qualche magazzino, in attesa di essere studiato e poi pubblicato. Così che, in seguito, possa essere 'valorizzato' in un Museo.

Da parte di taluno si è voluto affermare che la divisione dei compiti, la tutela alle Soprintendenze, la 'valorizzazione' ai Musei, favorirà una maggiore vigoria operativa a vantaggio di ognuna delle due funzioni, in quanto si attuerà una più approfondita specializzazione che non potrà che essere positiva<sup>7</sup>. Senza negare, in generale, la bontà delle specializzazioni, occorrerà tuttavia anche chiedersi a quale

<sup>6</sup> Cfr. GUZZO, *Antico*, 2004, cit., pp. 131-133.

<sup>7</sup> D. JALLÀ, *La riforma dei musei statali italiani*, in «Museo-informa» marzo 2015, n. 52, pp. 9-17.

scopo mirano le diverse attività e funzioni pubbliche relative ai Beni Culturali. La dizione dell'articolo 9 della Costituzione è, come non altrimenti potrebbe essere, ampia e di valore generale; ma, comunque, prescrive, nel suo 2° comma, che si attui la «tutela» del «patrimonio storico ed artistico». E tale prescrizione non può non collegarsi strettamente alla previsione, contenuta nel 1° comma dello stesso articolo: «(La Repubblica) promuove lo sviluppo della cultura»<sup>8</sup>. Definire la 'cultura' richiederebbe spazio ben maggiore di quello che si intende qui occupare (e conoscenze teoriche ben più avanzate di quelle che si riconosce chi scrive). Eppure sarà pur legittimo distinguere 'cultura' da 'valorizzazione', più o meno bieca: esempi della quale ultima, sempre più numerosi, vediamo fiorire attorno a noi. Tanto più che la generale decadenza della formazione scolastica, in specie per quanto riguarda i saperi umanistici e storici, rende i cittadini sempre più sprovvisti di strumenti di base, ermeneutici ed interpretativi, sui quali imbastire un dialogo con gli archeologi e gli storici specialisti.

Decrementandosi, di conseguenza, la padronanza a comprendere, quindi a condividere, da parte dei cittadini da un lato, e dall'altro scemando la qualità culturale delle attività di 'valorizzazione' non sarà difficile prevedere che, in breve volgere di tempo, la già poco amata attività di tutela territoriale sarà ancora di più odiata, ostacolata, ridotta a parvenza di formale ossequio a quel trascurato articolo della Costituzione.

All'estensore di questa nuova riforma del Ministero dei Beni Culturali italiano è doveroso riconoscere di aver compiuto (si teme: in maniera inconsapevole) una svolta storica rispetto ad un percorso, di crescita e di generale acquisizione di una sempre maggiore complessità, iniziato il 2 novembre 1789, quando l'Assemblea Costituente francese decise di mettere a disposizione della Nazione i beni del clero e della nobiltà, i quali sono stati quindi inventariati, catalogati e conservati, così da poter essere distribuiti con equità in tutti gli ottantatré dipartimenti nei quali, nel frattempo, si era provveduto ad articolare l'intero territorio nazionale<sup>9</sup>. Successivamente, le vittorie militari, prima repubblicane poi napoleoniche, portarono all'accrescimento del museo del Louvre come simbolo del potere raggiunto<sup>10</sup>. Sono proprio i forzosi trasferimenti di statue, dipinti, volumi, strumenti scientifici

<sup>8</sup> Così anche D. MANACORDA, *Il sito archeologico: fra ricerca e valorizzazione*, Roma, 2007, p. 87.

<sup>9</sup> D. POULOT, *Patrimoine et musées. L'institution de la culture*, Paris, 2001, pp. 50-51.

<sup>10</sup> P. WESCHER, *Kunstraub unter Napoleon*, Berlin, 1976 (trad. ital.: *I furti d'arte. Napoleone e la nascita del Louvre*, Torino, 1988); *Dominique-Vivant Denon. L'œil de Napoléon*, catalogo mostra Parigi 1999-2000, a cura di P. Rosenberg-M.-A. Dupuy, Paris 1999.

che il trattato di Tolentino ha previsto a danno del patrimonio pontificio<sup>11</sup> a convincere Pio VII di incaricare Carlo Fea<sup>12</sup> dell'onere di scrivere la prima legge moderna sulle antichità e belle arti, sui modi di amministrarle e sugli uffici che ne assumevano la responsabilità, il Chirografo del 1° ottobre 1802. Questo testo fondante, ripreso tal quale dall'editto del Cardinal Camerlengo del 7 aprile 1820, confluisce successivamente nella legge 20 giugno 1909 n. 364, la quale forma la base della legge 1-06-1939 n. 1089, a sua volta costitutiva del vigente decreto legislativo 22 gennaio 2004 n. 42<sup>13</sup>.

Lungo tutto questo percorso, in Italia, anche prima dell'unificazione politica e dell'istituzione della fiorelliana Direzione Generale delle Antichità e Belle Arti, il rapporto fra musei e scoperte verificatesi nel territorio è sempre stato assicurato. Così, ad esempio per quanto riguarda le tombe a camera di Canosa, si sono avute attività di ricerca su di esse da parte di funzionari di Museo di Napoli, non limitate alla ricerca di begli oggetti da esporre, ma completate da rilievi ed osservazioni quali potevano essere nel corso della prima metà del XIX secolo<sup>14</sup>. Come già anticipato, è con Fiorelli che tale rapporto viene codificato e reso istituzionale all'interno della nuova organizzazione che il Paese, dopo il completamento della propria unificazione politica, si era data per le Antichità e Belle Arti.

Negli altri Paesi, successivamente, e negli Stati Uniti l'assoluta dominanza che lo studio dell'arte classica aveva, e continua ad avere, all'interno della generale ricerca sull'Antichità, anche in quanto trainato dalla tradizionale supremazia della filologia greca e latina, fece sì che i musei archeologici fossero rivolti esclusivamente alla conservazione di oggetti antichi quasi in assoluto provenienti da acquisti, più o meno legali, compiuti in Paesi mediterranei. L'attenzione a quanto si celava di antico sotto terra, vivace in Francia e nei diversi Stati germanici fin dal XVII secolo, non supera il livello dell'erudizione locale, senza attentare al solitario primo posto ricoperto dall'arte classica.

Una tale separazione ha portato, in tempi più recenti, all'applicazione archeologica da parte di antropologi nel campo delle culture indigene, pre e post-colombiane, del continente americano (e, successivamente, anche in altri); e, nei paesi

<sup>11</sup> G. MONGE, *Dall'Italia (1796-1798)*, a cura di S. Cardinali-L. Pepe, Palermo 1993.

<sup>12</sup> O. ROSSI PINELLI, *Carlo Fea e il Chirografo del 1802: cronaca, giudiziaria e non, delle prime battaglie per la tutela della "Belle Arti"*, in «Ricerche di Storia dell'Arte 8», 1978-1979, pp. 27-40.

<sup>13</sup> GUZZO, *Antico*, 2004, cit., pp. 114-117.

<sup>14</sup> *Principi, imperatori, vescovi. Duemila anni di storia a Canosa*, catalogo mostra Bari 1992, a cura di R. CASSANO, Venezia 1992, *passim*.

europei, alla netta divisione disciplinare tra archeologia greca e romana, da un lato, e 'Antiquités nationales' e dizioni consimili, dall'altro<sup>15</sup>. La Grecia, pur con il ritardo derivante dalla sua tardiva organizzazione istituzionale, ha seguito da presso il modello italiano di collegare fra loro tutela del territorio e gestione dei musei.

Da queste schematiche annotazioni risulta che i musei sono separati dalla tutela del territorio lì dove quest'ultimo è ritenuto non d'interesse nei riguardi delle produzioni artistiche greche e romane: nelle quali solamente era riconosciuto, in quei Paesi e all'epoca della rispettiva organizzazione museale, essersi materializzata l'autorità incontrastata della cultura classica.

Senza alcuna motivazione d'ordine culturale, il nostro Ministro *pro tempore* ai Beni Culturali nel separare i musei dalla tutela del territorio storico tenta di imitare Paesi, come l'Inghilterra e gli Stati Uniti, nei quali la conformazione degli istituti museali e degli organi che tutelano il territorio storico è tutt'altra dalla nostra, in quanto rispondente a criteri culturali diversi da quelli tradizionali in Italia. Né, a favore di questa riforma, può invocarsi l'opportunità, o la necessità della sospirata innovazione (?) dopo più di un secolo di vigenza del precedente ordinamento. I criteri che motivarono in Fiorelli di collegare strettamente fra loro tutela del territorio e gestione dei musei rispondevano con aderenza completa e parallela alla realtà della stratificazione storico-culturale che ha confermato il (paesaggio del) nostro territorio. Dal quale, proprio in grazia alla finora vicendevole collaborazione tra tutela e musei, non si sono recuperati solamente reperti greci e romani, ma tutti quelli che documentano le diverse culture che, nelle successive epoche, si sono manifestate attive. Così che i nostri musei, come i nostri territori, costituivano, finora, il fedele specchio delle vicende storiche e culturali che si sono manifestate nel nostro Paese durante l'Antichità e che si sono sedimentate nel territorio (o nel paesaggio, se si preferisce).

È legittimo chiedersi quale obiettivo abbia avuto intenzione di perseguire l'estensore della presente riforma, visto che ad essa manca l'unica motivazione che l'avrebbe potuta giustificare: e, cioè, la completa scomparsa di ogni manufatto antico dal nostro sottosuolo. Situazione ben lungi dal verificarsi, dato che assai di frequente le cronache giornalistiche riportano di nuovi, sensazionali ritrovamenti di natura archeologica. Potrebbe sospettarsi che tale esaurimento del 'nostro petrolio' sia l'esito auspicato dal legislatore, così da togliere un impervio ostacolo ad attività edificatorie e di infrastrutture.

<sup>15</sup> A. SCHNAPP, *La conquête du passé. Aux origines de l'archéologie*, Paris, 1993 (trad. ital.: *La conquista del passato. Alle origini dell'archeologia*, Milano, 1994).

Verso tale esecrabile scopo sembra anche concorrere il pesante declassamento dei Soprintendenti per quanto riguarda la loro retribuzione: in una società nella quale il livello della remunerazione corrisponde al valore del lavoro compiuto tale declassamento assume un significato punitivo assai forte. Tanto più se la così decurtata retribuzione viene messa a confronto con quella assegnata ai Direttori dei musei autonomi: i quali, anche sotto questo profilo, sono quindi additati alla pubblica opinione come i più importanti, se non gli unici, operatori dei Beni Culturali.

A quanto sembra legittimo dedurre, un obiettivo potrebbe consistere nella auspicata auto-sostenibilità economica della nuova organizzazione: in quanto i Musei, tramite le attività di 'valorizzazione' realizzate dovrebbero provvedere al sostegno almeno della maggior parte dei propri costi<sup>16</sup>. È di certo troppo presto per poter valutare se un tale obiettivo si porrà a degno confronto delle migliori performances nel campo finora segnalate. A giudicare, tuttavia, dalla miseranda fine nella quale si sono imbattute tutte le norme che intendevano incrementare la contribuzione finanziaria da parte di privati non c'è da essere molto ottimisti. Con l'augurio di essere smentiti ben presto.

Di certo, non è stato obiettivo della riforma la crescita culturale e della consapevolezza critica dei cittadini nei confronti delle antichità e della loro tutela nel rispettivo contesto territoriale. A ciò, invece, dovrebbe tendere «la visione unitaria del sistema complesso in cui intervengono questi tre momenti (*scil.*: gestione, valorizzazione, conservazione e tutela) che investono il presente e il futuro del patrimonio culturale»<sup>17</sup>. In ciò, secondo Manacorda, non «conta... tanto l'unità delle funzioni»<sup>18</sup>, in quanto gli attori possono anche essere diversi fra loro: purché, appunto, compresi in un unico quadro. Un tale generoso allargamento non sembra aver trovato, finora, risposta: se non in una giustapposizione di 'eventi', resi possibili più da accordi politici che da una serrata costruzione di quella auspicata 'visione unitaria'. Un fallimento del genere deriva dal profondamente diverso scopo degli attori che si esibiscono sul palcoscenico della 'valorizzazione': le Soprintendenze, che osservano sia le leggi sia gli interessi scientifici e culturali; gli Enti Locali e Territoriali, che perseguono il consenso dei propri elettori.

<sup>16</sup> P. A. VALENTINO, *Gli ingranaggi delle "macchine del tempo": la struttura economica delle organizzazioni museali*, in *L'immagine e la memoria. Indagine della struttura del Museo in Italia e nel mondo*, a cura di P. A. Valentino, Roma, 1993, pp. 127-155 ha da tempo dimostrato l'irrealizzabilità di un tale sogno.

<sup>17</sup> D. MANACORDA, *Il sito archeologico: fra ricerca e valorizzazione*, Roma, 2007, p. 90.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

Diverso, si potrebbe presumere, sarà l'effetto della prevista divisione tra uffici dipendenti dallo stesso Ministero, in via teorica rivolti allo stesso scopo. Ma proprio la stessa riforma differenzia gli scopi operativi delle Soprintendenze da quelli dei Musei. Come si è già accennato, le prime applicheranno le leggi vigenti a proposito della tutela; i secondi cureranno la 'valorizzazione'. Se la tutela nasce e si riversa nella conoscenza, quest'ultima, per aprirsi in senso sociale rivolgendosi a quanti non siano specialisti (cioè: all'assoluta maggioranza dei cittadini), deve tradursi da disciplina, praticata da pochi esperti, in 'valorizzazione', rivolta ai molti. Come quest'ultima funzione potrà manifestarsi in forme e in contenuti metodologicamente soddisfacenti se quanti la praticano non hanno avuto parte nelle attività, preordinate, di conoscenza e di tutela<sup>19</sup>?

Si obietterà che si può attivare una giustificata e soddisfacente 'valorizzazione' di contesti riportati alla luce da decenni, se non da più tempo ancora, dividendo di necessità coloro che li conobbero e li tutelarono da coloro che li valorizzano. Ma non è difficile la risposta: la riforma attuale svolge le funzioni di Atropos, pur senza essere frutto dell'unione di Zeus e di Themis (HESIOD., *Theog.* 901-905). E, per venire ai nostri giorni, si ripete che la 'valorizzazione' è possibile solo dopo aver guadagnato conoscenza: come potranno conseguirla coloro che hanno tutelato, se il loro operare sarà reso sempre più difficoltoso dalle norme alle quali si è già fatto riferimento, dalla sempre più accentuata separazione tra il proprio operare e la pubblica opinione, dell'inutilità, a legittimi fini di carriera, di sottoporsi alla fatica di redigere un testo critico? E, a maggior ragione, come potranno conoscere coloro che operano in sedi diverse da quelle nelle quali si attua la tutela territoriale?

Sia pure in maniera assai schematica si presume di aver argomentato alcuni motivi che fanno ritenere non rispondente agli interessi pubblici di crescita della consapevolezza culturale e critica dei cittadini, così come prescritto dall'articolo 9 della Costituzione, la recente riforma del Ministero dei Beni Culturali. Nella conformazione della quale si scorge, per di più, una profonda contraddizione me-

<sup>19</sup> Il d.m. 23 dicembre 2014 assegna anche ai Musei funzioni di tutela: le quali non si comprende come possano realizzarsi altrimenti che perseguendo la conservazione fisica dei Beni musealizzati, in quanto la loro conoscenza ed il loro recupero dai rispettivi contesti territoriali spettano alle Soprintendenze. Si teme si tratti di un successivo, tardivo ed equivoco tentativo di emendare il testo della riforma: così come sembra si debba leggere la circolare che invita i funzionari, a qualunque ufficio siano assegnati, di perseguire obiettivi anche dell'altro. Con l'ovvia ed immediata conseguenza che ogni funzionario ha due dirigenti ai quali rendere conto del proprio operato.

odologica nei riguardi di quella visione 'olistica', attualmente propugnata dai più accesi sostenitori della stessa riforma<sup>20</sup>. Ben poco di 'olistico' ha l'attuale ritagliata frammentazione del territorio storico, in origine unitario, alla quale assistiamo ad esempio per Roma, Napoli, Pompei, Sibari. E, se passiamo al livello metodologico, non dovremmo dimenticare che la visione olistica unifica nella sfera del paesaggio la tutela dei Beni Culturali che in esso, topograficamente e stratigraficamente, sono compresi. Ebbene, per quale motivo la stessa riforma non ha inciso sul rapporto, assai squilibrato, tra competenze urbanistiche regionali e residue competenze paesaggistiche statali? Se veramente è il paesaggio la chiave di lettura sia della storia sia delle materialità conformate dalle culture che si sono susseguite nel tempo, perchè di esso non si è impostata l'unica difesa possibile: riportarne la tutela al centro, allo scopo che i corposi interessi locali non possano prevalere? Ci si rende perfettamente conto dell'ingenua malizia di quanto appena scritto: ma non sarà invano se sarà utile a distinguere tra vera e falsa tutela della storia, dell'arte, del territorio, del paesaggio.

L'unico elemento olistico che domina il campo è l'unificazione in un solo ufficio delle tradizionali branche dei differenti saperi (archeologia, storia dell'arte, monumenti), dai quali logicamente discendevano differenti prassi. La nuova, ed olistica, Soprintendenza sarà diretta da un dirigente che non possiede, e non per sua colpa, gli strumenti essenziali per giudicare nel merito quanto, per due delle tre branche di Beni dei quali è responsabile, gli verrà presentato alla firma. Se firma, correrà il rischio di sbagliare; se non firma, la tutela rimarrà bloccata. Non c'è che dire: è un ulteriore ostacolo all'operatività delle Soprintendenze, proprio come a suo tempo auspicava l'ex sindaco di Firenze.

<sup>20</sup> Cfr. D. MANACORDA, *L'Italia agli Italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Bari, 2014, pp. 111-117.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLE RIFORME DEI BENI CULTURALI

GIULIANO VOLPE\*

## DISCUTENDO DI PATRIMONIO CULTURALE

Negli ultimi due anni si è discusso di patrimonio culturale più che negli ultimi vent'anni. Dopo anni di disinteresse, accompagnati da tagli indiscriminati e dal blocco delle assunzioni, il patrimonio culturale è diventato, infatti, di grande attualità, fa parte dell'agenda del governo, riceve grande attenzione sui giornali, in televisione e sui social media, è frequente argomento di conversazione anche tra i semplici cittadini. E non passa giorno senza che non ci sia nuova attenzione ai beni culturali, dalle nomine dei direttori dei grandi musei alle domeniche con ingresso libero, dai caschi blu della cultura alla liberalizzazione delle immagini e alla riforma delle soprintendenze. Il patrimonio culturale, insomma, è tornato a interessare gli Italiani. E si sta anche risvegliando il mondo degli specialisti e dei docenti universitari, da troppo tempo un po' assopito e afono. Qualcuno ricorda discussioni simili a quelle attuali al tempo delle varie riforme precedenti o dell'adozione del Codice dei beni culturali e del paesaggio? È questo senza dubbio

---

\* Professore di Archeologia all'Università di Foggia, Presidente del Consiglio Superiore per i Beni Culturali e Paesaggistici del MiBACT

uno dei risultati importanti da riconoscere all'azione del ministro Dario Franceschini<sup>1</sup>.

Un'altra importante novità consiste nel fatto che la riforma del MiBACT, pur avviata sotto il peso della *spending review*, non sia l'ennesima riorganizzazione amministrativa (una delle tante degli ultimi decenni), ma il frutto di un disegno politico-culturale complessivo, sia pur attuato con varie misure, con alcuni punti fermi: la pari dignità tra tutela e valorizzazione; la creazione di un sistema museale nazionale; l'autonomia gestionale e scientifica di musei e parchi archeologici; attenzione a educazione e ricerca; la sperimentazione di nuove forme di gestione; il superamento di una visione elitaria della cultura.

Può anche non piacere e non essere condivisa – è legittimo – ma è finalmente un progetto organico, sia pure attuato attraverso varie misure successive, a partire dal maggio 2014 con l'Art bonus<sup>2</sup>. Al momento si sono raccolti oltre 100 milioni di euro e si contano oltre 2.500 mecenati, in gran parte semplici cittadini che hanno donato meno di mille euro: una vera rivoluzione che indica, insieme ai sempre maggiori segnali di partecipazione attiva, un nuovo rapporto tra cittadinanza e patrimonio culturale, troppo a lungo considerato una sorta di 'proprietà privata' da parte di una ristretta élite.

Le critiche e le proteste, spesso strumentali, in un paese restio alle novità, sono fisiologiche, ma ancora una volta si traducono in un 'no' a qualsiasi cambiamento, senza che si sia avanzata nessuna proposta alternativa, credibile e sostenibile, che non sia la difesa dell'esistente, o la mera (e ovvia) richiesta di più fondi e più personale (certamente necessari, ma non sufficienti).

## VALORIZZAZIONE VS TUTELA?

I critici dei cambiamenti in atto sostengono che con essi si stia contraddicendo lo spirito e la lettera dell'articolo 9 della Costituzione. Sono convinto esattamente del contrario. È, infatti, necessario superare artificiosi quanto inattuali conflitti tra tutela e valorizzazione, proprio nel nome dell'art. 9, che, al secondo comma,

<sup>1</sup> Ho trattato questi temi in Volpe 2015, al quale rinvio; si vedano anche, più recentemente, Volpe 2016a, 2016b, 2016c, 2016d. Si veda, inoltre, per una serie di argomenti qui accennati, anche Manacorda 2014.

<sup>2</sup> <http://artbonus.gov.it>; vd. Casini 2016, 97-102

afferma sì che la Repubblica «tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione», ma che nel primo precisa che «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica». Nel dettato costituzionale si lega, cioè, strettamente la tutela alla promozione della cultura e alla ricerca. I padri costituenti (e nello specifico Concetto Marchesi e Aldo Moro) non scelsero a caso le parole ‘Repubblica’ e ‘Nazione’, evitando di utilizzare riduttivamente solo il concetto di ‘Stato’. È questa una cosa spesso ignorata da chi sembra identificare Repubblica (anzi *res publica*) con Stato, e addirittura con un solo Ministero dello Stato. Dunque non solo la tutela è una responsabilità comune dei cittadini, ma è anche strettamente connessa alla promozione della cultura, allo sviluppo della conoscenza (che è lo strumento primo per consentire ai cittadini di riappropriarsi del loro patrimonio culturale e per attribuirgli un ‘valore’), alla ricerca, la cui libertà è sancita dall’art. 33 (mentre ancora oggi vigono norme da stato borbonico, ad esempio in materia di ‘concessioni di scavo’).

Nel dibattito attuale emerge una bizzarra (quanto significativa) anomalia: chi difende la sola tutela, continua a sottovalutare la valorizzazione, ritenuta cosa secondaria e sostanzialmente equiparabile a mercificazione, colpevole di macchiare la purezza della cultura. Chi invece, come lo scrivente, ritiene utile e opportuno un riequilibrio e un’integrazione tra le due componenti, non sottovaluta affatto la tutela (come si può valorizzare un bene che non si tutela?), ma semmai chiede una tutela più attiva, più propositiva, più progettuale (come nei moderni Piani Paesaggistici Territoriali, non a caso in grave ritardo nel nostro Paese), insoddisfatto di una vecchia (e ormai del tutto inefficace, com’è sotto gli occhi di tutti) idea di tutela, fatta solo di divieti e di comportamenti polizieschi.

### ‘VISIONE OLISTICA’: UNA BESTEMMIA!

La seconda fase della riforma Franceschini<sup>3</sup> completa il disegno avviato con la riforma dell’agosto 2014<sup>4</sup>: dopo aver unificato soprintendenze architettoniche e storico-artistiche, ora si accorpano quelle archeologiche, istituendo cioè le soprintendenze uniche (Archeologia, Belle Arti e Paesaggio). Perché? Innanzitutto per

<sup>3</sup> D.m. 23 gennaio 2016, in applicazione della Legge di Stabilità 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, c. 327.

<sup>4</sup> D.p.c.m. 29 agosto 2014, n. 171.

una ragione culturale: s'integrano competenze prima frammentate affermando una visione organica, unitaria, globale, olistica del patrimonio culturale, che tutti ormai concordemente considerano un insieme organico, diffuso in tutto il territorio italiano<sup>5</sup>. Ebbene, solo un approccio globale e integrato, realmente multi- e interdisciplinare, per così dire 'territorialista', può consentire di affrontare, nello studio come nella tutela, la complessità di un territorio. È il paesaggio a costituire l'elemento unificante: per questo deve assumere un ruolo centrale nelle politiche di tutela e valorizzazione, mentre si registra ancora un grave ritardo. Le nuove soprintendenze, operanti in ambiti più piccoli, non negano le specializzazioni ma le integrano, prevedendo al loro interno vari settori: archeologia, arte, architettura, paesaggio, beni immateriali, educazione e ricerca. Si tratta di organismi di tutela radicati nei territori, più vicini alle comunità locali, in grado di parlare con una voce unica, in maniera più rapida, superando le precedenti sovrapposizioni, che tante volte hanno portato a pareri divergenti, a ritardi, a confusione, a tutto danno del cittadino, degli altri enti pubblici, oltre che del patrimonio.

La soppressione delle soprintendenze archeologiche viene da alcuni interpretata come la fine dell'archeologia, la morte della tutela archeologica. L'archeologia in realtà sarà presente in tutte le 39 soprintendenze. E cresce il numero di musei e parchi archeologici, da Paestum a Ercolano, dai Campi Flegrei all'Appia e a villa Adriana, dal Museo Nazionale Romano ai musei archeologici di Villa Giulia, di Taranto, Reggio Calabria, Napoli, oltre alle soprintendenze speciali di Roma e Pompei.

È, però, l'idea che il patrimonio archeologico possa essere distinto da quello architettonico, artistico e soprattutto da quello paesaggistico ad essere metodologicamente insostenibile. Cosa c'è di 'pericoloso' per gli archeologi nel lavorare fianco a fianco con architetti, storici dell'arte, demoantropologi? Bisognerà anzi prevedere altre competenze specialistiche: geologi, bioarcheologi, archeometristi, restauratori, informatici, ingegneri, economisti della cultura, esperti di comunicazione, etc. Nuove e stimolanti sfide si aprono per gli archeologi, che potranno mettere il loro metodo stratigrafico e il loro approccio contestuale a disposizione delle altre discipline per una tutela integrale e organica del patrimonio culturale. Inoltre presso il MiBACT sorgerà un Istituto Centrale per l'Archeologia, che si spera possa costituire, in collaborazione con le università e il CNR, non solo un supporto tecnico-scientifico all'azione delle soprintendenze, ma anche e soprat-

<sup>5</sup> Su questo si veda in particolare Volpe 2016b.

tutto un luogo di sperimentazione, di indirizzo e monitoraggio, capace di definire protocolli, linee guida e di fissare standard qualitativi. Una struttura da anni invocata che dovrà favorire un innalzamento della qualità media della ricerca archeologica sul campo.

C'è chi sostiene (ma è un'autentica falsità) che le soprintendenze uniche saranno dirette da architetti che – a detta dei critici, non senza un po' di corporativismo – non sarebbero in grado di comprendere la 'specificità' del bene archeologico. È un argomento debole e pretestuoso: la soprintendenza archeologica di Roma è al momento diretta da un architetto, e non risulta che la tutela del patrimonio archeologico abbia nel frattempo conosciuto disastri. Per smentire questa 'preoccupazione' basterebbe, inoltre, ricordare che la nuova Direzione generale unica ABAP (Archeologia Belle Arti Paesaggio) è stata affidata ad una storica dell'arte (Caterina Bon Valsassina). Al vertice delle nuove soprintendenze in realtà ci saranno archeologi, architetti, storici dell'arte e altri specialisti: il loro compito sarà avvalersi di tutte le competenze e coordinarle in una tutela unitaria del territorio. Il problema reale, semmai, riguarda la formazione e l'aggiornamento dei soprintendenti chiamati a svolgere queste nuove funzioni.

Alcune delle preoccupazioni avanzate da varie parti sono, a mio parere, fondate e condivisibili. Si temono i problemi provocati da un nuovo scossone organizzativo su un organismo ormai debilitato, stanco, con personale molto invecchiato (l'età media è ormai pericolosamente vicina a 60 anni), demotivato e privo di mezzi e strumenti operativi. I problemi logistici di riorganizzazione di uffici, archivi, inventari (anche a causa di gravi ritardi nella digitalizzazione) sono gravi, ma tutti risolvibili se ci sarà la volontà. Cosa impedisce, ad esempio, di conservare un laboratorio di restauro o una biblioteca al servizio di tutte soprintendenze territoriali nella stessa regione? Quanto al personale e alle risorse, come ignorare che una svolta è in atto? Il prossimo concorso per 500 tecnici scientifici rappresenta una boccata d'ossigeno, e bisognerà proseguire con un turn-over continuo, annuale; anche se siamo ancora lontani da un finanziamento adeguato per i beni culturali, le risorse sono tornate a crescere. È indubbio, però, che difficilmente si sarebbero ottenuti nuovi posti e risorse senza una profonda riforma del sistema.

Anch'io non nascondo alcune perplessità. Ritengo, ad esempio, che sarebbe stato preferibile realizzare la riforma in un unico momento nel 2014. In quell'occasione avevo proposto l'istituzione di soprintendenze/direzioni uniche regionali, articolate all'interno in settori/dipartimenti specialistici (come quelli appena in-

trodotti), comprendendo anche il polo museale regionale, e distribuite territorialmente in centri operativi unici. Ma quella proposta forse non fu pienamente compresa e fu unanimemente contrastata, anche da chi oggi sostiene che sarebbe stata la soluzione migliore.

## LA RIVOLUZIONE DEI MUSEI: DAI 'SERVIZI AGGIUNTIVI' AI 'SERVIZI ESSENZIALI'

La vera rivoluzione nel campo dei beni culturali consiste nella necessità di porre il cittadino e il visitatore al centro dell'attenzione. Si pensi, a tale proposito, ai nostri musei, ai parchi archeologici e ai luoghi della cultura, ancora troppo spesso non ospitali, esclusivi, respingenti, privi di servizi essenziali (non a caso ancora oggi definiti 'aggiuntivi') e di supporti didattici adeguati, legati all'uso di un insopportabile linguaggio iper-tecnicista, incomprensibile, che provoca spesso nel visitatore un senso di inadeguatezza e di spaesamento. Rari (anche se sempre più diffusi) sono i casi di comunicazione chiara, efficace, coinvolgente, emozionante, capaci di un uso intelligente delle tecnologie.

Vengono alla mente le parole, come sempre forti e chiare, recentemente riservate ai musei da papa Francesco: «I musei devono accogliere nuove forme d'arte. Devono spalancare le porte alle persone di tutto il mondo. Essere uno strumento di dialogo tra le culture e le religioni, uno strumento di pace. Essere vivi! Non polverose raccolte del passato solo per gli 'eletti' e i 'sapienti' ma una realtà vitale che sappia custodire il passato per raccontarlo agli uomini di oggi»<sup>6</sup>. Lo stesso papa Francesco nell'udienza del 9 settembre 2015 aveva detto: «Una Chiesa davvero secondo il Vangelo non può che avere la forma di una casa accogliente, con le porte aperte, sempre. Le chiese, le parrocchie, le istituzioni, con le porte chiuse non si devono chiamare chiese, si devono chiamare musei!»<sup>7</sup>. Ma già nel 1960 un altro papa innovatore, Giovanni XXIII, aveva usato una espressione analoga: «la Chiesa Cattolica non è un museo di archeologia»<sup>8</sup>.

Prevale, infatti, ancora oggi un'impostazione elitaria dei musei e dei luoghi della cultura (fortemente difesa anche da intellettuali 'democratici'). Ribaltando

<sup>6</sup> Bergoglio 2015.

<sup>7</sup> Udienza del 9 settembre 2015.

<sup>8</sup> Omelia del 13 novembre 1960 nella Basilica Vaticana in onore di s. Giovanni Crisostomo; [https://w2.vatican.va/content/john-xxiii/it/homilies/1960/documents/hf\\_j-xxiii\\_hom\\_19601113\\_rito-bizantino-slavo.html](https://w2.vatican.va/content/john-xxiii/it/homilies/1960/documents/hf_j-xxiii_hom_19601113_rito-bizantino-slavo.html). Ringrazio Federico Marazzi per la segnalazione.

l'affermazione di Francesco, potremmo far notare che in realtà sono i musei ad essere considerati delle 'chiese', delle quali una 'casta sacerdotale' (gli specialisti) si ritiene non solo proprietaria ma anche l'unica categoria legittimata a riconoscere il valore. Servirebbe, pertanto, un approccio più laico e meno sacralizzato (che non significa affatto irrispettoso o incolto) ai luoghi della cultura.

'Pezzo da museo' designa, non a caso, nella lingua italiana, come ha fatto notare Pio Baldi, qualcosa di vecchio e ormai inutile<sup>9</sup>. Questa serie di espressioni appena ricordate segnalano l'abissale distanza che separa, anche nell'immaginario collettivo, un museo da un luogo aperto, accogliente, inclusivo, piacevole, divertente, attuale, e si ricollegano all'immagine del museo indicata anni fa da Umberto Eco: «un ambiente silenzioso, oscuro, non amichevole»<sup>10</sup>

«Il museo è una istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica»<sup>11</sup>. È questa la definizione di museo proposta dal decreto ministeriale Franceschini del dicembre 2014, che di fatto recepisce interamente la definizione data dall'ICOM<sup>12</sup>. È un bel passo in avanti rispetto al Codice dei Beni Culturali<sup>13</sup>, che definisce il museo «una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio»: all' 'educazione e studio', si aggiunge cioè il 'diletto' (*enjoyment*), all'ambiente si accostano le testimonianze materiali e immateriali e si sottolinea, infine, la funzione sociale del museo, al servizio dello sviluppo di una comunità. Ecco perché è stato necessario, recuperando un ritardo assai grave, dar vita finalmente a un sistema museale nazionale, attribuire autonomia gestionale, organizzativa e scientifica ad una serie di grandi musei, diretti da direttori selezionati con un bando internazionale e dotati di con-

<sup>9</sup> Devo questa indicazione a Pio Baldi che così ha titolato una sua relazione ad un convegno in occasione del Salone del Restauro e dei Musei 2016 di Ferrara.

<sup>10</sup> Eco 2009, 169-170.

<sup>11</sup> D.m. 23 dicembre 2014, art. 1.

<sup>12</sup> ICOM Statutes, 21st General Conference, Vienna, 2007: «A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment».

<sup>13</sup> D.l. 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6luglio 2002, n. 137, Art. 101. C. 2, lettera a).

sigli di amministrazione e di comitati scientifici, istituire i poli museali regionali che dovranno legare i musei statali alla ricca rete di musei civici, diocesani, privati. Bisogna cambiare l'idea stessa di museo: vitale, con servizi adeguati, con un uso sapiente delle tecnologie, capaci di proporre un racconto, di emozionare, di far provare 'diletto', di elevare il livello culturale, di contribuire al miglioramento della qualità della vita<sup>14</sup>. «Con la riforma, perciò, - ha giustamente affermato Lorenzo Casini - i musei da 'oggetti' diventano finalmente 'soggetti'»<sup>15</sup>

## PIÙ STATO E PIÙ PRIVATO

Altra contrapposizione ormai anacronistica è quella tra pubblico e privato: si tratta di un falso problema, perché il reale conflitto è tra interesse privato e interesse pubblico: e non c'è dubbio che quest'ultimo vada sempre difeso e garantito, anche quando la gestione dovesse essere affidata a privati. Non si tratta, quindi, di chiedere meno Stato e più privato, ma, al contrario, più Stato e più privato. Con uno Stato (ma lo stesso vale per Regioni e Comuni) che non deroghi ai propri doveri, ma che svolga una funzione di indirizzo, di controllo, di valutazione, fissando regole trasparenti e facendole rispettare. Si tratta, cioè, di abbandonare definitivamente quella pericolosa concezione 'proprietaria', che è alla base anche di un vero conflitto di interesse tra indirizzo-controllo e gestione, ancora oggi nelle stesse mani, e di favorire le tante energie e creatività presenti nei vari territori, sostenere la nascita e il consolidamento di mille iniziative diverse, indirizzandole, coordinandole, monitorandole. Si sono andate sviluppando, in maniera spontanea, da parte di fondazioni, piccole società, cooperative, singoli professionisti, associazioni, spesso con l'opposizione delle istituzioni, decine di esperienze di gestione 'dal basso' di beni culturali, che andrebbero favorite e sostenute. Sarebbe questo un modo per far sviluppare numerose nuove occasioni di lavoro qualificato, in particolare per i tanti giovani formati nelle Università, con indubbi vantaggi anche per lo sviluppo di un vero turismo culturale, oggi assai poco organizzato e strutturato, che rappresenta indubbiamente uno dei principali assi di sviluppo del nostro Paese, e in particolare delle regioni del Mezzogiorno<sup>16</sup>. Mi

<sup>14</sup> Sugli aspetti giuridici e organizzativi della riforma dei musei molto utile Casini 2016, in part. 173-192.

<sup>15</sup> *Ivi*, 178.

<sup>16</sup> Vd. Volpe 2016d.

limito a citare, restando proprio nelle regioni meridionali, non solo, esperienze ormai affermate come quelle del FAI (ad esempio il bel parco della Kolymbethra di Agrigento), ma ‘piccoli’ esempi positivi, come le catacombe di San Gennaro con la cooperativa sociale *La paranza*, o il Monastero dei Benedettini di Catania con le *Officine culturali* o i siti archeologici di Canosa con la *Fondazione Archeologica Canosina*, e decine di altri casi.

## LIBERALIZZARE LE IMMAGINI, LIBERALIZZARE L'ACCESSO AI DATI

Un aspetto strettamente legato ai temi che stiamo trattando riguarda le iniziative per la liberalizzazione delle immagini e per il libero accesso ai dati. Com'è noto l'Art bonus, ha autorizzato la libera riproduzione di ‘qualsiasi bene culturale’ (art. 12 comma 3), ad esclusione, a causa di un improvvido emendamento al momento della conversione in legge del decreto, dei beni bibliografici e archivistici. Si è trattato, in ogni caso, di un primo passo importante, un vero segno di civiltà. Ora gli sforzi sono finalizzati all'estensione della liberalizzazione anche all'ambito bibliografico e archivistico: un obiettivo per il quale si è formato un vero e proprio movimento, assai attivo<sup>17</sup>. Il Consiglio Superiore BCP ha assunto su questo tema una posizione assai netta a favore della liberalizzazione, affrontando l'argomento più volte e producendo ben due mozioni, una del luglio 2014 e l'altra del maggio 2016<sup>18</sup>.

## LA CONVENZIONE DI FARO: PER UNA NUOVA CONCEZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

Questa visione, profondamente innovatrice, è coerente con le principali tendenze internazionali in materia di patrimonio culturale, a partire dalla rivoluzionaria Convenzione di Faro<sup>19</sup> – da noi ancora poco nota –, che ha introdotto un

<sup>17</sup> Modolo 2015; [www.fotoliberebbcc.wordpress.com](http://www.fotoliberebbcc.wordpress.com)

<sup>18</sup> [www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Ministero/Consiglio-Superiore/Audizioni-e-mozioni/index.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Ministero/Consiglio-Superiore/Audizioni-e-mozioni/index.html). Vd. Appendici.

<sup>19</sup> STCE n. 199, del 27.10.2005, sottoscritta dall'Italia il 27-02-2013. Si prevede che il nostro Paese ratifichi la Convenzione nei prossimi mesi.

concetto innovativo di ‘patrimonio culturale’<sup>20</sup>, «un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione» e di ‘comunità di patrimonio’, «un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell’eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un’azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future».

Profonde solo le analogie con quanto scrive un noto psicanalista, Massimo Recalcati. Citando Freud, che a sua volta riprendeva un celebre detto di Goethe («ciò che hai ereditato dai padri, riconquistalo se vuoi possederlo davvero»), Recalcati sottolinea che «l’eredità non è l’appropriazione di una rendita, ma è una riconquista sempre in corso. Ereditare coincide allora con l’esistere stesso, con la soggettivazione, mai compiuta una volta per tutte, della nostra esistenza. Noi non siamo altro che l’insieme stratificato di tutte le tracce, le impressioni, le parole, i significanti che provenendo dall’Altro ci hanno costituito»<sup>21</sup>. Non ci potrebbe essere immagine migliore per descrivere la complessità stratigrafica della nostra eredità culturale, presente nei paesaggi attuali, nelle campagne, nelle città, nel patrimonio materiale e immateriale, nelle comunità locali.

È un atteggiamento di ‘destra’, secondo Recalcati, quello che assimila «l’eredità alla mera ripetizione di ciò che è già stato. Se ereditare è un movimento di riconquista ... l’ereditare non può ridursi a essere una semplice ripetizione del passato, un movimento passivo di assorbimento di ciò che è già stato. Ereditare non è la riproduzione di quello che è già avvenuto. Anzi, la ripetizione del passato, l’eccesso di identificazione, di incollamento, di alienazione, il suo assorbimento passivo e la sua venerazione sono modi in cui l’atto dell’ereditare fallisce. Per questo Freud sottolinea che l’eredità è innanzitutto una decisione del soggetto, un movimento in avanti di ‘riconquista’. E ancora: «È la nevrosi che tende a interpretare l’eredità come ripetizione, fedeltà assoluta al proprio passato, infantilizzazione perpetua del soggetto, obbedienza senza critica, dipendenza senza differenziazione, conservazione monumentale e archeologica del passato. Lo sguardo dell’erede non è mai solo uno sguardo rivolto all’indietro»<sup>22</sup>. Uno sguardo

<sup>20</sup> Nella traduzione italiana si è preferito usare l’espressione ‘eredità culturale’ invece di ‘patrimonio culturale’, che sarebbe più corretta e appropriata; non si tratta di un mero fatto linguistico ma di un elemento essenziale anche sotto il profilo giuridico; si spera, quindi, che al momento della ratifica si adotti la definizione ‘patrimonio culturale’ anche per evitare una confusione con un sorta di ‘doppio binario’ tra ‘Patrimonio Culturale’ e ‘Eredità Culturale’, e che poi si adegui il nostro Codice ai principi di Faro.

<sup>21</sup> Recalcati 2013, 123. Ringrazio Mariuccia Turchiano e Francesco Violante per avermi segnalato questo libro.

<sup>22</sup> Ivi, 124-125.

rivolto, cioè, al presente e al futuro, e non solo immobilizzato nel passato.

Si tratta di un vero ribaltamento di prospettiva, che pone al centro i cittadini, le comunità locali, le persone. Come sottolinea la Convenzione di Faro «chiunque da solo o collettivamente ha diritto di contribuire all'arricchimento del patrimonio culturale», ed è dunque necessario che i cittadini partecipino «al processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale» nonché «alla riflessione e al dibattito pubblico sulle opportunità e sulle sfide che il patrimonio culturale rappresenta». Protagoniste sono le persone, per cui bisogna «promuovere azioni per migliorare l'accesso al patrimonio culturale, in particolare per i giovani e le persone svantaggiate, al fine di aumentare la consapevolezza sul suo valore, sulla necessità di conservarlo e preservarlo e sui benefici che ne possono derivare».

Come ha evidenziato Massimo Montella, la Convenzione indicando il diritto, individuale e collettivo, «a trarre beneficio dall'eredità culturale e a contribuire al suo arricchimento», rende esplicita la necessità che il patrimonio culturale sia finalizzato all'arricchimento dei «processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio, ...». Pertanto «l'idea di patrimonio culturale proposta a Faro postula un valore che è d'uso e vede nella valorizzazione il fine e la premessa della tutela, perché il patrimonio culturale deve essere finalizzato ad elevare la qualità di vita immateriale e materiale delle persone e perché non potrà essere conservato contro la volontà della collettività. Non contrappone, dunque, economia e cultura, ma le ritiene anzi convergenti e coincidenti perfino»<sup>23</sup>

Come ha opportunamente sostenuto di recente Daniele Manacorda, si passa, finalmente, dal «diritto del patrimonio culturale» al «diritto al patrimonio culturale»<sup>24</sup>. Una concezione così ampia e dinamica di eredità/patrimonio culturale produce a cascata una revisione profonda di visioni tradizionali, che da anni bloccano il dibattito in sterili contrapposizioni. Si archivia, infatti, l'idea del 'valore in sé', statica, immobile e imm modificabile, del patrimonio culturale, per proporre una idea di 'valore relazionale'. Si supera l'idea di un'eredità/patrimonio ricevuto dai nostri padri, da conservare e curare, e da trasmettere ai nostri figli, che ha finito per attribuire a noi un mero ruolo di trasmettitori. Il patrimonio culturale, al contrario, andrebbe riconquistato, conosciuto, apprezzato, arricchito di nuovi significati. Vissuto, insomma. Con responsabilità, con rispetto, con amore, ma vissuto!

<sup>23</sup> Montella 2015.

<sup>24</sup> Manacorda 2015.

## VERSO IL TERZO MILLENNIO

Aggiustamenti, miglioramenti e completamenti saranno necessari, per esempio, correggendo alcune anomalie nel rapporto tra soprintendenze e poli museali, coordinando meglio archivi, lavoratori, competenze a livello territoriale, sviluppando un rapporto più stretto e integrato tra soprintendenze e università (con i cd. 'poli clinici dei beni culturali'), ecc. Il vero riformismo produce riforme progressive, anche imperfette, bisognose di aggiustamenti successivi. La riforma perfetta è quella che non si realizza mai!

C'è, però, da augurarsi, in conclusione, che non s'ignorino le critiche fondate, che si sviluppi un confronto, che si avanzino proposte concrete per una migliore applicazione delle riforme, e soprattutto che si evitino le barricate e la criminalizzazione di chi la pensa in modo diverso. C'è, infatti, bisogno dell'impegno di tutti per entrare finalmente nelle politiche del patrimonio culturale del terzo millennio.

### Abbreviazioni bibliografiche

- L. CASINI 2016, *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna.
- U. ECO 2009, *La vertigine della lista*, Milano.
- FRANCESCO (Jorge Mario Bergoglio) 2015, *La mia idea di arte*, T. Lupi (ed.), Milano.
- D. MANACORDA 2015, in *La "Convenzione di Faro" e la tradizione culturale italiana*, Macerata 5-6.11.2015, suppl. a *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5/2016, c.s.
- D. MANACORDA 2014, *L'Italia agli Italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale*, Bari.
- M. MONTELLA 2015, in *La "Convenzione di Faro" e la tradizione culturale italiana*, Macerata 5-6.11.2015, suppl. a *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5/2016, c.s.
- M. RECALCATI 2013, *Il complesso di Telemaco. Genitori e figli dopo il tramonto del padre*, Milano.
- G. VOLPE 2015, *Patrimonio al futuro. Un manifesto per i beni culturali e il paesaggio*, Milano.
- G. VOLPE 2016a, *Prefazione*, in Napolitano M.R., Marino V. (a cura di), *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli, 19-26.
- G. VOLPE 2016b, "Fuori tempo come tante cose sue". *Il patrimonio culturale, l'archeologia e la sindrome del barone Arminio Piovasco di Rondò*, in Chavarría Arnau A., Jurković M. (a cura di), *Alla ricerca di un passato complesso. Contributi in onore di Gian Pietro Brogiolo per il suo settantesimo compleanno*, Zagreb-Motovun, 327-339.
- G. VOLPE 2016c, *Un'eredità da riconquistare. A heritage to recapture*, in Lucarelli M.T., Messinelli E., Trombetta C. (a cura di), *Cluster in progress. La tecnologia dell'architettura in rete per l'innovazione. The Architectural technology network for innovation*, Santarcangelo di Romagna, 364-367.
- G. VOLPE 2016d, *Patrimonio d'amore o patrimonio d'interesse?*, in «Il Mulino» 1, 82-91.

# PAESTUM: PRONTI PER IL PROSSIMO STEP?

GABRIEL ZUCHTRIEGEL\*

Quando, il 1° luglio 2016, è stato inaugurato il percorso senza barriere nella c.d. Basilica, che diventa così il primo ed unico tempio greco ancora in piedi accessibile a tutti, si è conclusa una prima fase di lavori e progetti che è stata portata avanti grazie all'autonomia concessa al Parco Archeologico di Paestum nell'ambito della Riforma del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Anche il tempio c.d. di Nettuno, restaurato dalla Soprintendenza e dall'Istituto centrale del restauro (ICR) negli anni '90, è nuovamente fruibile in maniera stabile. Sono state organizzate attività didattiche, incontri, concerti e spettacoli di vario genere nonché rievocazioni storiche in occasione dei 'Giorni romani di Paestum'. In tre mesi, più di mille persone hanno visitato i depositi del Museo nell'ambito dei 'Venerdì dei depositi', vedendo dipinti antichi che di solito rimangono al buio. Si è assistito a un insolito intreccio tra archeologia, scienza e viticoltura durante l'evento 'Il Vino del Tuffatore', che a novembre del 2016 vedrà la sua seconda edizione. È in corso la mostra 'Possessione – trafugamenti e falsi di antichità a Paestum'. Il Parco Archeologico ha un nuovo sito web ([www.museopaestum.beniculturali.it](http://www.museopaestum.beniculturali.it)), una pagina facebook molto seguita (Parco Archeologico Paestum) e un account Twitter (@paestumparco). Con le Università e le

---

\* Direttore Parco Archeologico di Paestum

scuole del territorio stiamo portando avanti progetti di ricerca e di formazione. Sono stati avviati vari progetti di restauro grazie a donazioni di privati e fondazioni.

Tutto questo ha comportato un incremento notevole dei visitatori e della visibilità del sito nel contesto nazionale ed oltre. Cresce in particolar modo il numero dei visitatori paganti (+26% nei primi sei mesi del 2016 rispetto all'anno precedente; totale +15%).

Se questo può essere considerato un ottimo risultato, nell'ottica di uno sviluppo sostenibile e duraturo, si pone la domanda di come incrementare ulteriormente la performance del Parco Archeologico. Credo che dirimente in tal senso sarà lo sviluppo sistematico delle capacità e della creatività di tutti i collaboratori, sia interni che esterni. La gestione del personale è una delle più importanti sfide nel prossimo step dell'autonomia.

A livello internazionale, organizzazioni e ricercatori che si occupano del *museum management* hanno contribuito in maniera significativa alla definizione di standard etici, giuridici e tecnici nonché a una presa di coscienza riguardo la missione sociale e culturale dei musei nel mondo. In particolare, l'ICOM, di cui fa parte l'*International Committee for Museum Management* (INTERCOM), svolge un ruolo importante in tal senso. Per quanto riguarda però gli approcci innovativi alla gestione del personale in un museo, esiste una documentazione meno ampia. Un motivo può essere individuato nella dimensione relativamente limitata del settore dei musei in termini economici e nel ruolo che la competizione gioca nel mondo dei musei. A differenza di settori economici che vivono della vendita di determinati prodotti, la promozione e la comunicazione della cultura e dei beni culturali segue un'altra logica. Per esempio, chi visita gli scavi di Pompei non è un 'cliente' che ha scelto un'altra offerta rispetto a quella di Paestum, ma una persona con un interesse per la cultura antica che potenzialmente potrebbe essere interessata anche a visitare il sito di Paestum, specie se consideriamo che a un'ora da Pompei si ha la possibilità di visitare la città magno-greca meglio conservata con i tre templi dorici di VI/V sec. a.C. eccezionalmente conservati.

Tuttavia un museo che vive, oltre che degli incassi dei biglietti, di finanziamenti pubblici e di donazioni, non può che puntare sull'ottimizzazione del proprio lavoro in tutti i suoi aspetti. Per questo, nei prossimi anni il Parco Archeologico di Paestum dedicherà molta attenzione ed energia al tema della gestione del personale e dello sviluppo delle capacità e della creatività dei suoi collaboratori. Lo scopo è di creare un museo con molte facce (e interfacce), abbattendo non solo le barriere architettoniche ma anche quelle comunicative tra le persone, sia all'interno che all'esterno della struttura.

# CHIAMATA ALLE ARTI: L'ART BONUS

CAROLINA BOTTI\*

## LA LEGGE 'ART BONUS'

Ai sensi dell'art.1 del d.l. 31.5.2014, n. 83, è stato introdotto un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo, il c.d. Art bonus, con l'intento di incentivare il mecenatismo a favore del patrimonio culturale pubblico.

L'Art bonus rappresenta un'autentica rivoluzione nell'ambito della cultura e introduce strumenti concreti ed operativi per sostenere, tutelare e valorizzare il patrimonio culturale. Con il nuovo Art bonus è infatti possibile detrarre il 65% delle donazioni che le singole persone e le imprese fanno a favore di beni culturali pubblici. La norma, inoltre, mira a costituire un'unica disciplina per le persone fisiche e le persone giuridiche superando la dicotomia che vedeva la detrazione del 19 per cento per le prime e la deduzione dalla base imponibile per le seconde.

Il credito d'imposta Art bonus è concesso per erogazioni liberali in denaro effettuate a favore di:

---

\* Direttore Centrale Ales

- a) interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
- b) sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica e delle fondazioni lirico-sinfoniche e teatri di tradizione;
- c) realizzazione di nuove strutture, o restauro e potenziamento di quelle esistenti, di enti o istituzioni pubbliche che senza scopo di lucro svolgono esclusivamente attività nello spettacolo.

Ripartito in tre quote annuali di pari importo, questo bonus fiscale è riconosciuto alle persone fisiche e agli enti non commerciali nei limiti del 15 per cento del reddito imponibile (come avviene nel modello francese), mentre ai soggetti titolari di reddito d'impresa è riconosciuto nei limiti del 5 per mille dei ricavi annui.

Il secondo comma della legge precisa che il credito di imposta è riconosciuto anche per erogazioni liberali in denaro effettuate per gli interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici destinate ai soggetti **concessionari o affidatari** dei beni oggetto di tali interventi. Questo aspetto è molto importante perché di fatto, pur salvaguardando la destinazione dei fondi al bene pubblico, prevede un ruolo importante per i soggetti privati che affiancano le istituzioni nella gestione del patrimonio culturale.

L'Art bonus va visto non solo in un'ottica puramente fiscale ma come uno strumento chiave per l'attuazione di una nuova strategia culturale che favorisca e potenzi il mecenatismo e le liberalità da parte dei privati – sia persone fisiche, sia persone giuridiche, operanti con o senza fine di lucro –, fermo restando l'impegno economico prioritario pubblico. Tutela e valorizzazione del nostro immenso patrimonio culturale sono infatti valori sanciti dalla nostra Costituzione, compito fondamentale della Repubblica Italiana e quindi di tutti i suoi cittadini. Altro aspetto di grande potenzialità dello strumento Art bonus è quindi il coinvolgimento attivo dei cittadini ed il loro riavvicinamento al patrimonio culturale identitario. Non a caso i Comuni rappresentano la percentuale più alta di enti beneficiari delle erogazioni liberali in quanto molti amministratori locali hanno visto nell'Art bonus non solo uno strumento di fundraising, bensì un veicolo di comunicazione e coinvolgimento della popolazione.

## LA GESTIONE DELL'ART BONUS ED IL RUOLO DI ALES (EX ARCUS)

Oltre che per suoi contenuti, una parte del successo dell'Art bonus è dovuta alla decisione del MiBACT di associare alla norma un 'servizio' che ne facilitasse

la comprensione e l'attuazione. A tal fine, con convenzione del 2 febbraio 2015, il MiBACT ha deciso di avvalersi del supporto della Società Arcus (adesso fusa per incorporazione in Ales S.p.A, società *in house* con capitale interamente MiBACT) per le attività di promozione e incremento delle erogazioni liberali in favore dei beni e delle attività culturali includendo anche la realizzazione e gestione del portale *Art bonus*, previsto quale strumento di trasparenza dalla suddetta legge. Si è ritenuto infatti necessario non solo garantire benefici fiscali, ma anche assicurare una interlocuzione snella e competente con i privati, affinché fossero facilitati i rapporti e superate le possibili barriere burocratiche.

Le azioni intraprese da Ales per dare attuazione e sostenere le finalità dell'Art bonus sono di seguito sintetizzate:

- è stato realizzato il portale [www.artbonus.gov.it](http://www.artbonus.gov.it) previsto dalla norma, che è online dal maggio 2015;
- è stato realizzato uno spot pubblicitario TV/radio per la comunicazione istituzionale, oltre ad una campagna sulla stampa online;
- è stato attivato un servizio di assistenza/consulenza online e telefonico per agevolare la comprensione e l'applicazione della norma;
- è stato attivato un tavolo tecnico MiBACT – Ales – ANCI per sensibilizzare e supportare i comuni nell'applicazione della norma anche attraverso delle presentazioni itineranti sul territorio: dei veri e propri 'road show';
- sono stati attivati contatti e interlocuzioni con associazioni, fondazioni, rappresentanti di cittadini e imprese, per identificare iniziative comuni e condividere obiettivi su progetti di tutela del patrimonio.

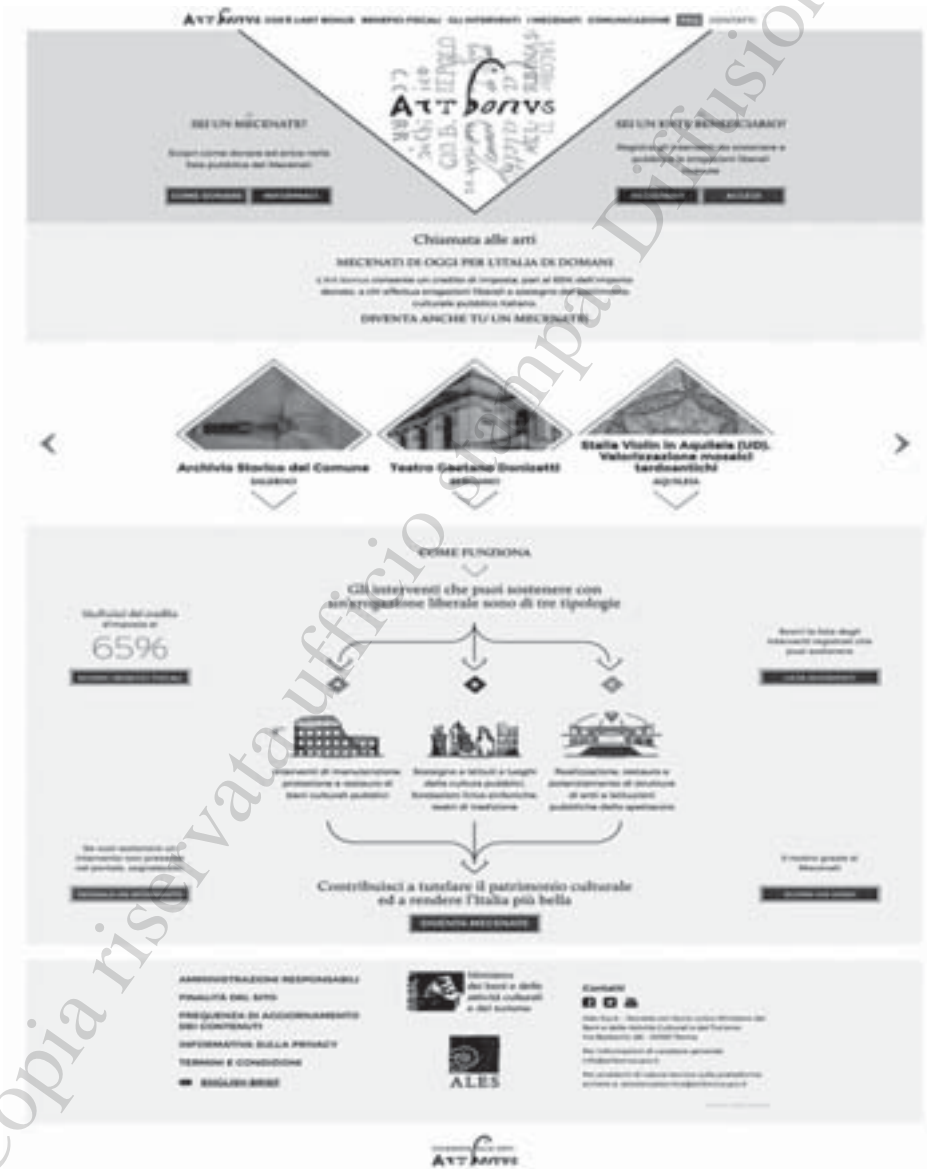
## IL PORTALE [WWW.ARTBONUS.GOV.IT](http://WWW.ARTBONUS.GOV.IT)

Un particolare approfondimento merita il portale previsto al comma 5 dell'art.1 del d.l. 31-5-2014, n. 83. Tale portale, previsto come strumento amministrativo, è stato invece interpretato in una chiave innovativa dando una risposta in linea con quanto previsto nell'Agenda Digitale 2014-2020 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri che auspicava il superamento di piani d'azione sull'innovazione «pensati più a digitalizzare i processi esistenti, invece di utilizzare il digitale come leva di trasformazione economica e sociale».

Il portale infatti è stato progettato con una struttura sia tecnologica che grafica moderna, di facile lettura, dando sia ai mecenati che agli enti beneficiari delle

erogazioni le risposte alle loro esigenze. Inoltre, la tecnologia ha reso possibile ridurre quasi a zero la burocrazia grazie ad un sistema di trasparenza che consente un monitoraggio online e quasi in tempo reale delle erogazioni ricevute/spese.

L'impianto informativo riporta in modo semplice tutti i principali contenuti riguardanti la norma oltre ad avere un nutrito numero di FAQ. Inoltre i beneficiari di erogazioni liberali oltre a poter ottemperare a tutti gli adempimenti ri-



chiesti dalla legge, hanno la possibilità di utilizzare il portale come 'vetrina' per i beni oggetto di raccolta fondi.

Al tempo stesso i mecenati possono segnalare dei beni che vorrebbero sostenere o sceglierne uno dalla lista di quelli pubblicati. Va sottolineato che per i mecenati è stata prevista una procedura a 'burocrazia zero' per donare: è sufficiente un versamento (es. un bonifico) con una causale che identifichi ente beneficiario/oggetto della donazione/CF o P. IVA del mecenate. Inoltre c'è la possibilità di essere inseriti nella pagina del pubblico ringraziamento dei mecenati semplicemente rilasciando una liberatoria.

## EVOLUZIONI DELLA LEGGE

La legge prevedeva inizialmente che il credito d'imposta spettasse nella misura del:

- 65% delle erogazioni liberali effettuate in ciascuno dei due periodi d'imposta successivi a quello in corso al 31-12-2013;
- 50% delle erogazioni liberali effettuate nel periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31-12-2015.

A fine 2015, grazie ai risultati ottenuti già nel primo anno di applicazione, la norma è stata resa stabile al 65% con la legge di stabilità 2016. Questo ulteriore intervento normativo è stato fondamentale per avviare un vero e proprio cambiamento culturale e investire in azioni anche di medio lungo periodo.

Un ulteriore elemento di innovazione rispetto all'impianto originario della norma è stato fornito dalla risoluzione n. 87/E Roma, 15 ottobre 2015 dell'Agenzia delle Entrate (Oggetto: Art. 1, d.l. 31 maggio 2014, n. 83 – Credito di imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura, c.d. 'Art bonus') che consente alle fondazioni bancarie di fruire del credito di imposta disciplinato dall'art. 1, comma 1, d.l. n. 83/2014, relativamente alle somme spese per la progettazione e l'esecuzione delle opere di restauro e valorizzazione dei beni culturali, secondo quanto stabilito dai protocolli di intesa stipulati con gli enti pubblici territoriali.

Si sottolinea che attualmente le erogazioni liberali possono essere elargite esclusivamente a favore del patrimonio di proprietà pubblica. Sono quindi esclusi dall'Art bonus e dal credito di imposta agevolato le erogazioni liberali effettuate in favore di un bene culturale di proprietà privata anche senza fini di lucro, compresi gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti. In tali ipotesi restano applicabili le disposizioni già previste dal TUIR. Ovviamente esistono numerose istanze da parte dei privati per un

ampliamento del campo di applicazione della norma ma questo sarà possibile solo se verranno identificate le risorse per garantirne/giustificare la copertura economica.

## I RISULTATI DELL'ART BONUS

A seguito dell'azione di sostegno e promozione dell'Art bonus, che ha previsto anche numerose partecipazioni ad iniziative di formazione/informazione sul territorio nazionale, i dati registrati sul portale in un anno di attivazione (dal 7 maggio 2015 all'8 maggio 2016) contemplavano oltre 500 enti beneficiari iscritti, 2.300 mecenati ed un totale di erogazioni liberali pari a 71 milioni di euro.

In data 23 giugno 2016 il Ministro Franceschini in un comunicato stampa afferma «L'Art bonus supera i 100 milioni di donazioni a partire dalla sua prima applicazione di fine 2014 fino a oggi. L'agevolazione fiscale al 65% per le donazioni in cultura, che ci pone all'avanguardia in Europa, si rivela un successo e dimostra quanto cittadini, enti e imprese abbiano a cuore la tutela del patrimonio culturale nazionale».



## CONCLUSIONI

Sulla base di quanto illustrato si ritiene pertanto che la legge abbia riscosso un grande successo a tutti i livelli: sia da parte degli enti potenziali beneficiari, sia da parte dei mecenati. In tutta Italia, anche se a diverse velocità, si stanno promuovendo iniziative di fundraising creando una nuova cultura di gestione del patrimonio culturale che vede finalmente pubblico e privato non in antitesi ma partner strategici.

# CULTURA + IMPRESA: I NUOVI PARADIGMI DELLE SPONSORIZZAZIONI E DELLE PARTNERSHIP CULTURALI

FRANCESCO MONETA\*

Il Rapporto Federculture 2016 apre una finestra su un tema che è ormai centrale negli interventi, formali e sostanziali del MiBACT e delle realtà istituzionali connesse, a partire da Arcus ora Ales che ha sviluppato il ‘fenomeno’ dell’Art bonus: *il rapporto tra il ‘Sistema Cultura’ e il ‘Sistema Impresa’*, dove l’obiettivo è di assicurare risorse economiche e professionali al primo, consapevoli che non si tratta più di interventi aziendali prevalentemente di ‘immagine’ ma che da questo rapporto – se ben gestito – le stesse Imprese possono ottenere importanti ritorni in comunicazione, reputazione, relazioni e, talvolta, di marketing e vendite.

Il *Comitato CULTURA + IMPRESA* – fondato nel 2013 da Federculture e dal Laboratorio di comunicazione The Round Table – si è dato come obiettivo il facilitare e rendere più efficace il rapporto tra questi due mondi, rapporto che necessita di strumenti informativi, formativi, relazionali e professionali capaci di accorciare le distanze culturali che spesso caratterizzano Istituzioni e Operatori culturali pubblici e privati da Imprenditori, Manager e Comunicatori d’Impresa.

---

\*Presidente del *Comitato Cultura + Impresa*

## 10 ANNI DI OSSERVATORIO

The Round Table ha avviato già dal 2006 una serie di indagini dedicate prevalentemente alle aziende che investono nelle sponsorizzazioni culturali, aprendosi nel tempo all'osservazione delle partnership e delle produzioni culturali d'impresa, e consentendoci oggi di 'tracciare' il fenomeno e le sue tendenze in un arco di 10 anni.

Sono infatti stati realizzati:

- 2006: Panel di osservazione, Progetto Milano Cultura – Assessorato alla Cultura - Provincia di Milano;
- 2008: Indagine 'Cultura & Comunicazione d'Impresa – Ricerca e Workshop' Comune di Milano, MiBACT, realizzato in collaborazione con Astarea;
- 2010: Ricerca 'Il Valore della Cultura – Gli investimenti delle Imprese italiane in Cultura', effettuata a livello nazionale su 1500 imprese, in collaborazione con Associazione Civita, Astarea, Unicab;
- 2012: Ricerca 'Cultura e Comunicazione d'Impresa, in tempo di crisi', in collaborazione con 24Ore Cultura e Astarea, pubblicata nel Rapporto Federculture 2014;
- 2014: collaborazione alla Ricerca 'Sponsorizzazioni e Partnership Culturali' condotta tra 108 Associati UPA, che ha ispirato la creazione del portale delle sponsorizzazioni culturali [www.upaperlacultura.org](http://www.upaperlacultura.org).

La lettura di questi risultati, a complemento dell'analisi delle *case histories* raccolte con il Premio CULTURA + IMPRESA, che nel 2016 sta avviandosi alla quarta edizione, ci consente pragmaticamente di trarre alcune conclusioni su come oggi sia necessario operare – da parte degli operatori culturali e delle stesse imprese – per assicurare successo e risultati tangibili alle sponsorizzazioni e partnership culturali.

## 10 RACCOMANDAZIONI AGLI OPERATORI CULTURALI

Qui diamo i 'titoli' di una sorta di 'decalogo di raccomandazioni' che è già oggetto di interventi formativi e informativi dedicati a entrambi i comparti, e che può essere approfondito e sviluppato in funzione di specifiche esigenze, rappresentando un percorso guida al rapporto tra Cultura e Impresa. Secondo il nostro osservatorio e l'esperienza sul campo, i singoli elementi non sono 'facoltativi' e

tra loro alternativi: il buon processo di una sponsorizzazione culturale prevede che siano attivati in gran parte, complementariamente. I casi di successo analizzati con il Premio CULTURA + IMPRESA e i workshop pubblici organizzati in occasione delle premiazioni ne sono una concreta testimonianza.

**1. Costruire una partnership:** costruire insieme il progetto culturale, assegnare all'impresa un ruolo attivo, coinvolgere quando possibile i suoi prodotti e servizi, i punti vendita, renderla portatrice di valore aggiunto al progetto e ai suoi pubblici. La collaborazione si fonda innanzitutto sul confronto e sul chiarimento dei reciproci obiettivi.

**2. Corporate social responsibility, privilegiando il territorio:** adottare anche il linguaggio della CSR, ponendo attenzione a elementi come *sostenibilità, attenzione e servizio al territorio, sviluppo dell'occupazione* e consentendo alla cultura di 'pescare' anche nei budget d'impresa dedicati agli interventi nel 'sociale', spesso gestiti da comparti aziendali diversi da quelli della comunicazione corporate e di marketing.

**3. Ampliare gli orizzonti:** traguardare una dimensione 'glocal', dove l'intervento nell'ambito di territori più o meno ampi, ma spesso di dimensione locale e regionale, si integra con prospettiva e visibilità nazionali. A questo sono interessate le aziende in genere, e ciò consente all'operatore culturale di andare oltre il proprio territorio d'elezione. La rete, se ben gestita, da questo punto di vista è un elemento cruciale.

**4. Assicurare continuità:** oggi l'impresa vuole confrontarsi con una progettualità strategica, non occasionale, pluriennale, dove ogni intervento capitalizzi le esperienze precedenti e costruisca quelle future. Una visione progettuale di medio-lungo termine è già dimensione necessaria anche per l'impresa culturale, che deve essere vissuta non solo per la propria pianificazione artistica ma anche per la gestione economica e di marketing, quindi nel rapporto con i partner e gli sponsor.

**5. Riconoscere e armonizzare i valori reciproci:** la cosiddetta 'affinità valoriale' è la prima condizione di questo 'matrimonio', sintonizzando anche creativamente i contenuti del progetto culturale con il mondo e i valori dell'impresa,

nel rispetto di entrambi. La raccomandazione volta agli operatori culturali è di avviare un contatto solo dopo aver analizzato con attenzione identità, valori e modalità di comunicazione del potenziale partner, presentando una proposta il più possibile personalizzata. La raccomandazione alle aziende è di ricercare e scoprire creativamente le affinità valoriali aprendo propri osservatori, o utilizzando strumenti ormai disponibili come le piattaforme di informazione dei progetti culturali in cerca di partner.

**6. Favorire le relazioni:** assecondare la creazione e il rafforzamento di relazioni utili all'Impresa, che l'evento culturale può favorire verso le Istituzioni, gli opinion leader, i business partner, i consumatori, gli operatori dell'informazione. Alcuni settori d'Impresa – *private banking* e finanziario, *automotive*, prodotti di alta gamma, ma non solo – considerano la cultura come una buona occasione per creare occasioni di incontro diretto con clientela da fidelizzare e conquistare. Questa motivazione può essere più forte della stessa visibilità istituzionale.

**7. Misurare l'efficacia degli investimenti,** ovvero garantire un buon rapporto costi/benefici, comparato ad altri investimenti in comunicazione, con cui integrarsi. È un tema particolarmente attuale, al quale stiamo lavorando per fornire al mercato nuovi strumenti di attrattività dell'investire in cultura. La misurabilità nasce innanzitutto dalla lucida e concreta predefinizione degli obiettivi, considerando che le partnership culturali gestite creativamente offrono opportunità di intervento variegata, dalla comunicazione corporate a quella di marketing, dalla comunicazione interna al marketing relazionale.

**8. Partnership personalizzate e distintive:** vincono i progetti che hanno caratteristiche di affinità con la personalità e la natura dell'azienda, armonizzandole con quelle del progetto culturale senza snaturarne l'anima, ma talvolta addirittura potenziandola. La prova del nove: quel progetto di sponsorizzazione non potrebbe essere applicato a nessun'altra azienda, ma rappresenta un unicum. Se nello sport la standardizzazione è una modalità ancora plausibile, nelle arti e nella cultura fa rima con banalizzazione.

**9. Creare l'evento:** sostanzialmente significa accompagnare il progetto culturale con una efficace campagna di comunicazione, di cui il partner sia coprotagonista. Le aziende operano questa scelta di investimento per avere un ritorno

di comunicazione, ma le aspettative possono infrangersi contro l'incapacità di comunicare efficacemente da parte dell'operatore culturale. Invece, il potenziale mediatico di un progetto culturale ben gestito può consentire all'azienda di attivare dinamiche di comunicazione aspirazionale, specie quando arricchite da elementi di non convenzionalità e innovazione.

**10. Tempestività, informazione, flessibilità, propositività:** un altro *must* è il presentare il progetto per tempo – almeno 6 mesi - informando con strumenti e modi adeguati. Proposte base già personalizzate, la flessibilità e la creatività di sintonizzarsi con i tempi, i vincoli, i processi decisionali dell'impresa possono fare la differenza nel rapporto con il proprio potenziale sponsor.

## BAD NEWS E GOOD NEWS

Queste dinamiche sono collocate in un contesto che sta modificandosi positivamente, anche se le *bad news* permangono: gli storici e tipici supporter privati della cultura come le Camere di Commercio e le Fondazioni bancarie, hanno conosciuto e stanno tuttora conoscendo una fase difficile della propria storia, che obbliga a tagli e disinvestimenti anche nei confronti di un comparto come quello della cultura, un tempo privilegiato.

La congiuntura nazionale e internazionale non dà segni di una ripresa convincente, ma in ogni caso nulla in futuro sarà come prima, anche riferendosi ai criteri e alle modalità di investimento in cultura di queste realtà.

Oggi per rapportarsi ad esse un operatore culturale deve mostrare di meritarsi l'investimento presentando progetti sostenibili, processi di *networking*, capacità di generare valore sociale ed economico: le sponsorizzazioni concesse a fondo perduto e *ad honorem*, senza criteri di rendicontazione, sono sempre più rare.

Dove sono le *good news*?

Da parte della cosiddetta società civile, e quindi anche del 'sistema impresa', è in atto una crescente e diffusa riscoperta del 'fattore cultura' non solo come elemento di autogratificazione nazionale, ma come driver di sviluppo economico, oltre che sociale, del nostro Paese.

La cultura è parte integrante di quell'*italian factor* cui si guarda con rinnovati orgoglio e attenzione come nostro vantaggio competitivo nello scenario globale.

Per arrivare a questa condizione il percorso è stato lungo e accidentato.

C'era una volta il tormentone su cui ci siamo adagiati per anni vantando la presenza in Italia di percentuali sempre elevatissime del patrimonio culturale mondiale. La questione, posta in quei termini, rappresentava più un problema che un'opportunità, implicando la responsabilità quantomeno della sua costosa manutenzione, agli occhi del mondo ancor prima che di noi italiani. Gli investimenti in cultura erano quindi considerati come una condizione quasi obbligata, non necessariamente agganciata a ritorni che non fossero quelli genericamente 'di immagine'.

## LA CULTURA IN TEMPO DI CRISI

La crisi del 2008 ha provocato il taglio verticale degli investimenti in cultura (considerati costi) da parte delle Istituzioni pubbliche centrali e locali, allora motivato dall'assunto che «con la cultura non si mangia».

Quei tagli hanno trovato nei privati – le imprese e le fondazioni erogative – un baluardo di resistenza attiva: nelle nostre ricerche del 2010 e del 2012 le imprese abituate a investire in cultura dichiaravano che proprio in quei momenti difficili sarebbe stato inopportuno – anche come 'immagine e reputazione' rispetto ai propri stakeholder – mollare il colpo, mentre il segnale forte veniva dalla decisione di mantenere comunque quegli investimenti, anche se spesso in misura più limitata.

Nel 2012 la cultura è entrata a far parte a tutti gli effetti del 'paniere' degli strumenti della *Corporate Social Responsibility*, che fino ad allora sembrava coinvolgere esclusivamente il sociale e l'ambiente: l'attenzione alle relazioni con il territorio, e la consapevolezza che la cultura consente percorsi che possono essere arricchiti da buoni ritorni in comunicazione, ha portato a considerarla come una possibile soluzione alternativa all'assestare le emergenze sociali, che qualcuno ha efficacemente definito «la comunicazione delle lacrime».

In quegli anni è nata la consuetudine di dividere le classiche sponsorizzazioni culturali in due categorie: quelle 'buone', rinominate Partnership, e quelle 'cattive', relegate all'antica connotazione di Sponsorizzazioni.

Oggi proporre una *sponsorizzazione* a un'azienda che ha deciso di investire in

cultura può comportare l'essere percepiti come parte dell'antico sistema abituato a considerare la cultura come luogo di investimento privilegiato per definizione, e l'impresa come bancomat cui chiedere risorse spesso *last minute* in cambio di modesta efficacia comunicazionale.

Proporre una partnership significa quantomeno accettare il principio che il progetto deve essere condiviso, personalizzato, proposto nei tempi corretti mirando a un rapporto non occasionale, fatto di condivisione valoriale e della consapevolezza che entrambi i partner devono trarre vantaggio dal loro 'matrimonio', più o meno temporaneo.

## SEGNALI FORTI DI CAMBIAMENTO

Dal 2014 il vento – o meglio la musica – sono cambiati. Ora la cultura e i suoi valori sono percepiti, anche se talvolta genericamente, come un asset che se ben gestito può generare riscontri economicamente significativi. In questa prospettiva trovano motivazione nuova gli investimenti in cultura delle imprese e delle fondazioni erogative d'impresa.

L'incontro *Finanziare la cultura*, organizzato nella primavera di quell'anno al teatro Franco Parenti di Milano dall'associazione Priorità Cultura di Francesco Rutelli, ha creato un primo inedito ponte tra i due emisferi – Milano e Roma – che raramente si incontrano nel segno della cultura e ha contribuito a gettare le basi di quello che sarebbe diventato una tessera importante del mosaico degli investimenti privati in cultura: l'Art bonus, al quale è dedicato un capitolo di questa edizione del Rapporto di Federculture.

## L'ART BONUS

Intorno all'Art bonus ferve anche il dibattito rispetto all'impossibilità da parte dell'impresa di comunicare e valorizzare il proprio contributo, se non con una citazione sulla piattaforma del Ministero e un ringraziamento pubblico da parte dei beneficiari. Si vorrebbe invece aggiungere la leva fiscale ai benefici di comunicazione assicurati dalle sponsorizzazioni, o viceversa, per rendere queste ultime più appetibili, e innescare virtuosamente investimenti complessivamente più consistenti. Alcune aziende si trovano a suddividere il proprio contributo donando

una quota in capo all'Art bonus e pianificandone un'altra a titolo di sponsorizzazione.

Intorno alla valorizzazione dei contributi dell'Art bonus, a nostro parere si può lavorare ancora, senza confliggere con lo spirito della legge: forse servirebbero un paio di casi guida condivisi con i Ministeri di competenza per aprire la strada soprattutto alle piccole e medie imprese.

Allo stesso modo, questo strumento non è ancora noto: recentemente mi è capitato di verificare che il presidente dei giovani imprenditori di una primaria regione italiana non era informato dell'esistenza dell'Art bonus; il direttore di una importante Biblioteca Nazionale non ha tuttora idea di come beneficiarne; l'assessore alla cultura di un comune lombardo di medie dimensioni ci ha chiesto chiarimenti volendo a sua volta fornirli agli operatori culturali e alle imprese del territorio. Sono tre segnali che meritano un'azione generale? Noi abbiamo dato la disponibilità di dedicare all'Art bonus una sezione del Premio CULTURA + IMPRESA 2016; il *benchmarking* e la valorizzazione delle buone pratiche in casi come questo può essere di grande aiuto.

## L'ALTO DI GAMMA: ESSERE 'CULTURACENTRICI'

Un segnale forte è arrivato nell'ottobre del 2014 da Andrea Illy, in occasione della presentazione annuale dell'*Osservatorio Altagamma*, all'ex Palazzo della Borsa di Milano. Il presidente di Altagamma – che rappresenta le principali aziende italiane del 'lusso', dalla moda al design, dal turismo all'enogastronomia – ha voluto introdurre la giornata con la tavola rotonda *Gli investimenti in Arte e Cultura da parte dell'Alta Industria Creativa*. La raccomandazione agli associati è stata forte e chiara: «siate 'culturacentrici', investite strategicamente in cultura, perché questo porta benefici diretti non solo in termini di comunicazione e reputazione. Le aziende di Altagamma hanno successo nel mondo perché i loro prodotti sono il risultato di secoli di arte, creatività, amore per il dettaglio, senso estetico alimentati dal nostro patrimonio e dalla nostra produzione culturale. Il rapporto tra cultura e manifattura è quindi di reciproca utilità: la cultura deve essere nutrita e sostenuta dall'impresa, perché l'impresa nel nutrirsi di cultura acquisisce quella capacità di creare, innovare, distinguersi che fa la differenza sui mercati globali».

## LE PRODUZIONI CULTURALI D'IMPRESA

Ma le *case history* presentate in quell'occasione dalle imprenditrici Rossella Bisazza (Bisazza), Camilla Lunelli (Cantine Ferrari), Cristina Nonino (Distillerie Nonino) hanno anche lanciato un *warning* agli osservatori più attenti, mostrando come gli investimenti in cultura non sempre si traducono in 'sponsorizzazioni e partnership': la scelta può essere anche nelle 'produzioni culturali d'Impresa', cui ora è dedicata una sezione specifica del nostro Premio CULTURA + IMPRESA.

In questo caso l'azienda sceglie la cultura come 'territorio valoriale', ne valuta le potenzialità non solo in termini di comunicazione corporate, declinandola spesso anche in chiave di comunicazione di marketing, BtoB e di comunicazione interna.

Quindi realizza 'in proprio' una mostra d'arte contemporanea, una performance dedicata, un museo d'impresa, un piano di formazione, un *contest* nazionale, di cui può governare appieno la qualità artistica e soprattutto l'efficacia della comunicazione. Ne sono un esempio lampante le fondazioni e i progetti d'arte contemporanea creati da imprenditori e aziende del mondo della moda.

Qui – se tutto va bene – gli operatori culturali diventano di fatto 'partner associati' o semplicemente 'fornitori di autorevolezza e *know how* artistico' beneficiando di un ritorno economico.

Alle istituzioni e agli operatori culturali pubblici e privati non rimane che adeguarsi accettando la sfida di dimostrare che la propria competenza assicura valore aggiunto al progetto dell'impresa. Certo, la bottiglia può essere vista da alcuni come mezza vuota osservando che le medesime risorse private potrebbero essere convogliate in progetti istituzionali dove a prevalere sia l'interesse pubblico.

WWW.UPAPERLARCULTURA.ORG

Sono infine del 2015 l'annuncio e la partenza pressoché immediata del portale [www.upaperlacultura.org](http://www.upaperlacultura.org), il primo e unico portale nazionale dedicato alle sponsorizzazioni culturali, che ha visto scendere in campo con un approccio inedito ed emblematico addirittura l'UPA – l'Associazione d'Imprese che rappresenta il 90% degli investimenti in comunicazione in Italia.

Non casualmente il presidente dell'Associazione – Lorenzo Sassoli Bianchi – è anche presidente del Mambo e del Sistema dei Musei bolognesi. Ma la motivazione di questo intervento sta in seguito a una *survey* condotta tra le Imprese as-

sociate, in collaborazione con il Comitato CULTURA + IMPRESA, che ha dato segnali convinti di motivazione e soddisfazione rispetto agli investimenti in comunicazione culturale da parte di oltre un centinaio di aziende di elevato *standing* in termini di fatturato e budget.

Da qui la decisione di offrire alle aziende italiane (è stato recentemente raggiunto un accordo anche con la Piccola e Media Impresa) uno strumento informativo sulle opportunità di comunicazione offerte dalla cultura e agli operatori culturali pubblici e privati, una vetrina qualificata per promuovere i propri progetti al mondo dei potenziali sponsor e partner.

Questa iniziativa è quindi complementare alle altre di dimensione locale – provinciale regionale – sviluppate da alcune Camere di Commercio e rivolte ai sistemi della cultura e dell'impresa del proprio territorio. Un esempio per tutti – meritevole di proselitismo – è lo Sportello per le sponsorizzazioni culturali creato dalla Camera di Commercio di Milano.

## IL PREMIO CULTURA + IMPRESA 2015

I nuovi paradigmi delle sponsorizzazioni e partnership culturali in Italia, come accennato, si evincono anche dall'osservazione dei progetti premiati o in *short list* delle tre edizioni del Premio CULTURA + IMPRESA, nato proprio con lo scopo di ricercare, far emergere e valorizzare le 'buone pratiche' in questo ambito, auspicando un effetto di emulazione, o quantomeno la consapevolezza che *'si può fare, con successo'*.

L'edizione 2015 ha visto il Museo della Scienza e della Tecnica di Milano conquistare il primo premio per le Sponsorizzazioni e Partnership culturali, con il progetto *#Food People. La mostra per chi ha fame di Innovazione* creato in occasione di Expo 2015.

I fattori distintivi del successo di questo progetto sono stati sostanzialmente due: la pianificazione strategica di un evento culturale caratterizzato da una propria precisa missione divulgativa, progettato con largo anticipo, e pensato anche in funzione delle risorse economiche che potevano essere attratte.

Il secondo elemento è stato la capacità di far quadrare il cerchio, ovvero di aver coinvolto una squadra di ben 18 realtà pubbliche e private, assicurando ad ognuna motivazione e soddisfazione specifiche, a partire dall'opportunità di essere presenti all'Expo senza dover sostenere gli investimenti necessari con le partnership ufficiali.

Per doverosa cronaca da consegnare alla storia, i partner e sponsor del museo

milanese sono stati: *Fondazione Cariplo (Bando Cultura Sostenibile 2013)*, *Regione Lombardia, Valagro, (Main Partner)*, *BASF Italia, Granarolo, Air Liquide, Same Deutz-Fahr, Sammontana, Image Line, Netafim, Yakult, ANIMA, Epta, Riello*. Partner tecnici: *ATM, Mapei, Samsung Electronics Italia, H3D System, D'Alesio&Santoro, Design Group Italia, AGF - Agenzia Giornalistica Fotografica*. Media Partner: *Televisionet, Wired*.

Dimostrare come i pool di sponsor possano funzionare, se ad ognuno di essi è data la possibilità di essere co-protagonista del progetto, è importante: i *fundraiser* della cultura oggi è più probabile che perseguano i propri obiettivi affidandosi a numerosi partner che investono poco, piuttosto che puntare a pochi grandi investitori.

Il primo premio CULTURA + IMPRESA 2015 per le produzioni culturali d'impresa è stato assegnato ad Edison. Anche in questo caso un progetto concepito per Expo 2015. Edison, al contrario dei principali player italiani dell'Energia, aveva scelto di non partecipare istituzionalmente ad Expo 2015, ma al tempo stesso di cavalcare l'evento in città, terreno che già vede abitualmente protagonista l'azienda, tra i grandi sponsor di molte manifestazioni culturali del Comune di Milano. È nato così il progetto *Edison Open4Expo*, palinsesto multidisciplinare che ha animato diversi spazi del 'fuoriExpo', a partire dalla propria sede.

Con l'edizione 2015 del Premio CULTURA+IMPRESA, in collaborazione con «Il Giornale delle Fondazioni», abbiamo creato la sezione dedicata alle *Fondazioni d'Impresa*, che si vorrebbe fossero più attente alle arti e alla cultura. Il progetto vincitore – *Culturability*, della bolognese Fondazione Unipolis – nasce nel 2009 e, contrariamente a quanto spesso succede in casa delle fondazioni d'impresa, ha una prospettiva nazionale, coinvolgendo progettualità di ogni parte d'Italia, e associando occasioni di studio e confronto ad azioni concrete sul territorio.

Tra gli altri progetti premiati, *La Felicità al lavoro*. Un'opera corale dimostra come si possano cercare e trovare sponsor anche in settori non convenzionali, come ha fatto la Fondazione Pordenonelegge.it coinvolgendo la Servizi CGN (network di 30.000 professionisti tra dottori commercialisti e consulenti del lavoro), organizzazione che prevede l'investimento dell'1% dei ricavi in cultura, con partnership strategiche, in cui l'impresa è parte attiva delle iniziative finanziate, coerenti con l'identità e i valori aziendali.

Il riconoscimento al progetto *Schema – Samsung Cultura Heritage Monument Arts*, che vede la collaborazione tra la Galleria dell'Accademia Venezia e Samsung Electronics Italia sottolinea il ruolo strategico che hanno oggi nella cultura

le sponsorizzazioni tecniche e professionali. Con questo progetto, ad esempio, la multinazionale coreana ha restaurato cinque sale delle Gallerie dell'Accademia di Venezia, e allo stesso tempo ha creato una classe digitale permanente (Smart Classroom) composta da *tablet* e *e-board* con cui gli studenti possono accedere a contenuti speciali sulle opere in mostra al museo. L'obiettivo è di rendere l'esperienza museale più coinvolgente, favorendo la partecipazione attiva di visitatori/studenti attraverso modalità di interazione innovative. I contenuti non sono standardizzati, ma differenti a seconda dell'età e della preparazione del visitatore.

Infine il premio assegnato al team Fondazione Bevilacqua la Masa + Stonefly SpA sottolinea come l'arte contemporanea oggi sia un terreno sempre più frequentato dalle aziende, e come si possano ben coniugare qualità del progetto artistico e culturale con i valori e l'identità aziendali, protagonisti in questo caso delle creazioni *site specific* di 12 giovani artisti multidisciplinari (dalla pittura alla performance, dalla videoarte alle installazioni e alla fotografia).

## Il Premio CULTURA + IMPRESA 2015

### I Progetti Premiati

#### SPONSORIZZAZIONI E PARTNERSHIP CULTURALI

**PRIMO PREMIO: #FoodPeople.** *La mostra per chi ha fame di innovazione*  
 Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci + Fondazione Cariplo, Regione Lombardia, Valagro, BASF Italia, Granarolo, Air Liquide, SAME Deutz-Fahr, Sammontana, Image Line, Netafilm, Yakult, ANIMA, Epta, Riello

#### MENZIONI SPECIALI:

*La felicità al lavoro. Un'opera corale, Fondazione Pordenonelegge.it + Servizi CGN*  
**Ex-aequo:**

**SCHEMA.** *Samsung Culture Heritage Monuments Arts, Gallerie dell'Accademia Venezia + Samsung*

*Walking with Art – Stonefly Art Prize, Fondazione Bevilacqua La Masa + Stonefly*

#### PRODUZIONI CULTURALI D'IMPRESA

**PRIMO PREMIO: Edison Open 4EXPO, Edison**

#### MENZIONI SPECIALI:

*Unicredit Pavillon, Unicredit*

*The Waterstone experience, Intesa Sanpaolo*

#### FONDAZIONI CULTURALI D'IMPRESA

**PRIMO PREMIO: Culturability, Fondazione Unipolis**

#### MENZIONI SPECIALI:

*Laboratorio Formentini per l'editoria, Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori*  
*Mostrami Factory @FOLLI 50.0, Fondazione Bracco*

#### I PARAMETRI DI VALUTAZIONE:

- Innovazione di obiettivi, soluzioni scelte, modalità esecutive;
- Strategia e attivazione di un piano di comunicazione integrata;
- Benefici ottenuti dai fruitori del Progetto culturale e del Territorio di appartenenza;
- Networking tra Istituzioni, Media, Aziende;
- Sostenibilità economica del Progetto ed efficacia della gestione delle risorse economiche;
- Integrazione con campagne di CSR – Corporate Social Responsibility;
- Modalità di misurazione dei risultati rispetto agli obiettivi ottenuti da entrambi i Partner, o dai Promotori del Progetto culturale;
- Creazione di opportunità di lavoro per Operatori culturali e della comunicazione.

**I GIURATI** dell'Edizione 2015 del Premio CULTURA + IMPRESA: Alessandro Allemandi, Editore Società Editrice Allemandi; Ettore Pietrabissa, Direttore generale Arcus/MiBACT; Claudio Bocci, Direttore Federculture; Laura Cantoni, Ricercatrice e Fondatrice Astartea; Carola Carazzone, Segretario Generale ASSIFERO; Salvatore Carrubba, Presidente Fondazione Piccolo Teatro di Milano e membro del Comitato Direttivo di CULTURA + IMPRESA; Mina Clemente, Responsabile Marketing Territoriale Camera di Commercio di Milano; Andrea Cornelli, Delegato ASSOCOM e PR Hub; Giuseppe Costa, Direttore Vicario Assessorato alla Cultura Regione Lombardia; Walter Hartsarich, Past President MUVE Musei Civici di Venezia; Giovanna Maggioni, Direttore generale UPA; Francesco Moneta, Presidente Comitato CULTURA + IMPRESA; Alessandro Pavesi, Presidente ASSOREL; Anna Puccio, Segretario Generale Fondazione Italiana Accenture; Patrizia Rutigliano, Presidente FERPI; Stefania Romenti, Ricercatrice Universitaria IULM; Catterina Seia, Direttore Arte&Impresa/ il Giornale dell'Arte, Giornale delle Fondazioni; Rossella Sobrero, Fondatrice de Il Salone della CSR.

# UNA GOVERNANCE INNOVATIVA PER IL TEATRO D'OPERA ITALIANO

CRISTIANO CHIAROT\*

Il sistema dello spettacolo dal vivo e delle Fondazioni lirico-sinfoniche rappresenta l'essenza dell'identità culturale del nostro Paese e sostenerne le attività significa investire in un settore strategico, trainante l'intero sistema economico nazionale.

Il teatro d'opera è un fattore di sviluppo di una società moderna in quanto narrazione della storia, forma di comunicazione e di formazione delle coscienze, oltre che un elemento fondamentale della nostra Cultura, che va sostenuto con fondi pubblici e privati e con una efficace regolamentazione.

Il teatro lirico, in particolare, è un vanto del nostro Paese per gli autori e gli interpreti che nei secoli hanno segnato nel mondo la tradizione di questo settore che qui, tra l'altro, ha visto il sorgere dei primi teatri lirici aperti al pubblico. Rispetto ad altre forme teatrali, il teatro musicale impegna rilevanti risorse finanziarie, genera occupazione diretta di alto livello e alimenta un indotto di qualità nel campo dell'arte, dell'artigianato e della manifattura.

Purtroppo è noto che l'economia di un teatro lirico sconta il 'fallimento del mercato' dal momento che i ricavi derivanti dal botteghino non coprono certo i

---

\* Presidente A.N.F.O.L.S.

rilevanti costi che la messa in scena degli spettacoli comporta, tanto che diventano indispensabili per il pareggio di bilancio – condizione necessaria per costruire il futuro di un teatro – i contributi pubblici e privati. Ed è necessario proprio partire da un'analisi del finanziamento pubblico, elargito negli ultimi 30 anni attraverso il Fus, per interpretare compiutamente le linee di tendenza del settore: la diminuzione del Fus in termini di valore reale dal 1985 al 2014 è del 55% e l'incidenza del finanziamento sul Pil ha toccato i minimi storici (0,08% nel 1985 – 0,02% nel 2014).

L'Italia, pur essendo uno dei primi dieci paesi al mondo in termini di ricchezza, è il fanalino di coda in Europa per la spesa in cultura e scuola.

Tenendo sempre ben presenti questi dati è necessario intervenire sulla governance dei teatri, da una parte, e sulle misure legislative, dall'altra.

L'unica leva disponibile all'interno di un teatro che può essere manovrata in autonomia è la ricerca della produttività ovvero l'aumento della produzione contenendo i costi, non solo per evidenti ragioni economiche, ma anche per ragioni artistiche. Le fondazioni liriche dovrebbero partire da una progettualità pluriennale, avendo ben chiari gli obiettivi finali e tenendo conto delle disponibilità economiche. I conti dovrebbero essere mantenuti sempre in ordine per poter governare in maniera coerente e lungimirante. I nostri teatri devono divenire delle aziende culturali produttive. È necessario avere un progetto culturale complessivo, avendo chiaro che ogni produzione deve rientrare in una logica industriale ben precisa che preveda, fin dall'origine del progetto, la ripresa dell'allestimento nell'arco degli anni successivi, per offrire ad un pubblico nuovo, sia esso turistico o giovanile, le opere che hanno costruito la storia della lirica. È solamente in questo modo che la produzione si traduce in investimento, assicurando continuità e consentendo una drastica riduzione delle spese.

In tale ottica sarebbe auspicabile poter contare su un impegno pluriennale da parte dello Stato: avendo la certezza delle risorse disponibili sarebbe più semplice programmare su più anni, potendo siglare accordi di lungo periodo con altri teatri per le coproduzioni e con i vari partner e potendo offrire agli artisti contratti pluriennali che risulterebbero convenienti sia in termini di contenimento dei costi che di sicurezza degli ingaggi (impegno lavorativo maggiore e continuativo a fronte di cachet a recita più bassi).

Produttività significa riuscire ad avere più alzate di sipario possibile, costruendo un cartellone che risulti al contempo innovativo e catalizzatore di pubblico, te-

nendo sempre presente che la finalità è la massimizzazione del tasso di riempimento della sala.

L'altra leva da manovrare, più difficile in termini di risultato conseguibile, per vari motivi economici, sociali e territoriali, è il fund raising, ad oggi indispensabile in prospettiva, vista la continua riduzione dei contributi pubblici.

In tal senso è necessario focalizzarci sulle misure legislative a disposizione e sui programmi di riforma in corso.

Nel 1967 la legge 800 ha riconosciuto per la prima volta «l'attività lirica e concertistica di rilevante interesse generale, in quanto intesa a favorire la formazione musicale, culturale e sociale della collettività nazionale» e con la legge n. 63 del 1985 è stato istituito il fondo per il finanziamento delle attività culturali.

Nel 1996 il decreto legislativo n. 367 ha depubblicizzato gli enti lirici trasformandoli in organizzazioni private senza scopo di lucro (fondazioni private) alle quali continuano ad essere assegnati fini di interesse generale. I contributi provengono ancora fundamentalmente dallo Stato, assicurando così la sopravvivenza dei teatri, ma finalmente accanto a questi è previsto che possano esserci anche contributi da parte dei privati.

Il modello delineato dal decreto n. 367 è sopravvissuto nelle sue linee fondamentali alle norme intervenute in fasi diverse, spesso frutto di esigenze contingenti, senza un'organicità normativa in grado di legittimare il comparto e di orientarne le scelte future, ultimo dei quali è il cosiddetto decreto 'Valore Cultura' - legge Bray n. 112 del 2013.

Tutte le leggi che si sono susseguite negli ultimi venti anni non solo non hanno risolto i problemi del comparto delle Fondazioni Liriche, ma hanno anche creato una stratificazione e un'incertezza legislativa che ne ha limitato lo sviluppo. Le Fondazioni, contraddicendo la loro stessa natura giuridica privata, continuano a rientrare nel campo pubblico per i rilevanti contributi erogati dallo Stato mediante il Fus e mantengono i vincoli tipici del settore pubblico.

Il decreto 'Valore Cultura', oltre ad aver adeguato gli statuti delle Fondazioni Liriche introducendo un modello di governance che prevede degli organi che durano in carica cinque anni (il Presidente, il Consiglio di Indirizzo, il Sovrintendente e il Collegio dei Revisori dei Conti), ha avuto come obiettivo quello di favorire un controllo diffuso da parte del cittadino sull'operato delle istituzioni e sull'utilizzo delle risorse pubbliche (Amministrazione trasparente, d.l. 33/2013) e ha imposto ai teatri in difficoltà di dichiarare lo stato di crisi per accedere a un

fondo straordinario messo a disposizione dal Ministero per risolvere i loro problemi di carattere finanziario. Per riuscire a fare questo i teatri si sono impegnati a eliminare la parte variabile del salario (il contratto integrativo) e a ridurre il costo per il personale.

Otto fondazioni (Trieste, Genova, Bologna, Cagliari, Roma, Napoli, Firenze, Palermo) hanno elaborato il piano triennale di risanamento, *conditio sine qua non* per ottenere l'accesso ai finanziamenti, che doveva prevedere un equilibrio di bilancio entro un triennio e la riorganizzazione sia dal punto di vista produttivo che del personale. Cinque di queste fondazioni erano in amministrazione straordinaria da almeno due esercizi e non ancora ricapitalizzate e le altre tre ritenevano di non essere in grado di far fronte ai debiti esigibili senza l'aiuto della legge.

Ad un anno dalla presentazione dei piani si è notata una riduzione del debito e soprattutto un trasferimento del debito dai fornitori, banche e lavoratori allo Stato; questo significa, fortunatamente, un aumento di liquidità per i teatri. Indubbiamente questa norma ha dato l'opportunità ai teatri di avviare un virtuoso processo di riorganizzazione e di responsabilizzazione dei propri interlocutori.

Dal momento dell'emanazione della legge Bray ad oggi vi sono state delle particolari circostanze che hanno modificato gli equilibri organizzativi delle Fondazioni, come ad esempio la sentenza della Corte Costituzionale che ha previsto il reintegro di alcune centinaia di dipendenti negli organici delle Fondazioni Liriche. Ciò ha messo nuovamente in discussione l'ottenimento del pareggio di bilancio e a tal proposito il Ministero ha prorogato questo obiettivo fino al 2018.

Proprio il 2 agosto 2016 il Senato ha infine approvato in via definitiva il decreto Enti Locali, un nuovo provvedimento che, alla luce della nuova formulazione dell'art. 24, potrebbe modificare l'assetto delle Fondazioni lirico sinfoniche e rappresentare un passo fondamentale verso una definitiva legge di riforma. L'intervento finalizzato alla razionalizzazione normativa da tempo richiesta è ormai indispensabile e questo dovrebbe consentire una maggior certezza in merito all'erogazione delle risorse, modificando il funzionamento delle fondazioni liriche che entro il 31 dicembre 2018 dovranno dimostrare efficienza gestionale, stabilità economico-finanziaria, capacità di autofinanziamento e di reperimento di risorse private a sostegno dell'attività, internazionalizzazione, realizzazione di un numero adeguato di produzioni e coproduzioni, pena la «conseguente revisione delle modalità di gestione e finanziamento».

L'attuale testo normativo dovrà essere aggiornato con i regolamenti cui la norma rinvia e dovrà convogliare nel più ampio progetto di riforma contenuto

nella prossima legge sullo spettacolo dal vivo. Tale testo non ha chiarito comunque la natura giuridica delle Fondazioni, ma sembra superare la liquidazione coatta amministrativa per le Fondazioni lirico sinfoniche non in linea con il piano di risanamento concordato con la legge Bray, incentiva l'intervento dei privati grazie alle facilitazioni fiscali assicurate dall'Art bonus (credito di imposta del 65% per le donazioni alle Fondazioni Liriche) e prevede, inoltre, delle misure di contenimento della spesa.

Dalla nuova legge ci attendiamo l'armonizzazione di tutte le precedenti, dalla n. 800 in poi, e l'adeguamento a tutte le normative degli altri settori (come quella introdotta dal Jobs Act) che hanno sostanziali ricadute anche nel comparto delle Fondazioni Liriche. Affinché questo possa divenire un settore moderno e innovativo dovrà essere legittimato ad operare in modo efficiente in un mercato moderno e competitivo.

Un'altra considerazione di carattere generale che non può non essere fatta in virtù di nuove leggi sulle Fondazioni lirico sinfoniche e sull'intero spettacolo dal vivo riguarda lo studio della musica, che ritengo debba essere oggetto di un interesse nuovo da parte del legislatore e inserito a partire dalle scuole dell'infanzia come insegnamento obbligatorio.

Il nostro Paese, che ha fatto la storia della musica e possiede il più importante patrimonio musicale mondiale, non dovrebbe considerare l'insegnamento della musica come uno studio accessorio ma, al pari della letteratura, della matematica, della storia e della geografia, dovrebbe inserirlo nel percorso formativo obbligatorio dei ragazzi.

In Italia purtroppo questo argomento non è mai stato affrontato in maniera organica e pur avendo istituito i Conservatori per legge, l'insegnamento di base è stato completamente abbandonato.

È indispensabile trovare risorse per organizzare l'insegnamento della musica nelle scuole e, al contempo, agevolare delle formule di lavoro per i musicisti che, oltre alle attività nei teatri, dovrebbero poter intensificare e accrescere il proprio rapporto con il mondo della scuola. Su queste basi di crescita culturale si può fondare l'acquisizione di un nuovo pubblico giovanile.

Infine per dar modo alle nostre Fondazioni di affrontare il futuro in maniera propositiva sarà necessario, prima di tutto, garantire la triennialità dei finanziamenti, auspicando sempre maggior collaborazione tra teatri in modo da poter ac-

crescere l'offerta di spettacolo in tutto il territorio, con notevoli incrementi di produttività e, al contempo, mantenendo un costante controllo sui costi. L'intervento di riforma del settore dovrà mettere al centro la qualità artistica e la quantità produttiva, affrontando temi quali il lavoro, la competitività, l'istruzione, la formazione, la sostenibilità economica e le economie di apprendimento.

Il tanto auspicato pareggio di bilancio dovrà essere raggiunto mediante un duplice obiettivo di pareggio sia strutturale che di funzionamento e una sana ed efficace struttura produttiva dovrà poter contare su un capitale umano in grado di interpretare i bisogni del pubblico e dei diversi interlocutori con logiche di imprenditorialità.

Le Fondazioni liriche possono funzionare bene con corpi artistici stabili purché la gestione sia capace di contemperare esigenze di bilancio e di qualità artistica, stagione e repertorio, governando con sapienza e passione le diverse anime che compongono il teatro d'opera.

#### Note bibliografiche

Brunetti, G. a cura di, *I teatri lirici. Da Enti autonomi a fondazioni private*, Milano, Etas Libri; 2000

G. BRUNETTI e P. FERRARESE, *Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo*, Venezia, Cafoscarina, 2007

P. DUBINI, *Opera: Continuiamo a pensarci*, «Il Giornale delle Fondazioni», 2016

M. NOVA, *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Milano, EGEA, 2002

# SALA, IL FUTURO È ADESSO

LUIGI CUCINIELLO\*

L'Associazione Nazionale Esercenti Cinema – ANEC raggruppa le imprese che svolgono attività di esercizio cinematografico di ogni tipologia e dimensione, dalle monosale alle piccole multisale ai multiplex gestiti da realtà indipendenti, non facenti parte cioè di circuiti internazionali. Articolata in 15 sezioni regionali ed interregionali che coprono l'intero territorio nazionale, ha 2.100 schermi associati. L'ANEC aderisce, in qualità di socio fondatore, all'Associazione Generale Italiana dello Spettacolo (Agis); vanno ricondotti all'ANEC (e in parte all'ACEC, l'associazione delle sale delle comunità ecclesiali) anche i circa 500 schermi dei cinema d'essai che costituiscono la FICE. Dal 2006 al 2015 è stato membro attivo del Progetto Speciale 'Schermi di Qualità', lanciato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e realizzato in dieci edizioni. È cofondatrice di Cinetel srl, per la rilevazione dei dati di mercato, nel cui ambito è stato istituito, nel 2009, il Registro Impianti Digitali.

A livello europeo partecipa in qualità di socio fondatore all'UNIC, l'Unione europea delle associazioni di imprese di esercizio cinematografico, ed è membro effettivo di Media Salles, organismo istituito nel quadro del Programma Media

---

\* Presidente ANEC

dell'Unione europea oltre che - per il tramite di una cinquantina di cinema associati - di Europa Cinémas, il circuito di sale per la promozione dei film europei, anch'esso aderente al Programma Media. È inoltre socio fondatore, con l'Agis, della Fapav, Federazione per la Tutela dei Contenuti Audiovisivi e Multimediali.

Rientrano tra gli scopi primari dell'associazione, fondata il 31 gennaio 1947, la rappresentanza a livello nazionale, comunitario ed internazionale dei propri associati nei confronti delle istituzioni, delle altre associazioni di imprenditori e di prestatori d'opera; la tutela degli interessi ed il sostegno dello sviluppo economico delle sale, anche attraverso la realizzazione di iniziative a carattere promozionale; la prestazione ai propri associati di servizi di consulenza ed assistenza relativi al settore di appartenenza.

Fin qui il 'biglietto da visita' dell'ANEC, che ne inquadra il contesto, l'appartenenza, l'ambito di attività e l'ambizione di rappresentare, seppure in un contesto tecnologico e competitivo profondamente mutato, un segmento vitale e indispensabile per il settore audiovisivo: l'esperienza cinematografica, digitalizzata e arricchita da una tecnologia al passo con i tempi e in continuo movimento, è tuttora 'il' modello di fruizione per cui l'opera filmica è stata concepita e realizzata; ancorché sempre più 'evento', attraverso un'infinità di linguaggi e stili cinematografici continua ad arrivare con immediatezza al pubblico disposto ad abbandonarsi, nel buio della sala, a due ore di emozioni e arricchimento culturale.

Un evento dalle forti connotazioni sociali e culturali come economiche, sia sul territorio (la vivibilità dei centri cittadini, l'impatto sulle attività circostanti) che per la capacità di fare da traino a ogni successivo sfruttamento del film. La sala, come riconosciuto, è centrale all'interno della filiera: se l'affluenza al cinema è bassa, a risentirne non è solo l'esercizio, ma il comparto nel suo insieme e, soprattutto, la crescita culturale delle nuove generazioni e degli italiani. Oggi la sala rappresenta ancora una percentuale maggioritaria dei ricavi dell'opera, e in più presenta i caratteri della trasparenza e dell'immediatezza del dato fornendo ossigeno e possibilità di reinvestimento per i titolari dei diritti, anche al netto dell'immensa capacità mediatica suscitata. Senza dimenticare che lo spettacolo cinematografico si conferma la forma di intrattenimento più economica, con un prezzo medio intorno ai 6 euro e un andamento pressoché stabile nonostante il passaggio dalla lira all'euro. Tante caratteristiche che dovrebbero porre la sala al centro del sistema-cinema nel suo complesso.

Il 2015 è stato un anno positivo per l'esercizio cinematografico. L'Italia, tuttavia, è ancora indietro rispetto ad altri mercati europei, la Francia in primis, non riuscendo a sviluppare a pieno le proprie potenzialità.

Nel 2015, in Italia si sono manifestati segnali di ripresa con un incremento del 10,9% degli incassi e dell'8,6% delle presenze, dovuto soprattutto a film di particolare successo. Permangono, invece, alcune criticità strutturali, su cui occorre soffermarsi.

**Il peso della Fiscalità nazionale e in particolare locale.** L'incremento dei tributi locali è stato pari al 300-400% (IMU/TASI/TARI) e ciò ha portato alla chiusura o alla lenta agonia di numerose sale che soffrono il peso della tassazione. Tale imposizione non tiene in debito conto la peculiarità delle sale: esse necessitano di grandi superfici e volumi affinché il servizio reso garantisca le condizioni indispensabili di sicurezza, requisiti tecnici e comfort. Durante i dibattiti per la Legge di Stabilità 2016 le Commissioni Istruzione del Senato e Finanze della Camera dei Deputati hanno invitato il Governo a valutare azioni che vadano nella direzione di un'eliminazione o riduzione della tassazione locale sulle sale cinematografiche e teatrali. Per queste imprese, l'immobile non costituisce un bene strumentale, ma è l'essenza stessa dell'attività. I Cinema sono la 'casa culturale' (a funzione pubblica e sociale) degli italiani. Sono centri di aggregazione sociale ramificati sul territorio e attivi per 365 giorni l'anno. Per questo, devono essere considerati un asset su cui puntare, non un capitale da tassare.

**L'assenza negli ultimi anni di adeguate politiche di incentivazione e sostegno all'esercizio.** Negli ultimi anni sono venute meno le risorse relative alle agevolazioni finanziarie di sostegno al settore sotto forma di contributi in conto capitale e conto interessi. Risorse che avevano garantito l'adeguamento strutturale e tecnologico delle sale per un investimento complessivo nel decennio 1998-2008 di oltre 2 miliardi di euro. Il venire meno di tali fondi ha comportato progressivamente la paralisi degli investimenti e il blocco delle capacità competitive del settore. Inoltre, con la Legge di Stabilità 2014 (legge 147/2013), l'esercizio ha subito (tra le poche categorie) un taglio del 15% dell'ammontare dei crediti d'imposta, principalmente destinati a incentivare la programmazione dei film italiani. Misura che ha ulteriormente inciso in maniera assai negativa sui bilanci delle imprese d'esercizio. In generale, l'ammontare delle risorse a favore dell'esercizio è veramente irrisorio.

Si aggiungano le carenze strutturali del settore, a cominciare dalla stagionalità dell'offerta cinematografica: le grandi case produttrici e distributrici perseverano

nell'accorciare la stagione, concentrando le uscite principali nel periodo settembre-aprile, provocando così una forte congestione per le sale e rendendo sempre più complesso, per gli esercenti, gestire il personale impiegato. In questo senso, bisognerebbe individuare politiche di sostegno ad hoc per incentivare gli operatori a programmare le uscite nei periodi estivi.

L'illustrazione di scenario non può prescindere da un confronto europeo con un Paese che ha fatto della produzione cinematografica il proprio fiore all'occhiello: la Francia. Oltralpe, ad esempio, dal report 2014 (fonte: Centro Nazionale del Cinema) si evince che il sostegno complessivo per cinema e audiovisivo è stato di 772,68 milioni di euro, che ha incluso produzione, distribuzione ecc. L'esercizio cinematografico francese ha beneficiato di 152 milioni di euro di sostegno da parte del CNC, di cui: 71,10 milioni di sostegno automatico per l'ammodernamento delle sale (si è registrato un aumento dei lavori di ristrutturazione, dopo una pausa dettata dalla transizione al digitale: un elemento da considerare per rivendicare la forte necessità di risorse adeguate anche per l'esercizio italiano) e di 80,91 milioni di sostegno selettivo, inclusi gli aiuti per le sale in zone insufficientemente dotate (7,5 milioni).

In Italia, la situazione è la seguente: i fondi che il Governo ha recentemente investito per il settore cinema sono di gran lunga inferiori nonostante una storia per nulla diversa per qualità, tradizione e potenzialità. Il nostro paese, da sempre, ha preferito allocare i maggiori investimenti alla produzione; per questo, gli investimenti per l'esercizio cinematografico sono irrisori e insufficienti. Al contrario, il legislatore francese è conscio dell'importanza del sostegno alle sale, quale luogo dell'incontro privilegiato tra il film ed il pubblico.

Dalla disamina comparativa emerge che il sistema francese premia l'esercizio cinematografico dedicandogli una quota di risorse consistente per permettere alle sale di accogliere il maggior numero di spettatori, che nel 2015 sono stati il doppio di quelli italiani (209 milioni contro 107). Da noi, accade l'opposto, lo Stato concentra le sue risorse sulla produzione (penalizzando l'esercizio) e i risultati che ne discendono non sono casuali. Creare le condizioni per una maggiore affluenza nelle sale significa, peraltro, aumentare gli incassi per tutto il sistema: produttori, distributori, esercizio.

Venendo al futuro immediato, l'auspicio è che l'annunciato disegno di legge di riforma del cinema e dell'audiovisivo riporti in equilibrio l'assetto dell'industria. In generale, il disegno di legge in questione rappresenta un importante segnale d'attenzione del mondo politico nei confronti di un settore che impegna migliaia

di imprese e di addetti, riconoscendo il valore culturale di un'industria ed il rilevante impatto economico della stessa sul prodotto interno nazionale.

L'impianto generale è apprezzabile in quanto si pone come legge di sistema, razionalizzando e semplificando gli strumenti di sostegno attualmente in vigore e apportando una rilevante dotazione economica per assicurarne il funzionamento attraverso l'istituzione di un autonomo 'Fondo per il cinema e l'audiovisivo', per il cui finanziamento non è stata ritenuta necessaria l'introduzione di una tassa di scopo a carico degli utilizzatori dei contenuti audiovisivi, così come al contrario previsto nella quasi totalità di analoghe proposte di legge presentate sia nella precedente che nell'attuale legislatura.

Entrando nel merito delle disposizioni riguardanti l'esercizio cinematografico, trovano accoglimento proposte già sostenute dalla presidenza ANEC, come la trasformazione delle varie forme di sostegno in crediti d'imposta, già recepita, tra l'altro, nell'ultima Legge di Stabilità che pure, però, deve ancora trovare applicazione con il decreto attuativo.

Rilevante poi risulta, per lo stanziamento economico messo in campo, la previsione di un piano straordinario, dapprima triennale poi esteso nell'arco di un quinquennio, per la creazione di nuovi esercizi e la riattivazione e trasformazione di quelli esistenti, al fine di qualificare ulteriormente i punti di offerta. Qualche perplessità è derivata dall'introduzione di vincoli di destinazione d'uso alle sale cinematografiche a seguito della dichiarazione d'interesse culturale ai sensi del codice dei beni culturali e del paesaggio.

Allo stato attuale il giudizio complessivo sul disegno di legge è positivo, in quanto rappresenta l'occasione storica per un adeguato riequilibrio delle risorse all'interno della filiera cinematografica, con la giusta valorizzazione del ruolo della sala cinematografica nell'ambito dell'industria di settore. L'auspicio – e l'obiettivo del lavoro in corso da parte della presidenza ANEC – è che tutto questo possa tradursi concretamente nei successivi provvedimenti attuativi con l'allocazione di adeguate risorse.

Il giudizio positivo sul testo in fase di approvazione, fortemente voluto dal Ministro Franceschini e che ha visto relatrice in prima lettura la Senatrice Rosa Maria Di Giorgi, già firmataria di un disegno di legge sul cinema, si inquadra dunque in una fase delicata, nella consapevolezza di vivere un momento di svolta complessiva – ben al di là del cinema – che sta cambiando e cambierà le nostre abitudini e la nostra vita quotidiana. La crisi globale che stiamo ancora affrontando non può e non deve mai farci dubitare del ruolo e della funzione che l'esercizio – e l'associa-

zione – possono giocare nello scenario italiano. In generale si sente in modo evidente la necessità di una strategia complessiva che torni a sottolineare l'importanza della sala cinematografica per l'industria audiovisiva e per la cultura del nostro paese.

Le sale cinematografiche italiane hanno risposto positivamente e con uno sforzo notevole alla sfida tecnologica della digitalizzazione, con investimenti molto onerosi in un periodo di contrazione degli incassi, a cui si è aggiunta la necessità di aggiornamento professionale e l'aumento dei costi di manutenzione; e adesso occorre che questi ingenti investimenti sostenuti possano trovare una possibilità concreta di recupero e di rilancio, sia attraverso il sostegno pubblico al miglioramento della tecnologia e del comfort delle sale, che mediante un riequilibrio degli assetti del mercato, con il definitivo affermarsi di più flessibili modelli e pratiche di programmazione (come la cosiddetta 'multiprogrammazione') per offrire al pubblico film diversi per generi e target durante il giorno, con una sviluppata capacità di comunicazione; l'effettiva accessibilità a tutto il prodotto, la sistematica presenza di titoli importanti durante il periodo estivo: sono solo alcuni dei temi su cui occorre instancabilmente continuare a lavorare per tradurli in pratica.

Senza una visione più ampia che sostenga la nostra attività anche in termini culturali, promozionali, ma anche economico-produttivi ed occupazionali, assisteremo ad una ulteriore e sistematica perdita di visibilità e di prestigio dei film in sala.

Rendere il cinema sul grande schermo interessante e attrattivo soprattutto per i giovanissimi, il pubblico del futuro, deve essere un imperativo assoluto della nostra Associazione mai come adesso, soprattutto in considerazione dell'aumento dei competitor legali (nuove piattaforme di streaming on-line su cui si sono mosse multinazionali come Google, Sky, Premium) e la proliferazione difficilmente arginabile dei competitor illegali (la pirateria on line) che hanno ormai abituato le nuove generazioni a una gratuità illecita della fruizione del prodotto filmico.

Nodo cruciale è il rafforzamento e l'incremento del pubblico da perseguire attraverso nuove e più dinamiche modalità di offerta e promozione del cinema, evitando intasamenti di uscite dei film in alcuni periodi dell'anno e la conseguente carenza di titoli durante i mesi estivi – l'estate 2016 non costituisce purtroppo eccezione a una pratica ormai tutta e soltanto italiana – ma soprattutto operare una incisiva diversificazione dell'offerta.

Anche in questo senso la presidenza ANEC ha inteso ripensare e rilanciare la necessità di un coordinamento più stabile ed efficace tra tutte le componenti della filiera cinematografica e tra tutte le Associazioni coinvolte. Nel contempo, sono

da esplorare tutte le modalità di collaborazione e aggregazione (come consorzi, gruppi di acquisto, nuovi circuiti di programmazione) per consentire anche alla sale indipendenti di proseguire la propria attività e di sopravvivere nel dinamico sistema delle PMI fatto di programmazione gestionale, sfruttando le opportunità di accesso ad agevolazioni e finanziamenti pubblici, oltre alla capacità imprenditoriale di rapportarsi ai fornitori del prodotto e dei servizi accessori. Pesa infatti che, nonostante gli ingenti investimenti tra la fine degli anni '90 e la fine degli anni 2000 in nuove strutture tecnologicamente avanzate, il mercato italiano continui ad assestarsi intorno ai 100-110 milioni di spettatori annui, ben distante dai risultati raggiunti dal mercato francese o inglese, per i motivi sopra analizzati.

Strategico è perseguire il reperimento di risorse, dirette o indirette, a favore delle imprese di esercizio con interlocutori pubblici e privati, per rilanciare gli investimenti, al termine del faticoso processo di digitalizzazione degli impianti, peraltro in continua evoluzione e che necessita continuo aggiornamento: *high frame rate*, proiezioni laser, sonoro 'immersivo' costituiscono gli impegni dell'immediato futuro che gli imprenditori dell'esercizio sono chiamati ad affrontare, parallelamente a una migliore e più moderna comunicazione: anche qui, il Governo ha mostrato di condividere la necessità. L'obiettivo è sicuramente aumentare nell'immediato il numero dei propri spettatori, ma anche investire sul pubblico di domani.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# IL CINEMA D'ESSAI E LE SFIDE DEL FUTURO

MIMMO DINOIA\*

Istituita nel 1980, la Federazione Italiana del Cinema d'Essai ha come scopo prioritario la promozione del cinema di qualità in Italia, oltre naturalmente a fornire il dovuto supporto alle imprese e agli enti associati su questioni attinenti la loro attività. Negli anni, la FICE ha saputo affermarsi come organismo di riferimento per la capacità di aggregare sale d'essai di tutto il territorio: dalle multisale e dalle monosale di città alle realtà operanti nei centri minori, che hanno saputo improntare la propria attività a programmazioni diverse dai canoni commerciali prevalenti.

Il quadro di riferimento è un mercato che ha profondamente mutato la propria struttura: almeno fino agli anni '80-'90, la differenza tra il 'cinema commerciale' e il 'cinema d'autore', o di ricerca, era netta; le sale cinematografiche, per la stragrande maggioranza, erano dedite a programmare produzioni per il grande pubblico, mentre una sparuta minoranza era tesa alla scoperta di nuovi autori, delle cinematografie che improvvisamente, grazie a un premio prestigioso o a un regista rivelatosi come punta di diamante, balzavano all'attenzione delle platee internazionali, dando la stura alla scoperta di un patrimonio filmico di cui solo pochi conoscitori avevano apprezzato sino ad allora le qualità.

---

\* Presidente FICE - Federazione Italiana Cinema d'Essai

Poche sale o cineclub coraggiosi, supportati da piccole distribuzioni indipendenti che, a partire dalla metà degli anni '80, hanno scoperto filoni importanti del cinema autoriale hanno così sdoganato tematiche poco battute dal nostro cinema (e da quello hollywoodiano), a seconda dei casi con una matrice sperimentale, raffinata oppure neo-realistica. Parallelamente, le sale si sono aggregate accanto ai 'pionieri' che hanno dato vita alla FICE, sostenendo di volta in volta i Wim Wenders, i Pedro Almodovar, James Ivory o Stephen Frears ma anche i vari Derek Jarman, Manoel De Oliveira o Jim Jarmusch che, si scopriva, potevano attrarre ben più di un manipolo di spettatori 'coraggiosi'.

*Il cielo sopra Berlino*, distribuito dalla Academy di Vania e Manfredi Traxler, ma anche *Lanterne rosse* di Zhang Yimou, fiore all'occhiello dalla Mikado di Roberto Cicutto e Luigi Musini, sono stati dei grandi successi che hanno aperto la strada al cinema d'essai come oggi lo conosciamo; film come *Camera con vista* di Ivory (tra i primi titoli distribuiti dalla Bim di Valerio De Paolis, ancora oggi instancabilmente alla scoperta di nuovi talenti) o *My beautiful laundrette* di Frears sono rimasti in programmazione nelle sale d'essai romane e delle principali città – allora davvero poche – per mesi e mesi, godendo di una programmazione esclusiva, retaggio di un sistema ormai superato in cui esistevano (mai abbastanza rimpiante) le seconde visioni per recuperare un film non visto.

Qualche anno dopo, il Nuovo Sacher di Nanni Moretti programmava film iraniani di Abbas Kiarostami o Mohsen Makhmalbaf e, complice l'attrattiva suscitata dal regista/esercante romano, riusciva ad attrarre un pubblico cinefilo che allora, e purtroppo oggi non più, poteva contare anche sulle reti Rai, e successivamente sulla neonata pay tv TelePiù, per un'alfabetizzazione senza limiti né barriere, che con l'ausilio di critici cinematografici come Vieri Razzini (oggi patron della Teodora Film) o del compianto Claudio G. Fava, e poi dell'onnivoro *Fuori Orario* di Enrico Ghezzi, faceva (ri)scoprire generi, autori, film del passato e curiosità a cinefili di ogni latitudine.

L'Anteo a Milano, l'Odeon a Bologna, l'Alfieri a Firenze, l'Astra a Napoli, l'Aurora a Palermo, l'Arsenale di Pisa, solo per citarne alcuni, hanno garantito al pubblico 'fidelizzato' (parola che allora non esisteva) la qualità delle proposte, la certezza di trovare opere stimolanti e a volte di scoprire i maestri di domani, insomma la formazione di un gusto collettivo che si è fatto strada fino a sconfinare, complice il successo internazionale e festivaliero dei registi più amati, dalle sale d'essai alle sale da 'grande pubblico', non senza problemi per le prime. Un lavoro di diffusione, portato avanti dalla FICE e dai propri associati, che si è esteso dalle principali città italiane alle realtà di provincia.

Nel tempo, il riconoscimento dello status di 'sala d'essai' si è esplicitato con la legge

cinema del 1994 (il cd. 'decreto Urbani'), che ha identificato i parametri di appartenenza, nella fattispecie le percentuali minime di programmazione di film d'essai sia in generale che di produzione nazionale ed europea, e definito il 'film d'essai', nel contempo prevedendo alcuni automatismi nell'assegnazione di tale qualifica, non soltanto per valorizzare la programmazione di determinate tipologie di opere cinematografiche (i film di 'interesse culturale', che allora erano identificati coi film più 'difficili', prima che tale qualifica venisse 'annacquata' con un indistinto ricorso a tale definizione) ma anche per sottolineare il ruolo fondamentale delle cineteche nel tener viva la memoria e la riscoperta dei capolavori del passato.

Nel tempo, dicevamo, il mercato sala ha avuto una rapida evoluzione, sia per l'esplosione (in Italia avvenuta principalmente nei centri commerciali, al di fuori dei centri storici) dei multiplex a partire dalla fine degli anni '90, sia per il progresso tecnologico che all'home video e alla pay tv ha affiancato negli ultimi anni lo streaming VOD: l'accesso alla Rete come contenitore a richiesta, per abbonamento, dove trovare un'offerta pressoché illimitata di cinema, da consumare su piccoli schermi sempre più grandi ma anche su apparecchi come tablet o smartphone che col cinema hanno ben poco in comune. Da un lato la digitalizzazione del cinema, in parallelo al progresso nel comfort e nella tecnologia delle nostre sale, ha apportato una maggiore flessibilità alle programmazioni del cinema, con la possibilità di assaporare gite ai musei, spettacoli dal vivo di prosa, danza, lirica e ancora documentari, film del passato restaurati, sport e quant'altro emergerà in futuro; dall'altro una concorrenza sempre più esasperata, che alla facilità di utilizzo affianca il sempre spinoso problema del download illegale, da affrontare congiuntamente a livello internazionale.

La sala d'essai, come tutte le sale, ha l'obbligo di rinnovarsi, di comunicare in maniera diretta, diversificata al proprio pubblico in tutte le sue diverse componenti; di affinare la propria programmazione e diversificarla; in più, da tanti anni ormai si vede affiancata nella proposta di opere 'di qualità' da sale di ogni tipologia: dal singolo schermo del megaplex o multiplex alla lotta all'ultimo film dell'autore ormai celebre, beniamino di un pubblico sempre più indifferenziato, ormai uscito dall'orbita del cinema indipendente e prodotto e distribuito da *major companies*.

Il ripensamento del proprio ruolo passa dunque, a nostro avviso, anche dal rigore delle scelte di programmazione: anche la regolamentazione statale del nostro settore ha visto nascere la qualifica di 'eccellenza' che attribuisce, ai fini del premio annuale a valere sul fondo ministeriale dedicato, un punteggio extra alle opere di particolare valore artistico e culturale, individuate dall'apposita commissione ministeriale.

In più, la necessità di rivedere le norme in vigore, e di 'fondere' criteri e presupposti

della disciplina d'essai con il regolamento del progetto speciale *Schermi di Qualità*, nato per accelerare gli incentivi alla programmazione di film d'essai nazionali ed europei e in vigore fino al 2015 per dieci anni, ha fatto scaturire un nuovo decreto ministeriale, che ha visto la luce a febbraio 2016 e che resterà operativo fino all'entrata in vigore della legge su Cinema e Audiovisivo attualmente all'esame del Parlamento.

Diversi acceleratori hanno affiancato l'eccellenza con il decreto emanato nel 2016: dalle opere prime e seconde di produzione nazionale ed europea alla programmazione estiva a quella per le scuole, e naturalmente ai film di interesse culturale e a quelli premiati ai principali festival. Uno schema confortante, in quanto riconosce il perdurante ruolo culturale e il rapporto privilegiato con il pubblico delle sale d'essai, ormai non più il 'manipolo di prodi' degli ultimi decenni del secolo scorso ma un numero significativo, che vede oltre 800 schermi – incluse le molte sale della comunità ecclesiale – ammesse ogni anno al premio.

Un ruolo certo non più da 'pioniere', ma la sensazione di chi continua a impegnarsi fortemente per la diffusione del cinema d'autore è che occorra delimitare con maggior precisione il campo d'azione, lavorare per recuperare il rapporto con un pubblico ormai assuefatto a un'offerta indistinta sempre più vicina ai linguaggi e ai canoni televisivi (quanta fiction mascherata da cinema viene prodotta in Italia...); un pubblico spesso incapace di decifrare linguaggi e stili non convenzionali in assenza di attività di 'alfabetizzazione'. D'altronde, senza una domanda da parte delle televisioni (generaliste e a pagamento), molti distributori nazionali preferiscono non importare opere pure apprezzate ai festival o meritevoli di grande attenzione, per non correre rischi eccessivi.

Prevale, insomma, la caratteristica di 'industria' del cinema a discapito dell' 'arte', vengono premiati al box office mondiale blockbuster che fanno largo sfoggio di tecnologia ma che vengono prodotti in serie, per un pubblico poco propenso a ragionare sulla qualità della visione, di sicuro con un occhio rivolto maggiormente a mercati in forte espansione come quelli asiatici che a quelli europei, che pure rappresentano ancora una fetta rilevante del box office mondiale.

La circuitazione del cinema indipendente deve essere sostenuta, non soltanto con un intervento mirato e intelligente da parte di Stato, Regioni, Comuni, ma anche con maggiori sforzi da parte del settore: la diversità culturale del cinema europeo non è una frase fatta, è una realtà che passa anche per la conoscenza del cinema del mondo, per la valorizzazione dei propri talenti e per la possibilità di diffonderli al proprio pubblico.

Le sale d'essai hanno ancora un peso decisivo nella diffusione di tali opere: ancorché minoritarie a livello complessivo dei dati del mercato, si rivelano preziose per decretare il successo dei film d'autore, come dimostra il campione di 15 film italiani e altrettanti

CINEMA D'ESSAI IN ITALIA. QUALCHE DATO PER METTERE A FUOCO IL SETTORE

FILM D'ESSAI EUROPEI

Periodo 27 agosto 2015 - 29 maggio 2016. Campione di 15 film usciti nel periodo

Titolo	1° program.	Distribuzione	Naz.	Cinema d'essai		Tutti i cinema		Incidenza % essai	
				Incasso	Presenze	Incasso	Presenze	Incasso	Presenze
1 DIO ESISTE E VIVE A BRUXELLES	26/11/2015	I WONDER	BEL	1.240.543	197.904	1.527.481	252.032	81,21	78,52
2 LO STATO CONTRO FRITZ BAUER	28/04/2016	CINEMA	DEU	238.451	42.673	268.092	47.917	88,94	89,06
3 LA ISLA MINIMA	03/12/2015	MOVIES INSPIRED	ESP	160.457	28.699	255.229	46.042	62,87	62,33
4 MUCH I LOVED	08/10/2015	CINEMA	FRA	142.178	27.027	158.231	30.827	89,85	87,67
5 LA CORTE	17/03/2016	ACADEMY TWO	FRA	434.888	75.047	505.529	87.757	86,03	85,52
6 IL CONDOMINIO DEI CUORI INFRANTI	24/03/2016	CINEMA	FRA	699.145	118.787	821.482	140.796	85,11	84,37
7 DHEEPAN - UNA NUOVA VITA	22/10/2015	BIM	FRA	293.314	52.585	345.525	63.562	84,89	82,73
8 AL DI LÀ DELLE MONTAGNE	05/05/2016	BIM	FRA	272.972	45.303	325.201	53.885	83,94	84,07
9 LA LEGGE DEL MERCATO	29/10/2015	ACADEMY TWO	FRA	302.951	53.457	362.129	66.160	83,66	80,80
10 MUSTANG	29/10/2015	LUCKY RED	FRA	501.482	91.191	626.910	117.264	79,99	77,77
11 UNA NOTTE CON LA REGINA	07/04/2016	TEODORA FILM	GBR	146.005	28.438	163.282	31.526	89,42	90,20
12 45 ANNI	05/11/2015	TEODORA FILM	GBR	672.878	118.413	802.394	144.708	83,86	81,83
13 SUFFRAGETTE	03/03/2016	BIM	GBR	945.255	181.363	1.539.595	293.232	61,40	61,85
14 SOLE ALTO	28/04/2016	TUCKER FILM	HRV	247.361	41.811	264.118	44.635	93,66	93,67
15 IL FIGLIO DI SAUL	21/01/2016	TEODORA FILM	HUN	359.245	62.758	455.457	82.349	78,88	76,21

## FILM D'ESSAI ITALIANI

Periodo 27 agosto 2015 – 29 maggio 2016. Campione di 15 film usciti nel periodo

Titolo	1 <sup>a</sup> programm. Distribuzione	Naz.	Cinema d'essai		Tutti i cinema		Incidenza % essai	
			Incasso	Presenze	Incasso	Presenze	Incasso	Presenze
1 ARIANNA	24/09/2015 IST. LUCE CINECITTÀ s.r.l.	ITA	33.225	5.830	39.324	6.914	84,49	84,32
2 LA BELLA GENTE	27/08/2015 IST. LUCE CINECITTÀ s.r.l.	ITA	243.382	41.813	295.414	53.788	82,39	77,74
3 NON ESSERE CATTIVO	08/09/2015 GOOD FILMS	ITA	586.483	97.159	745.772	127.969	78,64	75,92
4 LA PRIMA LUCE	24/09/2015 BIM DISTRIB. s.r.l.	ITA	111.282	20.713	144.271	27.782	77,13	74,56
5 SANGUE DEL MIO SANGUE	09/09/2015 01-DISTRIBUTION	ITA	311.378	55.433	405.799	72.202	76,73	76,77
6 PER AMOR VOSTRO	17/09/2015 OFFICINE UBU	ITA	385.397	68.239	507.160	91.633	75,99	74,47
7 FUOCOAMMARE	18/02/2016 01 DISTRIBUTION	ITA	696.985	117.846	932.098	164.723	74,78	71,54
8 DOBBIAMO PARLARE	19/11/2015 CINEMA S.R.L.	ITA	483.198	78.046	646.523	108.435	74,74	71,97
9 PERICLE IL NERO	12/05/2016 BIM DISTRIB. s.r.l.	ITA	119.798	20.401	163.564	27.849	73,24	73,26
10 LA FELICITÀ È UN SISTEMA COMPLESSO	26/11/2015 BIM DISTRIB. s.r.l.	ITA	609.771	100.012	844.508	138.816	72,20	72,05
11 BELLA E PERDUTA	19/11/2015 IST. LUCE CINECITTÀ s.r.l.	ITA	67.639	11.583	94.548	16.689	71,54	69,40
12 A BIGGER SPLASH	26/11/2015 LUCKY RED DISTRIB.	ITA	115.004	18.045	179.013	28.598	64,24	63,10
13 LE CONFESSIONI	21/04/2016 01 DISTRIBUTION	ITA	895.110	143.932	1.463.450	236.619	61,16	60,83
14 IO E LEI	01/10/2015 LUCKY RED DISTRIB.	ITA	1.019.589	178.659	1.785.600	309.640	57,10	57,70
15 LA CORRISPONDENZA	14/01/2016 01 DISTRIBUTION	ITA	1.430.165	236.421	3.271.041	539.874	43,72	43,79
<b>Totale</b>			<b>13.765.532</b>	<b>2.359.588</b>	<b>19.938.742</b>	<b>3.454.223</b>	<b>69,04</b>	<b>68,31</b>

film europei che sono usciti nell'ultima stagione: come si vede, una percentuale significativa dei risultati commerciali di tali opere è dovuta alle sale d'essai facenti parte del campione Cinetel, che rappresenta circa il 90% del mercato sala in Italia.

Dopo un'inspiegabile assenza dal testo originario, la FICE ritiene che il sistema che sarà introdotto dalla nuova legge cinema, attualmente in discussione in Parlamento e attesa in vigore dal 2017, migliorerà ulteriormente la disciplina del settore, e l'attenzione del mondo politico e istituzionale, nel senso sopra indicato.

Inoltre, elemento tutt'altro che secondario, metterà in gioco risorse adeguate con l'auspicio di incentivi mirati, premianti l'eccellenza e il rigore delle scelte di programmazione, più in generale garantendo una ripresa di un settore piuttosto in affanno per costi di gestione e fiscali (si pensi all'Imu sugli immobili) troppo elevati e a capacità reddituali in costante calo.

Con riferimento alle sale d'essai, si riporta di seguito l'andamento del fondo ministeriale degli ultimi anni in termini sia assoluti che di contributo medio per sala.

#### RIEPILOGO CONTRIBUTI MINISTERIALI PER L'ATTIVITÀ D'ESSAI

Anno	Ammontare del fondo	Schermi ammessi	Contributo medio per schermo	Controvalore in euro
1995	3 miliardi di lire	214	14 milioni di lire	7.240 euro
1996	3 miliardi di lire	238	12,6 milioni di lire	6.510 euro
1997	3 miliardi di lire	279	10,7 milioni di lire	5.550 euro
1998	4 miliardi di lire	335	11,9 milioni di lire	6.170 euro
1999	5 miliardi di lire	362	13,8 milioni di lire	7.130 euro
2000	5 miliardi di lire	404	12,4 milioni di lire	6.390 euro
2001	2,6 milioni di euro	470	5.532 euro	
2002	2,6 milioni di euro	526	4.943 euro	
2003	3 milioni di euro	608	4.934 euro	
2004	3 milioni di euro	691	4.341 euro	
2005	2,7 milioni di euro	690*	3.913 euro	
2006	2,84 milioni di euro	788	3.604 euro	
2007	3 milioni di euro	828	3.623 euro	
2008	2,5 milioni di euro	861	2.903 euro	
2009	2,5 milioni di euro	879	2.844 euro	
2010	2 milioni di euro	871	2.296 euro	
2011	2,2 milioni di euro	746	2.949 euro	(in vigore le nuove norme)
2012	2,1 milioni di euro	798	2.631 euro	
2013	2,1 milioni di euro	763	2.752 euro	
2014	2,2 milioni di euro	813	2.706 euro	
2015	2,2 milioni di euro		euro	

\*Ai 690 schermi beneficiari del premio 2005 vanno aggiunti i 120 schermi che hanno conseguito il contributo CENTOCITTÀ, gestito da Cinecittà Holding per un totale di 2,5 milioni di euro, stante il divieto di cumulo per l'anno in esame tra le due fonti di sostegno. Elaborazioni FICE su dati MiBACT

Infine, di seguito una tabella che ripartisce il premio d'essai assegnato dal MiBACT nel 2015 per l'attività 2014, su base regionale e per tipologia di sale.

#### PREMI ESERCENTI SALE D'ESSAI E SALE DELLE COMUNITA' ECCLESIALI E RELIGIOSE

ANNO 2014 d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 28 e d.m. 22 dicembre 2009

Regione	n. compl.	mono	multis.	mpx	arena	parr.le	Fice	Premio (euro)
Abruzzo	7	4	1	2	0	0	0	27.098,00
Basilicata	5	5	0	0	0	0	0	14.195,00
Campania	27	8	15	4	0	1	7	140.388,00
Emilia Romagna	77	51	13	5	8	23	58	207.761,00
Friuli Venezia Giulia	6	1	4	1	0	0	9	39.809,00
Lazio	47	17	21	8	1	1	20	292.815,00
Liguria	29	20	8	1	0	12	26	90.475,00
Lombardia	100	60	24	10	6	41	40	331.658,00
Marche	27	13	10	4	0	10	6	81.141,00
Molise	1	0	0	1	0	0	0	3.593,00
Piemonte	31	18	9	4	0	12	10	109.480,00
Puglia	56	30	20	3	3	4	19	250.517,00
Sardegna	9	1	3	3	2	0	3	43.624,00
Sicilia	29	16	9	2	2	0	7	97.116,00
Toscana	52	31	16	5	0	8	61	165.028,00
Trentino Alto Adige	6	2	4	0	0	0	11	32.956,00
Umbria	6	4	1	1	0	0	2	13.924,00
Valle D'aosta	1	1	0	0	0	1	0	2.801,00
Veneto	39	20	14	4	1	19	37	155.621,00
	555	302	172	58	23	132	316	2.100.000,00

Legenda:

n° comp. - numero complessi

mono - struttura monosala

multi - struttura multisala (fino a 7 schermi)

mpx - struttura multiplex (da 8 e più schermi)

parr.le - sala comunità ecclesiale

fice - schermo aderente alla Fice

Un quadro composito, un mondo da salvaguardare per rafforzare il carattere culturale della programmazione cinematografica, nella convinzione che il ruolo del cinema d'essai in Italia abbia ancora non solo un senso, ma un potenziale tutto da valorizzare, al fianco del miglior cinema indipendente, nazionale e non.

# VERSO IL CODICE DELLO SPETTACOLO DAL VIVO. CONOSCERE PER DELIBERARE

FILIPPO FONSATTI\*

La Federazione dello Spettacolo dal vivo, costola dell'Agis che rappresenta le realtà professionali del teatro, della musica e della danza, ha elaborato una serie di proposte che mettono in evidenza i temi imprescindibili che una legge di riforma del settore dovrà affrontare. Prendendo le mosse dall'analisi dei fabbisogni degli operatori, tali proposte pongono l'accento sulla necessità di un intervento organico e coerente che rimetta ordine nella superfetazione legislativa che oggi – è un dato di fatto – presta il fianco a troppe interpretazioni, impugnazioni, circolari e sentenze.

In una fase di forte accelerazione dei processi di cambiamento come quella che stiamo attraversando, l'invocato d.m. 1° luglio 2014 si è dimostrato strumento utile e necessario pur con le criticità emerse, ma in qualche modo gli eventi ne hanno già decretato il superamento; perciò occorre mettersi subito al lavoro per evitare che l'inerzia legislativa aggravi l'incertezza e la ridotta visione in cui si trova ad operare il comparto, costretto com'è per fattori concomitanti a vivere alla giornata.

Ispirati dall'ottimismo della volontà, intendiamo cogliere in questa situazione di impasse l'opportunità di poter contribuire insieme alle altre parti in causa ad

---

\*Presidente della Federazione dello Spettacolo dal vivo

impostare uno strumento di legge proiettato verso il futuro, capace di consolidare la competitività delle nostre istituzioni e imprese, la loro sostenibilità economica, la legittimazione pubblica dell'intero sistema. E poiché troppo spesso si dimentica la lezione di Luigi Einaudi, quel «conoscere per deliberare» senza schemi preconcetti che dovrebbe precedere e assistere tutte le decisioni degli amministratori pubblici e privati, Federvivo e Agis si confrontano con il Parlamento, il Ministero e la Direzione generale affinché la competenza e l'esperienza degli operatori che quotidianamente vivono e applicano le norme possano indirizzare, nell'interesse comune, la visione politica e tecnica di un nuovo Codice dello spettacolo dal vivo, facendo tesoro sia di quanto di positivo è contenuto nelle norme vigenti sia degli errori commessi e delle contraddizioni emerse, abrogando tra le altre la gloriosa legge 800 del 1967, nata in pieno boom economico e perciò del tutto inadeguata a proiettare nel terzo millennio le attività musicali, oppure la fondamentale legge 163 del 1985 che istituiva il Fus.

Le proposte che di seguito si espongono intendono delineare il superamento di leggi, decreti, emendamenti, circolari, procedure, prassi che – pur avendo consentito allo Spettacolo dal vivo di procedere nella sua missione nonostante un decennio di crisi – paiono oggi costituire un corpus empiricamente evoluto per stratificazioni storiche e aggiustamenti progressivi piuttosto che un ecosistema organico e armonico, interconnesso e sostenibile, strategicamente proiettato verso un futuro nel quale ogni elemento si tiene con gli altri, partecipa e contribuisce – grande o piccolo, pubblico o privato che sia – alla riaffermazione dello spettacolo dal vivo come valore fondante dell'identità nazionale. E per ogni elemento intendiamo, d'intesa con le stesse, anche le Fondazioni lirico-sinfoniche, il cui isolamento legislativo non pare abbia giovato a nessuno.

Per introdurre i principi generali che a nostro parere dovranno tracciare il perimetro della nuova legge, ricordiamo le parole pronunciate dal premier Renzi all'indomani della strage al Théâtre Bataclan di Parigi: «Reagiamo al terrorismo con più teatri e più cultura», un messaggio politico forte e inequivocabile, largamente condiviso dall'opinione pubblica. Ebbene, noi confidiamo che il Governo e il Parlamento avranno scolpite nella coscienza quelle parole e che le stesse diverranno intenzioni convinte quando si tratterà di decretare il rilancio di un comparto cruciale non soltanto per la sua valenza estetica, artistica e culturale, ma anche per quella morale, civile e sociale. Lo spettacolo stimola la libertà di espressione contro l'oscurantismo degli integralismi, rafforza il senso di appartenenza ad una comunità, favorisce la coesione sociale, l'integrazione e la condivisione di valori iden-

titari, alimenta la riflessione politica e il confronto dialettico alternativo al manicheismo dilagante. Tuttavia, perché musica, danza e teatro d'arte siano un diritto inalienabile e possano davvero contribuire a formare la coscienza civile dei cittadini, occorre che la nuova legge preveda l'abbattimento delle barriere di accesso per le categorie economicamente svantaggiate mediante strumenti adeguati (ad esempio le fasce Isee): una famiglia indigente o un giovane lavoratore extracomunitario devono poter fruire come tutti dell'attività di qualsiasi soggetto finanziato dal Fus perché questa è la sola legittimazione sociale che giustifica l'aiuto di Stato e l'«eccezione culturale».

Tra i principi generali rivendichiamo perciò con forza che venga riconosciuto allo spettacolo dal vivo lo status di «eccezione culturale», con la previsione di norme specifiche che tutelino l'identità e la biodiversità della nostra musica, del nostro teatro e della nostra danza dal rischio di una progressiva convergenza verso un modello culturale unico imposto dal mercato, che toglie progressivamente spazio alla qualità e alla ricerca in nome della globalizzazione commerciale. Ma «eccezione culturale» significa anche dotare il sistema di strumenti adeguati e di un apparato di regole conformi ai principi della razionalizzazione e della semplificazione delle procedure amministrative.

Senza mai subordinare la valutazione qualitativa del prodotto artistico, che viene prima di tutto, uno strumento di legge aggiornato dovrà prendere le mosse da una ridefinizione dettagliata delle funzioni, delle missioni, degli obiettivi e dei servizi di ciascuna categoria finanziata, e dovrà semplificare e innovare la classificazione dei soggetti finanziabili in base a quelle stesse funzioni e forse non più alla suddivisione in generi. Oggi la realtà è molto più avanti dei regolamenti: le iniziative inter e multidisciplinari, la resilienza dei modelli gestionali, la fungibilità delle risorse umane, le sinergie promozionali, i servizi integrati rivendicano norme che riconoscano e incentivino questa flessibilità creativa e organizzativa e facilitino in modo coerente e adeguato le azioni di sistema, le economie di scala, i progetti di rete, la mobilità interaziendale. Riguardo alle imprese, occorre dunque codificare nuovi modelli capaci di conseguire maggiore sostenibilità e competitività, traendo ispirazione proprio da esempi concreti già sperimentati.

La nuova legge dovrà mettere al centro gli artisti, il lavoro e l'occupazione, troppo marginali nelle normative vigenti. Il capitale umano è il primo fattore della produzione e senza la creazione e l'interpretazione degli artisti lo spettacolo non potrebbe esistere. Eppure ancora oggi non si è definito uno status specifico che ne tuteli la professionalità e garantisca dignità salariali e opportunità occupa-

zionali alle migliaia di attori, musicisti, danzatori e tecnici di talento che stentano a mantenersi. Occorre quindi procedere con una mappatura delle figure professionali alla luce dell'evoluzione organizzativa del settore per aggiornare e valorizzare le competenze e revisionare la codificazione generale.

Contestualmente, uno degli assiomi del Codice dovrà essere la stagionalità del lavoro. Non dovrà più accadere che una sentenza della Corte costituzionale imponga alle Fondazioni lirico-sinfoniche di assumere a tempo indeterminato centinaia di musicisti 'aggiunti' perché tali dispositivi hanno conseguenze devastanti. Al nuovo Codice toccherà smantellare la disorganicità di una stratificazione normativa che non regge più, per ristabilire regole certe nel giuslavoro.

E proprio perché Agis e Federvivo chiedono che venga ribadita la natura stagionale del lavoro con l'agevolazione di forme contrattuali flessibili, sollecitano l'introduzione di ammortizzatori sociali innovativi per i lavoratori intermittenti. Tutto ciò nel quadro di uno sfoltimento e di una razionalizzazione dei numerosi Ccnl applicati al settore.

In base al principio dell'«eccezione culturale», pare impropria l'applicazione delle procedure del nuovo Codice degli appalti per l'acquisizione dei servizi inerenti allo spettacolo dal vivo e alla rappresentazione artistica unica e, inoltre, si dovrà stabilire in modo inequivocabile se le Fondazioni lirico-sinfoniche e certi Teatri Nazionali, Tric, Teatri di Tradizione e Ico siano soggetti di natura giuridica pubblica o privata: oggi accade che se si tratta di applicare la *spending review* o la fatturazione elettronica vengano trattati da pubblici, ma se si tratta di impugnare un decreto per far assumere centinaia di lavoratori stagionali a tempo indeterminato siano considerati privati.

E ancora, la nuova legge dovrà riconoscere alle imprese dello spettacolo dal vivo un ruolo strategico e integrato nell'azione per il rilancio del settore turistico, trainante nel sistema economico nazionale, magari strutturando accordi di programma con l'Enit per rafforzare a livello internazionale, ad esempio, la promozione dei prestigiosi festival di opera, teatro, musica, danza.

Qualsiasi intervento legislativo non avrebbe efficacia se non fosse dotato di adeguata copertura finanziaria. E allora facciamo tutti insieme un piccolo ripasso sul Fus, citando fonti Istat e MiBACT: il rapporto tra lo stanziamento Fus e il Pil nell'anno corrente è pari allo 0,025%, mentre nel 1985, anno della costituzione del Fus, era pari allo 0,083%: il calo è stato del 70%. Sono dati noti, ma fa sempre un certo effetto riscontrare che, considerando il valore reale delle risorse stanziare, ossia quello calcolato a prezzi costanti in modo da eliminare l'effetto distorsivo

dell'inflazione, il valore del 2015 sia pari a circa 165 milioni di euro rispetto ai 357 milioni del 1985. E allora Federvivo, rammentando che l'ottavo paese più ricco del mondo – l'Italia – esercita il proprio *soft power* e basa una parte considerevole della sua competitività globale e della sua attrattività sulla bellezza dei beni e delle attività culturali, chiede tutt'altro che provocatoriamente che la nuova legge preveda un aumento progressivo a medio termine del Fus fino allo 0,1% sul Pil, riappostandolo nella contabilità dello Stato tra gli investimenti.

Si auspica l'adozione di criteri omogenei su modalità e tempi di assegnazione e liquidazione dei contributi di Stato, Regioni e Comuni, al fine di semplificare e accelerare le procedure, e ancora di avviare finalmente l'operatività dell'Istituto per il Credito Sportivo prevedendo nuove forme agevolate di accesso al credito attraverso la garanzia dei contributi statali, regionali e delle amministrazioni locali. Si ritiene inoltre urgente la rimodulazione della sussidiarietà dei finanziamenti tra Amministrazione centrale e locale e la regolamentazione di accordi di programma con le Regioni attraverso il sistema delle convenzioni.

Il Fus potrà, inoltre, essere integrato da prelievi di scopo diretti e indiretti da parte di editori e distributori di servizi televisivi, nonché da prelievi sugli acquisti di prodotti audiovisivi del mercato lirico e musicale per un fondo aggiuntivo a favore della musica e lirica dal vivo e in particolare dei nuovi linguaggi e dei giovani musicisti italiani.

Riguardo alla quantificazione dei contributi, occorre infine ragionare sull'opportunità di assegnazione a consuntivo previa congrua anticipazione, semplificando i criteri di valutazione mediante l'individuazione di un ridotto numero di parametri quantitativi, relativi anche ai risultati di gestione, e ovviamente qualitativi.

La materia fiscale presenta oggi forti contraddizioni e sperequazioni e necessita perciò di un'attenta armonizzazione. Non si capisce perché le Fondazioni lirico-sinfoniche e i Teatri di tradizione possano – giustamente! – godere dei benefici dell'Art bonus per le loro attività mentre non sia concesso ad altri soggetti (ad esempio i Teatri Nazionali, i Tric o le Ico). Lo stesso vale per il regime di esenzione fiscale dall'Ires, concesso solo alle Fondazioni lirico-sinfoniche. E ancora si ritiene un balzello iniquo il prelievo alla fonte ai soggetti iscritti nell'elenco Istat per i cosiddetti 'consumi intermedi' previsto dalla *spending review*, mentre occorre senza indugi equiparare le imprese dello spettacolo dal vivo a quelle del cinema riguardo all'accesso al credito d'imposta (tax credit), una mossa a portata di mano che da sola garantirebbe una bella spinta al settore.

Occorrerebbe incentivare il consumo culturale riducendo l'aliquota Iva sul corrispettivo dei biglietti al 4% dell'editoria e prevedendo la detrazione della spesa culturale nella dichiarazione dei redditi, azione dal forte significato politico.

Tutti i soggetti sono concordi nel valutare non sufficientemente incisivi gli strumenti di sostegno all'esportazione verso l'estero degli spettacoli prodotti e perciò richiedono una maggiore efficacia sia della parte normativa sia dell'intervento economico: se l'esportazione di spettacoli prodotti fosse considerata azione di promozione turistica e d'immagine del nostro Paese, potrebbe essere finanziata con specifiche risorse extra-Fus. Ugualmente si ritiene vi siano ampi margini di miglioramento nel rapporto tra spettacolo dal vivo e palinsesti della radiotelevisione pubblica: il legislatore dovrebbe prevedere obblighi più pressanti nella concessione di spazi adeguati e qualificati per la messa in onda di teatro, opera, concerti, balletti, non solo sui canali tematici.

Ultimo ambito da regolare è la gestione degli spazi per lo spettacolo, compresi quelli usati saltuariamente o stagionalmente per i festival e le manifestazioni estive. Intanto è necessario realizzare un censimento nazionale delle strutture che ospitano spettacoli al fine di semplificare le procedure per l'agibilità, quindi occorre rendere più equa e sostenibile la tassazione sugli immobili, infine vanno individuati specifici canali di finanziamento a tasso agevolato per ristrutturazioni, restauri conservativi, adeguamenti impiantistici, miglioramenti acustici, aggiornamenti tecnologici di sale di spettacolo di valore storico, architettonico, sociale, anche mediante la costituzione di un apposito fondo a tutela di questo inestimabile patrimonio civile.

Tra gli operatori più navigati, delusi per le tante aspettative mancate e promesse disattese, prevale una scettica rassegnazione che talvolta vira a quel vittimismo cronico che impedisce di guardare lontano; ai loro occhi queste istanze potrebbero sembrare un libro dei sogni un po' sgualcito. Viceversa, noi crediamo che la classe politica chiamata oggi a deliberare abbia ben chiaro, certo più di quelle che l'hanno preceduta, che se non si mettono in sicurezza i valori fondanti e identitari della nostra civiltà essi saranno spazzati via dagli eventi più in fretta di quanto non si possa pensare, basta guardarsi intorno. Quindi, così abbiamo iniziato, terminiamo con la citazione di Einaudi «conoscere per deliberare», poiché è importante ribadire l'invito al legislatore di considerare l'interlocuzione con Federvivo uno strumento di conoscenza indispensabile per focalizzare i temi portanti su cui deliberare e soprattutto per garantire la coerenza generale di una riforma attesa da troppo tempo, che perciò dovrà essere ambiziosa e coraggiosa.

# QUALCOSA DI NUOVO, FORSE DI ANTICO: COSA È CAMBIATO NEGLI ASSETTI DEL TEATRO ITALIANO ALLA LUCE DEL DECRETO MIBACT 1° LUGLIO 2014<sup>1</sup>

MIMMA GALLINA\*

## AVVERTENZA

Per orientarsi nel sistema teatrale italiano (ovvero l'insieme delle attività di prosa: senza la presunzione che si tratti di un tutto organico e unitario) e, soprattutto, per capire cosa sta cambiando, è necessario osservarlo da diversi punti di vista. In questo momento, le trasformazioni rilevanti nell'attribuzione dei contributi e nella descrizione del complesso dei soggetti, introdotte dal Decreto MiBACT del 1° luglio 2014<sup>2</sup>, impongono di prestare particolare attenzione alla normativa, ma non

---

\* Organizzatrice teatrale, docente e studiosa di organizzazione dello spettacolo, ha promosso con Oliviero Ponte di Pino e coordina dal 2004 'Le Buone Pratiche del Teatro' per l'Associazione Culturale Ateatro e [www.ateatro.it](http://www.ateatro.it)

<sup>1</sup> Parte delle considerazioni contenute in questo contributo riprendono e sintetizzano i contenuti dei capitoli 2 e 3 del mio libro *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*, seconda edizione 2016, Franco Angeli, Milano. Mi sono inoltre avvalsa dell'ampia documentazione raccolta nel corso del progetto *Le Buone Pratiche del Teatro Oltre il Decreto* (febbraio/giugno 2016), a cura di Mimma Gallina e Oliviero Ponte di Pino, promosso dall'Associazione Ateatro (documenti in parte pubblicati su [www.ateatro.it](http://www.ateatro.it))

<sup>2</sup> «Nuovi criteri per l'erogazione e modalità per la liquidazione e l'anticipazione di contributi allo spettacolo dal vivo, a valere sul Fondo unico per lo spettacolo, di cui alla legge 30 aprile 1985, n. 163», decreto MiBACT, 1° luglio 2014. Il 29 giugno si è appreso che alcuni ricorsi proposti da organizzazioni beneficiarie di contributi ai sensi del Decreto sono stati accolti dal TAR del Lazio, con conseguente annullamento del decreto stesso: questo di certo accelererà e modificherà l'evoluzione della normativa e innesterà ulteriori processi di trasformazione, ma non incide sui fenomeni e sugli assetti descritti in questo studio.

bisogna dimenticare che il teatro finanziato dallo Stato è solo una parte del teatro.

C'è una dimensione professionale sommersa così vasta – e così diversificata sul territorio – che il teatro emerso e riconosciuto è poco più che la punta di un iceberg. Ci sono aree in grande espansione, fenomeni in emersione che ancora non appaiono – se mai appariranno – fra le categorie e le attività elencate nelle norme. Non è facile misurare i movimenti alla periferia o nelle profondità del sistema e cogliere fenomeni in divenire, ma – anche se questo contributo dedica solo poche righe in conclusione – al di là del decreto proprio da queste turbolenze deriva in gran parte la vitalità del teatro, tanto artistica che organizzativa.

## TEATRO E POLITICA. LE DINAMICHE

Forse è utile esaminare le dinamiche dei rapporti tra teatro e Stato, tra teatro e politica, e come a loro volta sono cambiate negli anni.

Le regole per l'assegnazione dei contributi statali hanno subito trasformazioni considerevoli, e spesso frenetiche, fino agli anni '80 del secolo scorso: elencando i soggetti, confondendo con una certa disinvoltura funzioni, tendenze e tipologie di impresa, ma recependo le evoluzioni in atto. All'inizio (nei primi vent'anni della Repubblica diciamo) tutto era piuttosto semplice: c'erano le Compagnie (il teatro privato), e i Teatri Stabili (rigorosamente pubblici), c'era l'attività stagionale (invernale), e quella estiva, c'erano i festival e c'era l'Ente Teatrale Italiano. Fino ai primi anni Settanta c'erano le sovvenzioni e i 'rientri' percentuali sugli incassi (quasi una forma di 'restituzione' fiscale).

Poi il paesaggio si è arricchito. La crescita del teatro dalla fine degli anni '60 all'inizio degli anni '80 è stata frenetica (un dato fra tutti: il numero di rappresentazioni passa dalle 16.682 del 1968, alle 48.209 del 1982, dati SIAE) e le regole sono diventate un po' più complicate, ma hanno continuato a essere più ricettive che prescrittive. Nascevano il teatro di ricerca, il teatro ragazzi, le cooperative, i circuiti, si differenziavano diversi modelli di 'stabili' pubblici e privati. Le circolari ministeriali, poi i regolamenti e infine i decreti li descrivevano più o meno prontamente, dettando dimensioni organizzative compatibili con le economie reali e le risorse statali disponibili, in un rapporto sempre molto stretto con le associazioni di categoria (ovvero l'Agis, all'epoca particolarmente dinamica e influente).

Il limite principale di queste norme è stato quello di non essere programmatiche (ma secondo molti questo è stato il loro pregio: l'elasticità), di non soffer-

marsi troppo sui principi, di non 'schierarsi' con un'area del teatro ('stabilità' o attività itinerante, 'pubblico' o 'privato', per esempio), di non individuare obiettivi.

E questo anche dopo che le Regioni (e in parte le Province) avevano cominciato a operare con competenze non del tutto definite, ma non di rado con creatività, e che l'istituzione del Fondo Unico dello Spettacolo nel 1985 aveva introdotto qualche certezza finanziaria, definito le ripartizioni percentuali fra settori (cristallizzando la supremazia della lirica: oggi le Fondazioni Lirico Sinfoniche si aggiudicano il 47% del Fondo). La legge istitutiva del Fus prevedeva 'leggi figlie' che, entro tre anni, dettassero linee più precise (la legge non è stata emanata, si sa, ma è solo una delle scadenze che lo Stato si è dato rispetto al teatro e che ha ignorato con immancabile regolarità). Dalla fine degli anni '80, i decreti hanno cominciato a cambiare: sono strutturati con maggiore rigore logico, diventano più complessi, fanno qualche significativa scelta politica.

Con la seconda repubblica, l'alternarsi dei governi di centro destra e centro sinistra si è fatta sentire. Per esempio, il decreto abbastanza rivoluzionario del '99 (in linea con un progetto di legge mai andato in porto) introduceva alcune indicazioni programmatiche e soprattutto il principio della 'triennialità'. In tutti questi passaggi, l'Agis restava un interlocutore attivo ma malleabile dei Governi (forse anche per questo il Fus calava inesorabilmente!), ma se il principio della triennialità è stato subito abortito (per essere recuperato quindici anni dopo), è accaduto per l'ostilità diffusa degli operatori, subito colta dalla dirigenza del Ministero subentrata nei primi anni 2000. Le imprese teatrali (non solo la loro associazione, ma anche le singole imprese e alcuni operatori tra i più influenti) temono il cambiamento, difendono i livelli acquisiti: la loro funzione sembra essere ormai sostanzialmente conservativa.

Negli ultimi anni i decreti non sono stati in grado di recepire le indicazioni di un sistema che (forse) un po' stava cambiando, ma hanno perseguito con scrupolo la faticosa quadratura del cerchio fra valutazione quantitativa dell'attività, peso economico delle imprese, e rilievo culturale (qualità). I risultati sono discutibili. Per arrivare molto vicino ai giorni nostri, il decreto MiBAC del 12 novembre 2007, che è rimasto in vigore fino al 2014 (pur avendo «carattere transitorio, in attesa della legge d'individuazione dei principi fondamentali di cui all'art. 117, terzo comma, della Costituzione», ovvero in attesa che Stato e Regioni si accordino sulle rispettive competenze essendo lo spettacolo materia 'concorrente'), prevedeva che la valutazione qualitativa potesse aumentare fino a tre volte l'ammontare della base quantitativa. Si possono dare molte valutazioni a questa norma: massima discrezionalità ma anche grande spazio alla qualità (che valeva 300: con il nuovo decreto 30), tutela perfetta contro eventuali ricorsi. Ma soprat-

tutto, indipendentemente dal progetto, una valutazione poteva essere aggiustata per garantire contributi costanti/analoghi nel tempo: è quello che è successo per molte organizzazioni, che hanno goduto delle cosiddette ‘rendite di posizione’.

Bisogna riconoscere che c’era del metodo. Il disegno che si era venuto definendo negli anni ’90 è rimasto nella sostanza immutato fino al 2014: la ‘stabilità’ con Stabili pubblici (fondati dagli enti locali) e Privati (non molto diversi per requisiti), i Centri di Ricerca, diventati poi Stabili di Innovazione (con area sperimentazione e ragazzi), l’universo delle Compagnie (che includono la funzione della ‘ricerca’, intesa sempre più come sinonimo di impresa ‘minore’), i Circuiti, per cui – come per l’ETI – si è spostato l’accento sulla funzione ‘promozionale’ senza però che fosse ben chiaro cosa si intendesse.

I governi che si sono alternati hanno applicato i criteri con una certa disinvoltura (ampliando e restringendo il numero di soggetti ammessi, non disdegnando attenzioni per i casi particolari, gestendo con una certa spregiudicatezza strumenti poco trasparenti, come ARCUS spa), ma senza modificare gli assetti del sistema.

È in questo stallo che il Decreto 1° luglio 2014 arriva come un piccolo terremoto. Per chi è fuori dal sistema ufficiale – o sottovalutato – potrebbe essere un’opportunità, ma come per tutti i terremoti le conseguenze potrebbero essere imprevedibili: gli edifici più vetusti potrebbero essere a rischio, anche perché la loro solidità non è mai stata valutata.

## LA CRISI

Il Teatro Italiano non tende solo a lamentarsi, come spesso si dice. Tende anche a tollerare soprusi, distrazioni, assenza di politiche: esiste in qualche altro settore sostenuto dallo Stato un calo paragonabile a quello del Fus? (quasi fosse un privilegio...). I teatranti tendono a inchinarsi al principe, possono essere influenti, ma di rado ribelli. Tendono a mostrare il meglio di sé e a nascondere la polvere sotto il tappeto. Per esempio, la dimensione della crisi economica che ha colpito anche questo settore dal 2007 è stata sottovalutata, nascosta, negata (e forse non del tutto compresa). Secondo i dati MiBACT<sup>3</sup> il numero delle rappresentazioni

<sup>3</sup> Relazione sull'utilizzazione del Fondo unico per lo spettacolo e sull'andamento complessivo dello spettacolo (anno 2014), Osservatorio dello Spettacolo /MiBACT, pag.177 <http://www.spettacolodavivo.beniculturali.it/index.php/osservatorio-dello-spettacolo/relazioni-parlamento-fus/603-relazione-sullutilizzo-del-fondo-unico-per-lo-spettacolo-2014>

di spettacoli teatrali, che era di 137.875 nel 2006, è stata di 104.589 nel 2014. Il numero di ingressi, che nel 2007 aveva superato i 18 milioni (con comunicati stampa e squilli di trombe), è sceso a 16.409.150 nel 2014. Gli incassi sono calati in misura inferiore, ma non è facile dire con precisione di quanto sono scesi i finanziamenti locali nello stesso periodo. È vero che – all'interno di questi dati – ci sono stati andamenti alterni e singole performance brillanti. È anche vero che il teatro ha reagito con una certa fantasia e con i trucchi abituali perché non ci si accorgesse troppo delle difficoltà (almeno che non se ne accorgesse il pubblico, non i finanziatori). I teatri hanno mantenuto i titoli riducendo le teniture, hanno ridotto le prove, disdegnato ancora più del solito i copioni con più di quattro personaggi, ridotto al minimo le scenografie, eccetera: così si produce in tempo di crisi...

Ma ugualmente stupisce che nella discussione che ha preceduto il Decreto, il tema della crisi non sia emerso: che non ci si sia opposti, ovvero posti il problema di tenerne conto, di valutare le conseguenze di interventi drastici in un momento di recessione (e magari intanto mettere il provvedimento allo studio, sperimentare, simulare). Difficile pensare che il MiBACT non abbia meditato sulla crisi: ma forse ha pensato che fosse un'opportunità unica per operare una efficace selezione. E così si è arrivati al famoso decreto.

#### ALL'ORIGINE DEL DECRETO 1° LUGLIO 2014

Il Direttore Generale del MiBACT in carica nel 2014, Salvo Nastasi, inoltrando il provvedimento alla Conferenza unificata Stato Regioni per acquisirne l'intesa, sottolinea che si dà vita a un «sistema radicalmente innovativo di sostegno finanziario dello Stato», che introduce a fianco degli ambiti disciplinari tradizionali «il sostegno a progetti multidisciplinari» e ad «azioni trasversali» e «si colloca in una visione che assegna, in generale, alla cultura un ruolo centrale nelle dinamiche di sviluppo dell'Italia, e nella quale, quindi, anche le attività artistiche costituiscono elemento di riferimento per lo sviluppo del Paese». Il provvedimento introduce nuovi criteri di attribuzione dei contributi, «apportando modifiche sul piano della razionalizzazione del sistema stesso e della efficacia e della efficienza del contributo pubblico». Quello del 1° luglio 2014 è un decreto ministeriale, ma si propone con il respiro di una vera e propria riforma (per la verità la gente di teatro non sa bene, forse non ha mai del tutto capito che dif-

ferenza passi fra un decreto – che è transitorio e sempre in attesa di un regolamento che non arriva mai – e una legge... O forse si fida più dei dirigenti del Ministero che della rigidità di una legge).

A monte, c'è la cosiddetta Legge Bray<sup>4</sup> ('Valore cultura'), che affronta prioritariamente problematiche relative «al restauro e la valorizzazione del patrimonio culturale italiano», ma che nel quadro del «rilancio del cinema, delle attività musicali e dello spettacolo dal vivo», oltre a introdurre «Disposizioni urgenti per il risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche e il rilancio del sistema nazionale musicale di eccellenza» (su cui quindi il d.m. del 1° luglio non interviene), impone l'emanazione di un «decreto da adottarsi entro 90 giorni» che ridetermini «i criteri per l'erogazione e le modalità per l'anticipazione dei contributi allo spettacolo dal vivo». La legge rimanda quindi a una successiva norma il compito di ridisegnare il sistema, precisando che «i criteri di assegnazione tengono conto dell'importanza culturale della produzione svolta, dei livelli quantitativi, degli indici di affluenza del pubblico nonché della regolarità gestionale degli organismi». E con puntualità inattesa (entro 90 giorni), il Decreto è stato emanato.

## INTENZIONI E OBIETTIVI

Da una riforma ci si aspettano precise indicazioni di cambiamento e risorse adeguate per realizzarle. Al d.m. del 1° luglio 2014 invece non corrisponde un aumento di risorse. Uno degli obiettivi sembra essere sfrondare il sistema, ridurre i soggetti finanziati (insomma, più *spending review* che riforma).

In primo luogo si prevede «l'innalzamento dei requisiti minimi di accesso (ad eccezione delle prime istanze per il primo anno e delle formazioni under 35), in relazione ad una selezione della stessa capacità imprenditoriale e dei maggiori livelli quantitativi di produzione ed attività e degli indici di affluenza del pubblico indicati dal citato decreto Valore Cultura», sempre nelle parole di Salvo Nastasi alla Conferenza Unificata. È una scelta discutibile nella situazione di crisi sopra ricordata, che sembra orientata a privilegiare forme di spettacolo ad alto consenso (quelle che in teoria hanno meno bisogno di risorse pubbliche), piuttosto che al

<sup>4</sup> D.l. 91 del 9 agosto 2013 *Disposizioni urgenti per la tutela, la valorizzazione e il rilancio dei beni e delle attività culturali e del turismo* – sinteticamente definito decreto 'Valore cultura' - convertito con modificazioni dalla legge n. 112 del 7 ottobre 2013).

rischio culturale. Anche il radicamento nei rispettivi territori imposto all'attività teatrale stabile – e senza distinzione di bacino d'utenza – sembra una sfida allo stato delle cose.

Gli obiettivi strategici però sono più ambiziosi (anche se non del tutto nuovi): la qualificazione dell'offerta (anche a carattere multidisciplinare e innovativo e con attenzione al ricambio generazionale) e la crescita della domanda e dell'accesso (si fa riferimento a fasce di pubblico con minori opportunità e al riequilibrio territoriale). E poi favorire processi di internazionalizzazione, valorizzare la capacità di incrementare risorse oltre il contributo statale, di elaborare strategie di comunicazione innovative, di operare in rete.

Un caposaldo nella norma consiste nella triennalità dei progetti: il principio sembra questa volta accettato dalla comunità dei teatranti, il Ministero dichiara che potrà anche favorire il credito (purtroppo ad oggi non è stato così). La 'triennalità' è forse la principale novità assieme alla 'multidisciplinarietà' (la possibilità di operare su più generi, prevista per festival, organismi di distribuzione ed esercizi). Peccato che entrambe vengano intese in termini rigidi e antichi: nessuna flessibilità nel triennio e precisi vincoli percentuali delle discipline.

Il decreto alza i parametri per l'ammissione ai contributi in tutte le aree di attività consolidate e ne disegna di nuove: si prefigura quindi una selezione dura, che dovrebbe consentire – nelle aspettative del Ministero – di tagliare rami secchi e ridurre rendite di posizione. Se applicata a un sistema fragile, potrebbe però mettere in crisi anche diverse organizzazioni sane, con ripercussioni gravi sul sistema. Non si ha inoltre certezza sulle risorse e sulle linee di intervento delle Regioni e degli enti locali che hanno, fino ai primi anni del 2000, compensato la contrazione dei fondi statali ma da quasi un decennio hanno a loro volta ridotto la spesa in cultura e spettacolo: le politiche di Stato e Regioni dovrebbero essere concertate non solo formalmente e convergere su indirizzi comuni.

## LE ATTIVITÀ TEATRALI. NUOVI E VECCHI SOGGETTI, NUOVI E VECCHI NOMI

Il Decreto rinomina, e un po' modifica, alzando i requisiti, creando una nuova classificazione.

Quella che una volta si definiva 'area della stabilità', e che distingueva Stabili Pubblici, Privati e di Innovazione (di ricerca e per ragazzi), si articola in due settori, molto diversi fra loro per dimensione – e partecipazione economica degli

enti territoriali – mentre risultano più sfumate le differenze di funzione: i Teatri Nazionali e i Teatri di Rilevante Interesse Culturale (TRIC)

**Teatri Nazionali.** Senza troppo riflettere sul perché in Italia non sia mai nato un Teatro Nazionale e senza troppo entrare nel merito del suo ruolo culturale, si prevedono «organismi che svolgano attività teatrale di notevole prestigio nazionale e internazionale e che si connotino per la loro tradizione e storicità». I requisiti quantitativi sono molto elevati (grandi imprese per il settore), l'impegno degli enti territoriali almeno pari a quello statale (ma si perde la distinzione tra 'stabili pubblici' e 'stabili privati': la parola 'pubblico' è scomparsa dal decreto). Si prescrive soprattutto una forte stanzialità con la limitazione alle tournée, si limitano e regolamentano le coproduzioni, si prescrive una scuola di teatro.

**Teatri di Rilevante Interesse Culturale.** Sono «organismi che svolgano attività di produzione teatrale di rilevante interesse culturale prevalentemente nell'ambito della regione di appartenenza». I requisiti quantitativi sono molto più alti che in passato (ma molto inferiori rispetto a quanto previsto per i Nazionali), si attribuisce un particolare rilievo ai rapporti territoriali, si limitano le coproduzioni.

Per entrambi si prevedono limiti alla riconferma del direttore (due mandati), cui è concessa una sola 'prestazione artistica' l'anno (se ne deduce che secondo il MiBACT il profilo debba essere soprattutto manageriale). Si prevede inoltre la presenza di un revisore designato dal Ministero.

**Centri di Produzione Teatrale.** Sono in parte riconducibili agli Stabili di Innovazione (e quasi tutti quelli selezionati lo erano), ma il decreto non recupera la funzione storica di innovazione e teatro ragazzi. La definizione - «organismi che svolgono attività di produzione e di esercizio presso una o più sale teatrali» - e i requisiti, alti e selettivi anche in questo caso, puntano in particolare sulla funzione dell'«ospitalità». Nella visione del MiBACT questi soggetti sono soprattutto punti di riferimento per il mercato.

L'articolazione complessa dedicata alle Imprese di Produzione Teatrale – e la quota contributiva corrispondente assegnata dal Direttore Generale ai diversi *cluster* – conferma come la dimensione itinerante sia, o continui a essere considerata, dominante nel teatro italiano. Le soglie di accesso indicate per le compagnie (quelle che una volta si sarebbero definire 'primarie') scendono per le 'prime istanze', per le imprese costituite al 50% da giovani 'under 35', per le imprese di produzione di teatro di innovazione nell'ambito della sperimentazione e del teatro per l'infanzia e la gioventù, per il teatro di figura e di immagine e per il teatro di strada. Rispetto ai requisiti introdotti per la stabilità, l'asticella non si è alzata di

molto. Nelle classificazioni vecchio e nuovo si confondono: riappare il concetto di 'innovazione' in particolare, con la precisazione che «il riconoscimento di impresa di produzione di teatro di innovazione sarà comunque oggetto di specifica valutazione da parte della commissione».

La logica del decreto segue la filiera tradizionale (produzione, distribuzione, esercizio), privilegiando – nonostante le affermazioni di principio – le ragioni dell'offerta rispetto a quelle della domanda. Anche per quanto riguarda i Circuiti Regionali non si approfondiscono le funzioni storiche, e non si alzano troppo i requisiti (a questi organismi dovrebbe competere la funzione determinante di rilanciare il rapporto domanda/offerta e dare concretezza agli obiettivi di *audience development*, e di accesso e riequilibrio). Le indicazioni più innovative e ambiziose si riscontrano nella nuova area multidisciplinare.

Gli Organismi di Programmazione, ovvero «i gestori di una sala teatrale, munita delle prescritte autorizzazioni», sono la sola area per cui si introduce il concetto di bacino di utenza, con requisiti diversi per i comuni superiori e inferiori ai 500.000 abitanti.

Rispetto ai Festival e alla loro funzione storica, si sottolinea il collegamento con il turismo e i beni culturali e si introduce la limitazione della durata (60 giorni).

Anche per organismi di programmazione e festival, si prospetta la dimensione multidisciplinare. Una delle caratteristiche del decreto infatti è di riunire in un provvedimento unico i diversi comparti del Fus (attività di prosa, musicali – fondazioni Lirico-Sinfoniche escluse –, di danza, circensi e di spettacolo viaggiante). Alcune delle novità del decreto riguardano la comunicazione fra i diversi ambiti e la rottura degli schemi tradizionali.

Va subito precisato che per 'multidisciplinare' non si intende la ricerca di nuovi linguaggi, ma attività 'mista' («una programmazione articolata per discipline e generi diversi afferenti agli ambiti e ai settori dello spettacolo dal vivo»). Si richiede una programmazione articolata in almeno due delle quattro discipline e «ogni disciplina non può incidere per una percentuale inferiore al 15% e superiore al 70%».

Forse si sarebbero potuti inserire nell'area multidisciplinare anche i Teatri di Tradizione, ampiamente sostenuti per la produzione lirica, ma che di fatto sono grandi teatri comunali che programmano anche prosa (e con adeguate risorse potrebbero farlo meglio). Questi organismi sono invece rimasti un baluardo intoccabile della musica.

Un'altra novità consiste nelle azioni trasversali fra cui in particolare la promozione che non è una novità, ma per la prima volta è collegata con precisione ad alcuni obiettivi: a) ricambio generazionale degli artisti; b) coesione e inclusione

sociale; c) perfezionamento professionale. Il contributo non è cumulabile con altre forme di contribuzione, è oggetto di valutazione esclusivamente qualitativa e si pone il limite di un massimo di quindici progetti per ciascuno degli ambiti (teatro, musica, danza, circo), quindi fino a 60 progetti promozionali.

Anche per le tournée all'estero la valutazione è esclusivamente qualitativa, ma «il contributo è determinato con riferimento ai soli costi di viaggio e trasporti» (come da tradizione). Una tempistica diversa – più adeguata ai tempi internazionali – dovrebbe garantire una migliore gestione di questi sostegni, ma il condizionale è d'obbligo, visto che il bilancio statale è pur sempre ancorato ad assegnazioni annuali.

Anche per interventi più rilevanti in ambito internazionale, ci sono le azioni di sistema: quelle che una volta competevano all'Ente Teatrale Italiano (soppresso nel 2010): «L'Amministrazione pianifica, concerta e programma azioni per un'efficace attuazione dei compiti e delle funzioni di promozione nazionale e internazionale ... sviluppando progetti e iniziative annuali o triennali, sulla base di rapporti di partenariato con le altre Amministrazioni centrali, con le Regioni e gli altri enti territoriali e locali, nonché con istituzioni ed organismi di settore nazionali ed esteri, nonché dell'Unione europea». Anche i progetti speciali rimangono, e possono essere sostenuti su esclusiva iniziativa del Ministro, sentite le Commissioni consultive.

Infine le residenze: dopo un ventennio o quasi dalla prima apparizione (sempre citate, ma rigorosamente 'senza portafoglio'), si ritrovano in posizione strategica: «L'Amministrazione, a seguito di specifici accordi di programma con una o più regioni ... può prevedere, nell'ambito delle risorse disponibili del Fondo, interventi per progetti relativi all'insediamento, alla promozione e allo sviluppo del sistema delle residenze artistiche».

## LA VALUTAZIONE COMPARATIVA

Il nuovo sistema di valutazione comparativo introdotto dal decreto è articolato in qualità artistica (attribuita dalle Commissioni consultive), qualità indicizzata e dimensione quantitativa (attribuiti dall'Amministrazione in maniera automatica).

In sintesi funziona così:

- a partire dall'attribuzione delle risorse ai diversi settori (di competenza del Direttore Generale), si individuano sotto-insiemi omogenei (*cluster*) in modo da raggruppare soggetti affini selezionati sulla base di dati quantitativi;

- una volta che si sono formati i *cluster* (che vengono popolati in maniera automatica in base ad alcuni dati quantitativi), il contributo viene assegnato a ciascun soggetto in proporzione al punteggio ottenuto sommando i punteggi di valutazione qualitativa, quantitativa e di qualità indicizzata;
- tale contributo può tuttavia essere ridotto, qualora ecceda il pareggio di bilancio, o incrementato per i soggetti con un'attività sovvenzionata almeno triennale, qualora sia inferiore al 70% del contributo del 2014.

L'obiettivo di equità e trasparenza che ispira i metodi comparativi si intreccia con altre scelte rilevanti con effetti in parte contraddittori, che il primo anno di applicazione del decreto ha fatto emergere (e che sono all'origine di innumerevoli ricorsi da parte delle compagnie scontente):

- la suddivisione delle risorse ai diversi settori teatrali è una scelta politico-amministrativa, i cui criteri non sono esplicitati;
- le percentuali previste per i tre livelli di valutazione attribuiscono un rilievo prevalente a quantità e qualità indicizzata, riservando alla qualità solo 30 punti su 100. La rilevanza attribuita alla partecipazione del pubblico in termini quantitativi, in particolare, rischia di favorire l'attività più commerciale;
- i dati quantitativi, autocertificati (o preventivati) vengono calcolati con spirito e metodi molto diversi dai diversi soggetti (anche considerando la facoltà di ridimensionarli a consuntivo). In concreto può succedere che gli ottimisti siano premiati dall'applicazione delle formule (danneggiando di fatto gli altri). Andrebbe inoltre verificata l'effettiva attendibilità dei dati.

## NUOVI DECRETI ALLA PROVA

La Commissione Consultiva per il Teatro in un documento di analisi, fornisce molte informazioni utili e riflessioni interessanti rispetto al complesso dell'attività esaminata<sup>5</sup>.

**I Progetti finanziati** sono stati 303 (erano 415 nel 2014) di cui 21 confluiti

<sup>5</sup> *RELAZIONE. Il decreto del 1° luglio 2014: il lavoro della Commissione Teatro nel primo anno di applicazione, con alcune raccomandazioni e proposte di modifica del provvedimento.* Firmatari del documento e componenti della commissione sono Lucio Argano (presidente), e Massimo Cecconi, Ilaria Fabbri, Roberta Ferraresi, Oliviero Ponte di Pino. Il documento, datato 25 settembre 2015, è pubblicato anche su <http://www.ateatro.it/webzine/2015/12/04/fus-il-documento-della-commissione-prosa-presentato-al-tavolo-tecnico-il-4-dicembre-2015>.

nel settore multidisciplinare e 37 nuovi soggetti (l'11%). Le riduzioni sono da collegare in gran parte al settore organismi di programmazione e promozione e alle fusioni; inoltre i dati non considerano ancora le azioni di sistema promosse direttamente dall'amministrazione.

Gli **scostamenti** tra il 2014 e il 2015 sono stati in aumento per il 76% dei soggetti, per 50 soggetti la diminuzione è fra il 10 e il 15%, per 21 (il 7% circa), pari o di poco superiore al 30%.

I settori:

- **il settore della stabilità** ha visto il riconoscimento di 55 soggetti (7 Teatri Nazionali, 19 Teatri di Rilevante Interesse Culturale e 29 Centri di Produzione Teatrale). Nel 2014 erano 64;
- **le Compagnie** (Imprese di Produzione) ammesse al contributo sono 160; di queste, 125 imprese vedono incrementare e 36 diminuire il contributo;
- **l'Esercizio teatrale** include 15 soggetti (erano 37 nel 2014);
- **i Festival teatrali** che non sono confluiti nel settore multidisciplinare sono 27, quelli **multidisciplinari** che provengono dal settore 'prosa' sono 16;
- **i Circuiti teatrali**: solo 3 non sono confluiti nel settore multidisciplinare, che ne conta 11;
- **Promozione**: consentiva di ammettere solo 15 progetti.

I decreti della Direzione Generale con le assegnazioni e i progetti triennali dei singoli soggetti sono pubblicati sul sito del MiBACT, con i relativi punteggi.<sup>6</sup>

Le 'nuove istanze' e le compagnie 'under 35' hanno consentito aperture senza precedenti, anche se, come sottolinea la Commissione nel documento citato, «essere esclusi dal Fus non significa essere esclusi dal teatro, come ha scritto qualcuno».

In Italia operano centinaia di compagnie e di teatri che non vengono sostenuti dal Fus. Queste realtà svolgono comunque una attività importante e meritoria.

Il riconoscimento da parte del Fus non è e non deve essere una patente. (...) Questo deve essere chiaro al mondo del teatro, ma anche alle amministrazioni locali». Esiste il rischio che Comuni e Regioni trascurino l'attività teatrale diffusa e perdurano grandi diversità fra linee e modalità di intervento delle diverse Regioni.

Come si è visto, negli obiettivi del MiBACT le nuove categorie introdotte dal

<sup>6</sup> I Decreti teatro, reperibili al link <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/teatro-contributi/565-assegnazione-contributi-2015> contengono indicazioni relative ai sotto-insiemi e al dettaglio dei punteggi di quantità, qualità indicizzata e qualità, alla pagina [http://151.12.118.125/fus\\_accessi/accessi.php](http://151.12.118.125/fus_accessi/accessi.php) sono consultabili i progetti triennali dei singoli soggetti, divisi per settore.

decreto, il rialzo dei requisiti minimi e le nuove metodologie di valutazione, avrebbero dovuto determinare una selezione a monte (con un minor numero di domande), stimolare forme di aggregazione aziendali e progettuali, favorire il ricambio generazionale, eliminare rendite di posizione e consentire un riequilibrio dei contributi, innescando nei fatti un processo di riforma, a parità di risorse rispetto al passato. Questo si è in parte verificato, ma non senza contraddizioni. Secondo la Commissione, «in mancanza di una legge di settore per il teatro di prosa, il decreto ministeriale si pone più come un provvedimento amministrativo e regolativo, che non presuppone indicazioni di politica culturale, al di là di alcune linee guida di carattere generale». Il risultato finale «riflette la necessità inderogabile di un disegno complessivo del teatro italiano che è sempre mancato e che continua a mancare (...) In particolare gli articoli riferiti ai Teatri Nazionali, ai Teatri di Rilevante Interesse Culturale e ai Centri di Produzione, a parte i requisiti quantitativi, non delineano le distintività progettuali e di funzioni che devono connotare tali soggetti, differenziando in maniera precisa anche le tre fattispecie».

A quelle legate alle funzioni, si potrebbero aggiungere considerazioni relative all'impatto economico che i requisiti quantitativi particolarmente elevati – e indipendenti dai bacini di utenza – e il complesso di prescrizioni determina in particolare per i Teatri Nazionali e i TRIC. Qualche dato<sup>7</sup>: l'aumento del numero di nuove produzioni nei tre settori della stabilità è nell'ordine del 50% , e solo per i Teatri nazionali del 120%, per gli stessi Nazionali l'attività in tournée scende del 43%.

Apparentemente più forti, gli organismi che potrebbero incontrare maggiori difficoltà sono i 7 Teatri Nazionali (o almeno alcuni fra loro: il Ministero ne aveva ipotizzati 3 o 4): devono infatti governare un salto dimensionale e una crescita di attività non facili da sostenere sul piano economico, organizzativo e promozionale, e questo senza che sia chiara la loro funzione, intesa in modo diverso nei diversi territori.

Se l'attività sembra più equilibrata per TRIC e Centri di Produzione, fra questi ultimi quelli che provenivano dall'area degli Stabili di Innovazione sono spinti verso un'attività di ospitalità (e di tournée) molto diversa da quella consolidata. Si possono facilmente immaginare difficoltà di mercato, ma anche nel reperimento del pub-

<sup>7</sup> I dati citati sono ricavati dall'indagine *L'impatto del Decreto MiBACT 1 luglio 2014 sull'attività di Teatri Nazionali, TRIC e Centri di produzione (produzione e ospitalità)* a cura dell'Associazione Ateatro e sono stati presentati a Milano il 15 giugno 2016 nel quadro de 'Le Buone Pratiche del Teatro Oltre il Decreto', con il patrocinio di Fondazione Cariplo e Regione Lombardia (di prossima pubblicazione su [www.ateatro.it](http://www.ateatro.it) e presso l'editore Franco Angeli)

blico, e inevitabili ricorsi agli scambi (ancora superiori a quelli già praticati, in Italia, da tutte le sale di qualsiasi tipologia gestite da compagnie di produzione).

Con riferimento alle annualità 2016 e 2017 sono state introdotte alcune modifiche tecniche al decreto – le principali riguardano proprio il ridimensionamento dei limiti imposti alle coproduzioni e alla percentuale di attività in sede e in regione imposta ai teatri nazionali – ma i principali problemi emersi saranno materia di discussione per normative future: una revisione del decreto – più o meno sostanziale – per il triennio 2018/20, come risulta anche dal disegno di legge presentato dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo Franceschini al Senato nel marzo 2016.<sup>8</sup>

L'applicazione del decreto ha messo in evidenza anche la necessità di distinguere e di armonizzare funzioni e ambiti di attività – nazionale, regionale o locale – e i conseguenti livelli di finanziamento. Non esistono indicazioni normative e neppure (fino ad oggi) criteri condivisi dalle Regioni che – nel rispetto delle autonomie – suggeriscano almeno ambiti e modalità di intervento.

Se da un lato, e contrariamente agli obiettivi, il Decreto non è in grado di intervenire nei fatti sugli squilibri territoriali (che anzi si sono accentuati), dall'altro le politiche regionali – anche al Sud – non sono orientate a introdurre o esigere criteri di pari opportunità (e le relative risorse), e raramente perseguono politiche tese al potenziamento dell'attività di spettacolo, tranne in qualche caso, magari in collegamento con i fondi POR e FESR. Anche l'azione di sistema dedicata alle Residenze – che era anche un'opportunità economica, a cui hanno aderito solo 12 regioni – conferma questa contraddizione.

Se una definizione chiara di competenze e di modalità di intervento fra Stato e Regioni (quindi la razionalizzazione e l'armonia fra i diversi livelli) è il punto principale per riformare questo decreto, il suo futuro – la possibilità di salvare i numerosi punti positivi – dipenderà dalla valutazione dei molti aspetti critici individuati (limitatamente allo spazio disponibile), da un'analisi approfondita dell'impatto sul sistema e sul mercato, dal monitoraggio (previsto e auspicabile), da livelli più approfonditi di riflessione e di confronto e da una definizione chiara delle funzioni e delle diverse missioni.

<sup>8</sup> Il disegno di legge comunicato alla Presidenza del Senato il 16 marzo *Disciplina del cinema, dell'audiovisivo e dello spettacolo e deleghe al Governo per la riforma normativa in materia di attività culturali* prevede la delega al Governo per l'adozione di uno o più decreti legislativi per la revisione della disciplina in materia di spettacolo.

## OLTRE E AL DI LÀ DEL DECRETO

Il Decreto, le normative che regolano i finanziamenti al teatro e in genere allo spettacolo non ne disegnano il perimetro, e neppure ne esauriscono le politiche.

C'è un teatro al di là di ogni regola, come il Piccolo Teatro per esempio, cui è stata riconosciuta dal MiBACT l'autonomia di gestione (GU del 7 marzo 2016: e c'è da chiedersi se, provvedendo prima del 1° luglio 2014, forse si potevano evitare i Teatri Nazionali). E l'eccezionalità vale anche per la Biennale di Venezia, per l'INDA di Siracusa, per l'Accademia Nazionale d'Arte Drammatica 'Silvio d'Amico' di Roma, per limitarsi al teatro.

Ma è probabilmente sbagliato osservare le politiche culturali da un'angolatura così ristretta. Indubbiamente la Cultura sta rivestendo un ruolo più rilevante che in passato e il Ministro in carica, l'On. Dario Franceschini, si sta dimostrando particolarmente dinamico.

Non è tuttavia facile determinare di quanto effettivamente siano aumentate le risorse. Anche perché l'accorpamento del Turismo al MiBAC ha comportato lo spostamento di capitoli e la trasformazione di enti (anche ARCUS spa è stata assorbita nella nuova Ales). Bisogna dare atto però che il Fus per la prima volta da anni sta leggermente crescendo.

Il teatro ringrazia, ma qua e là fa timidamente notare che le risorse restano del tutto inadeguate. Il punto non è solo il Fus. Si chiede per esempio che vengano estesi alla prosa – e al più presto – i benefici che l'Art bonus (ottima iniziativa) riserva agli investimenti sul patrimonio culturale e alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche. I beni culturali e la lirica sono oggi i diretti concorrenti – sul fronte statale – del teatro e in genere dello spettacolo?

Per quanto riguarda la lirica, la tradizione unitaria del mondo dello spettacolo (rafforzata dalle nuove configurazioni dell'Agis) frena come sempre posizioni eccessivamente polemiche, ma i mugugni sono crescenti: il privilegio alle Fondazioni Lirico-Sinfoniche, ai Teatri di Tradizione, alla produzione lirica diffusa appare sempre più incomprensibile (almeno ai livelli attuali).

E non si vede all'orizzonte un intervento concreto per il Sud (qualcosa di nuovo, ma qualcosa come ai tempi del progetto dell'ETI per le 'aree disagiate').

Non bisogna dimenticare, inoltre, che la crisi iniziata nel 2007 ha colpito soprattutto il lavoro artistico, e anche su questo fronte non si prospetta niente di davvero migliorativo. Non è certo solo una questione politica e normativa: sindacati, datori di lavoro, con contratti perennemente al palo, non hanno prodotto

in tutti questi anni un'idea nuova. Ma anche il decreto, se da un lato ha spinto a potenziare l'occupazione a tempo indeterminato operaia e impiegatizia (che è in effetti cresciuta per il combinato disposto del Jobs Act e degli obblighi imposti ai Teatri Nazionali), non ha saputo inventare formule che favorissero e allungassero l'impiego a tempo determinato degli artisti. Anzi, la situazione è probabilmente peggiorata (la media pro capite è inferiore alle 50 giornate lavorative a testa annuali). Al di fuori delle aree sovvenzionate, il lavoro non retribuito, il lavoro nero, il teatro come secondo o terzo lavoro sono purtroppo la regola. Se le grandi istituzioni non riescono a far fronte all'insieme di balzelli e regolamenti che gonfiano costi e burocrazia fino al ridicolo (ci sono teatri che hanno aperto un Ufficio Anticorruzione, e tutti hanno organizzato corsi interni sulla trasparenza), come si può pretendere che una giovane compagnia paghi con regolarità tutti, ma proprio tutti i contributi, o non evada qualche volta la SIAE?

È in quest'area sommersa però, o qua e là emergente, che si sta nei fatti attuando il ricambio generazionale.

Basti dare un'occhiata alla situazione di Milano: i gruppi aderenti a IT (Independent Theatre), che organizza un festival indipendente e autogestito, sono 230, e nel giro di una decina d'anni i piccoli teatri gestiti da compagnie sono la quasi totalità in città.

È sul fronte dei nuovi spazi che si stanno verificando le principali novità: novità che stanno modificando, e cambieranno nei prossimi anni, il volto dell'offerta culturale metropolitana.

Un po' grazie a bandi pubblici (Milano è stata la punta, ma il fenomeno ha interessato anche Napoli, Palermo, Bologna..), un po' con investimenti privati, e con l'aiuto delle Fondazioni di origine bancaria, stanno nascendo strutture di nuova concezione, dove non sempre lo spettacolo è il core business (anche se quasi sempre è il sogno prevalente): non c'è solo l'immane birreria (come già per i centri sociali), ma si aprono spazi di servizio (sale prove, sale di incisione, depositi), servizi organizzativi, uffici in comune (coworking), laboratori artigianali, spazi commerciali... Nascono nuovi abbinamenti, nuove modalità di gestione, anche una nuova generazione di operatori meno timorosi dei loro fratelli maggiori di abbinare commerciale e culturale. Ma anche molto sensibili sul terreno sociale (non è un caso che la crescita del Teatro Sociale e di Comunità sia continua e coinvolga tutte le generazioni) e protagonisti del rilancio delle periferie.

È possibile che molti *business plan* siano azzardati, che la propensione al rischio sia eccessiva, che molte di queste esperienze spariscano, ma di certo molte decol-

leranno. È la generazione facebook, che qualcuno considera persa al teatro, ma che saprà forse attirare un nuovo pubblico, e forse un 'non pubblico'.

La generazione di artisti e organizzatori under 40 (o dintorni), tanto che operi nel sommerso che nelle istituzioni (raramente), o nei gruppi già un po' affermati, è anche la più preparata – almeno in Italia – a operare a livello internazionale, su bandi europei e non, e a muoversi in rete. E sono sempre più numerose le reti che al di là delle classiche funzioni di *advocacy* mettono in campo buone pratiche: innovative, sostenibili, replicabili.

Copia riservata ufficio stampa. Diffusione riservata

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# I SERVIZI CULTURALI DI AREA VASTA E IL RIORDINO DELLE AUTONOMIE LOCALI

FRANCO SARDI\*

Analizzare gli effetti positivi e negativi della riforma degli Enti locali avviata dalla legge Delrio<sup>1</sup>, pochi mesi prima dello svolgimento del referendum confermativo della riforma Boschi<sup>2</sup>, costituisce un piccolo azzardo considerato che, nel caso di vittoria del sì al referendum, assisteremo alla cancellazione delle Province dall'articolo 114 della Costituzione, per cui molto di quanto espongono queste pagine dovrà essere necessariamente riesaminato. Infatti, anche se la modifica comporterà solo la perdita di rilevanza costituzionale delle Province e non l'impossibilità di far sussistere livelli intermedi di governo del territorio tra Comuni e Regioni, si deve ipotizzare che, alla fine del processo, i nuovi eventuali enti intermedi non avranno più la veste che abbiamo finora conosciuto.

---

\* Professore a contratto di Legislazione dei beni culturali e di Economia e gestione delle imprese culturali presso NESIOTIKA, Scuola di Specializzazione in Beni Archeologici dell'Università di Sassari – Consorzio UNO di Oristano.

<sup>1</sup> Legge 7 aprile 2014, n. 56 «Disposizioni sulle città metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di comuni».

<sup>2</sup> Testo di legge costituzionale approvato in seconda votazione a maggioranza assoluta, ma inferiore ai due terzi dei membri di ciascuna Camera, recante: «Disposizioni per il superamento del bicameralismo paritario, la riduzione del numero dei parlamentari, il contenimento dei costi di funzionamento delle istituzioni, la soppressione del CNEL e la revisione del titolo V della parte II della Costituzione».

Indubbiamente la legge 56/2014 ha aspirato a dare una risposta a diffuse esigenze di snellimento della pubblica amministrazione e di riduzione dei costi della politica<sup>3</sup>, stimulate anche da negativi esempi di mala amministrazione a livello delle Province, ma ha aperto alcuni problemi di non semplice soluzione.

A partire dalla riforma normativa degli enti locali<sup>4</sup> del 1990, ispirata anche da esperienze avanzate di decentramento regionale particolarmente diffuse nelle allora dette 'regioni rosse', alle Province erano state conferite molte competenze ulteriori a quelle previste dall'ordinamento del 1934<sup>5</sup>, dopo che le loro funzioni erano state nettamente ridimensionate per effetto delle riforme sanitaria e psichiatrica<sup>6</sup>, per cui non sarebbe stato – forse – sbagliato, prima di ogni accelerazione, soffermarsi a riflettere sull'altalenante vicenda degli enti intermedi durante la storia repubblicana, soggetti ad un susseguirsi di proposte di soppressione e di rivitalizzazione, con cadenza più o meno decennale, e sulle motivazioni profonde di una così complessa vicenda.

Il processo di rafforzamento avviato nel 1990 si era ulteriormente irrobustito per effetto della riforma del 2000<sup>7</sup>, visto che l'articolo 19 del TUEL introduceva, tra l'altro, funzioni in materia di valorizzazione dei beni culturali e pareva, infine, consolidarsi con le disposizioni del Codice Urbani<sup>8</sup> e per effetto di una congerie di norme statali e regionali che, pressoché in tutta la nazione, avevano attribuito alle Province un insieme di funzioni pubbliche in ambito di istituzioni e servizi culturali, talvolta non omogenee, ma tutte nel segno di un accentuato dinamismo del ruolo attribuito agli enti intermedi.

Il percorso, apparentemente lineare, fin qui tracciato si inverte bruscamente con la riforma Delrio che incide sull'assetto istituzionale e sulla governance delle Province e riduce notevolmente le loro competenze<sup>9</sup>. In particolare, il dato che la norma non espliciti alcuna attribuzione in materia di patrimonio e servizi culturali

<sup>3</sup> Significativo al riguardo l'esito dei referendum regionali indetti nel 2012 in Sardegna, che avevano visto un esito quasi plebiscitario in favore della soppressione delle Province nell'isola.

<sup>4</sup> Legge 8 giugno 1990, n. 142 «Ordinamento delle autonomie locali».

<sup>5</sup> Regio decreto 3 marzo 1934, n. 383 «Approvazione del testo unico della legge comunale e provinciale».

<sup>6</sup> Leggi 23 dicembre 1978, n. 833 «Istituzione del servizio sanitario nazionale» e 13 maggio 1978, n. 180 «Accertamenti e trattamenti sanitari volontari e obbligatori».

<sup>7</sup> Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 «Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali».

<sup>8</sup> Basti pensare all'articolo 112 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137».

<sup>9</sup> Cfr. i commi 85 e seguenti dell'articolo 1 della legge 56/2014 e, per quanto concerne le città metropolitane, i commi 44 e seguenti.

potrebbe arrivare a produrre effetti letali su quanto realizzato negli anni precedenti, considerato, in *extrema ratio*, che l'assenza di esplicita previsione normativa in materia potrà suscitare preoccupazioni di legittimità, quando si dovranno approvare le relative spese d'investimento e di funzionamento.

Una qualche attenuazione del quadro negativo si poteva rintracciare, nel 2014, nel fatto ovvio che quelle amministrazioni avrebbero almeno dovuto garantire salvaguardia e valorizzazione del loro patrimonio storico artistico (per la loro lunga storia le Province possiedono in realtà una buona porzione dei beni culturali, soprattutto immobili, di appartenenza pubblica) nell'attesa di una piena attuazione della riforma da parte dei legislatori regionali, che avrebbero potuto conferire nuove competenze alle proprie Province. In effetti le cose sono andate in modo molto diverso.

Innanzitutto per volontà concreta del governo. Infatti, pochi mesi dopo, con la legge di stabilità per il 2015, è stato introdotto un gravame aggiuntivo, consistente nell'obbligo di riversare allo Stato un miliardo di euro nel 2015, due nel 2016 e tre nel 2017, da ripartirsi tra quasi tutte le Province e città metropolitane<sup>10</sup>, a valere sulle loro entrate tributarie. Il gravame, la cui quasi insostenibilità è stata anche rilevata dalla Sezione delle autonomie della Corte dei Conti<sup>11</sup>, ha di fatto impedito ogni operatività delle amministrazioni e determinato diversi casi di dissesto finanziario e, molto più diffusamente, di sfioramento del patto di stabilità. Per quanto qui rileva, va, come minimo, stigmatizzata la sottovalutazione, da parte del legislatore, dei buoni risultati raggiunti dalle Province a tutela del loro patrimonio, mentre è palmare che una tale carenza finanziaria pregiudicherà la salvaguardia di importanti pezzi del patrimonio culturale nazionale. Un segnale significativo dei timori suscitati può essere desunto anche dai procedimenti posti in essere dall'Agenzia del demanio e dal MiBACT, volti ad acquisire al patrimonio statale gli immobili di maggior pregio di quelle amministrazioni, anche in compensazione virtuale delle sanzioni da applicare per lo sfioramento dei limiti del patto di stabilità.

Analizzando quanto fin qui avvenuto da un altro punto di vista, se vogliamo più positivo, mi sembra si possa affermare che il governo abbia dimostrato di saper tenere la barra molto dritta, il segnale è chiaro e forte: le Province devono

<sup>10</sup> Il gravame non si applica nelle Regioni Val d'Aosta, Trentino – Alto Adige/Südtirol e Friuli Venezia Giulia. Il gravame è disposto dal comma 418 della legge 23 dicembre 2014, n. 190 «Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2015)».

<sup>11</sup> Cfr. Corte dei Conti – Sezione delle Autonomie, Delibera 17/2015 del 30 aprile 2015.

essere soppresse. Si è così introdotto un elemento di chiarezza nel processo di riforma amministrativa del Paese.

La lettura delle leggi regionali di attuazione offre ulteriori spunti di riflessione. Intanto occorre tener conto del fatto che tutte sono state adottate dopo l'entrata in vigore della legge di stabilità 2015 e risentono del quadro di finanza locale appena descritto.

Innanzitutto non si può non segnalare la quasi costante assenza, nelle norme regionali, di qualunque esplicita citazione delle funzioni in ambito culturale, espressamente attribuite finora alle Province. Come se quel complesso di servizi e funzioni non fosse mai esistito. Eppure tutti conosciamo archivi storici, musei, parchi sottoposti a vincolo, biblioteche e molti altri servizi, che rappresentano e posseggono un patrimonio cospicuo e presso i quali lavorano professionisti caduti nell'oblio del legislatore. Non mi sento di considerare questo silenzio come un frutto delle difficoltà finanziarie, mi sembra costituisca, invece, un preoccupante segnale di un malcelato disinteresse politico per le politiche culturali. Come se vi fossero politiche pubbliche di serie A – le funzioni fondamentali – e di serie B, che, invece, possono essere attivate ad intermittenza, ricorrendo a scorciatoie di fronte alla difficoltà di raggiungere risultati di razionalizzazione della spesa pubblica ed efficientamento dei servizi, concetto ben diverso dalla loro soppressione<sup>12</sup>.

Per fronteggiare la penuria di risorse, diverse Regioni hanno assunto direttamente le funzioni svolte dalle Province, così hanno previsto, tra le altre, le leggi di Puglia, Basilicata e Calabria<sup>13</sup>, anche se poi alcune norme prevedono, in via generale, che le funzioni possano essere in seguito conferite agli enti di area vasta, senza che niente del genere sia finora effettivamente successo.

Altre Regioni hanno previsto soluzioni intermedie, ricorrendo alla conferma delle funzioni presso le Province o ad una parziale attribuzione ai Comuni (singoli e associati), tra queste in ultimo la Regione Autonoma della Sardegna, la cui legge modifica anche tutta la precedente normativa in materia, conferendo funzioni (e

<sup>12</sup> A conferma di un processo di riorganizzazione dei servizi culturali in meri termini di tagli alla spesa pubblica, si cita, anche se esula dal presente lavoro, che la legge 24 aprile 1941, n. 393 «Disposizioni concernenti le biblioteche dei Comuni capoluogo di provincia» è stata abrogata dal decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 «Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria».

<sup>13</sup> Per un puntuale riscontro della vicenda si rinvia al sito dell'Unione delle Province d'Italia ([www.upi-net.it](http://www.upi-net.it)), voce [http://www.upinet.it/4692/istituzioni\\_e\\_riforme/lattuazione\\_della\\_legge\\_56\\_in\\_ambito\\_regionale/](http://www.upinet.it/4692/istituzioni_e_riforme/lattuazione_della_legge_56_in_ambito_regionale/)

personale) alle unioni di Comuni. In altri casi, spicca la Toscana, le Province mantengono la materia, il cui caso, come chiarisce in un recente saggio Claudia Tubertini, «sembra costituire frutto di una scelta precisa, nel quadro di una legge che punta fortemente sulla regione per l'esercizio della gran parte delle altre funzioni ex provinciali<sup>14</sup>», si inserisce in una tradizione di forte investimento sulle Province per l'attuazione di tutte le politiche pubbliche di area vasta. La stessa ricercatrice rileva ulteriori incertezze dei legislatori regionali, proseguendo con l'apunto che una «soluzione diversa è stata adottata in Lombardia, dove le funzioni in materia di cultura già conferite o delegate alle Province sono state confermate, salvo che per l'area metropolitana di Milano, dove una serie di funzioni già svolte dalla provincia di Milano sono state riattribuite alla regione; o nel Lazio, dove, al contrario, le funzioni e i compiti amministrativi in materia di beni, servizi e attività culturali sono stati conferiti alla città metropolitana di Roma Capitale, mentre alle Province è stata delegata la gestione, previa convenzione con la regione, delle strutture e servizi culturali e scientifici già istituiti dalle stesse, e trasferiti nella titolarità della regione».

Per completezza, si ricorda che la materia non è esplicitamente disciplinata neanche dalle parti della legge 56 relative alle città metropolitane, anche se, a onor del vero, l'attuazione di politiche culturali è presente con regolarità negli statuti già approvati, agevolmente visionabili sui rispettivi siti istituzionali<sup>15</sup>. Mentre occorre riconoscere che non tutte le leggi regionali sono arrivate alla *damnatio memoriae* dei servizi culturali ex provinciali, come dimostrano gli articoli 56 e 57 della legge emiliana, che, invece, introducono un articolato quadro di allocazione delle funzioni.

Se sull'evoluzione del quadro normativo sembrano esserci pochi dubbi, restano tutti da analizzare gli effetti di natura organizzativa e funzionale.

Innanzitutto, serve, oggi e nel futuro, allocare competenze e servizi culturali a livello di area vasta? E, nel caso la risposta sia positiva, quali servizi e quali funzioni? Infine, da attribuire a quale modello di autonomia locale?

Resto del parere che non vi sia un'unica soluzione valida per tutto il territorio nazionale, stante l'ineguale distribuzione di servizi sul territorio spesso molto differenziati tra di loro, cui si aggiunge l'oggettiva disomogeneità demografica e di

<sup>14</sup> C. TUBERTINI *L'assetto delle funzioni locali in materia di beni ed attività culturali dopo la legge 56/2014*, in Aedon 1/2016.

<sup>15</sup> Per tutti cfr. <http://www.cittametropolitana.ba.it/provinciaba/allegati/7199/Statuto.pdf>

superficie delle Regioni, che impone la ricerca di soluzioni adeguate alle singole situazioni. In parallelo occorre riflettere sull'innovazione tecnologica e sulla cresciuta mobilità delle persone, che consentono all'utenza di avvalersi di servizi remoti e agli stessi istituti locali di non dover più dipendere da sistemi culturali territoriali gerarchizzati (museali, bibliotecari e via dicendo) per ottenere informazioni e supporto.

Eppure un problema resta ed è strettamente connesso, a mio parere, alla specialissima realtà italiana di totale disseminazione sul territorio del patrimonio culturale nazionale<sup>16</sup>.

Conferma della nostra identità, crescita del capitale umano, sviluppo economico di molte parti del Paese dipendono, in buona parte, dalla capacità di proteggere, tramandare e valorizzare il patrimonio culturale diffuso composto da centri storici di Comuni polvere, micromusei, raccolte librerie, chiese campestri, aree archeologiche, monumenti ai caduti e tutto ciò che la nostra esperienza ci richiama alla memoria. La sfida non è facile ed è certamente aggravata dal ridursi di risorse finanziarie e da uno sviluppo socioeconomico che si nutre pure del consumo di territorio e patrimonio storico artistico.

Mi sembra allora urgente porsi un obiettivo di ricerca della dimensione organizzativa e funzionale più adeguata, ricordando che l'attuazione di queste politiche pubbliche richiede ancora un alto tasso di intensità del lavoro che, se costituisce un'opportunità occupativa in un contesto di crisi economica di lungo periodo, presenta costi non facilmente sostenibili. Per non perdere e valorizzare i beni, occorrono, infatti, figure professionali e direzionali adeguate e non disponibili presso ogni Comune, soprattutto se di piccole dimensioni o con un ridotto numero di beni.

Da questo punto di vista la soppressione delle Province può avere un positivo effetto deflagrante volto a superare modelli statici o invecchiati e a far nascere nuove prospettive.

Se scegliamo di agire *bottom up* spetta proprio a soggetti come Federculture, ancor meglio se in collaborazione con altri attori, mettere sul tavolo senza pregiudizi questioni come il dimensionamento territoriale ottimale dei servizi culturali, il/i loro modello/i organizzativo/i, le soluzioni per una corretta governance tra i diversi livelli istituzionali preposti al funzionamento del sistema culturale italiano.

<sup>16</sup> Numerosi gli studi al riguardo, dopo che Salvatore Settis, in diverse pubblicazioni, ne ha definitivamente fondato la nozione.

È possibile che in luogo del preesistente (e ancora vigente) modello rigido di organizzazione delle autonomie locali, che ci ha lasciato una puntuale allocazione di competenze presso enti determinati, anche quando si tratti di un soggetto associato o esponenziale degli altri presenti sul territorio, si opti per soluzioni di rete, atte a ridimensionarsi e ridefinirsi nel tempo. Certo è che le reti non si reggono di per sé. Va tracciata una politica, definiti obiettivi e risultati attesi, costruito e gestito un bilancio, approvato e assunto un organico. Non bisogna, infatti, dimenticare che le Province sono state fino ad oggi una risorsa, un po' negletta, e se vogliamo cambiare tutto in termini di organizzazione dello Stato, dobbiamo partire dal quadro dei bisogni delle persone e dei territori.

Certo il nuovo quadro normativo non aiuta, viste la mancanza di attenzione alla materia, addirittura non citata nella maggior parte dei testi in vigore, e le incertezze che potranno derivare dalla nuova stesura del Titolo V della Costituzione (quasi un'inversione ad U rispetto alla riforma del 2001<sup>17</sup>, forse nella speranza di risolvere le non poche criticità create). Alla complessità normativa si affiancano il permanere di atteggiamenti localistici, che hanno sempre condizionato la nostra capacità di cooperazione territoriale, e le incertezze finanziarie di medio lungo periodo.

Però se una sfida, per giunta culturale, non è sfidante, non vale la pena accettarla.

---

<sup>17</sup> Si presti particolare riferimento a quanto previsto in materia dall'articolo 117, novellato dalla Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, al suo testo originale e alla nuova stesura prevista citata riforma Boschi.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# L'IMPATTO DELLA RIFORMA DELRIO SULLE BIBLIOTECHE

ENRICA MANENTI\*

La riforma introdotta dalla legge Delrio (l. 7 aprile 2014, n. 56) risulta non abbia preso in considerazione, nella necessaria analisi del quadro esistente, il mondo delle biblioteche e dei sistemi bibliotecari territoriali, sottovalutando l'impatto della riforma per il settore della cultura. Il panorama che si presentava per le biblioteche al momento dell'emanazione di questa consistente riforma presentava legami stretti con la funzione di coordinamento di questi enti intermedi o addirittura dipendenza diretta dalle sorti delle stesse Province.

L'esistenza del problema era emerso già nell'aprile 2014 con la presentazione dell'OdG, approvato dal governo «Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni (C. 1542-B)»<sup>1</sup>, presentato da 15 deputati, primo firmatario il veronese Diego Zardini. L'impegno del governo, focalizzato in questo caso sui sistemi e reti bibliotecari consisteva in:

---

\* Presidente Associazione Italiana Biblioteche

<sup>1</sup> Cfr. 9/1542-B/6. Zardini, Rampi, Gasparini, Manzi, Mauri, Narduolo, Rotta, Scuvera, Cominelli, Casati, Cova, Malpezzi, Dal Moro, D'Arienzo, Zoggia del 3 aprile 2014; nel settembre 2015 è seguita una interrogazione parlamentare al Ministro Franceschini ad opera dei deputati Antimo Cesaro e Flavia Piccoli Nardelli, in cui si sollecitava l'accelerazione dell'indagine sulle biblioteche provinciali e sui sistemi bibliotecari per gli opportuni provvedimenti.

«garantire la sopravvivenza dei servizi culturali, quali i sistemi bibliotecari provinciali, anche in seguito alla riorganizzazione dei livelli amministrativi, con l'individuazione di un ente guida che possa svolgere quel ruolo di coordinamento organizzativo e di risorse, in molti casi svolto dalle Province, che consenta la sopravvivenza di queste forme capillari di diffusione della cultura e promozione della lettura e di sviluppo delle biblioteche come centri di formazione permanente, educazione all'informazione, emancipazione culturale e centri di confronto critico con il mondo della cultura e dell'informazione;

favorire piani di compartecipazione alle spese di gestione tra i Comuni delle stesse Province e la creazione di centri servizi che svolgano le funzioni di coordinamento, di manutenzione degli applicativi, di formazione, di *help desk*, di catalogazione, sui quali convogliare risorse statali, per conservare e promuovere la nascita di sistemi bibliotecari integrati che possano permettere agli utenti un unico accesso a diverse tipologie di biblioteche, da quelle di pubblica lettura, dislocate solitamente in provincia e con ridotti finanziamenti per acquisti e servizi, a quelle storiche, di conservazione o di documentazione specialistica del territorio, nell'ottica del risparmio e delle sinergie tra enti territoriali».

Già nell'estate del 2014, l'AIB si era attivata, in parte collaborando con l'Unione Province Italiane, per raccogliere dati sul rilievo dell'azione delle Province nelle reti e sistemi territoriali del Nord e Centro Italia e per un primo censimento informativo delle biblioteche provinciali, presenti soprattutto, ma non esclusivamente, al Sud.

I dati, ripresi ed aggiornati nella primavera 2015, svelavano una situazione complessa, fatta di luci ed ombre, ma si disegnava una infrastruttura rilevante, da tenere in considerazione e possibilmente da valorizzare in un Paese come l'Italia in cui la lettura è una attività 'riservata' ad una percentuale decisamente troppo bassa di cittadini<sup>2</sup>: nel 2015 si stima che solo il 42% delle persone di 6 anni e più (circa 24 milioni di persone) abbia letto almeno un libro nei 12 mesi precedenti l'intervista. Il dato è ancor più sconcertante se consideriamo che il rilevamento prevede il fatto che per essere considerati lettori è sufficiente aver letto un libro in un anno per motivi non strettamente scolastici o professionali.

<sup>2</sup> Vedi dati Istat <http://www.istat.it/it/archivio/178337>

## ALL'AVVIO DELLA RIFORMA

### 1. Le reti e i sistemi provinciali

Le reti e sistemi di biblioteche di pubblica lettura in Italia erano nel 2012 almeno 200<sup>3</sup>.

Le biblioteche collegate in rete risultano 5.465, quindi si può dire che quasi tutte le biblioteche di Ente locale sono collegate a reti o sistemi, essenzialmente su base territoriale provinciale. I prestiti effettuati (dati parziali) sono circa 32 milioni a cui vanno aggiunti 4 milioni di prestiti interbibliotecari. Le reti del Nord da sole effettuano 27 milioni di prestiti, a conferma del fatto che i sistemi bibliotecari sono più sviluppati in questa zona.

Le reti coprono il territorio italiano abitato da 39,5 milioni di abitanti su 59,5 milioni di abitanti complessivi. Si rileva che quasi tutti i sistemi gestiscono il catalogo, il prestito interbibliotecario e altri servizi comuni, si occupano di aggiornamento professionale, iniziative culturali e scientifiche e nel 40% dei casi condividono anche le scelte sugli acquisti per ottimizzare le scarse risorse economiche esistenti. Oltre alle quote di partecipazione dei singoli Comuni, i sistemi sono sostenuti finanziariamente anche da altre entrate, in particolare dalle Regioni (73%) e dalle Province (quasi 40%), tipicamente in combinazione tra di loro. La cooperazione, come è noto, permette risparmi di scala ed è un sostegno indispensabile in particolare per i piccoli Comuni che si trovano alleggeriti di compiti complessi e onerosi e che possono usufruire dei vantaggi della rete, anche condividendo così professionalità e soluzioni di problemi con biblioteche e colleghi di Comuni più grandi e sviluppati. A questi temi AIB e ANCI avevano già dedicato un convegno nazionale a Genova il 9 marzo 2012<sup>4</sup>.

### 2. Le biblioteche provinciali

Le biblioteche provinciali o delle Province sono più di 40; al sorgere del problema di cui parliamo, ne abbiamo individuate 43, sulla falsariga di quanto fatto

<sup>3</sup> I dati sono frutto di una indagine condotta nel 2013 dalla Commissione biblioteche pubbliche dell'AIB: i dati, che si riferiscono al 2012, non sono completi in quanto non tutte le realtà hanno risposto al questionario proposto ma sono più che rappresentativi della situazione generale; per una sintesi si può vedere l'intervento G. STEFANINI, *Fotografia delle reti e dei sistemi bibliotecari italiani: presentazione del censimento nazionale AIB*, in *Convegno "Nessuna biblioteca è una isola"*, Cremona 9 giugno 2014 [http://opac.provincia.cremona.it/sites/brescia/assets/UFF-BIBLIOTECHE-CREMONA/Viaggio-nel-mondo-dei-libri\\_2014/Slide-relatori/Fotografia-delle-retistefanini.pdf](http://opac.provincia.cremona.it/sites/brescia/assets/UFF-BIBLIOTECHE-CREMONA/Viaggio-nel-mondo-dei-libri_2014/Slide-relatori/Fotografia-delle-retistefanini.pdf)

<sup>4</sup> *Le biblioteche di ente locale oltre la crisi. Atti del convegno, Genova, 9 marzo 2012*, a cura di A. Dellepiane ed E. Canepa. Roma, Associazione italiana biblioteche, 2013.

da ANCI e UPI, prendendo in considerazione solo quelle con patrimoni di almeno 10.000 *media*, non computando quindi biblioteche più piccole, comprese quelle degli Enti Province – create per uso interno ma nei casi migliori aperti al pubblico – che sono importanti perché, ad esempio, documentano la storia dei rispettivi territori negli ultimi 100 anni.

I dati relativi a queste realtà sono frammentari<sup>5</sup> ma sufficienti per documentarne l'importanza e in diversi casi le potenzialità.

Quasi tutte le biblioteche, la cui vitalità ed incisività sono differenti, si contraddistinguono per il fatto di rivestire spesso ruoli sovra comunali, in alcuni casi funzioni di livello regionale – come il deposito legale e la particolare cura per i fondi di storia locale – e per essere di fatto, se non sempre formalmente, capi sistema e gestori di reti e servizi su base provinciale. Un esempio molto significativo è la Biblioteca provinciale di Foggia La Magna Capitana<sup>6</sup> che, oltre a rivestire una particolare importanza per patrimonio e servizi, svolge la funzione di centro sistema, occupandosi di coordinare 53 biblioteche del territorio.

La maggior parte delle biblioteche provinciali hanno ingenti patrimoni storici ma quasi tutte hanno anche sviluppato collezioni e servizi tipici della biblioteca pubblica di base, sopperendo in diversi casi alla mancanza di una biblioteca comunale o integrandosi con la stessa. Il patrimonio complessivo solo delle biblioteche provinciali principali è di circa 2 milioni tra libri, testate di periodici, DVD, risorse digitali, ecc. La loro forza è il loro indice di impatto sono diversificati e dipendono ovviamente anche dalla tipologia dei materiali presenti, dalla presenza di altri istituti, dalle risorse umane e finanziarie disponibili.

## LE POSSIBILI SOLUZIONI

Fra le prime autorevoli analisi e prese di posizione si segnala quella portata da Claudio Leombroni e Vincenzo Santoro, rispettivamente componente Osservatorio del Libro e della Lettura del Centro per il Libro del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e responsabile Dipartimento Cultura e Turismo dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani. In un ampio e documentato

<sup>5</sup> Per questi dati ci siamo avvalsi dell'indagine Cepell del 2013 a cui collabora l'AIB e degli esiti di un questionario speditivo promosso da AIB nel luglio 2014 e aggiornato nel marzo 2015.

<sup>6</sup> <http://www.bibliotecaprovinciale.foggia.it/>

articolo dal titolo *Note sul riordino delle funzioni amministrative locali in applicazione della Legge 7 aprile 2014, n. 56 con riguardo a biblioteche, archivi e musei*<sup>7</sup> gli autori sostengono le seguenti tesi per gli istituti di cultura e quindi anche per le biblioteche:

- a) l'«ente guida» con compiti di coordinamento organizzativo e delle risorse possa essere la Provincia riformata o la Città metropolitana sulla base di convenzioni con i Comuni o deleghe di esercizio o in virtù delle caratteristiche strumentali di reti bibliotecarie che ne consentono anche l'inclusione nei servizi di area vasta riconducibili alla funzione fondamentale «assistenza tecnico-amministrativa ai Comuni»;
- b) l'individuazione di tale ente debba in ogni caso tener conto del parere dei Comuni;
- c) nel caso di biblioteche provinciali il Comune sia il naturale destinatario delle competenze salvo soluzioni particolari dipendenti dai singoli contesti».

Questa filosofia in sostanza esclude la possibilità che le Regioni esercitino funzioni gestionali per questi istituti, ragionamento ineccepibile, ma che ha trovato voci discordanti e proposte alternative alla prova concreta dei fatti.

Infatti, seppure sarebbe «naturale» il passaggio ai Comuni, questo trova in generale ostacoli, tenendo conto ad esempio che la spesa per la cultura purtroppo non è spesa obbligatoria per i Comuni. Se consideriamo che le biblioteche provinciali in particolare nel Sud si sono sviluppate in assenza di biblioteche comunali e perlopiù senza il sostegno economico da parte dell'Ente Comune possiamo ben capire come sia problematica la soluzione prospettata sopra. Il problema è fortemente accentuato dal fatto che diversi Comuni ex-capoluoghi di Provincia del Centro e del Sud sono in condizioni di dissesto o pre-dissesto e quindi non sono in grado di assumersi *ex-novo* gli oneri di queste strutture. In queste aree la ri-attribuzione alle Province riformate o la creazione di Unioni di Comuni crea numerose difficoltà, nel primo caso per l'impossibilità per le Province comunque di essere destinatarie di Fondi europei 2014 – 2020 (che per diversi anni hanno permesso alle più vitali tra le biblioteche provinciali – solo due esempi: La Magna Capimana di Foggia e la Provinciale di Sa-

<sup>7</sup> Reperibile a [http://www.bibliotecheromagna.it/main/index.php?id\\_pag=479](http://www.bibliotecheromagna.it/main/index.php?id_pag=479)

lerno – di sviluppare i propri patrimoni e soprattutto i servizi), nel secondo per la scarsa presenza oggi di aggregazioni di Comuni e per i tempi lunghi in cui questa soluzione potrebbe concretizzarsi.

In diversi casi quindi si è fatta strada la richiesta di un forte intervento regionale, presente *tout-court* o nella variante che prevedeva affidamenti alla Regione come ‘soluzioni-ponte’ per avere il tempo di progettare e realizzare soluzioni più adeguate.

## AZIONI DELL’AIB, DI MAB E DI ALTRI SOGGETTI

L’Associazione Italiana Biblioteche, anche attraverso le sezioni coinvolte, ha svolto da subito un’azione informativa e propositiva, portando all’attenzione dei decisori istituzionali informazioni sulla eterogeneità delle diverse situazioni, criticità e proposte. Il 13 ottobre del 2015 ha scritto una lettera<sup>8</sup> alle principali autorità coinvolte, nonché al Presidente della Repubblica e al Presidente del Consiglio dei Ministri. Nella lettera si riportava, tra l’altro, la mozione dei massimi organi dell’Associazione cioè il Comitato Esecutivo Nazionale e il Consiglio Nazionale dei Presidenti Regionali. Si diceva:

«I bibliotecari italiani esprimono la massima preoccupazione e sconcerto per la situazione degli istituti e dei servizi culturali gestiti dalle Province a seguito della riforma. A pochi giorni dalla scadenza prevista per l’emanazione dei provvedimenti regionali, constatiamo che poco è stato fatto. Le proposte di soluzione, perlopiù di carattere temporaneo, avanzate da alcune Regioni e dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, non presentano le garanzie di poter disporre di risorse umane e finanziarie sufficienti nemmeno per far funzionare istituti e servizi che hanno dimostrato buoni risultati».

Nello specifico della professione si diceva:

«In particolare, colpisce la dispersione delle risorse umane professionali, così importanti per qualificare i servizi e adeguarli continuamente alle esigenze dei nostri utenti (docenti, scolari, studenti, ricercatori, anziani, bambini, casalinghe, profes-

<sup>8</sup> Reperibile a <http://www.aib.it/attivita/2015/52180-aib-strutture-servizi-province/>

sionisti, migranti – in sintesi tutti i cittadini che vivono in Italia). Stiamo già assistendo all'esodo, verso altre attività 'generiche', di colleghi con grande esperienza, mentre molti colleghi giovani, con curricula rilevanti, rischiano di perdere opportunità di lavoro, già scarse».

Facendo una prima panoramica degli effetti indiretti del provvedimento su queste strutture si segnalava come

«la confusione istituzionale che si è prodotta ha generato una crisi profonda nei sistemi bibliotecari, nelle reti e nelle biblioteche provinciali che, sino ad oggi, in molte aree del paese avevano rappresentato l'espressione più avanzata ed il modello di gestione più efficiente dell'organizzazione territoriale della pubblica lettura. In alcune zone d'Italia queste istituzioni hanno rappresentato l'unico presidio culturale».

In merito alle proposte si rimarcava che:

«Si dovrebbero trovare soluzioni a geometria variabile, in base alle diverse situazioni: siamo convinti che le Regioni dovrebbero avere un ruolo di programmazione, di regia e di cura, in particolare in questa fase di passaggio, i Comuni dovrebbero considerare i servizi bibliotecari come servizi essenziali, il MiBACT e più in generale il Governo dovrebbero supportare quantomeno lo sviluppo delle reti telematiche».

Pochi mesi prima c'era stato un interessante tentativo di coinvolgere l'opinione pubblica, con qualche risultato soprattutto mediatico e di mobilitazione civile, lanciato da una iniziativa MAB<sup>9</sup> svoltasi a Napoli nel dicembre 2014 chiamata eloquentemente *A chi compete la cultura?*<sup>10</sup>.

Il ruolo di MAB è stato particolarmente importante non solo per il coinvolgimento nel problema dei Musei provinciali e delle reti museali provinciali ma nell'apprezzabile tentativo di inserire problematicamente il provvedimento istituzionale nella contemporanea riforma del MiBACT che ha attribuito un ruolo da protagonisti ai principali musei italiani. In una lettera-appello del 5 marzo

<sup>9</sup> MAB è l'acronimo di una coalizione tra Musei Archivi e Biblioteche operata da ICOM Italia, ANAI, AIB ai quali si sono aggiunti poi AICRAB e CIA, quindi conservatori e restauratori per archivi e biblioteche e archeologi <http://www.mab-italia.org/>

<sup>10</sup> <http://www.aib.it/struttura/sezioni/2014/46631-chi-compete-la-cultura/>

2015 MAB lanciava nuovamente l'allarme per le sorti degli Istituti e faceva le seguenti proposte:

«Le organizzazioni riunite in MAB si appellano pertanto al Presidente e al Sottosegretario del Consiglio dei Ministri, ai Ministri più direttamente interessati e al Presidente della Conferenza delle Regioni, affinché, entro i tempi previsti dalla legge: operino nelle sedi istituzionali deputate a concertare con le Associazioni degli Enti locali soluzioni valide per l'intero territorio nazionale, da articolarsi successivamente sul piano regionale, scongiurino il rischio di interrompere servizi pubblici rilevanti quali le biblioteche, i musei, le reti e gli istituti provinciali predispongano soluzioni organiche alla loro gestione nel quadro dei nuovi scenari istituzionali in corso di definizione».

Veniva ovviamente rinnovata l'offerta di collaborazione da parte delle Associazioni.

Le Regioni, seppur con molto ritardo e non tutte, hanno ridisegnato le funzioni delle ex-Province; nei casi migliori hanno affermato l'importanza dei servizi culturali, destinato fondi ma non sono state in grado di prospettare azioni complessive incisive e definitive. Alla mobilitazione delle Associazioni ha risposto solo l'ANCI; il Presidente Fassino ha anche scritto il 3 marzo 2015 al Ministro Dario Franceschini<sup>11</sup>: «Il riassetto delle funzioni e del ruolo delle Province sta determinando una situazione di preoccupante incertezza sul futuro delle biblioteche e dei musei provinciali specie nel Sud, dove già il livello delle infrastrutture culturali è decisamente minore che nel resto del paese.»

## IL PROBLEMA DEL PERSONALE E DEL BUDGET

Nella primavera del 2015 è esplosa la questione del personale delle ex-province problema, evidentemente, anch'esso sottovalutato inizialmente e che dopo un anno non è stato completamente risolto; alcuni Comuni e diverse Regioni si sono fatti carico del personale a questo punto eccedente, ma questo ha provocato la

<sup>11</sup> <http://www.anci.it/index.cfm?layout=dettaglio&idsez=819409&iddett=50658>

dispersione e in numerosi casi l'annullamento di competenze professionali bibliotecarie. Molti colleghi alla fine di marzo 2016 si sono trovati davanti alla scelta se continuare a resistere nella difesa delle biblioteche provinciali o accettare di migrare in uffici come il Tribunale o le Agenzie delle entrate. I più fortunati, si fa per dire, hanno trovato collocazione nelle Università o nei Comuni con mobilità. Emblematico il caso della Regione Puglia che con un recente provvedimento<sup>12</sup> (*Disposizioni per il completamento del processo di riordino previsto dalla legge regionale 30 ottobre 2015 n. 31*) ha messo in sicurezza le biblioteche, salvaguardando il personale ma non il dirigente della biblioteca La Magna Capitana di Foggia, fattore rilevante per il buon funzionamento dell'Istituto.

In Liguria in attesa della formazione della Città metropolitana di Genova sono rimaste in servizio solo due colleghe, il loro budget è zero. Con grandi difficoltà, continuano a fornire alle 27 biblioteche aderenti il servizio di prestito interbibliotecario mediante bibliobus, la consulenza per la gestione del catalogo on-line, la formazione di base ecc.

In provincia di Modena il Centro di documentazione della Provincia che era il gestore della rete (più di 100 biblioteche aderenti) su cui tra l'altro si basava anche il Polo del Servizio Bibliotecario Nazionale è stato semplicemente abolito, passando le funzioni minime al Comune di Modena, che però non è Città metropolitana.

In Toscana la Moreniana è gestita dalla Città metropolitana di Firenze, mentre la situazione della provinciale di Pisa non è ancora risolta. Il personale (8 unità) in base ad un accordo con l'Università degli studi di Pisa, è stato comandato all'Università stessa. Per garantire l'apertura della biblioteca provinciale, peraltro prevista solo fino al 30 giugno 2016, il personale svolge metà servizio presso la provinciale e metà presso le biblioteche universitarie a cui è stato assegnato. Nel budget non sono previsti fondi per l'aggiornamento delle collezioni.

La Provincia di Pisa, quando ancora non si parlava della Delrio, ha progettato un edificio dove avrebbe dovuto trovare collocazione la biblioteca provinciale insieme ad altri centri di documentazione. L'edificio in via Gioberti è oggi finito ma vuoto.

Sono solo alcuni esempi, questa è la condizione di molte altre biblioteche, in particolare al Sud dove ci si barcamena tra proroghe di appalti, riduzioni, tagli per gli acquisti, in sostanza si tratta di chiusure annunciate se non ancora realizzate.

Nel più sviluppato Nord gli effetti nefasti di questa riforma sono anch'essi visibili.

<sup>12</sup> [http://www5.consiglio.puglia.it/GISSX/XSagArchivio.nsf/%28InLinea%29/L.r.-42-X/\\$File/LR%209.2016.pdf?OpenElement](http://www5.consiglio.puglia.it/GISSX/XSagArchivio.nsf/%28InLinea%29/L.r.-42-X/$File/LR%209.2016.pdf?OpenElement)

Le Province avevano un ruolo di coordinamento, sviluppo informatico, sostegno ai servizi evoluti come il prestito interbibliotecario, formazione e aggiornamento del personale, si curavano dell'ottimizzazione dei costi. Assieme alle Regioni più avvedute sostenevano le spese di investimento anche di piccole biblioteche comunali; si tratta di centinaia di migliaia di euro che ogni anno sono venuti a mancare. I sindaci più avveduti pur nelle gabbie delle leggi di stabilità hanno tentato di resistere (anche spinti dal gradimento che i cittadini hanno per le biblioteche), aumentando anche le loro quote di partecipazione ai costi. Ovunque però, anche nei sistemi che producevano *performance* che per una volta non ci facevano sfigurare nei confronti almeno delle nazioni europee mediterranee, si sono dovuti interrompere progetti, tagliare servizi, mandare a casa formatissimi collaboratori esterni.

Purtroppo la riforma Delrio, portatrice nei fatti – non crediamo nelle intenzioni – di conseguenze molto gravi è caduta in un periodo di crisi economica, culturale e sociale del Paese che aveva già ridotto in modo sensibile le risorse professionali e finanziarie delle biblioteche di Ente locale.

La terza indagine sulle biblioteche pubbliche<sup>13</sup> del Centro per il Libro e la Lettura del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, cui ha collaborato l'AIB, riferendosi a dati 2014, ci dice che: il 23,7% delle biblioteche rispondenti (4.766 biblioteche, un numero rappresentativo della situazione) ha speso meno di €1.000 nel 2014 per l'acquisto libri e che la capacità di spesa per nuovi titoli è risultata dimezzata dal 2012 al 2014. C'è qualche leggera compensazione con l'introduzione anche nelle biblioteche comunali di servizi di accesso a banche dati elettroniche e del prestito di e-book, il che non cambia i dati della crisi, essendo tuttora libri e riviste il pane per le biblioteche e per i loro utenti.

Ci si lamenta dei tassi di lettura in Italia, uno degli ostacoli all'armonico sviluppo degli individui e delle comunità, oltreché della tragica incapacità di utilizzare produttivamente le informazioni che il web ci offre, un macigno per la competitività del nostro Paese.

Le biblioteche civiche sono una rete capillare che ha la possibilità di dare un grosso aiuto a risolvere questi ed altri problemi. Se non siamo capaci di affrontare compiutamente e produttivamente il 'problema' delle ex- biblioteche provinciali e dei sistemi bibliotecari territoriali la domanda è: di che cosa stiamo parlando?

<sup>13</sup> Reperibile a <http://www.cepell.it/articolo.xhtm>

# RILEVANZA GIURIDICA DELL'ARCHIVIO D'ARTISTA

ALESSANDRA DONATI\*

## 1. INTRODUZIONE

È di attualità il crescente interesse per la istituzione di enti aventi come fine la conservazione – come da etimologia – e la gestione del patrimonio creativo e documentale di un artista, l'archivio d'artista.

L'idea di archivio d'artista ha assunto nell'ultimo secolo nuova rilevanza; sinonimo di sapere e memoria<sup>1</sup>, l'archivio ha conquistato una funzione imprescindibile nel contesto del mondo e del mercato dell'arte<sup>2</sup>: fonte di informazione e conoscenza, autorevole riferimento per la ricostruzione della vita e della personalità di un artista e della genesi della sua opera, ed oggi, anche, strumento di identificazione e certificazione dell'autenticità della sua produzione<sup>3</sup>.

---

\* Docente di Diritto Privato Comparato, Univ. Milano-Bicocca e di Diritto Comparato dell'Arte, NABA.

<sup>1</sup> Cfr. L. GUIVA, S. VITALI, I. ZANNI ROSIELLO, *Il potere degli archivi, Usi del passato e difesa dei diritti nella società contemporanea*, Bruno Mondadori, 2007.

<sup>2</sup> Cfr. A. ASSMANN, *Ricordare, Forme e mutamenti della memoria culturale*, Il Mulino, 2002;

<sup>3</sup> Ci si permette di rinviare a A. DONATI, *Autenticità, authenticité, authenticity. Archivi d'artista e autenticità dell'opera: necessità di nuove prassi virtuose tra lacune ed incertezze del diritto e del mercato*, in *Riv. dir. civ.*, 2015, p. 987 ss.

L'importanza dell'archivio e dell'atto di archiviazione è certamente, ed in senso più generale, da contestualizzarsi nell'ambito dei mutamenti impressi dalle rivoluzionarie innovazioni tecnologiche ed informatiche che hanno ampliato potenzialità e strumenti di tali istituzioni, mettendone, peraltro, nello stesso tempo e di converso, in evidenza le fragilità - così, ad esempio, per la archiviazione nel campo dei media audiovisivi -, l'importanza dell'archivio è stata inoltre rafforzata con l'affermarsi di nuove teorie economiche volte a promuovere il valore economico della conoscenza.

Eppure appare significativo che, proprio nell'ambito delle arti visive, il mutare di paradigma del fondamento stesso della idea di creazione artistica abbia implicato e portato con sé, con forza anticipatoria rispetto alle trasformazioni di cui sopra si è detto, l'affermazione della centralità dell'archivio<sup>4</sup>: l'*Archival Impulse* sentito e attuato dagli artisti<sup>5</sup> precede e preannuncia lo sviluppo del contemporaneo e diviene atto costitutivo della stessa opera d'arte, sia nel senso di pratica artistica che come custode garante della identità dell'opera contemporanea, concettuale ed effimera.

## 2. L'ARCHIVIO COME OPERA D'ARTE

L'atto di archiviazione è giunto ad assurgere, per alcuni artisti, a vera e propria forma estetica<sup>6</sup>: i modi con cui gli artisti hanno incorporato nelle loro opere il concetto d'archivio, superandosi il concetto di archivio come mero complesso organico di documentazione prodotta ed acquisita, hanno moltiplicato, nel numero e nelle modalità, anche le pratiche legate alla archiviazione e ciò anche con ricadute di rilievo giuridico.

È da considerare, infatti, che il valore dell'informazione e l'intento di accumulazione hanno condizionato la produzione artistica, facendo assumere agli stessi artisti la parte di collezionisti<sup>7</sup> e creatori di archivi. Acquista rilevanza specifica,

<sup>4</sup> La letteratura in tema è sconfinata, ma per una specifica analisi dei rapporti tra nuove forme di produzione artistica, innovazione tecnologica e affermazione del capitalismo cognitivo-culturale Cfr. B. GROIS, *Art Power*, The MIT Press, 2008 nonché, dello stesso autore, *Art in the age of Biopolitics From Artwork to Art Documentation*, in DOCUMENTA (11) Catalogo della mostra, Hatje Cantz Osfildem, 2002, p. 108 ss.

<sup>5</sup> Così definito da Hal Foster, Cfr. H. FOSTER, *An Archival Impulse*, in The MIT Press, 2004

<sup>6</sup> Cfr., Ch. MEREWETHER, (ED.), *The Archive, Documents of Contemporary Art*, Whitechappel Gallery e MIT Press, 2006; H. FOSTER, *An Archival Impulse*, cit., S. SPIEKER, *The Big Archive, Art from Bureaucracy*, The MIT Press, 2008; S. PIROVANO, *Forma e Informazione, nuove vie per l'astratto nell'arte del terzo millennio*, Johan & Levi, 2010.

<sup>7</sup> Cfr. E. GRAZIOLI, *La collezione come forma d'arte*, Johan & Levi Editore, 2012; Da un diverso punto di vista O. VELTHUIS, *Imaginary Economics. Quando l'arte sfida il capitalismo*, Johan & Levi ed., 2009.

allora, quell'«evento di un atto di archiviazione», di scelta tra memoria ed oblio, di instaurazione di collegamento creativo fra cose, cui si riferisce Derrida<sup>8</sup>, dal quale prende forma una nuova tipologia di archivio: l'archivio organizzato dall'artista, il quale, in modo innovativo, assume le caratteristiche di archivio performativo<sup>9</sup>.

L'archivio deve intendersi, in tale ultimo senso, vero e proprio strumento di creazione, nuovo medium di espressione artistica<sup>10</sup>: gli esempi sono molteplici sia nella ricerca della collezione originale che nella creazione di veri e propri archivi<sup>11</sup>. Così l'opera del 1941 *Boite en Valise* di Duchamp, nella quale sono riprodotti in miniatura 69 lavori dell'artista, riuniti tutti insieme in un'unica valigia di pelle, agli *Atlas* di Gerhard Richter, esposizione di foto collezionate dall'artista a partire dal 1962, l'opera *Museo d'arte moderna - Dipartimento delle Aquile* del 1971 di Marcel Broodthaers, consistente in una vera e propria mostra, o le opere-collezioni di Hans Peter Feldman: tutte tipologie di espressioni artistiche difficilmente riconoscibili e tutelabili da parte del diritto d'autore, che disciplina l'opera d'arte classica, fatta di quadri e di sculture originali, uniche e preziose in quanto create e forgiate dalla mano dell'artista e custodi dell'impronta della sua personalità<sup>12</sup>.

Con attenzione soprattutto rivolta al contemporaneo, si pensi, ad esempio, che il Leone d'Oro dell'ultima Biennale di Venezia è stato assegnato ad Adrian Piper, filosofa analitica afroamericana, presentatasi in mostra con un'opera complessa, *The Probable Trust Registry*, un'installazione performativa, attivata necessariamente mediante la partecipazione del pubblico e volta a inscenare quelle attività generalmente volte alla conclusione di un'operazione contrattuale e alla sua registrazione formale: al fruitore veniva proposta l'assunzione di un impegno mediante la sottoscrizione di un documento da conservarsi nell'Archivio dell'artista, l'Apra Foundation (Adrian Piper Research Archive), con sede a Berlino.

<sup>8</sup> J. DERRIDA, *Mal d'Archives*, Galilée, 1995.

<sup>9</sup> L'espressione di deve a S. OSTHOFF, *Performing the Archive, The Transformation of the Archive in Contemporary art from repository of documents to art medium*, Atropos, 2009. Cfr. D. VON HANTEL-MANN, *How to Do Things with Art*, 135.

<sup>10</sup> Cfr. A. MOEGLIN-DELCROIX, *L'artiste en archiviste dans le livre d'artiste. Les termes d'un paradoxe*, in A. Benichou (a cura di), *Ouvrir le document*, cit., p. 25 ss., in particolare p. 41 ss.

<sup>11</sup> Moltissime sono le mostre che hanno avuto ad oggetto questo tema: ad esempio *Information* del 1970 a New York, cfr. K. MCSHINE, *INFORMATION*, New York, Museum of Modern Art, First Edition, 1970. Nel 1995 *Deep Storage: Collecting, Storing and Archiving in Art*, di I. SCHAFFNER, M. WINZEN, G. BATCHEN, H. GASSNER, SIEMENS KULTURPRO-GRAMM, P. S. 1 CONTEMPORARY ART CENTER, HENRY ART GALLERY, (Prestel).

<sup>12</sup> Sui limiti del diritto d'autore a riconoscere opere d'arte concettuali, effimere o readymade più diffusamente in A. DONATI, *Law and Art, diritto civile e arte contemporanea*, Milano, 2012.

Si pensi, ancora, all'opera *Les archives du coeur* di Christian Boltansky, che ha offerto a ciascun visitatore la possibilità di registrare il proprio battito cardiaco, registrazione poi conservata dall'artista in un archivio sito sull'isola giapponese di Teshima; o all'archivio digitale di impronte digitali e battiti del cuore di Lozano Hemmer: *The Pulse Index*.

L'archivio di un artista può, a sua volta, essere prodotto dell'opera di un altro artista, in tal caso da qualificarsi come opera appropriazionista: così l'installazione intitolata *Sanguinetti Breakout Area* dell'artista del Malawi Samson Kambalu, esposta anch'essa alla Biennale di Venezia del 2015: l'opera riproduce con intento parodistico immagini fotografiche di parte dell'archivio situazionista di Gianfranco Sanguinetti, contenente numerose opere letterarie, fotografiche nonché disegni e lettere in buona parte mai pubblicati, oggi di proprietà della biblioteca Beinecke Rare Book & Manuscript Library dell'Università di Yale<sup>13</sup>. La proposta appropriazionista dell'artista africano ha segnato anche un'importante evoluzione in ambito giuridico: *Sanguinetti Breakout Area* è, infatti, stata oggetto di denuncia per contraffazione e illecito sfruttamento dei diritti di utilizzazione economica di materiale d'autore da parte dello stesso Sanguinetti, che ha chiamato in causa oltre all'artista anche la Biennale di Venezia per il fatto di aver esposto l'opera; il Tribunale di Venezia, tuttavia, in modo innovativo segnando un'apertura significativa al concetto di originalità<sup>14</sup>, ha valutato l'opera lecita e non lesiva del diritto d'autore, in quanto «rivisitazione o variazione o trasformazione dell'opera originale» realizzata «mediante un riconoscibile apporto creativo manifestato nel mondo esteriore in virtù del suo messaggio parodistico e provocatorio», e ciò, a maggior ragione, anche in forza della natura stessa dell'opera di Sanguinetti, posto che, per «la stessa teorica situazionista, l'opera dell'intelletto sarebbe appropriabile, al fine di rendere la stessa liberamente fruibile e non mercificata».

Per gli artisti contemporanei adottare l'archivio come strategia e forma d'arte significa anche riflettere e proporre una riflessione sull'efficacia dei nuovi metodi di memorizzazione e organizzazione del sapere e del futuro patrimonio culturale;

<sup>13</sup> Cfr. l'interessante sentenza del Tribunale di Venezia, 7 novembre 2015, n. 5668/2015, inedita – si ringrazia l'avvocato Massimo Sterpi per averne consentito la conoscenza.

<sup>14</sup> Unico precedente analogo in Italia è quello del Tribunale di Milano del 13 luglio 2011, in *Riv. dir. ind.* 2006, caso Giacometti v. Baldessari, in accoglimento degli assunti difensivi avv. M. Sterpi. Cfr. M. STERPI, *La trasformazione dell'opera d'arte: problematiche giuridiche*, in G. AJANI, A. DONATI, *I diritti dell'arte contemporanea*, Allemandi, 2011, p. 177 ss.

l'archivio performativo costituisce nuova forma di espressione artistica e richiede al giurista la definizione di categorie del diritto d'autore più ampie rispetto a quelle oggi adottate dalle normative esistenti, per tutelare opere create attraverso l'attività di appropriazione e assemblaggio ed esposizione di oggetti ed opere altrui.

### 3. L'ARCHIVIAZIONE PROBATORIA DELLE OPERE TIME-BASED

Oltre che costituire talvolta pratica artistica l'archivio mantiene oggi una funzione di accertamento di tracce imprescindibile per la conservazione delle informazioni indispensabili alla preservazione e ricostruzione dell'identità dell'opera d'arte contemporanea, sempre più complessa.

A patire da Duchamp e in modo più diffuso dagli anni '60 del Novecento l'opera d'arte è divenuta, infatti, anche oggettivamente, un sistema complesso e spesso facilmente riproducibile: oltre all'oggetto artistico ora deteriorabile, talvolta anche completamente dematerializzato, sovente l'opera consiste in installazioni da riattivare – *time-based art* –, realizzate anche con materiali di uso comune, che degradano, soggette ad importanti adattamenti espositivi che ne modificano di volta in volta struttura ed identità<sup>15</sup>. Accade anche che l'artista prescinda dalla realizzazione del manufatto, proponendo, piuttosto, di identificare l'atto creativo nella pura fase di ideazione progettuale o, a volte, imponga il persistere della fase creativa anche dopo aver posto in circolazione la propria opera. Non più, quindi, opera d'arte come bene definitivo ed immutabile, ma manifestazione di idea mediante supporti effimeri, dematerializzati<sup>16</sup>, facilmente riproducibili ed anche concettualmente aggiornabili<sup>17</sup>. A differenza delle opere di scultura e pittura classica, l'opera d'arte contemporanea ha assunto una dimensione temporale spesso intermittente, una materialità intermittente<sup>18</sup>, in divenire<sup>19</sup> e non di rado prescindendo dalla impronta della mano dell'artista che ne caratterizzava e distingueva unicità, originalità e autenticità.

<sup>15</sup> N. HOROWITZ, *Art of the Deal: Contemporary Art in a Global Financial Market*, Princeton Univ. Press, 2011, p. 26 ss.

<sup>16</sup> L.R. LIPPARD, *Six Years: The dematerialization of the art object from 1966 to 1972*, Univ. Cal. press, 1973.

<sup>17</sup> M. BUSKIRK, *The contingent object of contemporary art*, The MIT press, 2005;

<sup>18</sup> J.-M. POINSOT, *Quand l'oeuvre a lieu: L'art exposé et ses récits autorisés*, ed. Art Edition: Villeurbanne, 1999, p. 16 ss.

<sup>19</sup> N. HEINICH, *Le paradigme de l'art contemporain. Structures d'une révolution artistique*, Gallimard, 2014.

Le complessità in ordine all'individuazione definitiva dell'opera, inoltre, persistono anche successivamente al momento del suo trasferimento e della sua circolazione nel mercato. Così, ad esempio avviene in caso di installazioni: per tali opere, affinché identità e autenticità si perpetuino, è necessario che la sequenza delle eventuali e non rare variazioni apportate all'opera dal proprietario o dal curatore in fase di riattivazione, spesso per ragioni espositive, ma anche, a volte, per impulso dell'artista stesso, sia concordata con l'artista e da questi consentita o quantomeno prevista e che sia fisicamente documentata e conservata in modo adeguato alla sua ricostruzione.

In questo senso e in considerazione di tali condotte creative è possibile affermare che l'arte contemporanea sia venuta ad assumere una connotazione fortemente contrattualistica o negoziale<sup>20</sup>.

L'opera d'arte contemporanea per circolare deve essere oggi corredata di una rilevante mole di documentazione – istruzioni, fotografie, filmati; tutto quanto sia utile a descriverne e fissarne l'identità; l'informazione, per mantenere valore, deve allora essere catalogata e conservata. La documentalità – e la sua conservazione attraverso l'atto di archiviazione – assorbe ogni processo creativo<sup>21</sup>.

La trasformazione dei modi e dei medium di espressione degli artisti, iniziata in modo sistematico con le prime opere d'arte concettuale e poi estesa, più in generale, alle produzioni *time based art* e *time based media*, compresa la produzione di arte pubblica partecipativa, i cd. *Performative monuments*<sup>22</sup>, nonché alle espressioni di arte pubblica che gravitano nel web – *Spacial Practicies*<sup>23</sup> –, ha avuto ricadute di rilievo, anche economico, per il concetto di conservazione e di tutela della produzione artistica: l'archiviazione della traccia diviene garanzia di preservazione della integrità e autenticità del futuro potenziale patrimonio culturale.

Per inciso, a questo fine, è urgente un ripensamento della definizione di bene culturale sia a livello nazionale che in ambito internazionale; tale concetto ad oggi è generalmente ancorato alla necessaria materialità dell'oggetto da tutelare, ed è opportuno oggettivamente che si recepiscano le istanze segnate da queste inno-

<sup>20</sup> Cfr. oltre che il già citato *Law and Art. Diritto civile e arte contemporanea*, per approfondimenti ci si permette di rinviare anche a A. DONATI, *Anche il contratto per conservare l'autenticità dell'opera*, in I. Villafranca Soisson, (ed), *In Opera, Conservare e restaurare l'arte contemporanea*, Marsilio, 2015, p. 208 ss.

<sup>21</sup> F. FERRARIS, *Documentalità, Perché è necessario lasciar tracce*, Roma-Bari, 2009.

<sup>22</sup> Cfr. M. WIDRICH, *Performative monuments. The rematerialisation of public art*, Manchester University press., 2014.

<sup>23</sup> Cfr. C. GUIDA, *Spacial Practices*, F. Angeli ed., 2012

vative forme di espressione artistica, e si possa riconoscere qualificazione di Bene Culturale anche a opere che non possiedono il requisito delle materialità, dell'oggettualità, o che non ne siano connotate in modo continuativo, pur rappresentando significative testimonianze della nostra identità culturale già da un secolo.

Proseguendo nell'analisi, nei casi in cui l'opera sia digitale, inoltre, va osservato che l'archivio non costituisce una semplice opzione per la conservazione, ma l'unica possibilità di garantire l'originalità e l'autenticità dell'opera, permettendo di esercitare così i diritti giuridicamente connessi.

La rivoluzione copernicana nel sistema di registrazione e archiviazione delle informazioni realizzato anche dalla logica e dalla nuova realtà del web è stata, quindi, in un certo senso già anticipata dagli artisti concettuali, fin dalla metà del secolo scorso.

«Controllare gli archivi è controllare la memoria»<sup>24</sup>, ma oggi, inoltre, il controllo dell'archivio rappresenta per un artista attività costitutiva della propria produzione.

L'archivio assume, di conseguenza, una dimensione nuova: non più ente specificamente preposto alla conservazione del passato, ma imprescindibile riferimento anche per il presente, per la determinazione della consistenza e della riferibilità della creazione.

#### 4. RILEVANZA GIURIDICA DEL MUSEO-ARCHIVIO E DEL MUSEO-ARCHIVIO DI ARCHIVI

Con portata dirompente rispetto all'impostazione classica, in sintonia con la nuova contemporaneità caratterizzata dalla trasformazione delle creazioni artistiche da 'oggetto-prodotto' a 'bene-informazione' e dal passaggio dall'economia industriale a quella cognitiva e culturale, si afferma un nuovo e parallelo ruolo del museo quale 'archivio'<sup>25</sup>, oltre che galleria di capolavori.

Per le nuove forme d'arte in cui la matrice documentale rappresenta una parte costitutiva dell'opera è necessario che il museo si converta a nuove funzioni: se la sensibilità degli artisti ha dato origine a nuovi 'quasi-oggetti'<sup>26</sup>, decretando l'era della *esthétisation de la documentation*<sup>27</sup>, il museo deve trasformarsi in museo-ar-

<sup>24</sup> A. ASSMANN, *Ricordare, Forme e mutamenti della memoria culturale*, cit., p. 382

<sup>25</sup> Cfr. R. FERRARIO (a cura di), *Fare Archivi Fare Mondi*, Silvana ed., 2014;

<sup>26</sup> Così A. DONATI, *Law and Art. Diritto civile e arte contemporanea*, cit.

<sup>27</sup> Così A. BÉNICHOU, *Ces documents qui sont aussi des œuvres...*, in A. Bénichou (a cura di), *Ouvrir le document. Enjeux et pratiques de la documentation dans les arts visuels contemporains*, Dijon, Les presses du réel, 2010, p. 47.

chivio, loro custode. Si impone, quindi, un importante cambiamento di paradigma a fondamento dell'idea della funzione di museo e della definizione di conservazione: come affermato in modo chiarissimo da Boris Grois<sup>28</sup>, il museo oggi si muta da «archivio di tipo speciale», «archivio paradossale dell'eterna presenza, dell'immortalità profana», e quindi esposizione permanente dell'opera d'arte definitiva e immutabile, in archivio storico in senso proprio. Il museo che ha da sempre costituito una particolare forma di archivio pubblico, «luogo per contenere solo opere con un valore artistico eterno», «luogo per rappresentare allo stesso modo l'arte di tutti i tempi», capace di «manifestare e diffondere l'arte in quanto qui ed ora», assume ora la funzione più propriamente archivistica anche di luogo di custodia dei passaggi creativi, riproduttivi o riattivativi dell'opera d'arte.

In tale panoramica si afferma, in modo evidente, una sempre maggiore rilevanza, anche economica, del sistema di documentazione delle opere d'arte e della loro catalogazione e conservazione e, di conseguenza, si registra la confluenza nei musei di un numero sempre più significativo di archivi di artista e di archivi di documenti di varia ed altra tipologia: oltre alla documentazione significativa per ricostruire la vita e produzione di un artista, si conservano tutte le informazioni utili e necessarie per riattivare in modo autentico l'opera effimera – spesso la documentazione in questi casi è corredata da un'intervista allo stesso artista –; viene altresì ivi conservata la documentazione relativa alla realizzazione di una mostra di particolare interesse e all'insieme delle opere esposte, così come la documentazione dell'attività di alcuni curatori. È significativo, a titolo esemplificativo tra i molti, che il Getty Research Institute abbia acquistato l'archivio di Harold Szeemann e, in ordine alle effimere creazioni dell'arte contemporanea nel web, che il Walker Art Center di Minneapolis abbia acquisito l'archivio di *ADAWEB*; e ancora, al fine di mantenere viva la complessità dell'idea del progetto e del tipo di sperimentazione condotto dagli artisti, che il Van Abbemuseum di Eindhoven, in Olanda, abbia acquistato e archiviato nella sua interezza la mostra *No Ghost just a Shell*, dedicata al personaggio AnnLee creato dagli artisti Philippe Parreno e Pierre Huyghe.

I sistemi e le possibilità di archiviazione organizzati dagli organismi istituzionali deputati alla conservazione delle opere si sono certamente arricchiti, anche grazie agli sviluppi tecnologici, e si sono attivati nuovi metodi di conservazione, catalogazione e archiviazione: così il già ricordato sistema di archiviazione realizzato

<sup>28</sup> B. GROIS, *Art Power*, cit., qui citata ed. italiana Postmediabook, 2012, pp. 110-111.

dalla Tate Gallery di Londra e dedicato alla documentazione delle opere *Time-based* e *Time-based media*.

Tali sistemi spesso per la loro realizzazione, sono stati promossi da enti internazionali o nazionali con l'adozione di linee guida generali, anche a livello internazionale, fondate su principi condivisi e buone pratiche ispirate da principi di trasparenza nella gestione e nella accessibilità dei dati. La complessità del rapporto fra artista, opera e museo richiede, allora, anche a livello nazionale, la promozione, che potrebbe anche essere sostenuta a livello normativo, e non solo di prassi deontologica, di un certificato per la conservazione corredato da interviste e, soprattutto per la documentazione dell'identità dell'opera, di linee guida nelle quali sia affrontato, in modo dettagliato e seguendo uno schema-tipo, il ruolo della documentazione: paradigmatiche, a questo proposito, le linee guida definite dalla rete di esperienze nella conservazione dell'arte contemporanea organizzata all'interno della INCCA<sup>29</sup>.

## 5. L'ARCHIVIO D'ARTISTA TRA CULTURA E MERCATO.

L'osservazione delle prassi di mercato palesa che oggi si impone, sempre di più, nel mondo dell'arte un determinante ruolo dell'archivio d'artista ed anche, come detto, la crescente tendenza a istituire organizzazioni per la gestione del patrimonio creativo e documentale di un artista

L'archivio d'artista è un soggetto culturale dinamico, impegnato costantemente nell'aggiornamento e nell'organizzazione e conservazione delle tracce della vita e della personalità di un'artista e nel promuoverne la conoscenza. Queste attività hanno importanti effetti, sia a fini culturali che materiali, per la loro ricaduta sulla omogenea completezza della documentazione dell'opera di ogni artista e sua storizzazione, nonché, anche, sulla valutazione economica delle singole opere.

La scelta di organizzare l'archivio, sovente, è temporalmente successiva alla morte dell'artista ed è attivata su iniziativa dei suoi aventi causa; è possibile che tale scelta sia spesso problematica e contrastata, soprattutto per effetto dello smembramento in fase successoria della titolarità del diritto morale e patrimoniale

<sup>29</sup> L' *International Network for the Conservation of Contemporary Art* - [www.incca.org](http://www.incca.org). - ha pubblicato nel 2013 la guida alle buone pratiche per la conservazione nel testo curato da L. BEERKENS, *The Artist Interview: For conservation and preservation of contemporary art guidelines and practice* Si veda, inoltre, T. SCHOLTE e G. WHARTON, *Inside Installations. Theories and Practice in the care of complex artworks*, Amsterdam University Press 2011.

spettante all'artista, motivo di potenziale conflittualità tra i successori per la moltiplicazione dei soggetti legittimati ad esercitare, anche parzialmente, singole attività a tutela del patrimonio culturale ereditato dall'artista, del suo nome e della sua reputazione. Significativa è, in questo contesto, la recentissima nascita dell'*Institute for Artist Estate*, con sede a Berlino, fondato dalla giurista Loretta Württenberger e volto a coadiuvare gli aventi causa dell'artista (anche da un punto di vista economico, mediante specifici operazioni di finanziamento) nella gestione dei lasciti e nella organizzazione dell'archivio<sup>30</sup>.

In connessione alla complessità della produzione artistica contemporanea, ulteriormente, assume sempre maggiore importanza la creazione di archivi anche da parte di artisti viventi. Come già si è osservato, l'ampia varietà delle forme di espressione dell'arte contemporanea ha imposto nuove modalità di valutazione e di attestazione del carattere di autenticità di un'opera, connotando di valenza speciale il concetto di 'autenticità dell'archiviazione'.

Gli archivi d'artista svolgono, quindi, due funzioni fondamentali: sono in grado di raccogliere la memoria della produzione di un artista, inventariando opere e documenti, conseguentemente possono autorevolmente concorrere al rilascio delle autentiche delle opere, sia in modo diretto, attraverso il rilascio di certificati di autenticità, che indirettamente, come accertamento positivo o negativo, attraverso la scelta del materiale da catalogare e l'inserimento, o il diniego di inserimento, dell'opera nell'archivio o nel catalogo ragionato, decretando in tal modo l'appartenenza o meno dell'opera alla produzione dell'artista.

Tali attività hanno acquisito decisiva e concludente importanza nel mercato contemporaneo, anche a livello internazionale, in particolar modo per il valore economico dell'opera e ciò, attualmente, al di fuori e a prescindere da una specifica regolamentazione in materia, conferendo all'archivio il ruolo di certificatore ufficiale, o quantomeno autorevole, della effettiva paternità ed originalità di un'opera<sup>31</sup>. Le problematiche naturalmente insite nella attività di valutazione del-

<sup>30</sup> <http://www.artists-estates.com/en/>

<sup>31</sup> Quello della responsabilità degli esperti e dei 'comitati per le autentiche' è problema complesso: in questo contesto ha innovativa portata l'approvazione, per ora solo da parte del Senato, di una importante riforma del *Arts and Cultural Affairs Law* in vigore nello stato di New York. Scopo della nuova disciplina è riconoscere una certa protezione alla prestazione intellettuale degli esperti incaricati di valutare l'autenticità di opere d'arte. La riforma, determinata anche dalla chiusura degli Advisory Board di importanti fondazioni a fronte delle frequenti controversie contro collezionisti delusi dal diniego del certificato di autenticità, era stata anticipata dalla provocatoria proposta di Jack Flam, presidente della *Dedalus Foundation*, di riconoscere ai critici d'arte una sorta di immunità a fronte di chiamate in giudizio sempre più frequenti per danni derivanti da saggi critici di opere, dalla redazione dei cataloghi ragionati.

l'autenticità delle opere d'arte, già di per sé attività soggettiva e relativa, esasperate dall'incremento del numero dei falsi nel mercato dell'arte, fenomeno reso ancor più ricorrente per la facile riproducibilità di molte delle opere d'arte contemporanee, hanno indotto il mercato stesso a eleggere nell'archivio d'artista o, soprattutto all'estero nelle fondazioni, negli enti cioè preposti alla tutela della memoria culturale di un artista, il giudice decisivo. Considerando le recenti, ma ormai consolidate, prassi del mercato dell'arte, si può affermare infatti, che, in termini generali, il collezionista si dimostri altamente interessato all'inserimento dell'opera acquistata nell'archivio dell'artista e all'inserimento della stessa nel catalogo ragionato, ad una, cioè, 'autentica archiviazione'.

Da qui, appare necessario un ripensamento dell'ente archivio d'artista, definito oggi come 'archivio di persona': la qualificazione non pare appropriata in considerazione delle caratteristiche assunte da tali organizzazioni, dovendosi pertanto studiare e delineare una nuova classificazione. Le categorie classicamente oggetto di archiviazione, come la corrispondenza o gli scritti, sono specchio di continui sconfinamenti dell'arte moderna e contemporanea<sup>32</sup>.

Le nuove forme di espressione dell'arte contemporanea hanno messo in scacco le nozioni sulle quali si è fondato il diritto d'autore e il diritto dei beni culturali: requisiti di originalità, autenticità dell'opera d'arte, principio di conservazione dell'oggetto in sé, sono stati stravolti dalle pratiche dinamiche attuate dagli artisti contemporanei. L'aspetto archivistico dell'arte moderna e contemporanea si fonda su nuovi concetti che coinvolgono aspetto definitorio, di tutela, di regolamentazione ed anche di individuazione di titolarità: si devono pertanto studiare, anche da un punto di vista giuridico, nuove classificazioni per l'affermazione e il riconoscimento di una specifica ed originale identità dell'Archivio d'Artista, non solo nel contesto della disciplina archivistica, ma anche nel contesto del codice dei beni culturali ed in quello del diritto d'autore. Nel frattempo è importante che le prassi di mercato richiamate si consolidino nel rispetto di principi deontologici ai quali l'attività degli archivi d'artista deve conformarsi per confermare il livello di autorevolezza che il mercato già riconosce loro. L'affermazione dell'autorevolezza degli archivi d'artista è strettamente correlata, oggi, alla qualificante adesione di tali organizzazioni a canoni deontologici e di istituzione che devono anche tener conto delle sollecitazioni imposte dalle peculiari modalità di espressione di

<sup>32</sup> Cfr. R. Ferrario (a cura di), *Fare Archivi Fare Mondi*, cit.

alcune pratiche dell'arte contemporanea: a tale scopo è stata costituita l'Associazione Italiana degli Archivi d'Artista.

## 6. L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DEGLI ARCHIVI D'ARTISTA: LE BUONE PRATICHE DEGLI ARCHIVI D'ARTISTA.

L'importanza della funzione svolta dagli archivi d'artista nel mondo e nel mercato delle opere d'arte e la necessità di un suo riconoscimento, anche da un punto di vista di rilevanza giuridica, è significativamente testimoniata e confermata dalla recente costituzione dell'Associazione italiana degli Archivi d'Artista, con sede presso il Museo del '900. L'Associazione riunisce archivi d'artista e musei depositari di archivi d'artista<sup>33</sup>, con lo scopo di salvaguardare la conservazione degli archivi esistenti, promuovendo l'instaurarsi e il consolidarsi di interessi comuni agli stessi archivi, nonché di incentivare e favorire la istituzione di nuovi archivi di artisti viventi.

La costituzione dell'Associazione ha innanzitutto presupposto una iniziale attività di notevole rilievo culturale: l'individuazione e la mappatura degli esistenti archivi d'artista con sede sul territorio italiano, ponendo le basi per la creazione di una importante rete tra tali enti.

In considerazione e nel contesto delle nuove prassi del mercato dell'arte, già sopra descritte, l'Associazione è dotata di un codice di buone pratiche volto ad instaurare comportamenti virtuosi e scientificamente qualificati nella istituzione e conduzione di archivi d'artista e nelle attività da essi esercitate, come il rilascio di certificati di autenticità, nonché la redazione ed aggiornamento dei cataloghi ragionati e documentari delle opere di artisti.

Nella carta di fondazione dell'Associazione di sono enunciate anche alcune condizioni imprescindibili, necessarie e caratterizzanti di virtuosità l'attività di un archivio; tra le più rilevanti: la formulazione di giudizi di autenticità attraverso un procedimento collegiale con la previsione nella struttura dell'archivio di un

<sup>33</sup> Ad oggi fanno parte dell'Associazione: l'Associazione per Filippo De Pisis, la Galleria di Arte Moderna (GAM) di Torino, il Centro Studi Giorgio Morandi, l'Archivio Ennio Morlotti, l'Archivio Cesare Andreoni, il Comitato Cassinari, la Fondazione Remo Bianco, l'Archivio Gianni Dova, l'Archivio Gallizio, il Centro per l'Arte contemporanea Pecci, la Galleria di Arte Moderna di Torino, l'Archivio Enrico Prampolini, la Fondazione Pistoletto, l'Archivio Soldati, l'Archivio Carol Rama, il Comitato per la tutela dell'opera di Ernesto Treccani, l'Associazione Giuseppe Ajmone.

Comitato per le autentiche, la necessaria motivazione, l'annotazione e la conservazione della motivazione nell'archivio, la pubblicazione, perlomeno su supporto informatico, di un catalogo ragionato della produzione dell'artista. Ispirata allo stesso principio di buona fede deve essere l'attività da parte dell'archivio di aggiornamento del catalogo già pubblicato, per le opere successivamente rinvenute ed autenticate. Altrettanto importante è, poi, la corretta archiviazione e puntuale conservazione della documentazione relativa ai giudizi di non autenticità nonché di quella relativa alla decisione di sospensione del giudizio per le opere di dubbia attribuibilità.

Con l'affermazione programmatica di tali principi e buone pratiche per il funzionamento degli archivi e la certificazione delle opere, si è inteso di fatto riconoscere attendibilità solo a quegli archivi che, con pratiche corrette e non subordinate a interessi puramente commerciali, perseguano, o concorrano a perseguire, la conservazione della memoria dell'artista e la salvaguardia delle sue opere.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# IMPATTI ED EFFETTI, MISURE E NARRAZIONI: IL DIFFICILE LAVORO DI QUANTIFICARE LA CULTURA

ANNALISA CICERCHIA\*

“Not everything that can be counted counts.  
Not everything that counts can be counted.”  
William Bruce Cameron, 1963

## MOSTRI E VICOLI CIECHI

Mi capita sempre più spesso di occuparmi di cultura e di misurazione.

So bene che per molte persone, parecchie delle quali serie e intelligenti, accostare ‘misurazione’ a ‘cultura’ produce un nonsenso, o addirittura un ossimoro, non privo di elementi minacciosi e offensivi. Invece, per altre persone, tra le quali ce ne sono tante degne della massima considerazione, la cultura, se non accetta di sottoporsi alla misurazione, sarà destinata alla irrilevanza politica, economica e sociale.

Dal momento che stimo tanto gli uni, quanto gli altri, e che ho imparato, con il tempo, a convivere con le contraddizioni con una certa allegria, faccio mio l’avvertimento di Cameron e mi dispongo ad avventurarmi in un territorio che ri-

---

\* Primo Ricercatore, Istituto Nazionale di Statistica. Il contenuto di questo saggio esprime unicamente le opinioni dell’autrice, e non rappresenta in alcun modo l’Istat.

tengo più affascinante che insidioso, certa del fatto che, come sosteneva François Matarasso nel 1997, strada facendo sarà più probabile incontrare qualche vicolo cieco che qualche mostro feroce.

## CARTE IN TAVOLA

Immaginiamo davanti a noi, distribuiti come carte da gioco su un tavolo, i concetti con i quali dobbiamo lavorare: *cultura, misurazione, impatto, benessere e territorio*. Ognuno di essi appartiene alla categoria che Fred Riggs definiva concetti ‘ombrello’ o ‘spugna’ (Riggs, 1992), per via della loro capacità di veicolare molti possibili significati, tecnici e comuni, spesso contraddittori. Per nostra fortuna, la nostra riflessione ha un orientamento preciso, quello delle politiche, dei loro presupposti, dei loro obiettivi e dei loro risultati, che aiuta a delimitare di conseguenza il campo di interesse e a selezionare contenuti e approcci.

Nei paragrafi che seguono, proporrò quindi, in breve, la mia lettura mirata di alcuni dei concetti in gioco.

## CULTURA

Nel 1952, gli antropologi Kroeber e Kluckhohn elencarono ben 164 distinte definizioni del concetto di cultura per la sola loro disciplina. Per parlare seriamente della possibilità di misurare fenomeni di natura culturale con rilevanza per le politiche, dobbiamo restringere di parecchio il campo e costruirci un *concetto operativo*, che corrisponda alle nostre esigenze.

Ai fini di questo esercizio, per espressa indicazione dei curatori del Rapporto, non mi occuperò della *vexata quaestio* della dimensione strettamente economica della cultura, ma di quella sociale. Per inciso, io ritengo che, a precise condizioni e in base a convenzioni teoriche e metodologiche altrettanto precise, la dimensione economica della cultura sia in buona parte descrivibile e quantificabile. Credo addirittura – e mi piacerebbe che anche in Italia si accogliessero gli inviti dell’Unesco e di Eurostat in questa direzione – nell’utilità di un Conto satellite della cultura, che ne metta in fila per intero le componenti e i flussi. Ovviamente, tutto questo obbedisce al ferreo principio, sul quale tornerò in seguito, in base al quale si misura quello che si può misurare, e che quello che non si può misurare lo si

studia e lo si rappresenta in altro modo (siamo per fortuna dispensati, almeno nell'ambito della ricerca scientifica, dall'obiettivo di conoscere l'inconoscibile).

La Commissione europea insiste su tre grandi aree tematiche collegate alla cultura: la più recente è quella delle attività culturali e creative e dei loro prodotti, che si è aggiunta alle più tradizionali aree del patrimonio culturale (anche intangibile) e della diversità culturale. Nell'ultimo anno, anche per bocca dell'Alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza, Federica Mogherini, si è imposto all'attenzione anche il valore della cultura come fattore efficace di diplomazia internazionale. Se si usa l'ammontare dei fondi comunitari ad esse destinate come indicatore della rilevanza strategica delle diverse accezioni di cultura, diversità e diplomazia cedono il passo all'economia culturale e creativa e al patrimonio, e le fonti di finanziamento principali si rivelano essere di gran lunga, non quelle settoriali, ma quelle per lo sviluppo regionale e la coesione. Tra il 2007 e il 2013, i Fondi Strutturali hanno sostenuto progetti culturali con 6 miliardi di euro, mentre il programma settoriale Cultura ha raggiunto appena i 400 milioni (Iglesias et al. 2012).

Sono stata invitata a costruire queste riflessioni sulla cultura guardandola come *settore di attività* – istituzioni, organizzazioni, imprese, prodotti e servizi – che abbraccia il patrimonio, le attività culturali e la produzione creativa. Non mi difonderò, per evidenti limiti di spazio, sulle caratteristiche del settore nei suoi domini, funzioni, attività e professioni, rimandando a descrizioni autorevoli, note come *framework for cultural statistics*, tra le quali è indispensabile citare, in ambito internazionale, quella dell'Unesco (2009) e quella di Eurostat (2012), e, per l'Italia, quella della Fondazione Symbola (2016).

Per metterne a fuoco la valenza sociale, sarà utile traguardare quattro importanti relazioni che il settore della cultura può contribuire a stabilire con le comunità: *costruzione e sostegno dell'identità, protezione della diversità, sviluppo della creatività e aumento della partecipazione* (che comprende *l'accesso, il consumo, il coinvolgimento e la pratica* da parte dei non professionisti). La lista potrebbe essere più lunga e ne tratterò a proposito dell'impatto e del benessere.

## MISURAZIONE. LA RISPOSTA È 42

Una gran parte dell'attuale domanda di misure dell'impatto sociale della cultura sembra attraversata da una specie di impazienza o di disagio nei confronti della complessità dei fenomeni. Le istituzioni pubbliche e private, i decisori o i

giornalisti bramano, per i loro circuiti bulimici di corta memoria, informazioni veloci, semplici, nette, sensazionali, che giustifichino le iniziative politiche o amministrative o che magari, addirittura, sostituiscano la decisione. Il feticismo degli indicatori, quando ci sono di mezzo le politiche, può produrre anche qualche danno collaterale, descritto per l'economia dalla Legge di Goodhart: una volta scelta per prendere decisioni politiche, una misura comincia a perdere valore come misura. Peggio ancora, la misurazione può distorcere, non solo la pratica che viene misurata, ma anche la stessa percezione dello scopo delle politiche. Impossibile non pensare all'abuso che si è fatto, negli ultimi 20 anni in Italia, del *numero di visitatori dei musei* (statali, in mancanza di rilevazioni annuali su tutti gli altri) come indicatore di partecipazione culturale. Impossibile non notare quanta energia pubblica sia stata spesa per cercare di accrescere, non la partecipazione culturale, ma il numero di visitatori di musei.

Nel romanzo di Douglas Adams *Guida galattica per gli autostoppisti* (1979), la Risposta alla Domanda Definitiva sulla Vita, l'Universo e tutto il resto è "42". Quando pensiamo alla continua richiesta di indicatori sintetici rivolta ai ricercatori, non siamo poi così lontani da quel paradosso fantascientifico.

Al contrario, le indagini sociali producono in genere risultati complessi, sfumati, a volta tortuosi. Il problema principale con l'impatto sociale della cultura è che, mentre tutti riconoscono che la pratica o la partecipazione 'fanno bene', perfino alla salute, la documentazione dei vari effetti benefici non riesce a produrre prove decisive, perché consiste quasi sempre in aneddotica o in opinioni soggettive.

In verità, *misurazione* è un concetto scientifico, che presuppone l'esistenza di una scala fissa, un metrica riconosciuta, che faccia da riferimento a una serie di valori (quantità). Il problema, per la cultura, è che, dato che non c'è accordo sulla sua definizione, e, tantomeno, sul suo valore, è piuttosto difficile che si trovi qualche convergenza sulla scala per misurare tale valore (Matarasso, 2012). Per questi motivi, è bene chiedersi se è proprio la misurazione che abbiamo in mente, o non, piuttosto, la *valutazione*, la *verifica*, o, più in generale, la *descrizione*. Quanto all'aneddotica, di per sé essa non è affatto estranea al discorso scientifico, come dimostra, ad esempio, l'uso di casi rari o unici in epidemiologia. Indagare i modi in cui il settore culturale produce cambiamenti nelle comunità umane trova la sua ragione di essere nella pluridecennale tradizione di resoconti, molto spesso di natura narrativa, che si è andata accumulando in tutto il mondo negli ultimi venticinque anni: la scuola di teatro che ha ridato dignità e coraggio a un gruppo di detenuti, la biblioteca di quartiere che sostituisce il doposcuola, la banda musicale

che offre ai ragazzi di periferia un'alternativa alle *gang*, gli atelier di giovani artisti che riavviano la rinascita di un'area degradata di una grande città, e così via.

Personalmente, propendo per una strategia rigorosa negli strumenti, ma flessibile negli approcci, che adotti, caso per caso, in ragione della concreta possibilità di metterlo in pratica, l'approccio descrittivo, valutativo o la misurazione in senso stretto. Attenzione: l'elemento *convenzionale* è fondamentale. L'azione della cultura su una comunità si misura, si verifica, si valuta, si descrive, *all'interno di un patto fiduciario fra il ricercatore e il committente*, la cui essenza sta nel riconoscimento dei limiti intrinseci del processo, dell'inevitabile persistenza di zone impenetrabili, della impossibilità di ricorrere a catene causali deterministiche del genere 'se x, allora y'. Conoscere e dichiarare i limiti dell'indagine non ne indebolisce l'attendibilità, anzi.

All'interno del patto, si stabilisce e si conviene fin dove arriverà l'esplorazione e quale sarà l'informazione garantita che ci si impegnerà a produrre.

La convenzione deve anche esplicitare l'*oggetto* della investigazione. Qui, per esempio, io mi riferisco a *progetti artistici o culturali* (non a singoli eventi isolati), caratterizzati da una certa continuità nel tempo (più mesi che settimane; più anni che mesi).

Bisogna indicare anche i *soggetti* presso i quali si intende rilevare il cambiamento. Questo dipende molto dalla natura dei progetti e dalle discipline con le quali si lavora per l'analisi. Il cambiamento che si genera su singoli individui, così come su comunità indefinite ('il quartiere' oppure 'i giovani delle scuole'), è pressoché impossibile da cogliere, anche se per motivi tra di loro opposti. I risultati più soddisfacenti si ottengono attraverso un lavoro sistematico su gruppi bene identificati di persone coinvolte nel progetto. Questo punto è strettamente collegato al successivo, cioè il *momento in cui si effettua la rilevazione* e il suo rapporto con le fasi del ciclo del progetto. Tornerò su questo elemento nella sezione dedicata all'impatto.

Infine, la convenzione alla base dell'attività di rilevazione deve indicare quali saranno i suoi prodotti: se evidenze (anche espresse in forma qualitativa), dati, indicatori, ecc. È bene sottolineare che gli indicatori hanno bisogno di dati, per essere popolati. I dati devono essere attendibili, ovvero prodotti da una fonte ufficiale o controllabile, aggiornati, riferiti, tanto alla situazione antecedente l'intervento, quanto a quella successiva e devono essere disaggregati, sia in base ad alcuni attributi rilevanti (ad esempio: età, sesso, condizione lavorativa, ecc.), sia in base al livello territoriale appropriato (ad esempio: scala comunale o sub-comunale). È bene anche ricordare che la mancanza di dati rende inutilizzabili indicatori che in teoria sarebbero molto intelligenti, facendo così la fortuna di indicatori di qualità mediocre.

## DA IMPATTO A RISULTATO

Tecnicamente, un impatto è una forma speciale di cambiamento, quasi sempre rapido, violento e irreversibile, dovuto allo scontro fra un agente attivo (impat-tante) su un'area (intesa anche in senso non geografico) impattata. Il concetto di *impatto* ha una connotazione originale negativa, come in 'impatto ambientale', nella quale i cambiamenti indotti sono intesi come danno, perdita, shock, o col-lasso, ai quali può fare seguito, da parte del sistema che ha subito l'impatto, una retroazione (feedback) negativa o positiva. Nell'uso originario del concetto, si pos-sono ravvisare componenti 'cieche', catastrofiche, violente, e non sempre pianifi-cate. Nel nostro caso, invece, troviamo che *impatto* è utilizzato per indicare un mutamento desiderabile, dovuto all'esposizione o alla partecipazione all'arte e alla cultura, nelle sue varie forme, o alla loro pratica. Il fenomeno a cui si applica ha una natura dinamica, che presuppone una relazione causa-effetto. Ora, io credo che cercare di ricostruire in termini di *impatto* la relazione causale che si genera fra un qualsiasi cambiamento nella condizione sociale di un individuo e il contatto con un oggetto o un'azione artistica sia, francamente, oltre che senza speranza, anche inutile. La vita delle persone può certamente non essere più la stessa dopo che si è letto un libro che ci sconvolge o visto un film che ci rivela un mondo sconosciuto, ma chi può garantire che la catena non sia *multicausale*, e, soprattutto, chi può stabilire il momento giusto per rilevare se l'impatto c'è stato o no? È anche molto difficile, anche se lo si tenta frequentemente, cercare di indovinare, *ex post*, quale potrebbe essere stato il cambiamento sociale prodotto in un gruppo – ad esempio, gli abbonati a una stagione concertistica - dalla partecipazione a uno o più eventi culturali. Anche in quel caso, la concomitanza di più cause, il ruolo attivo svolto dai membri del gruppo con le loro caratteristiche (età, sesso, classe sociale, esperienze pregresse, livello di istruzione, ecc.), l'impossibilità di porre un limite temporale al manifestarsi dell'eventuale impatto, giocano tutti contro il successo di questi tentativi. Mi sono convinta che il concetto di impatto, se si esclude una certa capacità simbolica di evocare la potenza del contatto, non è quello più appropriato.

Quello che invece possiamo verificare, con elevate possibilità di successo, sono i *risultati* di particolari azioni, come una iniziativa, un insieme di iniziative che formano una politica, o una serie di politiche, che formano una strategia. I risultati conseguiti si misurano confrontandoli con quelli attesi, che vanno specificati in fase di programmazione. Invece che tentare di ricostruire impatti non previsti e

non programmati, suggerisco di dotare le nostre azioni e i nostri programmi artistici e culturali pensati per finalità sociali di una descrizione accurata, se possibile anche quantitativa, del cambiamento che desideriamo che si generi, entro un orizzonte temporale stabilito (indicatori di obiettivo); di una descrizione altrettanto accurata dei modi, dei mezzi e delle risorse che destiniamo e che impieghiamo a quello scopo (indicatori di risorse e di processo) e, infine, di una descrizione dettagliata di quanto abbiamo prodotto e conseguito in rapporto a ciò che desideravamo (indicatori di prodotto e di risultato). Questo è il contenuto che possiamo garantire. Se vogliamo, possiamo continuare a chiamarlo impatto.

## BENESSERE E TERRITORIO

Il concetto di benessere è mostruoso e sfuggente solo se pretendiamo che la nostra definizione esprima la Verità Oggettiva e Totale. A partire dal 2012, organizzazioni prestigiose, come l'OCSE, e, in Italia, l'Istat e il Cnel, si sono impegnate in uno sforzo convincente e ragionevole di costruire, attraverso una serie di variabili-chiave, descritte con un certo grado di approfondimento e sintetizzate attraverso batterie di indicatori, una rappresentazione accettabile del benessere<sup>2</sup>. Ovviamente, la nozione di benessere è profondamente influenzata dalla cultura (in senso antropologico, di sistema di significati, norme, valori e simboli condivisi da una stessa comunità). L'Indice di Felicità Lorda del Buthan<sup>3</sup>, per esempio, attribuisce alla meditazione quotidiana, che il sistema di misurazione dell'OCSE non contempla affatto, un peso molto alto per determinare la felicità e il benessere. Per questa ragione, ai nostri fini, come per gli altri concetti, anche per quello di benessere è utile avviare un processo di operazionalizzazione, che consenta di concordare una definizione, una descrizione analitica e, per quanto possibile, anche una rappresentazione attraverso variabili quantitative, che sia soddisfacente e praticabile. Ciò può essere fatto adottando in toto una delle definizioni già disponibili, oppure modificandola, oppure costruendone una nuova di zecca. L'importante è che tutta la costruzione sia resa esplicita e che, se il nostro scopo è valutare il modo in cui la cultura contribuisce a innalzare il benessere, tutto que-

<sup>2</sup> Istat, Rapporto BES: <http://www.istat.it/it/archivio/175169>; OCSE, Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/#/1111111111>

<sup>3</sup> <http://www.gnhcentrebbhutan.org/wp-content/uploads/2014/08/Annual-Report-2015.pdf>

sto sia messo in rapporto con le attività del settore culturale presso la comunità che ci interessa. Allo stesso modo, si potrà individuare qualie siano la definizione, la descrizione e la rappresentazione più appropriate di territorio – geografica, amministrativa, funzionale, statica, dinamica, ecc. - e adottarle per la progettazione degli interventi culturali finalizzati al mutamento sociale.

## CAPITALI EUROPEE DELLA CULTURA. UNA OCCASIONE PERDUTA?

Molti tentativi di rendicontare gli impatti della cultura appaiono del tutto scollegati da qualsiasi schema di riferimento programmatico. Valutazioni ex post tentano di ricostruire effetti imprevisti e non programmati di progetti culturali di varia natura. Accade anche che le uniche cose misurabili siano input o processi, privi di collegamento con indicatori di obiettivo o di risultato.

Lungo la sua storia trentennale, il Programma delle Capitali europee della cultura ha perfezionato una pratica, che va oltre la procedura formale, di pianificazione, monitoraggio e valutazione di breve e medio termine degli impatti desiderati degli investimenti, delle attività, degli eventi culturali, che le città candidate devono seguire. Ho provato (Cicerchia 2015) a ricostruire l'uso degli indicatori di impatto e di risultato nei dossier predisposti dalle sei città italiane finaliste (Cagliari, Lecce, Matera, Perugia, Ravenna e Siena), tra il 2013 e il 2014, nel corso del processo di selezione per il 2019, dal quale è risultata vincitrice Matera. Dei sei *bidbook* che ho esaminato, solo uno – Perugia – presenta una risposta dettagliata alle indicazioni del Programma e un proprio sviluppo di possibili misure di impatti attesi e desiderati, nonché propone una serie di indagini finalizzate a coprire le aree per le quali i dati non sono disponibili o non sono soddisfacenti.

Gli impatti, la loro pianificazione e la loro valutazione sono rinviati dalla maggior parte delle finaliste a una fase successiva alla selezione finale. Cosa alquanto bizzarra, essi non sono ritenuti rilevanti per qualificare la proposta dei dossier per la competizione nazionale. Nessuno cita possibili impatti negativi, e questa lacuna, da sola, dovrebbe sollevare qualche dubbio circa la coerenza, l'accuratezza e l'affidabilità dell'approccio adottato.

Se i loro contenuti creativi e il notevole sforzo di tradurre le attività culturali in progetti e politiche urbani sono indubbiamente di grande valore in tutti i dossier delle sei finaliste, la pianificazione e la valutazione degli impatti desiderati sociali ed economici e la previsione di possibili impatti negativi, per mitigarli, sono

di gran lunga meno brillanti e possono essere considerati, purtroppo, un'occasione mancata.

Tuttavia, l'esperienza delle Capitali potrebbe offrire una lezione da apprendere e praticare in numerose altre circostanze. Essa si può infatti considerare una ulteriore prova della necessità di investire energie e risorse nel miglioramento della capacità e della qualità progettuale in campo culturale, soprattutto da parte delle realtà pubbliche locali e regionali.

Non dimentichiamo che, se è vero che la finanza pubblica ha visto ridursi in modo continuo e consistente la quota destinata alla cultura, è anche vero che l'imperizia progettuale si è tradotta talora in interventi scarsamente efficaci (per esempio, restauri di edifici ai quali è mancato qualsiasi seguito gestionale) e, a volte, addirittura nella mortificazione di dover restituire somme non spese.

## Riferimenti

- ADAMS D. (1979) *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, Pocket Books, p. 3. ISBN 0-671-46149-4
- CAMERON W.B. (1963), *Informal sociology: a casual introduction to sociological thinking*. Random House: New York.
- CICERCHIA A. (2015) *Culture and Wellbeing: Theory, Methodology and Other Challenges: An Itinerary*. Culture Action Europe: [http://cultureactioneurope.org/document/cae-20142015-final-reflection-papers-toolkits/cae2015\\_cultureandwellbeing/](http://cultureactioneurope.org/document/cae-20142015-final-reflection-papers-toolkits/cae2015_cultureandwellbeing/)
- CICERCHIA A. (2015a) *Why we should measure, what we should measure*, Economia della Cultura, Società editrice il Mulino, issue 1, pages 11-22.
- CICERCHIA A. (2016) *Culture and Wellbeing: Theory, methodology, stories and other challenges: an itinerary*.  
[http://cultureactioneurope.org/cae2016\\_cultureandwellbeing\\_reflectionpaper/](http://cultureactioneurope.org/cae2016_cultureandwellbeing_reflectionpaper/)
- CICERCHIA A. (2016a) *Planning and reporting the social and economic impacts of culture in ECoC Italian candidate cities: a lost opportunity?*, Economia della Cultura, forthcoming.
- KROEBER, A. L. and C. KLUCKHOHN (1952) *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Random House: New York.
- European Statistical System Network on Culture (2012) *Final Report*: [https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/ESSnet%20Culture%20Final%20report.pdf\\_en](https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/ESSnet%20Culture%20Final%20report.pdf_en).
- GOODHART, C.A.E. (1975). *Problems of Monetary Management: The U.K. Experience*. Papers in «Monetary Economics» (Reserve Bank of Australia)
- IGLESIAS M., PKERN AND V.MONTALTO (2012) *Use of structural funds for cultural projects*: <http://www.keanet.eu/docs/structuralfundsstudy.pdf>
- MATARASSO F. (1997) *Use or ornament? The Social Impact of Participation in the Arts, Co-media*.
- MATARASSO F. (2012) *On 'the very idea of measuring cultural value'*, <http://parliamentofdreams.com/2012/01/20/on-the-very-idea-of-measuring-cultural-value/>.
- MIRZA M. (ed.) (2006) *Culture Vultures. Is UK arts policy damaging the arts?*, Policy exchange.
- RIGGS F.W. (1982), *COCTA-glossaries: the 'ana-semantic' perspective*, in *Proceedings of the Conference on Conceptual and Terminological Analysis in the Social Sciences* ed. by F.W. Riggs, Frankfurt: Indeks Verlag
- Unesco Institute for Statistics (2009) *The 2009 Unesco Framework For Cultural Statistics (Fcs)*, UIS: Montréal, Canada.

## *Parte II.*

# GOVERNANCE E MODELLI: LA GESTIONE PARTECIPATA DEI SERVIZI CULTURALI

*Sono ancora validi oggi i modelli e le forme di gestione della cultura sui quali si è investito negli anni recenti?*

*Quello che sembrava un percorso tracciato è stato minato dall'effetto combinato di esigenze di risparmio della finanza pubblica e di razionalizzazione delle strutture degli enti locali che, in alcuni casi, hanno messo in discussione l'opportunità delle forme esternalizzate di gestione dei servizi culturali.*

*Vanno, dunque, ripensati i paradigmi e le modalità di collaborazione tra pubblico e privati, gli strumenti di regolazione dei rapporti tra diversi livelli di responsabilità e i meccanismi di finanziamento della cultura.*

*Inoltre, le prospettive future non possono non tenere conto di un nuovo approccio partecipato alla gestione della cultura, in cui sia protagonista il cittadino stesso, e di una nuova responsabilizzazione dei soggetti coinvolti nelle politiche di sviluppo dei territori.*



# IL CONTRIBUTO DELLA CULTURA ALLA TRASFORMAZIONE DEL PATRIMONIO COGNITIVO TERRITORIALE

SEVERINO SALVEMINI\*

È ormai ampiamente acclarato che gli investimenti in cultura stimolino consistenti ricadute sul territorio, non solo – come è ovvio – di carattere sociale e di intrattenimento, ma anche di carattere economico.

Diversi studi hanno mostrato che nel mondo industriale il vantaggio competitivo delle città e dei territori non dipende più dalla mera disponibilità di risorse naturali o di mano d'opera a basso costo, piuttosto che dalla capacità di attrarre e trattenere il capitale umano qualificato e di generare conoscenza e innovazione. La cultura finisce per diventare elemento di catalizzazione per le comunità professionali creative (i cosiddetti 'talenti'), le quali considerano ormai prioritarie l'offerta dei beni e dei servizi simbolici per decidere la loro localizzazione in una determinata area geografica (una nazione, una regione, una città, un quartiere metropolitano).

E ciò è particolarmente verificato nei raggruppamenti collettivi che nascono sulle ceneri di un sistema economico fordista e manifatturiero, ormai in gran parte superato. Quasi tutte le città storiche o i distretti geografici consolidati presentano ambiti non valorizzati (risultato di processi di de-industrializzazione o di abban-

---

\* Professore di Organizzazione aziendale, Università Bocconi, Milano.

dono), ma con una precisa storia e identità, che avrebbero bisogno di chiari segni di rigenerazione e di recupero edilizio. È il fenomeno della gentrificazione (*gentrification*), secondo cui alcune aree o quartieri degradati vengono recuperati attraverso l'insediamento di un nuovo tipo di inquilini/lavoratori della *creative class* – la nuova *gentry* appunto. Stiamo parlando di una popolazione più giovane, più acculturata, più affluente e in grado di pagare prezzi in continua crescita.

In tali aree si modifica la composizione degli abitanti e anche delle attività economiche del quartiere precedente, cambia in larga parte la destinazione d'uso degli edifici esistenti e il look esteriore, che viene recuperato alle esigenze estetiche del nuovo gusto urbano. In questo percorso si cerca tuttavia di conservare alcuni elementi storici di identità urbana, consistenti nella precedente atmosfera dei mestieri e degli esercizi commerciali del quartiere originario. Inoltre, si cerca di non rimpiazzare totalmente le storiche costruzioni che vengono considerate di alto valore culturale con i nuovi edifici destinati ad abitazioni e uffici.

Il lato positivo della gentrificazione è la riqualificazione degli spazi urbani degenerati che, grazie alla nuova popolazione residente, consente al contesto di consolidare una nuova infrastruttura cognitiva rispetto a quella precedente, orientando pertanto l'area al nuovo e al futuro. Inoltre la riqualificazione contribuisce a risolvere alcuni problemi di sicurezza cittadina (deterrenza verso furti e altre illegalità) e di integrazione multietnica, stimolando la città verso un modello di sviluppo maggiormente sostenibile.

Il ruolo delle arti in questo processo *culture driven* è quello di operare come agente sinergico in grado di fornire agli attori del sistema urbano (decisori pubblici, operatori immobiliari, urbanisti, commercianti) un valore aggiunto attraverso cui si valorizza il patrimonio locale.

Il ruolo della produzione e del consumo culturale nello sviluppo urbano e regionale si è innalzato negli ultimi anni nel dibattito accademico, passando da argomenti monodisciplinari come la geografia economica o la sociologia urbana o il turismo a tematiche interdisciplinari come la pianificazione territoriale o la progettazione dei distretti culturali. In particolare, avendo il nostro Paese come riferimento principale i territori, perché come dice il sociologo Giuseppe De Rita «è lì che si sente il cuore e si vedono i fatti», la riflessione sulla ricaduta della cultura sul territorio in Italia ha avuto ampi spazi di dibattito. È, infatti, sul territorio che si esplica la voglia di vivere, su cui si radica buona parte del consenso sociale e che si produce il «rendiconto alla cittadinanza». È sul territorio che oggi si formano gli

interessi e l'identità collettiva. È sul territorio che si può richiamare la responsabilità di tutti (imprese, enti locali e singoli cittadini) a razionalizzare spese e investimenti e a rilanciare lo sviluppo. È sul territorio che la politica locale riesce più facilmente ad avere respiri di lungo termine rispetto alle dinamiche che contraddistinguono la politica nazionale, consentendo progetti *bipartisan* con ricadute a parabola che hanno bisogno di molti anni prima di vedere i risultati e riuscendo a dare in questo modo ai cittadini prospettive di sogno e di grande visione. Sostiene l'archeologo Salvatore Settis che il nostro bene culturale più prezioso è proprio il territorio perché esso è il *continuum* tra i monumenti, la città e i cittadini: il testimone del processo temporale di conservazione che ha fatto arrivare i singoli contenitori (i musei, le case, i parchi, i giardini, le ville) fino a noi, consentendoci di innestare innovazioni e trasformazioni nelle nostre radici comunitarie.

Il territorio è insomma il contesto dove si riesce a concretizzare l'evoluzione dell'economia della conoscenza e l'espansione dell'alto valore aggiunto intangibile. La via per «illuminare il territorio», per usare l'efficace espressione immaginifica di Pier Luigi Sacco, è soprattutto quella culturale: la cultura diviene la piattaforma di aggregazione e di apprendimento sociale che aiuta una comunità locale a confrontarsi con idee, problemi, stili di vita diversi da quelli familiari e a dialogare attivamente e creativamente con essi.

Nell'epoca della conoscenza il territorio ritorna, dunque, centrale nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi sostenibili nel tempo, diventando una delle chiavi dell'economia post-industriale. Da questo punto di vista la trasformazione del patrimonio cognitivo locale è l'anima dei nuovi lavori e delle nuove professioni, di ciò che sta sostituendo il «Paese dei cento distretti», che così tanta fortuna ha avuto nell'era del volo del calabrone della seconda metà del secolo scorso.

Nell'epoca del simbolico e dell'*imaginary economics*, la qualità di un luogo riesce ad influire in misura rilevante sull'espressione di novità da parte dei cittadini. I contesti dove si lavora e si crea diventano un potente fattore di produzione di senso e risultano fondamentali nell'accumulazione di nuovi modi di pensare. L'offerta artistica e di spettacolo consente di incorporare idee innovative provenienti dagli artisti, che normalmente sono più precoci nel captare le onde pre-paradigmatiche del gusto della società. E da queste sperimentazioni estetiche emergono stimoli a trasformare i prodotti, i linguaggi commerciali, i *concept* dei punti di vendite, le esperienze con i nuovi target dei consumatori.

Un ultimo punto critico di riflessione riguarda poi chi attiva e governa il processo di accumulazione del territorio. Può avvenire all'interno dei processi canonici di programmazione e pianificazione condivisi dai tradizionali attori locali? Oppure occorre strutturare nuovi dispositivi e ruoli a sostegno di un nuovo sistema socioeconomico?

La principale difficoltà deriva dal fatto che la ricchezza culturale (il cosiddetto *genius loci* e la potenzialità prospettica) non appare sempre evidente agli abitanti, perché è parte integrante del loro ambiente quotidiano. Ecco che le innovazioni sul territorio sono allora portate più facilmente alla luce da soggetti esterni, perché questi sono più recettivi delle popolazioni locali di fronte alla originalità e alla ricchezza della zona, proprio perché non ricadono nelle trappole del *groupthink* e sono più capaci di coglierne la diversità.

Intervenire culturalmente sul territorio dovrebbe, dunque, essere una *policy* di atto esplicito, intenzionale, di natura politico-strategica, che sostiene un programma di sviluppo locale capace di assicurare la massa critica di trasformazione di valori essenziali. Con la capacità di integrare le risorse culturali (paesaggistiche, naturali, artistiche, archeologiche) con quelle economiche (agricole, industriali, artigianali e commerciali) e di sostenere le nuove competenze e i nuovi talenti. È un processo *top down*, dove il vertice locale assicura il necessario supporto i termini di risorse finanziarie e economiche, ma anche *bottom up*, perché muove dal riconoscimento e dalla messa in valore delle identità contingenti secondo iniziative spontanee promosse dalla comunità specifica, attraverso una base di coinvolgimento e di partecipazione essenziale.

Siamo alla vigilia della sostituzione del capitalismo industriale con quello culturale. L'economia va sempre più a braccetto con la cultura. In un certo senso l'economia si culturalizza e la cultura si industrializza. Anche la teoria economica comincia oggi a distinguere tra le nebbie e le foschie prodotto dal fordismo e dal postfordismo. Alcune delle imprese più evolute hanno imparato ad abitare questo ambiente di post-modernità, dove non si producono semplicemente oggetti, definiti dalla loro prestazione funzionale, come faceva la prima modernità. Quelle imprese oggi producono e vendono prima di tutti i significati che gli oggetti e i servizi incorporano. Le comunità locali dove tali imprese si inseriscono stanno permeando di questi valori tutta l'intera collettività, facendo in modo che sia l'intero contesto geografico a metabolizzare questo concetto. È il vero momento di contaminazione positiva tra la forza e l'intensità del territorio e l'economia contemporanea della conoscenza.

# MUSEO EGIZIO: LA RICERCA COME CHIAVE DI UN RINNOVAMENTO COSTANTE

CHRISTIAN GRECO\*

In un mondo immerso in una cultura sempre più digitale e digitalizzata, in cui la globalizzazione e la velocità dei cambiamenti tendono a schiacciare la prospettiva storica, a trasformare il passato in una ipertrofica storia del presente, i musei, e quelli archeologici in particolare, devono mirare a illuminare le fasi più salienti della civiltà valorizzando le specificità della cultura materiale. Con cultura materiale mi riferisco a tutti gli aspetti visibili e concreti di una cultura, quali i manufatti provenienti da contesti abitativi, gli oggetti della vita quotidiana impiegati nelle attività lavorative ma anche nella pratica religiosa e nelle attività produttive. Si tratta di un tipo di approccio alle collezioni che focalizza l'attenzione su tutti i prodotti dell'uomo e sull'analisi dei rapporti di produzione-scambio-uso<sup>1</sup>. Gli studi di cultura materiale ricostruiscono il modo attraverso cui l'insieme delle conoscenze empiriche ha modificato il rapporto tra le società umane e le risorse naturali dell'ambiente, tra i bisogni di migliorare la qualità della vita e il saper trovare soluzioni utili e ripetibili. Non investono quindi il solo campo della sussistenza, ma l'intero arco delle esperienze pratiche e del sapere tecnico. Le serie dei manufatti custoditi nelle nostre sale incorporano

---

\* Direttore Museo Egizio

<sup>1</sup> I. HODDER, *Entangled. An Archaeology of the Relationships between Humans and things*, New York 2012.

la fatica dell'uomo, ma anche le sue conoscenze, i suoi comportamenti, i valori culturali condivisi da intere società o da gruppi<sup>2</sup>.

Valorizzare la cultura materiale significa quindi porre al centro dell'attenzione del visitatore gli oggetti esposti, dare centralità al dato materiale, anche se non stilisticamente bello, o almeno rispondente alla nostra idea di bellezza. L'obiettivo finale, seguendo quanto sopra esposto, è dunque quello di studiare le variazioni degli schemi mentali e le risposte comportamentali che l'uomo ha creato per fare i conti con la realtà che lo circonda<sup>3</sup>.

I musei sono oggi luoghi di raccolta delle testimonianze ma anche di comunicazione dei loro significati: particolare è la situazione che vive un museo archeologico, come l'Egizio di Torino, che non è un museo d'arte *tout court*; molti degli oggetti conservati non sono qualificabili come opere d'arte poiché sono stati prodotti con altre finalità, ma spiegandone la funzione, il diverso rapporto con il tempo rispetto all'arte classica, il pubblico potrà vederla al di fuori di uno schema evolutivo dal più semplice al più sofisticato, come un'arte che non è 'pre-classica' ma ha una sua propria dignità ed è esteticamente matura. Così facendo si invita alla riflessione sul fatto che la nostra arte tradizionale, basata sulla prospettiva e sul realismo è solo una particolare modalità, storicamente determinata, della comunicazione estetica. Conoscere l'altro aiuta così anche a conoscere se stessi e l'antropologia diventa una forma di 'autocoscienza culturale'<sup>4</sup>.

## IMPORTANZA DEI CRITERI DI ALLESTIMENTO E PRESENTAZIONE DEI REPERTI

L'obiettivo per un museo, ed uno archeologico in particolare, è quindi quello di essere un museo di storia che parla attraverso gli oggetti. Sarebbe tuttavia erroneo pensare che l'oggetto possa parlare da sé: esso deve essere contestualizzato, spiegato. Uno dei possibili esiti di un allestimento museale è rendere un oggetto di esclusivo interesse visivo, decontestualizzandolo. Prendiamo in considerazione la frequente esposizione di statue provenienti dal mondo antico, decontestualizzate dai luoghi in cui erano collocate – alcuni dei tratti scomparsi, la cromia ridotta a un pallore diffuso

<sup>2</sup> D. MANACORDA, *Lezioni di archeologia*, Roma-Bari 2008, pp. 47-72.

<sup>3</sup> *Unpacking the Collection. Networks of Material and Social Agency in the Museum*, a cura di S. Byrne, A. Clarke, R. Harrison, R. Torrence, New York 2012.

<sup>4</sup> C. GRECO, *Un nuovo inizio*, in *Museo Egizio. Catalogo*, Modena 2015, pp. 8-19. Cfr. S. DONADONI, *L'arte dell'antico Egitto*, Milano 1994.

che non restituisce quella originale – : in queste esposizioni agisce il cosiddetto ‘effetto museo’, quello che trasforma tutti gli oggetti in opere d’arte e che ha la tendenza a isolare qualcosa dal mondo cui appartiene per esporla a uno sguardo attento, trasformandola così in una forma affine a quella moderna o contemporanea. La conseguenza di esposizioni di questo genere, per certi versi inevitabile è quella di decontestualizzare i manufatti. La sfida che il Museo Egizio ha affrontato è quella di superare i problemi della decontestualizzazione: il museo archeologico non deve oggi solo conservare ma deve raccontare, rimotivare la nostra conoscenza del passato. La cultura materiale che l’archeologo nel suo lavoro ha portato alla luce concorre alla definizione e poi alla conservazione dell’identità di gruppi sociali appartenenti al passato. Per questo nell’esposizione di tali tracce ci si deve far carico della responsabilità delle scelte che inevitabilmente operiamo quando selezioniamo cosa esporre e cosa tralasciare. Non si tratta di un compito di pura conservazione, perché la trasmissione del passato procede anche attraverso una sua continua reinterpretazione, un’attualizzazione dei suoi contenuti e dei suoi valori<sup>5</sup>. Già molto prima della presentazione verbale, per mezzo delle didascalie o del catalogo, l’esposizione comporta un progetto di ordinamento. Scegliere di esporre un determinato manufatto perché lo si giudica interessante e degno di essere esaminato, disporre tre o più oggetti insieme in una vetrina, è frutto di una decisione: non c’è allestimento senza interpretazione.

L’individuazione dei criteri espositivi del nuovo Museo Egizio è stata al centro di un’attenta riflessione. I principi museologici si sono invernati nella scelta di privilegiare l’approccio archeologico - divulgare la storia anche attraverso l’archeologia significa far leggere il passato attraverso il linguaggio delle cose. Il riordino di un museo come quello torinese ha implicato un ripensamento radicale<sup>6</sup>.

## IL MUSEO DEVE ESSERE UN’ISTITUZIONE CULTURALE VIVA IN COSTANTE RINNOVAMENTO

Il percorso museale ha conferito agli oggetti esposti una profondità temporale che non li ha confinati esclusivamente nel momento in cui essi sono stati prodotti. Lo sguardo archeologico, aggiunge infatti una quarta dimensione all’oggetto, inserendolo

<sup>5</sup> D. MANACORDA, *Lezioni di archeologia* cit., pp. 233-244.

<sup>6</sup> A. M. DONADONI ROVERI, *Passato e futuro del Museo Egizio di Torino: dal museo al museo*, Museo Egizio di Torino, Torino 1989, p. 3.

nel flusso del tempo, leggendone la storia: dal modo in cui è stato prodotto al suo uso, e poi al suo abbandono o alla sua sepoltura, attraverso i segni lasciati dallo specifico ambiente naturale in cui l'artefatto è giaciuto, fino alla sua riappropriazione in quanto oggetto di interesse (romantico, commerciale, scientifico), con le relative manipolazioni (uso, deterioramento, restauro). Il museo, qualsiasi museo, da quello archeologico a quello di arte contemporanea, non è un'entità statica bensì una sorta di campo magnetico in cui entrano in gioco, distinti e autonomi, tre elementi: chi produce oggetti, chi li espone, chi va a vederli<sup>7</sup>. Da qui scaturisce quel 'nuovo' e contemporaneo che sempre si produce quando giocano simili interazioni. Siamo perfettamente consci che le scelte compiute per l'allestimento del Museo Egizio ad esempio siano temporanee: il nuovo allestimento è, e rimane, solo una delle molteplici narrazioni possibili. Per questo motivo bisogna ampliare il significato dell'allestimento, da 'metodo concluso' per descrivere una civiltà a 'processo in corso' per investigare quella cultura e scoprire un nuovo sapere. Sono domande che tutti i musei, tutti i direttori e curatori museali dovrebbero oggi porsi; è proprio questo interrogativo, come e cosa vogliamo raccontare, a rendere contemporaneo ogni allestimento museale.

Da questo deriva un corollario importante: una gestione museale 'sana' deve cercare di prevedere a bilancio un accantonamento di risorse annuali che possano permettere un rinnovo degli spazi espositivi con una certa regolarità, in ogni caso in un arco temporale che non superi i 10/15 anni. Come la nostra visione rispetto ad una determinata civiltà o periodo storico muta con il progredire della ricerca scientifica così la presentazione data al pubblico deve rispondere alle variate concezioni e agli ultimi risultati scientifici. In questo è necessario soffermarsi a ponderare quante e quali risorse debbano essere investite per progetti espositivi temporanei e quante invece riservate all'esposizione permanente.

## IL MUSEO EGIZIO COME CENTRO DI RICERCA: PIANI STRATEGICI TEMATICI

Il Museo Egizio ha, con convinzione, riscoperto la ricerca quale sua vocazione primaria.

Un museo che voglia porre al centro la ricerca deve sviluppare un piano strategico in cui siano definiti gli obiettivi futuri a medio e lungo termine, che per

<sup>7</sup> F. DRUGMAN, *Una meravigliosa risonanza*, in *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*, a cura di I. KARP, S. D. LAVINE, pp. VII-XI; S. VOGEL, *Sempre fedeli all'oggetto, a modo nostro*, in *Culture in mostra* cit., pp. 119-135.

essere raggiunti necessitano di essere anticipati da una pianificazione sistematica, scientifica e amministrativa al contempo. Devono essere individuati grandi temi che possano consentire il convergere delle capacità di ricerca presenti in Museo e perciò la riconoscibilità di queste nell'ambito della ricerca nazionale ed internazionale. La ragione per definire un piano strategico risponde alla necessità di realizzare convergenze interdisciplinari per sviluppare nuove collaborazioni interne ed esterne, valorizzando tutto il potenziale dei nostri musei.

La ricerca, oltre a far progredire le nostre conoscenze sulla cultura materiale, è necessaria per intercettare progetti nazionali e internazionali e, per questo, il Museo si trova, comunemente, ad operare in consorzi che coinvolgono enti con missioni differenti.

Fondamentale rimane il trasferimento di conoscenze all'esterno del Museo, che le ha prodotte, verso tutte quelle strutture culturali, sociali, didattiche che si relazionano con la nostra istituzione. Non c'è dubbio che fra i compiti istituzionali del Museo si debba includere quello che può essere chiamato risposta alla committenza sociale, cioè alle domande di rilevante valore culturale o sociale.

## ORGANIGRAMMA DEI MUSEI

Per poter svolgere la sua *mission*, che secondo le nostre intenzioni deve essere *in primis* quella di un ente di ricerca che ha sempre nuovi contenuti da trasmettere in un dialogo costante con il suo pubblico (il quale deve essere considerato nella sua molteplicità, dallo studioso, al bambino, all'immigrato, al turista straniero, con politiche di comunicazione mirate), il museo necessita di uno staff adeguato. Il direttore dovrebbe – nella migliore organizzazione possibile – essere affiancato da un *Management Team* che comprenda i responsabili almeno di questi dipartimenti: amministrazione, collezione e ricerca, comunicazione e marketing, sviluppo.

È fondamentale che nel dipartimento collezione e ricerca siano presenti curatori con competenze scientifiche specifiche che coprano tutti gli ambiti della collezione.

Il Museo Egizio ha individuato, inoltre, la necessità di dare sempre più spazio all'aspetto della ricezione dell'antichità. È una riflessione comune a tutti quei musei che custodiscono collezioni appartenenti a civiltà o fasi storiche di un passato lontano. Questo permette di creare sinergie anche fra enti museali che con-

servano collezioni fra loro lontane e di avvicinare il pubblico a contenuti a volte percepiti come distanti e difficili.

## MODELLO DI GESTIONE COMPARTECIPATIVA

Ambizione del nostro Museo è quella di dare a tutti lo spazio di apportare e sviluppare idee, per poi operare la miglior sintesi possibile, consci che il dialogo con tutte le maestranze del Museo è fondamentale. Tutti contribuiscono con le loro diverse competenze a offrire al pubblico una visita che ci auguriamo sia indimenticabile e che spinga il visitatore a 'legarsi' al nostro Museo, a tornare di frequente e a parlarne nell'ambito delle sue conoscenze. Il lavoro di squadra si svolge al meglio se si sa instillare in tutti la passione per una collezione magnifica nella consapevolezza di quale onore ed onere sia lavorare per un museo. Un concetto ampiamente condiviso con la Presidente Evelina Christillin, costantemente impegnata a promuoverlo sia nello staff sia all'esterno presso gli stakeholder del Museo Egizio.

Creare questo spirito di squadra, di cui tutti sentono la responsabilità, ci rende più ricettivi alle esigenze del pubblico.

## MEMORANDA OF UNDERSTANDING E COLLABORAZIONI CON ALTRE ENTITÀ MUSEALI E UNIVERSITARIE NAZIONALI ED INTERNAZIONALI

Per sua stessa natura la ricerca non ha confini e non può essere sviluppata dal solo staff presente in Museo. È necessario stringere rapporti di collaborazione, aprire le collezioni agli studiosi internazionali, riservare risorse per permettere ai giovani ricercatori di dedicarsi allo studio di classi di materiali conservati nei musei. A questo proposito il Museo Egizio ha riservato un avanzo di bilancio del 2014 per finanziare una borsa di dottorato triennale e permettere ad una giovane studiosa dell'Università di Pisa, di svolgere la sua tesi di dottorato sul materiale di Deir el-Medina conservato al Museo.

Gli sviluppi della ricerca scientifica che sembrano segnare l'avvio del XXI secolo e che sono forse destinati a caratterizzarlo vanno in una direzione ben precisa. Si tratta di sviluppi che, per un verso, mettono sotto tensione la tendenza allo specialismo e alla separazione tra discipline e, per un altro verso, pongono in discussione partizioni classiche come quella tra ricerca 'pura' e 'ricerca applicata'.

I musei in quanto enti di ricerca sono tenuti a dar ascolto a questi segnali per definire gli obbiettivi futuri a medio e lungo termine. Di primaria importanza è l'individuazione di linee di sviluppo della ricerca sulle quali, in forza del loro successo o in ragione delle loro prospettive, i musei intendono compiere uno speciale investimento di tempo ed energia. Il potenziamento e lo sviluppo della ricerca interdisciplinare è per noi un obbiettivo e pertanto abbiamo riscontrato la necessità di ricorrere a forme di collaborazione con istituti italiani e stranieri, tramite la formulazione di MoU, per collegare ed avvalersi di diverse competenze che vengano a coadiuvare ed integrare le specifiche professionalità già presenti nel nostro Museo. Rimane assolutamente evidente che la necessità primaria è quella di individuare grandi temi che possano consentire il convergere delle capacità di ricerca presenti in Museo e perciò la riconoscibilità di questo nell'ambito della ricerca nazionale ed internazionale.

## COMUNICAZIONE E RAPPORTO CON IL TERRITORIO

Il Museo deve rimanere connesso con il tessuto sociale (locale, nazionale e internazionale) in cui è inserito e con la comunità scientifica e da essi ricevere stimoli per il miglioramento<sup>8</sup>. L'apparato didascalico è stato per questo pensato su tre livelli diversi, dall'informazione più generale a quella più specifica per il pubblico più interessato.

Al fine di adempiere la sua funzione didattica, il Museo ha focalizzato la sua attenzione verso quei visitatori che non possono spostarsi e fruire direttamente dell'offerta museale. Per questo motivo il Museo organizza conferenze, laboratori e incontri nelle carceri, negli ospedali e in tutti quei luoghi dove la cultura può essere qualcosa di più che un mero arricchimento.

## PIANO DI COMUNICAZIONE NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

Nessuna istituzione del XXI secolo può pensare di sussistere senza un saldo rapporto con il tessuto sociale in cui è inserita. Da questo deriva un'attenzione al suo pubblico che deve essere costante. È necessario individuare i vari segmenti di

<sup>8</sup> F. DRUGMAN, *Una meravigliosa risonanza*, in *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*, a cura di I. Karp, S. D. Lavine, pp. VII-XI

pubblico a cui rivolgersi con progetti di comunicazione *ad hoc*. Molte istituzioni museali vivono ad esempio il problema di una certa difficoltà ad attrarre un pubblico giovane: a questo ci si deve rivolgere con una comunicazione snella, accattivante che veda nei *social media* un metodo di approccio privilegiato.

In un territorio come quello italiano, caratterizzato da una presenza così capillare di istituzioni museali, con collezioni meravigliose, ma molto spesso non note al grande pubblico internazionale, crediamo sia necessario pensare ad una campagna di comunicazione non solo mirata alla promozione del Museo con finalità di ampliamento del *target* ma anche all'affermazione dell'istituzione come ente di ricerca promotore di progetti scientifici nazionali e internazionali. Il Museo Egizio crede al potenziale dei *social media* come veicolo di comunicazione che consente, oltre al raggiungimento di un pubblico sempre più ampio, anche un monitoraggio in tempo reale dell'efficacia del messaggio diffuso poiché il numero di contatti raggiunti è puntualmente verificabile.

## POLITICHE DI APERTURA

Importante, comunque, è non solo attirare sempre più visitatori ma legare questi alla propria istituzione, dare loro il motivo di tornare con una certa regolarità. Per questo il Museo deve essere un'istituzione viva. Fondamentale è che dialoghi con il suo pubblico: uno strumento che a questo proposito è risultato convincente per l'Egizio sono i cicli di conferenze divulgative in cui si raccontano con entusiasmo i magnifici tesori conservati nei nostri musei.

Il museo può diventare sede regolare di concerti, rappresentazioni teatrali, dibattiti. Anche in questo caso l'Egizio ha inaugurato una serie di proposte teatrali e museali che si svolgono lungo il percorso senza alcun aggravio sulle tariffe di ingresso. L'apprezzamento del pubblico risulta evidente. Recenti analisi informano sull'importanza dell'apertura serale e il Museo Egizio ha sviluppato in tal senso un calendario per l'estate del 2016. Questo nell'ottica di attirare un pubblico diverso, forse non propenso di natura ad avvicinarsi al Museo, ma che se attirato da un programma interessante potrebbe scoprire un mondo a lui sconosciuto.

Se comunque le aperture serali comportano, a livello di budget, uno sforzo, dovendo organizzare attività e coinvolgendo personalità che possano fungere da polo attrattivo, l'apertura, in quello che in genere è il turno di chiusura, il lunedì, porta, senza gravami eccessivi sul budget, ad aumentare naturalmente il numero

di visitatori. In un tipo di turismo che vede molto spesso nel weekend prolungato la modalità preferita di soggiorno in una città d'arte, l'apertura almeno di mezza giornata il lunedì porta ad aumentare in modo costante il numero di visitatori. Il Museo Egizio sta sperimentando da un anno e mezzo l'apertura il lunedì dalle 9 alle 14, registrando un numero di visitatori in continuo aumento. Mezza giornata di chiusura si rende comunque necessaria per poter svolgere tutte le operazioni di manutenzione, monitoraggio, studio di reperti che implicino l'apertura delle vetrine.

## DIPLOMAZIA CULTURALE

I musei quali enti di ricerca e centri di cultura possono aiutare a superare le barriere sociali e diventare luoghi di incontro e di dialogo. Il concetto che i beni culturali appartengono ad una sfera sovranazionale rende naturale che i musei si rivolgano ad un pubblico eterogeneo e che offrano percorsi di identificazione culturale. La cultura materiale e le opere d'arte conservate nelle nostre collezioni ci parlano di influenze e rapporti internazionali. Questi aspetti devono essere sempre più valorizzati in una società multiforme ed in continuo cambiamento. Il Museo Egizio ha, per esempio, deciso di avere i testi di sala non solo in italiano e inglese ma anche in arabo. In questo modo ha voluto non solo 'riconnettersi' e rinsaldare i rapporti con il 'paese fonte' ma anche prestare attenzione ad una comunità di lingua araba – rivolgendosi *in primis* a quella cittadina -sempre più numerosa che deve sentirsi accolta e 'a casa' presso il nostro Museo. L'unico concetto per rendere l'archeologia sostenibile è quello di farla entrare a far parte dell'identità culturale della popolazione in un'ottica transnazionale.

## PROGRAMMAZIONE A LUNGO TERMINE

Un modello di gestione 'sano' deve prevedere una programmazione a lungo termine che riguardi tutti gli aspetti salienti dell'attività museale: ricerca, conservazione (passiva e attiva), comunicazione. Solo una visione ampia, di largo respiro, permette di avviare collaborazioni internazionali, di definire piani di sviluppo, di mettere in sicurezza la collezione e di programmare progetti espositivi temporanei e riallestimenti.

Una delle fonti di reperimento fondi, ad esempio, dovrebbe essere – con sempre più convinzione – quella di partecipare a progetti europei, che per loro natura stessa hanno una durata pluriennale, che devono essere programmati e preparati formando un *network* internazionale e che richiedono quindi anni di lavoro.

## SUPERAMENTO DICOTOMIA TUTELA-VALORIZZAZIONE

Chiunque abbia lavorato a stretto contatto con una qualsiasi cultura materiale sa perfettamente come sia fittizia ed artificiosa la separazione fra tutela e valorizzazione. I beni culturali vanno in primis studiati, *conditio sine qua non* per poter sviluppare progetti di tutela e di promozione.

Ogni museo è tenuto ad attuare un piano di tutela per monitorare lo stato di salute delle collezioni. Grazie a progetti di conservazione passiva si potrà poi definire con una programmazione a lungo termine per quali classi di materiali sia necessario intervenire, formulando un calendario di urgenze, corredato da un adeguato piano finanziario che possa anche conoscere fenomeni di compartecipazione quali il *crowdfunding*. Il monitoraggio, le analisi diagnostiche, l'archeometria, sono indispensabili per progettare interventi di restauro attivo ma anche per capire la natura dell'oggetto, per operare importanti scoperte scientifiche che possono poi anche divenire oggetto di percorsi espositivi e di opere divulgative.

Quello che serve è una pianificazione di medio lungo termine e la definizione di criteri di valutazione a cui deve essere sottoposto chiunque gestisca un patrimonio museale. Il rapporto soprintendenze-musei può e deve essere sviluppato con *memoranda of understanding* che mettano al centro l'importanza delle collezioni e vedano nella ricerca il loro elemento di unificazione.

## PIANO TARIFFARIO

Va a mio avviso ripensato su scala nazionale il piano tariffario, dando ai singoli musei l'autonomia di applicare un prezzo del biglietto che tenga conto della realtà in cui è inserito. Il concetto guida deve comunque essere quello di offrire una visita sempre più qualificata, con servizi adeguati. Si deve trasmettere il messaggio che le nostre istituzioni culturali, quali enti di ricerca in costante rinnovamento, offrono una visita di alta qualità. È necessario far comprendere come grazie al-

l'acquisto del biglietto non solo si ha accesso alle collezioni ma si partecipa alla vita, al mantenimento e alla conservazione dei beni custoditi negli spazi museali.

A fronte di un'articolata indagine sul pubblico il Museo Egizio ha eliminato le gratuità, riservandole solo per i bambini fino a 6 anni, chiedendo un contributo minimo fino a 14 anni, offrendo un prezzo ridotto fino a 18 anni ed invece intero dalla maggiore età in poi. Questo ha portato, pur quasi raddoppiando il prezzo dell'ingresso da 7,50 a 13 euro, ad un aumento costante del numero di visitatori. Un servizio aggiuntivo che viene fornito gratuitamente a tutti i visitatori è la video guida, attualmente disponibile in sette lingue.

Necessario, in un periodo di crisi come il nostro, è pensare a delle tariffe che permettano l'inclusione delle classi meno agiate. Vale la pena anche riflettere sul fatto che anche fenomeni di mecenatismo possano essere indirizzati a facilitare l'ingresso gratuito a tutti coloro che altrimenti non si potrebbero permettere una visita al Museo.

In un'ottica di restituzione e di inclusione sociale è comunque importante, come già affermato, portare il museo fuori dal museo, con progetti *ad hoc* per scuole, ospedali, case di riposo e carceri.

I risultati raggiunti nel primo anno di rinnovamento e le nuove linee guida definite indicano la strada che il Museo Egizio intende percorrere in vista del 2024, anno del bicentenario. Se da un lato questo importante appuntamento sottolinea la storia della collezione e del Museo torinese, dall'altro intende essere un momento di recupero e riaffermazione del ruolo che questa importante istituzione italiana può rivestire in ambito internazionale.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# MANTOVA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA 2016 PROCESSI DI VALORIZZAZIONE E GOVERNANCE DEL PATRIMONIO CULTURALE

MATTIA PALAZZI\*, ELENA FROLDI PAGANINI\*\*

La candidatura della città di Mantova a Capitale italiana della Cultura 2016, iniziativa promossa dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, è stata il primo grande progetto a cui la nostra giovane amministrazione si è dedicata. La vittoria è stata il risultato di un intenso lavoro, una profonda riflessione sulle nostre potenzialità di sviluppo e di crescita. Mi riempie di orgoglio pensare, anche con la consapevolezza del poi, che fra i molteplici temi che siamo e saremo chiamati ad affrontare abbiamo deciso di partire proprio dalla cultura. Abbiamo fatto una scelta giusta. Sono convinto che questo darà spessore e significato profondo al nostro operato futuro.

Studiare strategie di sviluppo e di crescita sostenibile, elaborare relazioni territoriali, nazionali ed internazionali, costruire reti di collaborazione; riflettere su di un'offerta culturale integrata, su palinsesti di eventi che facciano riaccendere l'interesse dei cittadini e non nei confronti della loro città, questo è stato il nostro punto di partenza.

---

\* Sindaco di Mantova

\*\* PhD in Valorizzazione dei Beni Culturali

L'anno di Mantova Capitale italiana della Cultura è il banco di prova per rendere le potenzialità della città reali e fattive.

La strategia di governance che stiamo attuando è la conseguenza di un processo decisionale che pensa in modo integrato, considerando le ricadute su tutte le forme di capitale, una scelta guidata ma collettiva, una scelta politica, nel significato più alto del termine. L'evoluzione stessa del sistema di governance è un processo di trasformazione culturale.

Il nostro obiettivo è integrare nelle politiche culturali e nei processi decisionali considerazioni sulle diverse forme di capitale. Mi riferisco nello specifico al capitale umano, intellettuale, sociale e relazionale, ambientale ed architettonico, oltreché finanziario ed imprenditoriale. Sono infatti le ricadute sul sistema degli stakeholder ad essere fondamentali per programmare una strategia di azioni che consenta sostenibilità nel lungo periodo.

La prima grande scelta è stata investire sulla città stessa, la città rinascimentale di Leon Battista Alberti, Andrea Mantegna e Giulio Romano, abbracciata da tre magnifici laghi. Diciotto milioni di euro investiti in opere pubbliche: infrastrutture per la mobilità sostenibile, beni storico-architettonici e paesaggistici, interventi di rigenerazione urbana, un ripristino complessivo del centro storico e del verde. Un patrimonio da recuperare, trasformare ed adeguare a nuove funzioni per tutelarne il valore intrinseco e generarne di nuovo. Parte integrante del progetto Mantova Capitale italiana della Cultura 2016 è l'intervento di conservazione della facciata occidentale di Palazzo Te, investimento condiviso con Confindustria Mantova. Un'operazione analoga è stata fatta con Confcommercio per il progetto di sistemazione e valorizzazione del centro storico. Stiamo portando avanti politiche di coinvolgimento del settore imprenditoriale anche grazie all'introduzione di Art bonus. Il sistema di agevolazione fiscale promosso dal Ministero dei Beni Culturali ci pone all'avanguardia in Europa, dimostrando quanto cittadini, enti e imprese possano fare sinergia per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale nazionale. Per quanto concerne i nostri beni materiali, al fine di renderli sempre più accessibili e fruibili, abbiamo, inoltre, deciso di investire nella nuove tecnologie, in una digitalizzazione diffusa (anche in collaborazione con *Google Arts and Culture*) ed in una promozione *smart* dei luoghi di cultura e della città nel suo complesso. Mantova è infatti la prima *Digital City* d'Italia, poichè dotata di un'applicazione che permette di fruire dei beni attraverso un'esperienza che si pone fra il digitale e l'esperienza fisica.

La programmazione di Mantova Capitale italiana della Cultura 2016 nasce da

un intenso lavoro di condivisione e coordinamento promosso in primis dalla cabina di regia (Comune di Mantova, Provincia di Mantova, Confindustria e Camera di Commercio di Mantova, Polo Museale di Palazzo Ducale, Centro internazionale d'Arte e di Cultura di Palazzo Te, Politecnico di Milano e Distretto Culturale Le Regge dei Gonzaga) e a scala operativa dal settore cultura e da tutte le realtà pubbliche e private afferenti all'ambito culturale e turistico. Una programmazione ricca ed articolata, che spazia dalle mostre di Palazzo Te quali *Un sogno fatto a Mantova* alle produzioni artistiche, alle arti performative: danza, teatro e musica. Ogni scelta porta alla luce una tematica della città 'risvegliandola', reinventandola e dandole nuovo significato: l'architettura riletta dalle installazioni artistiche di Brian Eno, il coinvolgimento della collettività attraverso le coreografie di Virgilio Sieni nel progetto *La Cittadinanza del Corpo*, il paesaggio lacustre, genius loci della città, da vivere attraverso l'installazione artistica dell'arcipelago di Ocno di Joseph Grima sul lago inferiore. Una ricca stagione teatrale nella cornice del Teatro Bibiena che si articola nelle piazze e nelle vie del centro storico.

Un lavoro collettivo e sinergico, che Mantova mai fino a questo momento aveva messo in campo, è il nostro punto di partenza, è un'offerta congiunta che vogliamo cresca e si fortifichi per uscire dall'isolamento e soprattutto dall'individualismo, dalle distanze fra enti, istituzioni e cittadini. Politiche condivise, strategia di azione, programmazione integrata, collaborazione e supporto reciproco. Mantova sta credendo in questo, un lavoro di rete che vede il coinvolgimento delle realtà culturali ed economiche, di soggetti pubblici e privati nell'ambito della cultura e del turismo, un investimento collettivo in produzione e comunicazione.

Il successo della città di Mantova nel concorso per la Capitale italiana della Cultura 2016 ha consentito un simultaneo e prezioso momento di rielaborazione strategica, di riorganizzazione istituzionale e di pianificazione a medio - lungo termine.

Fa parte dei nostri disegni investire nel settore turistico definendo un soggetto di promozione e commercializzazione della città che sia in linea con le esigenze attuali del mercato turistico e con i modelli di marketing territoriale, un soggetto che porti a sintesi le iniziative, evitandone la sovrapposizione al fine di ottimizzare l'uso delle risorse e rendere più efficace e mirata l'offerta.

In primis è maturata la consapevolezza di dover cercare la formula per uno scarto di qualità, la necessità di avere 'un cuore' che irradia forza culturale alla città di Mantova. La scelta è stata di credere ed investire sul Centro Internazionale di Arte e di Cultura di Palazzo Te quale centro di produzione culturale. La vocazione

originaria del centro era eminentemente espositiva. A distanza di oltre venticinque anni dalla sua creazione, si intende declinare la sua missione come centro di produzione e ricerca, orientato all'attivazione sociale e al rilancio culturale della città di Mantova e del suo territorio. Gli asset di progetto sono chiari: valorizzazione del patrimonio; mantenimento di un livello qualitativo di respiro internazionale; sostenibilità economica e gestionale, integrazione con il territorio; sviluppo di alte competenze e professionalità. Un centro di cultura e ricerca fa questo, elabora contenuti e valori, comprende, coinvolge, crea consapevolezza.

Il tema è prima di tutto quello di un cambiamento di cultura e comportamenti oltre che dell'infrastruttura di governance. La consapevolezza è il primo passo dal punto di vista del cambiamento e dei processi decisionali e contemporaneamente è il fine ultimo al quale dobbiamo ambire. Creare consapevolezza significa creare cultura, significa creare noi verso il domani.

Nei mesi conclusivi dell'anno di Mantova Capitale italiana della cultura 2016 si terrà il convegno nazionale *Città d'Arte 3.0* promosso da ANCI, Comune di Mantova, Centro internazionale d'Arte e Cultura di Palazzo Te e Federculture. Questo convegno avrà una grande valenza poiché è teso da un lato a riverberare alcune pratiche condotte e sperimentate a Mantova anche sulla scorta di esempi italiani e internazionali, dall'altro a proporre una riflessione più generale sul futuro delle città d'arte in Italia e in Europa, con particolare attenzione al ruolo strategico che riveste il terzo settore in tali politiche di sviluppo.

Il rischio che esse corrono è che la densità del loro patrimonio artistico possa diventare l'alibi per non cambiare, trasformandosi in ricettacoli di visitatori, perdendo ogni ruolo di propulsione e identità.

La speranza è che essere una città d'arte offra il privilegio di cogliere dall'arte il suo elemento più cruciale, che si collega alla sua capacità di innescare una trasformazione dei modi di percepire, vedere, pensare e capace anche di disarticolare le resistenze generate dalle rendite di posizione. Spostamenti di punti di vista che si pongono alla base di una nuova capacità di progettare il futuro.

# IL PIANO DI GESTIONE PER I SITI ITALIANI PATRIMONIO MONDIALE

CARLO FRANCINI\*

Da ormai una decina d'anni, coloro che si occupano della gestione dei siti Patrimonio Mondiale UNESCO collocati sul territorio italiano sono chiamati ad approfondire il tema del Piano di Gestione e la tipologia di forma e applicazione che esso possa e debba avere nell'ambito del nostro Paese.

Qui le visioni e le opinioni acquistano diversi spessori e velleità.

In queste poche righe cercherò di portare alla vostra attenzione il punto di vista di coloro che sono chiamati ad applicare il Piano di Gestione: i referenti del sito Patrimonio Mondiale UNESCO o meglio i *site manager*.

Qui nasce il primo problema.

Se scorriamo l'elenco dei siti Patrimonio Mondiale in Italia, cercando di identificare i rispettivi referenti, troviamo una prima difficoltà: in alcuni casi non è chiaro chi sia il referente o, spesso nel caso di siti corrispondenti ad una città, è il Sindaco ad essere stato indicato come referente del sito.

---

\* Storico dell'arte, è responsabile dell'Ufficio UNESCO del Comune di Firenze e site manager del Centro Storico di Firenze Patrimonio Mondiale UNESCO; coordinatore scientifico dell'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO; membro del comitato scientifico di "Casa Buonarroti"; Accademico Ordinario per la Classe di Storia dell'Arte dell'Accademia delle Arti del Disegno di Firenze; membro del consiglio direttivo di ICOMOS Italia.

Questa non chiarezza di ruoli genera, a mio parere, una grande confusione e un notevole livello di incertezza, che si riflette negativamente sulla gestione del sito Patrimonio Mondiale.

Il referente del sito deve essere un tecnico con competenze e compiti specifici da individuare, soprattutto, ma non esclusivamente, all'interno del Piano di Gestione.

Altro argomento fondamentale è il fatto che il *site manager* deve partecipare e ancor meglio guidare la complessa gestazione e redazione del Piano. La via italiana alla gestione dei siti Patrimonio Mondiale UNESCO, delineata nelle varie conferenze nazionali a partire dal 2003 e purtroppo interrotte nel 2009, ha avuto il suo culmine con l'approvazione della legge 77/2006 ed identifica uno strumento e tre figure chiave.

Il primo è un Protocollo d'Intesa, in grado di riunire insieme i principali portatori d'interesse con l'obiettivo di identificare il soggetto responsabile della gestione del sito. Tale responsabile, a sua volta, dovrà individuare il referente e coordinare la gestione del sito attraverso un Comitato di Pilotaggio composto dai portatori d'interesse (stakeholders).

La ratifica dei vari Protocolli d'Intesa a livello nazionale è stata stimolata dal 'ricatto' che impediva ai siti non dotati di Protocollo di accedere ai finanziamenti stanziati dalla legge 77/2006. Il risultato positivo è che in tempi rapidi molti siti Patrimonio Mondiale hanno approvato il Protocollo d'Intesa; l'aspetto negativo è che non si è dedicato il giusto tempo alla composizione del Comitato di Pilotaggio, ai suoi reali compiti e alla individuazione chiara e coerente del referente o *site manager*. Quindi si è assistito ad una interpretazione soggettiva che ha preso strade assai diverse tra loro; non poteva essere altrimenti e non sempre in una accezione negativa.

L'unico neo di questa stagione piena di fermento è per me rappresentato dai Piani di Gestione, che amo definire 'preconfezionati', spesso frutto dell'incontro funesto tra amministrazioni pigre e mondo accademico. Laddove ci si accontenta di ottemperare alla norma e il tema della gestione del sito è visto più come una scoccatura (ovviamente non palesabile) che una opportunità, si trova il terreno fertile del precotto. Tutti sono contenti e il Piano sulla carta c'è, peccato sia inutile e destinato a finire in un cassetto. Uno scenario assai triste.

Diversamente, quando ci si cimenta in questa sfida con maggiore sicurezza e chiarezza dei ruoli, coinvolgendo il mondo della ricerca, individuando i portatori di interesse e le istituzioni, aprendosi sul serio all'associazionismo e ad un vero processo di partecipazione, si possono cogliere frutti insperati.

Esistono ricette pronte e modelli applicabili ovunque e comunque? Direi di no.

Ci sono approcci simili ed esiste un'unica base di partenza legata alla Convenzione UNESCO del 1972 e all'applicazione delle Linee Guida Operative del Centro del Patrimonio Mondiale: assicurare attraverso il Piano di Gestione la corretta conservazione e la crescita di consapevolezza in merito all'Eccezionale Valore Universale (OUV) del sito, garantendo le condizioni di integrità e di autenticità di quei criteri che permisero la candidatura e l'iscrizione del bene nella Lista Patrimonio Mondiale dell'UNESCO.

Infatti, è proprio la Dichiarazione dell'Eccezionale Valore Universale che deve orientare il Piano di Gestione e il suo estensore, evidenziando quelle minacce reali o potenziali che possono minare le basi della permanenza del sito nella Lista, deve individuare quelle azioni in grado di scongiurare questo rischio.

Azioni che devono essere concrete, misurabili e sostenibili.

Questo è quello che ci si aspetta da un Piano di Gestione, e solo un approccio olistico, aperto e condiviso può portarci in questa direzione.

Ma quanti Piani di Gestione sono concretamente orientati a questo approccio, e cosa possiamo fare per trovare una linea comune di azione? Una proposta che mi sentirei di suggerire a livello nazionale e internazionale è quella di istituire una banca dati dei Piani di Gestione dei siti UNESCO in accordo con le istituzioni nazionali e internazionali competenti, magari con il sostegno di Federculture. Le basi di un primo livello internazionale, considerando i recenti sviluppi tra alcune associazioni europee che riuniscono i rispettivi beni Patrimonio Mondiale, esistono già, si tratta di avanzare una proposta concreta. Ma altri soggetti istituzionali devono essere coinvolti.

Se è chiaramente indispensabile un rapporto diretto e rafforzato con gli uffici del MiBACT che si occupano dei beni UNESCO, dovrebbe essere individuato un livello adeguato di relazione con il Ministero degli Affari Esteri e soprattutto un coinvolgimento e coordinamento con la Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, il suo Comitato Giovani, con la FICLU e i suoi Club e i Centri per l'UNESCO in Italia, con il supporto strategico del comitato tecnico dell'Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale UNESCO.

In particolare proprio per i *site manager* dovrebbero essere organizzati, in collaborazione con ICCROM, ICOMOS Italia e internazionale, IUCN e con le Cattedre UNESCO dei momenti di formazione diretta e di confronto, e anche in questo caso l'apporto di Federculture potrebbe rivelarsi prezioso. La rete del Comitato Giovani della CNI e la rete dei Club e Centri per l'UNESCO in Italia,

coordinati dalla Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, potrebbero costituire la solida base su cui lavorare per diffondere sul territorio la consapevolezza dell'Eccezionale Valore Universale dei siti Patrimonio Mondiale e sostenere, in maniera capillare, l'azione dei *site manager*. Un sistema dei Piani di Gestione coordinato, senza far perdere la peculiarità di ognuno di essi e in particolare le esigenze concrete a cui deve rispondere, arricchirebbe il panorama italiano e internazionale di una serie di strumenti gestionali orientati a un approccio sistematico al valore patrimoniale, inteso sia come patrimonio culturale sia come eredità culturale (concetto chiave della Convenzione di Faro). Tali strumenti sarebbero sicuramente utili non solo ai beni dichiarati dall'UNESCO Patrimonio Mondiale, ma a tutto il sistema della gestione della cultura e del patrimonio, che spesso sono legati a modelli conservativi o a fughe in avanti verso modelli aziendali che rischiano di snaturare l'essenza stessa del patrimonio.

# FARM CULTURAL PARK: CREATIVITÀ, CONDIVISIONE E CONOSCENZA PER REALIZZARE IL SOGNO DI UN MONDO MIGLIORE

FLORINDA SAIEVA\*

Farm Cultural Park nasce dal sogno di regalare ad ognuno la possibilità di sperare in un mondo migliore, in un mondo in cui la cultura, l'arte e la libertà siano i punti cardine di un sistema che condivide la conoscenza.

Farm nasce nel 2010 a Favara, in provincia di Agrigento, trovando la sua collocazione dentro il Cortile Bentivegna, un quartiere nel pieno centro storico composto a sua volta da sette cortili interni, adesso divenuti spazi di socialità e incontri culturali.

Farm è il risultato di un'iniziativa privata di Andrea Bartoli e di Florinda Saieva, coppia nella vita e nella creazione di questo progetto culturale che ha fatto diventare Favara un punto di riferimento per giovani, artisti, creativi e curiosi provenienti da ogni parte del mondo.

Prima del 2010 Favara veniva associata ad un'immagine di abbandono, dove giovani e giovanissimi non avevano alcuna possibilità di guardare all'innovazione, alla speranza e a nuovi orizzonti della conoscenza e della cultura.

Andrea e Florinda allora, decidono di attuare una vera e propria operazione di riqualifica territoriale, acquistando buona parte dei ruderi abbandonati che com-

---

\* Direttore Generale Farm Cultural Park

pongono i sette cortili e avviando così una vera e propria operazione di rinnovamento che innesci processi di rinascita e di crescita sulla comunità favarese e non solo.

In quasi sei anni, Farm Cultural Park ha costruito al suo interno una storia fatta di processi evolutivi che hanno contribuito a renderla un esempio di riqualificazione architettonica e di rigenerazione urbana tanto che nel 2011 vince il Premio Cultura di Gestione di Federculture e nell'anno successivo, viene invitata alla XIII Mostra Internazionale di architettura di Venezia. Posizioni rilevanti vengono riconosciute a Farm anche e soprattutto dal mondo dell'arte contemporanea. Oltre ad una Galleria interna che ospita grandi nomi come Terry Richardson e Juraj Horniak, la struttura dà la possibilità agli artisti di risiedere dentro Farm contribuendo così ad innescare continui percorsi di cambiamento e contaminazione.

Oggi, dopo quasi sei anni, Farm Cultural Park di Favara è diventato un polo culturale che congiunge le più varieghe categorie dell'arte contemporanea e le ospita al suo interno per favorirne la crescita e la divulgazione. Nella stagione estiva la struttura registra un numero di visitatori pari a 40.000 e conta numerosi articoli e recensioni da parte di importanti blog e testate giornalistiche.

Collaborazioni con l'Académie Royal di Belle Arti di Bruxelles, con l'Università di Architettura di Palermo, con la NABA di Milano, con il Politecnico di Viana do Castelo e il MABAC di Venezia e Parigi, fanno di questo luogo una fucina per la diffusione dell'arte e della cultura visiva.

Farm è punto di innovazione ma anche di genesi: i cortili sono tutt'oggi abitati dai residenti che fin dalle origini hanno vissuto nel quartiere e sono i testimoni diretti del seme di Farm.

Le zie, anziane signore dalla perpetua e silente presenza, vivono ancora dentro i cortili, nei loro piccoli angoli, con le loro tacite abitudini e danno all'atmosfera di Farm, una segreta dose di familiarità e accoglienza.

Farm Cultural Park, fra i progetti più importanti, pone l'attenzione anche sui più piccoli: l'iniziativa è quella di costruire un Children's Museum che coinvolga i bambini nell'educazione e nella fortificazione della conoscenza artistica, aprendo così gli orizzonti alla creatività che può cambiare il mondo rendendolo un luogo migliore.

Ad oggi la struttura di Farm XL prepara i suoi spazi per una Scuola di Architettura per bambini. Il target di riferimento sono le classi della scuola primaria di primo livello e l'obiettivo è quello di simulare un vero e proprio programma di

didattica, indirizzato alla sensibilizzazione e all'istruzione in materia di bene architettonico.

Il 25 giugno 2016 si è compiuto il sesto anno di vita di Farm e la struttura lo ha festeggiato accogliendo visitatori da tutto il mondo e a raccontare la storia evolutiva che ha subito durante il tempo.

Il progetto *Museo delle Persone* di Annamaria Craparotta, contribuirà a narrare tutto ciò attraverso la proiezione di una video intervista ai volti delle persone che rappresentano Farm e l'hanno resa ciò che oggi rappresenta nel mondo.

Keep on dreaming: Farm continua a sognare e a realizzare sogni.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGETTAZIONE INTEGRATA PER LO SVILUPPO A BASE CULTURALE

CLAUDIO BOCCI\*

Con l'approvazione della Risoluzione del Parlamento europeo, avvenuta l'8 settembre 2015, è stata definitivamente formalizzata l'indicazione della Commissione europea *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*<sup>1</sup>. Si tratta di un'innovazione rilevante che rafforza l'orientamento emerso nelle Istituzioni europee negli ultimi anni<sup>2</sup> a considerare la cultura come un potente elemento 'costitutivo', e non aggiuntivo, del progresso sociale e della crescita economica dell'intero continente<sup>3</sup>.

Per questo, a dicembre 2013, alla vigilia del nuovo ciclo di programmazione 2014-2020, il Consiglio dell'Unione europea ha formalmente adottato le nuove normative che regolano il ciclo di investimenti effettuati nell'ambito della Politica

---

\* Direttore di Federculture – Consigliere Delegato Comitato Ravello Lab-Colloqui Internazionali

<sup>1</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* COM/2014/0477 final.

<sup>2</sup> Cfr. E. SCIACCHITANO, *Verso un approccio integrato per la cultura e il patrimonio culturale in Europa*, nella parte IV di questo volume

<sup>3</sup> E. SCIACCHITANO, *La cultura conta. Nuove evidenze per le politiche culturali*, «Il Giornale delle fondazioni» 17 luglio 2015 <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-cultura-conta-nuove-evidenze-le-politiche-culturali>

di coesione dell'UE<sup>4</sup>. Tra queste, riveste particolare interesse l'introduzione di nuovi strumenti riguardanti gli Investimenti Territoriali Integrati (ITI) e lo Sviluppo Locale di tipo partecipativo (CLLD - Community Local Led Development). Gli ITI, in particolare, consentono agli stati membri dell'Unione europea di combinare investimenti di diversi assi prioritari di uno o più programmi operativi per interventi pluridimensionali o tra più settori. L'innovativo strumento, quindi, ben si presta allo sviluppo di strategie territoriali integrate, consentendo di attingere a fondi provenienti da diversi assi prioritari dei vari programmi della politica di coesione. È importante sottolineare che gli Investimenti Territoriali Integrati possono essere utilizzati in maniera efficiente se la specifica area geografica oggetto degli interventi possiede già una strategia territoriale di crescita e di sviluppo. Concepito per un approccio allo sviluppo basato su un determinato territorio, l'ITI può aiutare a sbloccare il potenziale non pienamente sfruttato a livello locale e regionale.

In questo quadro, a complemento degli Investimenti territoriali integrati, ben si colloca lo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD). Sperimentato negli ultimi 20 anni con successo con l'approccio LEADER (*Liason Entre Actions pour le Développement de l'Economie Rurale*), lo sviluppo locale di tipo partecipativo è uno strumento specifico da utilizzare a livello sub-regionale unitamente ad altre misure di sostegno allo sviluppo locale. Tale strumento può mobilitare e coinvolgere le organizzazioni e le comunità locali affinché contribuiscano al conseguimento degli obiettivi della Strategia Europea 2020 per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva, alla promozione della coesione territoriale e al raggiungimento di altri obiettivi specifici. Lo scopo principale dello strumento, nel quadro dell'affermarsi dell'economia della conoscenza centrata sui saperi e sull'innovazione sociale, è quello di espandere l'uso dello sviluppo locale di tipo partecipativo come strumento privilegiato di crescita dei territori. A tal fine, sarà importante sviluppare le capacità delle comunità coinvolte e stimolare l'innovazione, anche sociale, nonché promuovere il senso di appartenenza comunitario e supportare la governance multilivello.

<sup>4</sup> Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n.1083/2006 del Consiglio.

L'approccio partecipativo appare, peraltro, in grande sintonia con il testo della Convenzione di Faro<sup>5</sup>, lo strumento più rilevante in materia di tutela del patrimonio culturale siglato dal Consiglio d'Europa. L'oggetto centrale della Convenzione risiede nell'importanza che i cittadini attribuiscono al patrimonio culturale, impegnandosi a trasmetterlo alle generazioni future. La Convenzione, in particolare, incoraggia la salvaguardia dell'eredità culturale attraverso la partecipazione attiva dei cittadini e di una loro più estesa consapevolezza dei valori culturali. La novità principale della Convenzione di Faro riguarda l'introduzione del concetto di 'comunità patrimoniale' intesa come insieme di persone appartenenti ad uno stesso territorio che attribuiscono un valore specifico alle diverse forme di patrimonio culturale, materiale ed immateriale, e che, per questo, si impegnano a tutelarla per trasmetterlo alle generazioni future.

Nel quadro della progettazione integrata e partecipata così autorevolmente sostenuta dalle Istituzioni europee, va segnalata con interesse la recente iniziativa del Ministero per i Beni le Attività Culturali e il Turismo che, con la pubblicazione l'8 giugno scorso di uno specifico avviso pubblico, ha reso finalmente operativo il Decreto Ministeriale del novembre 2014 che introduceva l'innovativa Azione 'Progettazione per la cultura' dotata di 5,6 milioni di euro e finalizzata a favorire l'innalzamento della qualità progettuale sui territori. Ispirata all'obiettivo di migliorare le condizioni di offerta e di fruizione del patrimonio culturale, in raccordo con l'attuazione della programmazione 2014-2020, l'Avviso invita i territori del Mezzogiorno a predisporre progetti integrati di conservazione, valorizzazione e gestione, anche a fini turistici.

L'Azione, attivata in collaborazione con l'ANCI, richiede che le proposte siano presentate da singoli Comuni o raggruppamenti di Comuni delle regioni ex-Convergenza (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) e della Basilicata, e devono riguardare territori con popolazione di almeno 150.000 abitanti. Il provvedimento, da tempo fortemente sostenuto da Federculture e più volte rilanciato nelle 'Raccomandazioni' di diverse edizioni di *Ravello Lab*, è stato anche oggetto, nella scorsa legislatura, di un disegno di legge<sup>6</sup> del sen. Alfonso Andria, Presidente del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello.

<sup>5</sup> Consiglio d'Europa, Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società (CETS no. 199) [http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza\\_asset.html\\_917365394.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza_asset.html_917365394.html)

<sup>6</sup> Senato 16° Legislatura, d.d.l. n. 3069 *Misure per il sostegno di interventi di progettazione culturale inerenti la valorizzazione di beni immobili di proprietà di comuni, province e regioni*, presentato il 21 dicembre 2011 dal senatore Alfonso Andria.

L'Avviso costituisce una rilevante innovazione che impegna i territori a superare l'approccio puntuale invitandoli a sforzarsi di condividere convintamente una strategia d'area e un reale progetto di sviluppo a base culturale, saldamente agganciato ad un modello gestionale sostenibile. Obiettivo fondamentale dell'iniziativa è quello di elevare la qualità della progettazione delle amministrazioni pubbliche locali in campo culturale, con particolare riferimento ad ambiti di area vasta, capace di favorire processi di integrazione tra risorse territoriali, *policy* pubblica, partenariato pubblico-pubblico e pubblico-privato, al fine di valorizzare, in chiave economica e sociale, le risorse identitarie dei territori. In particolare, l'iniziativa mira a sostenere lo sviluppo di proposte progettuali presentate dai Comuni, in raccordo con la programmazione regionale, finanziando attività di elaborazione della progettualità al fine di pervenire alla predisposizione di progetti integrati di scala territoriale/locale. Il risultato atteso è quello della definizione partecipata di strategie a beneficio dei territori che, facendo perno sulle dotazioni di patrimonio culturale ed in generale sulle risorse che caratterizzano ambiti territoriali vasti, siano in grado di individuare specifiche linee progettuali coerenti con le programmazioni dei fondi nazionali e comunitari, nella prospettiva di migliorare la fruizione e la gestione del patrimonio culturale anche a fini turistici.

La misura, introdotta dal MiBACT con risorse della Politica di Azione e Coesione, mira a superare le principali criticità che fino ad ora hanno impedito di valorizzare efficacemente le cospicue risorse culturali del nostro Mezzogiorno, quali:

- la difficoltà degli attori pubblici ad elaborare strategie e progettazioni di area vasta, anche quando i territori sono caratterizzati da omogeneità dei valori identitari e reciprocità di relazioni socio economiche;
- la debolezza delle governance istituzionali indispensabili per garantire visione condivisa, unitarietà strategica, gestione integrata degli interventi previsti;
- la propensione a privilegiare gli interventi puntuali e frammentati rispetto a quelli sistemici ed integrati;
- la debole relazione tra attività di tutela e conservazione del patrimonio culturale con i processi di valorizzazione e gestione, in grado garantire lo sviluppo dei territori;
- la scarsa integrazione tra patrimonio culturale e risorse identitarie dei territori con le attività produttive e i servizi di mobilità e accoglienza;
- la scarsa collaborazione tra i diversi livelli istituzionali (nazionali, regionali e locali) nella definizione delle strategie e degli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale;

- l'assenza di realistici piani di gestione in grado di assicurare nel tempo la sostenibilità economica degli interventi e con essa la massima ricaduta economica, sociale e occupazionale;
- la difficoltà ad attivare partenariati pubblico-privato in grado di sostanziare le filiere della valorizzazione e creare le premesse di nuova impresa e nuova occupazione;
- l'insufficiente coinvolgimento della cittadinanza in tutte le fasi di definizione delle strategie, degli interventi e del monitoraggio dei risultati.

È interessante notare che le proposte progettuali sollecitate dall'avviso MiBACT dovranno cercare una efficace convergenza con le programmazioni operative dei fondi nazionali e comunitari a livello nazionale e regionale, allo scopo di indirizzare l'attività di progettazione verso ulteriori linee di finanziamento degli interventi, avendo preventivamente valutato gli aspetti connessi alla fattibilità gestionale e alla sostenibilità economica delle azioni da realizzare. Nell'ambito ed in coerenza con le proposte progettuali avanzate dai proponenti giudicati ammissibili, a seguito della valutazione a cura del MiBACT sulla base dei requisiti e dei criteri dettagliati nell'avviso è, altresì, sostenuta la progettazione di livello avanzato e appaltabile di interventi a scala puntuale su beni o complessi di beni che siano esemplificativi e possano dimostrare il concreto avvio operativo della strategia d'area. Nella fase di avvio delle iniziative finanziate è attivata dal MiBACT una specifica misura di accompagnamento alla fase di start up, che si avvarrà del supporto degli esperti ANCI per attività di tutoraggio/*advisoring* metodologico e tecnico delle attività di progettazione territoriale integrata, anche attraverso l'organizzazione di occasioni di confronto a livello locale. L'attuazione delle iniziative finanziate, inclusa la spesa delle risorse complessivamente assegnate, dovrà essere necessariamente conclusa entro il 31 luglio 2017. Ci auguriamo ora che l'occasione non vada persa e i territori sappiano raccogliere la sfida richiesta che mira ad una maggiore qualità progettuale, soprattutto al fine di affermare e consolidare una cultura di pianificazione strategica e di progettazione integrata e partecipata che, sola, può favorire un reale sviluppo dei territori attraverso la valorizzazione e la gestione delle risorse culturali. D'altra parte, si tratta dello stesso approccio richiesto dall'Azione delle Capitali italiane della cultura, un'altra misura su cui Federculture si è particolarmente impegnata e, anche questa, oggetto di uno specifico disegno di legge<sup>7</sup> presentato nella scorsa legislatura dal senatore Alfonso Andria.

<sup>7</sup> Senato 16° Legislatura, d.d.l. n. 3068 *Istituzione del programma annuale «Citta' italiana della cultura»*, presentato il 21 dicembre 2011 dal senatore Alfonso Andria.

## L'ESPERIENZA DELLE CAPITALI ITALIANE DELLA CULTURA

Nell'anno in corso Mantova sta sviluppando il programma di iniziative previsto nel dossier di candidatura che è risultato vincitore del bando MiBACT riguardante la Capitale italiana della cultura, misura recentemente introdotta e chiaramente ispirata alla buona pratica delle Capitali europee della cultura che ha profondamente innovato il panorama delle azioni di sviluppo urbano centrate sulla cultura.

Ma se la designazione di Mantova, tra le più prestigiose città d'arte italiane, può non destare sorpresa, è interessante rilevare che, il 25 gennaio scorso, ad aggiudicarsi l'ambito titolo per il 2017 è stata Pistoia. Alla competizione hanno partecipato 10 città: Aquileia, Como, Ercolano, Parma, Pisa, Spoleto, Taranto, Terni, oltre alla stessa Mantova. La designazione di Pistoia che, nell'immaginario collettivo non rappresenta, a torto, una primaria destinazione turistica, costituisce la migliore rappresentazione simbolica di come sia possibile partecipare e vincere un titolo pensato per premiare, in primo luogo, la *vision* e la connessa qualità progettuale della politica pubblica.

In effetti, la candidatura di Pistoia, guidata dal *project manager* Giuseppe Gherpelli, rintraccia le sue radici in un lungo lavoro che l'Amministrazione della città ha sviluppato negli ultimi anni e che è stato utilmente messo a frutto nel *dossier* premiato dal MiBACT. Il documento sottolinea la consapevole volontà di fare di Pistoia «un modello di città media europea che promuove la cultura e il sapere come condizione di cittadinanza e leva della crescita, che non consuma suolo ma riconverte il patrimonio pubblico e privato attraverso processi di riqualificazione e rigenerazione urbana». Un ulteriore elemento distintivo messo in evidenza dal *dossier* di candidatura riguarda il 'capitale sociale' della comunità pistoiese, ai primi posti in Italia come territorio ad alto potenziale di coesione ed integrazione sociale, riconosciuto anche a livello internazionale con l'assegnazione, prima città italiana, del *Social Business City*, consegnato nel 2012 dal Premio Nobel per l'economia Muhammad Yunus. Non è irrilevante, inoltre, il lavoro svolto dall'Amministrazione comunale in materia di pianificazione strategica e di progettazione integrata, dapprima attraverso un ufficio di staff al Sindaco e, successivamente, con la costituzione di *Pistoia Futura*, l'organismo di marketing strategico chiamato a programmare il futuro della città, considerata nel suo ambito territoriale sovracomunale.

In questa consapevole visione dello sviluppo spicca *Il Ceppo*, il progetto-ban-

diera che riguarda la rifunzionalizzazione di un antico ospedale risalente al 1277 e collocato nel quadrante nord del cuore antico della città. Il complesso progetto di rigenerazione urbana non tradirà l'antica vocazione del plesso ospedaliero che, oltre a diverse funzioni culturali e creative, ospiterà il *Museo della sanità pistoiese*. Il nuovo polo culturale della città, peraltro, ha appena restituito alla fruizione pubblica il *fregio robbiano*, la straordinaria opera in terracotta invetriata cinquecentesca di grande richiamo turistico, anche a livello internazionale. L'idea-forza, tuttavia, è quella di realizzare, nell'area del Ceppo, la Casa della Città, un osservatorio permanente sulla promozione e sulla diffusione della cultura urbana basato sulle migliori esperienze degli *Urban Center* europei, con una forte connotazione educativa rivolta alla cittadinanza e un radicale ripensamento delle forme organizzative dell'offerta culturale, al fine di assicurare una più estesa e qualificata fruizione a tutti i cittadini, dall'infanzia alla terza età e, in particolare, alle giovani generazioni.

L'insieme di valori individuati dalla candidatura, intessuti su una solida visione dello sviluppo urbano, non è sfuggita alla Commissione ministeriale guidata dal Prof. Marco Cammelli che, in sede di aggiudicazione del titolo, non ha mancato di sottolineare i tre punti fondamentali che hanno orientato la scelta della giuria: la qualità progettuale del *dossier*, la significatività del progetto e la sua sostenibilità, nella sua accezione più larga.

Nel complesso, la candidatura di Pistoia, nonostante il breve tempo intercorso tra il lancio del bando e la consegna dei dossier presentati dalle città candidate, si avvicina moltissimo alle migliori pratiche dell'esperienza della Capitale europea della cultura. Il programma europeo, che tra il lancio del bando, la designazione e la realizzazione della Capitale europea della cultura lascia intercorrere circa 7 anni, mette in luce straordinarie potenzialità di *policy* culturale, favorendo l'introduzione di strumenti di pianificazione strategica, di progettazione integrata e partecipata e di proficuo rapporto pubblico/privato, con esiti assai interessanti sulla riqualificazione e rigenerazione urbana, sulla crescita economica e sui processi di inclusione sociale.

È per questo che Federculture, – anche sulla base delle riflessioni giunte da Ravello Lab-Colloqui Internazionali che nel corso degli anni ha ospitato numerose città Capitali europee della cultura –, ha segnalato l'esigenza di lanciare al più presto il bando per la candidatura per il 2020. A conclusione della fase sperimentale e transitoria che guarda a Matera 2019, infatti, sarebbe molto importante lasciare, alle città che intendono candidarsi il tempo necessario per predisporre il complesso percorso di pianificazione strategica e di progettazione

integrata e partecipata che, anche nell'esperienza europea, si è dimostrata ineludibile condizione per lo sviluppo dei territori. Nel suo intervento in occasione della cerimonia di assegnazione della Capitale italiana della cultura, lo stesso Cammelli ha sottolineato come la «progettazione integrata in campo culturale non solo è possibile ma è necessaria ed proprio su questo approccio che si giocherà lo sviluppo a base culturale dei nostri sistemi locali».

Nella Relazione finale elaborata dalla giuria per la selezione per la Capitale italiana della cultura per gli anni 2016 e 2017, la Commissione, in ragione dell'importanza del progetto e della sua auspicabile conferma per il futuro, ha segnalato alcune criticità al fine di tenerne conto nella messa a regime della misura. Dopo aver verificato come certamente fondata l'ipotesi da cui muove la nuova misura, la Commissione ha constatato che lo sforzo compiuto per formulare i progetti è «effettivo e riconoscibile» grazie a forme di progettazione integrata che non richiedono solo forte capacità in campo culturale ma anche profonda conoscenza della realtà locale, partecipazione, partnership pubblico-privato e tra diversi livelli istituzionali pubblici, non trascurando la sostenibilità economica e la corretta attribuzione alle modalità organizzative e di gestione del programma. La Commissione, peraltro, ha rilevato che la buona progettualità derivante dallo sforzo di produrre un adeguato *dossier* di candidatura, con tutta probabilità, entrerà a far parte del patrimonio di visione e di progetto dei territori, indipendentemente dall'esito della selezione «favorendo l'emergere nei sistemi locali di energie e risorse prima assenti o non valorizzate». Nell'indicare proposte per la messa a regime del bando la Commissione, cogliendo un problema di fondo legato alle dinamiche di estraniamento e frammentazione in atto nelle comunità locali con il rischio di vaste disarticolazioni del tessuto sociale, valuta che il programma delle Capitali italiane, basato sulla centralità e sulle forti potenzialità sociali (e non solo!) della cultura, rappresenta una sorta di 'rammento sociale' in grado di agire in contrasto con le spinte centrifughe e come forte elemento di riappropriazione delle identità delle comunità grazie ai caratteri più profondi che sono propri della dimensione culturale: «la capacità di rendere riconoscibili i legami che connettono i sistemi locali al proprio passato e al mondo circostante». A giudizio della Commissione sono queste le finalità strategiche del Programma e la misura della sua riuscita si gioca, in particolare, su tre elementi: l'aumento della domanda culturale, con particolare riferimento a fasce prima escluse, lo sviluppo dell'offerta (aumento della capacità di intervento e di innovazione delle Amministrazioni, incremento di nuova imprenditorialità, nuova occupazione, ecc.), l'inclusione sociale e il superamento del *cultural divide*.

## VERSO UNA POLITICA ‘INDUSTRIALE’ PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI

La ricchezza di spunti e di orizzonti che offre l’approccio integrato ha spinto Federculture a sviluppare una metodologia che tiene conto, nelle sue molteplici ricadute, della partecipazione dei cittadini e che mostra di potersi riconnettere anche agli impegni richiesti dai Siti inclusi nella lista del Patrimonio Mondiale dell’Unesco e nell’elaborazione e nello sviluppo dei Piani di gestione ad essi collegati.

In particolare nell’esperienza sviluppata ad Alberobello<sup>8</sup> Federculture ha sperimentato il ‘Cantiere di Progettazione’, la metodologia che si propone di offrire metodi e strumenti per accompagnare i territori e per progettare in chiave integrata e partecipata, nel quadro di una visione strategica, lo sviluppo locale a base culturale. Peraltro, si tratta di una visione che appare supportata da diversi studi europei<sup>9</sup> e nazionali e che, per la specificità italiana, meriterebbero maggiore attenzione e dovrebbe riguardare l’intero paese.

«L’Italia detiene la gran parte del patrimonio culturale mondiale»: poche convinzioni uniscono gli italiani come quella di essere il paese della ‘Grande Bellezza’. Purtroppo, a questa estesa consapevolezza non corrisponde un’adeguata politica di valorizzazione in chiave economica e sociale. D’altra parte, una cosa è assolvere a compiti di conservazione e tutela, altro è sviluppare strategie di sviluppo economico a base culturale. Il Ministero competente, proprio in ragione del suo DNA, mostra un limite evidente a tenere insieme tutela, valorizzazione e gestione dell’enorme patrimonio culturale del paese. La recente attribuzione delle competenze in materia turistica, poi, ha ulteriormente aggravato alcune criticità di fondo che impediscono al MiBACT un intervento organico ed efficace. A ben vedere, per un paese in cui circa il 60% dei turisti dichiara di essere interessato al patrimonio culturale e di cui solo il 15% scende sotto Roma, è evidente che il limite più grande riguarda la governance nella sua articolazione di una politica unitaria. Pochi settori come quello turistico, infatti, mostrano un’interconnessione tra la capillare diffusione di risorse culturali e naturali con il sistema delle infrastrutture (vedi Matera 2019) che ne impedisce una piena valorizzazione nell’ambito di un approccio integrato. Per non parlare del nuovo e promettente settore delle Indu-

<sup>8</sup> Cfr. M. ZUCCONI, *Il cantiere di progettazione in Cultura identità e innovazione la sfida per il futuro* 11° Rapporto Annuale Federculture, 24OreCultura 2015

<sup>9</sup> *L’economia della cultura in Europa*, studio preparato per la Commissione europea, Direzione Generale per l’Educazione e la Cultura, Kea European Affairs, 2006.

strie Culturali e Creative. Secondo il recente Rapporto Symbola 2016<sup>10</sup> il valore del sistema culturale e creativo in Italia è di quasi 90 miliardi di euro che, grazie ad un moltiplicatore stimato di 1,8, genera a sua volta altri 160 miliardi di fatturato, con un'occupazione complessiva di 1.500.000 addetti e più di 400.000 imprese. Ne deriva che il sistema culturale e creativo contribuisce complessivamente al 17% del Pil nazionale. Una cifra importante che, forse, meriterebbe l'implementazione di una vera e propria politica 'industriale' per lo sviluppo a base culturale. In un'economia che a livello globale si smaterializza e in cui assumono crescente importanza 'valori simbolici', porre la cultura al centro delle politiche dello sviluppo economico potrebbe attribuire un enorme vantaggio competitivo al nostro paese, con importanti effetti anche sulla coesione sociale. Per raggiungere questo obiettivo, tuttavia, sarebbe utile dotarsi di una 'politica industriale di sistema' condivisa tra molte competenze amministrative (oltre ai Beni Culturali e al Turismo, certamente lo Sviluppo Economico, le Infrastrutture e i Trasporti, le Risorse Agricole, la Ricerca e l'Istruzione, il Lavoro) e di una task-force unitaria che, in collegamento con i territori, Regioni e Comuni, e con il Privato, possa sviluppare gli indirizzi di *policy*.

---

<sup>10</sup> Fondazione Symbola, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, 2016

# IL CANTIERE DI PROGETTAZIONE DI ALBEROBELLO: ESPERIENZA VERA DI CO-PROGETTAZIONE CULTURALE PUBBLICO PRIVATO, SENZA VELI

MASSIMO ZUCCONI\*

Lavorare insieme per migliorare il governo del territorio partendo dalle potenzialità del patrimonio culturale. Analizzare le criticità e raggiungere sintesi condivise per azioni da mettere in atto subito. Operare a 'cuore aperto' con un confronto diretto e mai mediato tra amministratori pubblici, esperti, associazioni e cittadini che hanno accettato di partecipare ai laboratori della progettazione partecipata. Accettare le diverse opinioni come opportunità per affinare analisi e soluzioni, talvolta cambiare idea.

Tutto alla 'luce del sole' e con un unico obiettivo: trovare le soluzioni migliori per tutelare e valorizzare il diffuso patrimonio culturale e, più in generale, quello identitario di cui sono depositari i tanti Comuni nei quali sono ben leggibili le stratificazioni delle civiltà e delle culture che hanno segnato la storia millenaria di questo straordinario paese che è, appunto, l'Italia.

Questo è stato il Cantiere di Progettazione per lo sviluppo culturale di Alberobello. Non certo uno studio o un progetto da confinare in qualche archivio

---

\* Architetto urbanista, esperto di pianificazione territoriale e di gestione integrata del patrimonio culturale e paesaggistico. Ideatore, con Federculture, dei Cantieri di Progettazione per lo sviluppo dei territori a base culturale. Già Presidente e AD della Società Parchi Val di Cornia s.p.a dal 1998 al 2007.

della pubblica amministrazione, ma un percorso per superare le criticità che si frappongono alla piena e responsabile valorizzazione del nostro diffuso patrimonio identitario, fatto di beni culturali, paesaggio, creatività, tradizioni, tipicità produttive, cibo, socialità, qualità della vita e valori immateriali.

Si è svolto in un Comune depositario di uno straordinario patrimonio storico-culturale costituito dalle inconfondibili architetture dei trulli di Puglia di cui il sito UNESCO 'Trulli di Alberobello' per concentrazione, stato di conservazione e notorietà mondiale, è un'indubbia emergenza culturale. Un'emergenza che costituisce oggi il principale attrattore turistico del Comune, ma che non esaurisce i potenziali ancora inespressi insiti nella diffusione territoriale di queste architetture, nei paesaggi rurali, nei centri storici, nelle produzioni tipiche locali, nelle tradizioni artigianali e nei valori immateriali di cui è ricchissimo il Comune di Alberobello e, ancora più diffusamente, il territorio pugliese della Valle d'Itria e della Murgia dei Trulli.

Il Cantiere di Alberobello è stato un laboratorio di co-progettazione strategica e operativa, senza mediazioni, reso possibile grazie al coraggio e alla lealtà degli amministratori che l'hanno promosso (avvalendosi della collaborazione di FederCulture) con una metodologia indubbiamente inedita. Bisogna dargli atto di aver accettato la sfida di mettersi in discussione riconoscendo i limiti dell'azione pubblica (senza distinzione tra le amministrazioni in carica e le precedenti), la bassa utilizzazione del patrimonio culturale, le debolezze nel perseguire rigorose strategie di tutela anche nel sito UNESCO, l'assenza di strumenti appropriati per valorizzare i tanti beni culturali di cui è ricco quel Comune, la bassa condivisione strategica tra pubblico e privato dietro la quale spesso si nascondono inerzie e opportunismi, anche in campo privato, che non facilitano il pieno dispiegamento dei potenziali insiti nel patrimonio identitario del Comune.

Tutto questo è stato il Cantiere di Progettazione di Alberobello. Le attività, tutte in forma pubblica, hanno preso avvio con l'incontro preliminare dell'11 dicembre 2015 e con quattro successive sessioni di lavoro: una in data 14 aprile 2016, una in data 30 maggio 2016 e due in data 31 maggio 2016. I laboratori sono stati supportati da analisi preliminari (curate da FederCulture, in collaborazione con il Comune) sul contesto culturale e paesaggistico di Alberobello e dell'area vasta dei Trulli di Puglia, sullo stato di attuazione del Piano di Gestione del sito UNESCO, sull'immagine percepita dai visitatori, sulle caratteristiche dei flussi turistici, sulla dotazione di servizi, sul patrimonio pubblico di valore storico culturale non ancora utilizzato o scarsamente utilizzato. Tutto è stato reso piena-

mente accessibile sul sito web del Comune, attivando nel contempo forme d'interazione diretta e pubblica con tutti i partecipanti ai laboratori.

Un'attenzione particolare è stata posta allo stato dell'organizzazione istituzionale, sia del Comune di Alberobello che della più vasta area dei Trulli di Puglia, per individuare le criticità che non consentono di dare piena attuazione alle strategie di valorizzazione dell'identità culturale e paesaggistica di questi territori in forma sistemica ed integrata, come auspicato e sostenuto dalla stessa Regione Puglia con atti di programmazione e pianificazione territoriale.

Nell'ottica della soluzione delle criticità riscontrate, spesso riconducibili ad una scarsa efficacia della gestione dei beni culturali e a una debole collaborazione strategica tra pubblico e privato, i laboratori hanno analizzato gli strumenti che la legislazione mette a disposizione degli enti locali per innalzare la qualità delle gestioni e, nel contempo, rendere più organica la cooperazione tra pubblico e privato nel comune intento di dar vita ad organiche 'filieri della valorizzazione territoriale'.

Gli approfondimenti tematici e organizzativi sono stati polarizzati sul Comune di Alberobello, ma sullo sfondo del dibattito, e sulle ipotesi di lavoro emerse, è sempre rimasta l'area vasta della Valle d'Itria e della Murgia dei Trulli così come definita dagli atti di programmazione e di pianificazione della Regione Puglia. L'insieme di questi territori caratterizzati dalle millenarie architetture dei trulli, da straordinari centri storici e da una sapiente integrazione tra componenti antropiche, naturali e fisiche, delineano un paesaggio unico che, come tale, rappresenta il vero punto di forza dell'attrattività e della competitività territoriale. Non a caso il Piano Paesaggistico Territoriale della Regione Puglia (PPTR), approvato nel 2015, identifica questi territori come ambito unico di tutela e valorizzazione.

Per queste ragioni le proposte scaturite dai laboratori, pur finalizzate a dare avvio a processi riorganizzativi di scala comunale, guardano all'area vasta della Murgia dei Trulli e della Valle d'Itria come naturale estensione e integrazione delle iniziative da intraprendere. In questo ambito è necessario creare una *vision* di sistema, rafforzare la cooperazione e la governance istituzionale, individuare strumenti per la gestione unitaria e qualificata di servizi culturali e creare organiche filiere della valorizzazione tra soggetti pubblici e privati.

Nell'intento d'individuare immediate soluzioni migliorative, i laboratori hanno analizzato le criticità che attualmente caratterizzano l'offerta culturale e turistica di Alberobello. Tra le criticità sono emerse con particolare evidenza: la bassa o inesistente utilizzazione del vasto patrimonio culturale pubblico comunale, l'ec-

cessiva presenza di anonime attività commerciali nel sito Unesco 'Rione Monti', l'assenza di servizi in grado di comunicare efficacemente i valori culturali e di accompagnare i turisti nella visita alla città e più in generale nel territorio di Alberobello e dell'area vasta dei trulli, la bassa permanenza dei turisti nelle strutture ricettive della città, l'assenza di forme durature di cooperazione tra pubblico e privato tali da consentire il decollo di una vera e propria 'filiera dell'offerta culturale e turistica', la debole cooperazione istituzionale tra enti locali, Regione e MiBACT.

Tenendo fede agli obiettivi originariamente dichiarati, il Cantiere non si è fermato all'analisi delle criticità, ma ha ricercato le possibili soluzioni per affrontarle con cambiamenti e innovazioni fondamentali. Innovazioni che, nello specifico contesto di Alberobello, implicano il rafforzamento della 'visione' per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale nell'ambito della più vasta strategia di sviluppo economico locale, la costituzione di un soggetto strumentale per il raggiungimento degli obiettivi attesi, l'individuazione dei presupposti per la sostenibilità dei processi d'innovazione e le azioni prioritarie su cui lavorare, da subito. Dai laboratori è scaturita la sollecitazione a dare concretezza, con tempestività, alle indicazioni emerse, a conferma di una diffusa percezione d'inconcludenza dell'operato della pubblica amministrazione in generale.

I temi di lavoro scaturiti nel corso dei laboratori sono molti.

Il dibattito ha fatto maturare la consapevolezza che senza innovazioni degli attuali modelli organizzativi, a partire da quelli dell'apparato amministrativo del Comune, e senza il rafforzamento della cooperazione strategica tra pubblico e privato, sarà molto più difficile dare soluzione alle criticità rilevate ad Alberobello. È emersa in tutta evidenza la mancanza di uno 'strumento' che consenta di raggiungere gli obiettivi attesi, sia in ambito comunale che sovracomunale. Partendo da questa convinzione i laboratori hanno ritenuto prioritario ed urgente la costituzione di un soggetto strumentale al quale affidare il compito di affrontare le criticità nell'ottica della migliore gestione del patrimonio culturale pubblico, dell'integrazione dell'insieme delle risorse identitarie di Alberobello e, in prospettiva, dell'area vasta della Murgia dei Trulli e della Valle d'Itria.

Tra le soluzioni possibili, allo stato dell'evoluzione del quadro legislativo nazionale in materia di organizzazione dei servizi degli enti locali in campo culturale, la Fondazione di Partecipazione è sembrata essere lo strumento che meglio si adatta alle specificità di Alberobello. In quanto forma organizzativa senza fini di

lucro, aperta, flessibile e adattabile alle specifiche necessità del contesto sociale e territoriale, la Fondazione di Partecipazione ha in sé i presupposti per consentire l'auspicata cooperazione interistituzionale e l'organizzazione stabile dei rapporti tra pubblico e privato con l'obiettivo di rafforzare l'identità culturale e la competitività dei territori. L'altro argomento che ha caratterizzato il dibattito sulla forma organizzativa è stato quello dello sviluppo della 'cultura d'impresa' nella gestione delle attività e dei servizi, indipendentemente dal fatto che la Fondazione sia chiamata ad operare con prevalenti dotazioni di beni e di risorse finanziarie pubbliche. In altri termini è stata largamente sollecitata la necessità di competenze professionali, efficienza gestionale e di rigorosi monitoraggi sui risultati attesi.

Tenendo fede all'obiettivo di dare immediata operatività alle intuizioni scaturite dai laboratori, i partecipanti si sono soffermati a lungo sul patrimonio culturale del Comune che potrebbe già oggi essere conferito in uso alla costituenda Fondazione per renderlo fruibile al pubblico e sui modelli per garantire la sostenibilità economica dell'iniziativa. Tra i beni immediatamente disponibili per la creazione di un primo sistema integrato di gestione del patrimonio culturale pubblico sono stati evidenziati edifici storici e aree d'interesse naturale, come Casa D'Amore, Casa Pezzolla (attuale sede del Museo del Territorio), i Trulli di Via Monte Nero nel sito UNESCO, l'ex Conceria, il Bosco Selva. Sono state ipotizzate le destinazioni d'uso e le modalità di gestione dei singoli beni nell'ottica dell'integrazione tra di loro e con la più vasta offerta culturale e turistica della città e del territorio. Nello stesso tempo sono stati analizzati i presupposti per garantirne lo *start-up* dell'iniziativa e per la sua sostenibilità economica nel tempo, dalla quale è immaginabile trarre ulteriori risorse da destinare all'implementazione dell'offerta culturale e alla qualificazione dei servizi turistici.

Partendo da queste analisi (e dalla constatazione che già oggi si stimano circa un milione e mezzo di visitatori all'anno nei siti UNESCO del Rione Monti e del Rione Aia Piccola) sono stati affrontati i temi del rapporto tra entrate generate dal patrimonio culturale (in particolare dai parcheggi turistici) e le quote effettivamente destinate alla sua valorizzazione in termini di ricerca, conservazione, gestione e ampliamento del sistema culturale urbano e territoriale.

Con lo stesso approccio è stata analizzata l'imposta di soggiorno, sia in termini di corretta applicazione che di finalizzazione del gettito. Tra le criticità sono state evidenziate una diffusa evasione e la scarsa trasparenza nella destinazione delle entrate. Motivi che hanno indotto i laboratori ad individuare azioni tese a combattere l'illegalità, a mettere in campo progetti condivisi tra pubblico e privato

per interventi di qualificazione e sviluppo dell'offerta culturale e turistica, e strumenti per garantirne la realizzazione e la gestione. In questo scenario la Fondazione di Partecipazione, alla quale dovrebbero essere attribuite le risorse dell'imposta di soggiorno, in quanto strumento aperto alla partecipazione di soggetti pubblici e privati, potrà garantire la sede permanente in cui pubblico e privato si confrontano e determinano il miglior utilizzo delle risorse disponibili.

Quelli sommariamente descritti sono solo alcuni dei temi affrontati nel Cantiere di Progettazione di Alberobello che, a tutti gli effetti, è stata un'esperienza inedita di accompagnamento e di co-progettazione pubblico privato per lo sviluppo economico a base culturale. Esperienza vera, senza veli e con il coraggio di guardare con realismo allo stato delle nostre amministrazioni, alla loro frammentazione e alla settorialità degli interventi, alle troppe inerzie, alla debolezza degli strumenti di cui dispongono di fronte alla sfida dell'innovazione, alla fragilità e spesso alla totale assenza di gestione dei patrimoni pubblici, alla debolezza delle visioni strategiche molto spesso confinate in angusti ambiti municipali, alle diffidenze che caratterizzano diffusamente il rapporto tra pubblico e privato.

Come in ogni esperienza vera il Cantiere di Alberobello è anche insegnamento, suggerisce come agire altrove, indica vie inedite, come quella che ha visto chiamare in causa direttamente il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per la condivisione delle strategie e delle azioni da mettere in atto ad Alberobello e nell'area vasta della Valle d'Itria e della Murgia dei Trulli per la tutela e la valorizzazione di un patrimonio d'interesse nazionale e mondiale, non escludendo neppure la sua partecipazione nella Fondazione nelle forme possibili e coerenti con il ruolo del Ministero.

Gli esiti di questo lavoro si dovranno misurare con i fatti. Quello che si può dire con certezza è che il Cantiere di Progettazione di Alberobello promosso dal Comune, in collaborazione con Federculture, ha fornito un'analisi, una visione strategica, gli strumenti e le azioni per avviare il processo di valorizzazione del patrimonio culturale di quelle terre. È quello di cui hanno bisogno tantissime realtà italiane.

# RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE E STRATEGIE DI SVILUPPO: IL PROGETTO A.C.T.O.R.S.

ANDREA BILLI\*

Alla fine dello scorso periodo di programmazione 2007/2013 il Centro OCSE LEED (*Local Economic and Employment Development*) per lo Sviluppo locale di Trento<sup>1</sup>, fondato nel 2004, definisce un accordo di collaborazione con il Governo italiano per migliorare l'attuazione e la spesa dei fondi strutturali, soprattutto per quei programmi che avevano delle performance più deboli. Il progetto viene, quindi, ideato nell'ambito del POiN Attrattori Culturali, che aveva riscontrato non poche difficoltà di attuazione, fino ad arrivare nel 2012 al rischio di chiusura. L'allora Ministro per la Coesione Territoriale, Fabrizio Barca, scongiura però tale rischio in un negoziato non facile con la Commissione europea, che porta alla ridefinizione del programma, caratterizzata sì da una riduzione della dotazione di circa il 30% (681 milioni il nuovo importo del programma) ma alla semplificazione ed accentramento della governance. Viene nominata come Autorità di gestione la Presidenza del Consiglio e, in particolare, il Dipartimento per lo Sviluppo delle Economie Territoriali

---

\* Policy analyst presso il Centro OCSE LEED per lo Sviluppo Locale di Trento. Le opinioni espresse sono a titolo del tutto personale e non riflettono la posizione dell'OCSE

<sup>1</sup> Il centro OCSE per lo Sviluppo Locale nasce nel 2003 da un Accordo tra l'OCSE e il Governo italiano, con il sostegno finanziario della Provincia Autonoma di Trento. Il centro si occupa soprattutto di supporto alle amministrazioni regionali e locali per la definizione di politiche di sviluppo locale.

mentre al MiBACT viene affidato il ruolo di principale Organismo Intermedio. La riprogrammazione del POiN consente, quindi, di recuperare sia lo spirito iniziale sia le risorse di un programma interregionale, che aveva degli elementi di innovatività. Oggi si può senz'altro dire che la sfida del salvataggio del POiN non solo è stata vinta ma ha anche anticipato un significativo cambiamento di *mission* ed approccio del MiBACT, quale promotore di politiche di sviluppo (e non solo di tutela e conservazione) del patrimonio culturale e turistico sia livello nazionale che locale. L'impegno e la dedizione del Segretariato hanno permesso di realizzare quasi un 'miracolo' in termini di raggiungimento degli obiettivi di spesa del Programma.

La collaborazione OCSE MiBACT, che rappresenta un'esperienza pilota ed istituzionalmente nuova, si colloca in modo coerente con tale scenario, ed il progetto A.C.T.O.R.S. (Attrattori Culturali per il Turismo e l'occupazione nelle Regioni del Sud Italia) si propone, di rafforzare le capacità istituzionali e di migliorare l'attrattività del patrimonio culturale e paesaggistico delle regioni del Sud dell'Italia per sostenerne lo sviluppo e la competitività.

Il progetto parte, quindi, nell'autunno 2014, quando altri significativi cambiamenti sono intervenuti o stanno intervenendo sia nell'attuazione delle Politiche di coesione della UE, con la creazione dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, sia nella politica per il settore culturale in Italia, quali:

- la Riforma del MiBACT del 2014, che oltre ad aver acquisito le competenze sul Turismo, riorganizza la struttura interna sia del livello centrale che di quello territoriale;
- il passaggio dal Programma Operativo Interregionale (POiN – Attrattori) 2007-2013 al Programma Operativo Nazionale (PON - Cultura e Sviluppo) 2014-2020, che ha ridato al Ministero un ruolo di indirizzo e coordinamento delle politiche culturali, accorciando la catena decisionale e gestionale rispetto al precedente periodo di programmazione e ha inserito un asse di intervento specifico dedicato alle imprese creative e culturali;
- la costituzione di un 'sistema museale italiano' che prevede il conferimento a 20 musei di rilevante interesse nazionale della qualifica di ufficio dirigenziale e la nomina dei loro direttori tramite selezione pubblica a livello internazionale; la creazione di 17 poli regionali (con responsabilità su tutti gli altri musei non autonomi);
- l'attuazione delle norme sulle agevolazioni fiscali (Art bonus).

Un aspetto interessante del progetto A.C.T.O.R.S. è proprio quello di inserirsi in uno scenario di profondo cambiamento delle politiche culturali e di rinnovata

consapevolezza che alcuni vincoli e debolezze del sistema culturale devono essere affrontate, anche con un cambio di prospettiva e con strumenti nuovi. L'Italia ha il numero maggiore di siti UNESCO di qualsiasi altro paese, ma anche un patrimonio diffuso di beni culturali ancora poco conosciuti e visitati. Infatti, la capacità di attrarre grandi quantità di visitatori è limitata a pochi siti principali. Sul fronte economico, anche se il settore culturale italiano detiene il doppio della quantità di musei rispetto a quello francese, l'impatto sul Pil è molto minore. Per affrontare queste sfide è necessario un nuovo approccio politico che richiede una ridefinizione delle modalità di collaborazione tra le amministrazioni centrali e gli enti locali, nonché una partnership pubblico-privato che riesca a valorizzare il patrimonio culturale rendendolo un fattore di sviluppo. A tal fine, l'Accordo di Partenariato 2014-2020 per l'utilizzo dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei richiede una strategia che superi la frammentazione delle politiche e degli interventi per far crescere le competenze territoriali e valorizzare le risorse culturali e naturali.

Un aspetto importante di questo approccio è il riconoscimento della complessità del patrimonio culturale italiano, che si compone non solo di beni e collezioni storiche e artistiche, ma anche di paesaggi e di un patrimonio immateriale fatto di tradizioni e competenze (artistiche e artigianali). Per questo le iniziative di tutela e valorizzazione dovrebbero rivolgersi al patrimonio nella sua interezza attraverso processi di sviluppo territoriale che coinvolgono anche attori al di fuori del mondo dell'arte e della cultura.

La grande sfida della gestione del patrimonio culturale italiano, infatti, si intreccia con altre priorità per rendere il settore culturale un asse portante dello sviluppo del paese. Tra queste: lo sviluppo di capacità di governance; la creazione di filiere culturali-creative per una migliore fruizione dei beni culturali; la promozione dei territori e non dei singoli attrattori culturali in un rapporto più sostenibile col turismo e col paesaggio; la costruzione di opportunità di lavoro e sviluppo locale a partire dalla dotazione culturale, intesa come patrimonio materiale e immateriale. Cultura e industrie creative rappresentano un settore di grande interesse<sup>2</sup> non solo in termini di ricchezza e occupazione, ma per la loro capacità

---

<sup>2</sup> L'Unione europea negli ultimi anni ha dimostrato una crescente attenzione verso il settore culturale e creativo, sia rispetto alla definizione e alla valutazione della portata delle Industrie Culturali e Creative (KEA 2006 e 2012, Deroin 2012, ECIA 2014), sia con programmi mirati, come Europa Creativa e Capitale Europea della Cultura, ma anche attraverso iniziative in collaborazione con altre Dg e Istituzioni (attraverso il programma COSME della DG Imprese e Industria o l'iniziativa delle Vie culturali europee del Consiglio d'Europa che ha misurato l'impatto di questi percorsi culturali sull'innovazione e la competitività delle PMI).

di generare ricadute anche in altri settori economici, come il turismo e l'artigianato e il loro contributo ai processi di rigenerazione urbana con effetti sia in termini di inclusione sociale che di attrattività dei territori.

Nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020 il Programma Operativo Nazionale (PON) 'Cultura e Sviluppo' del MiBACT si concentra sulle cinque regioni meridionali: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia, con l'obiettivo di: i) proteggere e promuovere il patrimonio culturale regionale e colmare le lacune esistenti in termini di capacità di attrarre e beneficiare di nuovi flussi turistici; ii) promuovere lo sviluppo economico e l'imprenditoria locale, con particolare attenzione ai settori del turismo, della cultura e della creatività.

In tale quadro, l'obiettivo principale del progetto A.C.T.O.R.S., infatti, è sostenere il MiBACT nella progettazione e attuazione di strategie e iniziative per lo sviluppo economico e l'occupazione locale nelle regioni del Mezzogiorno attraverso la valorizzazione delle aree di attrazione culturale. In particolare il progetto si propone di:

- Contribuire al rafforzamento della capacità istituzionale delle MiBACT a livello nazionale, regionale e locale, anche attraverso: i) il miglioramento della conoscenza e comprensione delle politiche e degli strumenti a supporto delle Industrie Culturali e Creative (ICC); ii) il miglioramento della governance delle politiche e delle modalità di attuazione, iii) decisioni più consapevoli basate su una serie di indicatori in merito all'attuazione delle politiche culturali.
- Migliorare le capacità delle regioni obiettivo del progetto di progettare e attuare strategie integrate di sviluppo locale basate sulla valorizzazione e sviluppo del turismo e dei beni culturali.

I principali beneficiari del Progetto sono le strutture centrali e periferiche del MiBACT in quanto responsabili della gestione e dell'attuazione del PAC-MiBACT e del nuovo PON Cultura e Sviluppo e le Regioni e gli Enti locali di riferimento attuatori di politiche di sviluppo territoriale e valorizzazione del patrimonio culturale.

Il progetto prevede due piani di intervento: uno a livello centrale e di diretto supporto al Servizio II del Segretariato che ha la responsabilità della Programmazione strategica nazionale e comunitaria e uno di approfondimenti specifici nella regioni ammissibili al PON. In particolare, in ciascuna regione 'obiettivo' viene effettuata

---

<sup>3</sup> La *peer review* è un procedimento dell'OCSE di ricognizione, analisi e valutazione internazionale delle condizioni, delle fasi operative e dell'esito di strategie, politiche e processi attuati in un dato Paese/ regione/ località oggetto di intervento.

un'indagine approfondita secondo la metodologia delle *peer review*<sup>3</sup> dell'OCSE sui seguenti ambiti tematici: a) gestione dei siti culturali; b) imprenditorialità culturale e creativa (ICC); c) governance territoriale. Le *review* regionali si sono focalizzate inizialmente su quattro 'aree di attrazione culturale' individuate dal Ministero nelle regioni beneficiare del POiN<sup>4</sup>, a cui si è poi aggiunta la Basilicata, sia perché ammissibile al PON sia per la vittoria di Matera quale città europea della cultura 2019.

Per la **Campania** l'area è quella di Caserta che, anche in forza della recente acquisizione della Reggia di Carditello da parte del MiBACT, necessita di una strategia di valorizzazione delle residenze reali borboniche presenti nel territorio provinciale e dell'elaborazione di un percorso turistico-culturale che permetta di rivitalizzare l'intera area e la stessa città di Caserta, attualmente esclusa dai flussi turistici, principalmente diretti verso la Reggia.

Per la **Sicilia**, ci si è concentrati sul trapanese, che è una vasta area disseminata di beni culturali dal grande potenziale attualmente scarsamente e impropriamente valorizzati. Il territorio esprime anche un importante patrimonio culturale immateriale, come le eccellenze nel settore vitivinicolo e la presenza di vere e proprie filiere e iniziative mirate (Strade del Vino) che assieme ai beni storico artistici e naturali<sup>5</sup> offre un'offerta turistica molto interessante e variegata.

Per la **Calabria** è stata scelta l'area metropolitana di Reggio Calabria che rappresenta, anche in relazione ai rapporti e ai riflessi con il territorio siciliano - in particolare il messinese - un interessante ambito di sperimentazione nel territorio regionale, presentando una diversificata gamma di funzioni e contesti insediativi, non ultimo il primo entroterra collinare di accesso al Parco dell'Aspromonte. In questa logica, la focalizzazione sulla città di Reggio e sui suoi servizi culturali, in primis il Museo Archeologico Nazionale, sarà accompagnata dalla valorizzazione delle altre risorse territoriali al fine di promuovere lo sviluppo della domanda turistica e di attivare iniziative imprenditoriali collegate alla filiera turistico-culturale in senso ampio.

Per la **Puglia**, la grave situazione ambientale e occupazionale che interessa la città di Taranto, con effetti diretti sulla tenuta del tessuto economico e sociale, impongono un ripensamento profondo del modello di sviluppo sino ad ora per-

<sup>4</sup> Campania, Calabria, Puglia e Sicilia.

<sup>5</sup> L'area marina protetta delle Egadi con 54.000 ettari è la più grande d'Europa e offre 76 siti di immersione subacquea, ancora non sufficientemente sfruttati. Nell'ultimo anno si è registrato un significativo incremento dei visitatori e un aumento del 60% del settore subacqueo.

seguito. Facendo leva sulle capacità che in altri territori la Puglia ha saputo esprimere nel settore culturale e creativo è opportuno valutare e costruire degli scenari di sviluppo locale che pongano al centro la cultura e consentano alla città di cogliere i trend positivi a cominciare da quelli vicini.

**Basilicata:** su proposta del Ministero, nel corso del progetto è stata inserita tra le regioni oggetto dell'indagine anche la Basilicata, interessata dalla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019.

Il progetto ha richiesto, sia nella fase di preparazione delle visite sul campo, sia nella fase di analisi e di elaborazione delle indicazioni di policy, una forte sinergia con gli attori locali. Questo ha rappresentato per gli stakeholders coinvolti un'occasione di apprendimento riflessivo, rispetto ai progetti passati e agli scenari aperti, attivando così un percorso collaborativo e informato favorevole alla realizzazione degli interventi previsti dalla corrente programmazione.

La portata di questo lavoro, infatti, non si esaurisce nelle singole *review* regionali, ma si esplica nelle reti d'azione e nei processi di *sense making*<sup>6</sup> e di *mise-en-sense* che sono stati attivati nel corso del progetto con gli attori locali (istituzioni pubbliche e soggetti privati) e con il Ministero. Questo approccio all'analisi dei territori ha un duplice fondamento. Da una parte l'organizzazione stessa dei territori è il prodotto di pratiche e di usi e la sua comprensione richiede uno sguardo rivolto sia alle dinamiche istituzionali sia a quelle spontanee. Dall'altra parte questo lavoro, che si rivolge *in primis* al Ministero e agli Enti locali e, più ampiamente, ai soggetti che operano nella filiera culturale, ha lo scopo di avviare un percorso di capacitazione in vista di uno sviluppo autonomo dei territori coerente con le loro necessità, specificità e risorse intrinseche di cui il patrimonio culturale è una parte importante.

I dati di Opencoesione sui progetti finanziati dalle politiche di coesione in Italia nell'ambito del POiN Attrattori Culturali, Naturali e Turismo<sup>7</sup> offrono un quadro

<sup>6</sup> I processi di costruzione e condivisione di significati e visioni sono stati ampiamente indagati nell'ambito degli studi organizzativi e, più recentemente, hanno anche interessato gli studi urbani/territoriali che guardano alle città e alle comunità come sistemi organizzativi complessi. Per rendere conto della dimensione processuale e in continuo divenire dei territori, questi studi mettono al centro dell'analisi i processi organizzativi e, nell'approccio dell'Actor Network Theory (Latour, Callon, Law, tra i primi), le reti d'azione in cui gli artefatti, le infrastrutture e le narrative entrano in gioco nel definire i ruoli e le forme di interazione.

aggiornato e dettagliato delle diverse voci di spesa per il settore Cultura e Turismo, ma dalla loro lettura non si riesce ad apprezzare l'impatto degli interventi sul territorio. Per questo si è ritenuto, sia come metodo di lavoro nelle *review*, sia come indicazioni di policy, di adottare una prospettiva di analisi dinamica in grado non solamente di monitorare il ciclo di spesa degli interventi e gli impatti diretti (ad esempio un aumento del numero di visitatori in un museo), ma di mappare come si stanno muovendo i diversi attori, per capire attorno a quali bisogni, opportunità e ambiti geografici è possibile e utile convogliare risorse, competenze e progettualità.

Questi temi sono allo stesso tempo oggetto di studi accademici e analisi da parte di istituzioni e organizzazioni internazionali e terreno di sperimentazione di politiche pubbliche a livello regionale. Proprio per stimolare una reciproca contaminazione tra livello analitico ed empirico sono stati creati nel corso del progetto diversi momenti di confronto tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle *review* regionali e nell'attività di ricerca di carattere nazionale sono state attivate significative collaborazioni con importanti attori (centri studi, agenzie, associazioni) nel panorama degli studi culturali. In questo modo la letteratura ha offerto delle chiavi di lettura delle dinamiche in corso a livello locale e l'indagine sui territori ha fornito l'occasione per mettere alla prova e aggiornare certi schemi interpretativi.

Trattandosi di un progetto per comprendere come gli attrattori culturali possono diventare il perno di processi di sviluppo locale rispetto alle condizioni generali dell'area interessata (governance territoriale, tessuto imprenditoriale, competenze specifiche nel management dei beni culturali) le diverse fonti di dati e i documenti tecnici non sarebbero stati sufficienti da soli a rendere la complessità delle dinamiche in corso e a individuare i nodi che finora hanno impedito l'avvio o il compimento di certi processi.

Il metodo OCSE delle *peer review* presuppone non solo un'attività di analisi dei territori ma anche un confronto critico attraverso il coinvolgimento di esperti internazionali e scambi di esperienze. Questo metodo permette di integrare il momento dell'analisi con quello del confronto e della proposta per arrivare ad elaborare delle indicazioni di policy basate non solo sulle evidenze raccolte durante il lavoro sul campo, ma anche su processi ed esperienze sperimentati altrove. Si tratta in sostanza di *learning model* che offrono indirettamente dei suggerimenti di misure che potrebbero in modo analogo essere adottate con successo nella regione interessata, con l'at-

---

<sup>7</sup> Il Programma Operativo Interregionale (POiN), nell'ambito dell'Obiettivo Convergenza (CONV), opera nel territorio delle quattro regioni italiane Calabria, Campania, Puglia e Sicilia sostenendo lo sviluppo economico e sociale dei territori attraverso la valorizzazione delle loro risorse naturali, culturali e paesaggistiche.

tenzione di chiarire che non si tratta di trasferire per intero una buona pratica, quanto piuttosto di riconoscere in quelle esperienze i fattori che potrebbero inserirsi bene nel contesto specifico e generare a loro volta processi virtuosi.

Il team di lavoro è stato composto, oltre che dallo staff del Centro OCSE di Trento, da esperti esterni, ciascuno con uno specifico interesse di ricerca, al fine di coprire i tre principali ambiti di indagine: management degli attrattori culturali; potenzialità di crescita e di innovazione del tessuto imprenditoriale locale (cultura-creatività, turismo, produzioni tipiche); processi di riorganizzazione territoriale a partire dall'attrattore e dal contesto infrastrutturale e istituzionale locale.

Data l'eterogeneità delle realtà regionali, sono stati coinvolti esperti che hanno permesso di cogliere e interpretare nessi anche con questioni non direttamente legate al tema della valorizzazione del patrimonio culturale, che tuttavia rappresentano delle precondizioni o dei *caveat* di cui tener conto in fase di progettazione.

Inoltre per ogni regione il gruppo di lavoro è stato supportato da un referente locale esperto delle questioni trattate e capace di fornire al tempo stesso uno sguardo dall'interno, come contraltare alla prospettiva degli esperti internazionali. Il referente locale ha fatto anche da *trait d'union* tra il team di lavoro e le Regioni individuando, rispetto ai temi di indagine e rispetto alle peculiarità dell'area, i soggetti da incontrare, le situazioni da portare all'attenzione e i luoghi da visitare.

Alla fine di questo percorso, oltre alle specifiche indicazioni emerse su ciascuna area, è possibile dire che è stata creata una 'comunità di lavoro' tra esperti, funzionari e operatori che ha consentito di creare un linguaggio comune con cui confrontarsi ed integrare gli interventi sia del pubblico (MiBACT e Regioni) con quelli delle imprese e del no profit, per definire un livello di progettazione che superi il limite dell'intervento puntuale ma tenga tutto il territorio in un quadro coerente. La disponibilità e l'interesse che è stato registrato nelle visite sul campo sono molto netti in tale direzione.

Il recente bando MiBACT-ANCI sulla progettazione integrata per aree di 150.000 abitanti è un ulteriore segnale positivo nella direzione di sollecitare gli attori locali ad integrare in un unico piano coerente i singoli progetti di un territorio. Ci auguriamo che il lavoro svolto nell'ambito del progetto A.C.T.O.R.S. possa essere di supporto alle comunità locali in tale sforzo.

# IL PIANO STRATEGICO PER IL TURISMO. UNO STRUMENTO PARTECIPATO PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI

FRANCESCO PALUMBO\*

La rilevanza del settore turistico in Italia, considerata una delle destinazioni più importanti al mondo per l'inestimabile patrimonio culturale e la diversificazione dell'offerta, rende necessaria a livello centrale un'attività di pianificazione e costante monitoraggio del settore, al fine di migliorarne la capacità attrattiva e superare le principali criticità che ancora non consentono di coglierne a pieno tutte le opportunità.

I dati relativi al turismo in Italia per l'anno 2015 mostrano una crescita significativa del settore: gli arrivi complessivi sul territorio nazionale sono aumentati del 50% dal 2001 al 2015 con un rilevante riflesso positivo sull'economia del paese, nonostante il decremento della permanenza media, passata nello stesso arco temporale da 4,1 a 3,6 gg; nel 2015 il contributo del settore all'economia è stato di 171 miliardi di euro, pari all'11,8% del Pil e al 12,8% dell'occupazione, che corrisponde a 3,1 milioni di unità di lavoro. Per il triennio 2016-2018 si prevede una crescita di oltre il 3% degli arrivi in Italia, prevalentemente trainata dal movimento extra-europeo. Il quadro complessivo conferma la previsione del Country Brand Index (Future Brand 2014-2015) che individua, per l'Italia, turismo e cul-

---

\* Direttore Generale Turismo, MiBACT

tura come i principali fattori di attrattività e riconoscibilità. Questi dati positivi si scontrano però con una serie di criticità diffuse su tutto il territorio nazionale, come l'esigenza di una maggior distribuzione dei flussi, un adeguamento delle infrastrutture e della rete digitale. Queste sono le ragioni principali che hanno portato alla necessità di definire un piano di più lungo termine, che intervenga, anche con semplificazioni a livello burocratico, a rilanciare la competitività della destinazione turistica italiana a livello internazionale.

Il Piano Strategico del Turismo è frutto di un processo ampiamente partecipato tra pubblico e privato, avviato con gli Stati Generali del Turismo svoltisi a Pietrarsa (ottobre 2015 e aprile 2016). Il documento finale, in particolare, è stato messo a punto con la collaborazione tra Ministeri, Regioni, associazioni di categoria, ANCI e Organizzazioni Sindacali, e con la sua approvazione unanime e definitiva da parte del Comitato Permanente di Promozione del Turismo nella seduta plenaria del 14 settembre 2016, presieduta dal Ministro Dario Franceschini, si è conclusa la fase di elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022. Successivamente, secondo l'iter stabilito dal Decreto 8 agosto 2014 del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano ha altresì espresso il proprio parere positivo ai fini della successiva trasmissione al Governo che, previo parere delle competenti Commissioni parlamentari, lo adotterà in sede di Consiglio dei Ministri.

Il Piano ridisegna la programmazione del settore per i prossimi sei anni sulla base di un approccio diverso e innovativo rispetto al passato per creare un sistema organizzato in cui tutti gli attori coinvolti (dalle Amministrazioni competenti agli operatori pubblici e privati del turismo) possano agire a diversi livelli di responsabilità condividendo strategie e obiettivi e contribuire così in prospettiva al miglioramento della competitività turistica dell'Italia.

Per facilitare l'attuazione del Piano e il coordinamento dei diversi attori coinvolti vengono indicati anche una serie di strumenti utili a perseguire una strategia univoca:

- i Tavoli di concertazione inter-istituzionali permanenti (istituiti presso la DG Turismo del MiBACT) con Amministrazioni Centrali (MATTM, MIT, MiSE, MAECI, MiPAAF MiUR), Enti territoriali e stakeholder su argomenti di specifico interesse per il settore, i cui esiti hanno già trovato pronta operatività nella definizione di accordi inter-istituzionali per l'avvio di iniziative comuni;
- l'ampliamento del sistema informativo e documentale a supporto dei processi

decisionali legati al ciclo 'regolamentazione-pianificazione-promozione' del turismo, inclusa la creazione di un 'Cruscotto informativo' per il monitoraggio costante del posizionamento competitivo dell'Italia in base a criteri selezionati;

- l'implementazione di sistemi di comunicazione e confronto digitali per la consultazione permanente degli stakeholder;
- l'adozione di un sistema di monitoraggio e sorveglianza, che assume la duplice veste di 'bilancio sociale' nei confronti dei cittadini e di strumento di 'miglioramento ed aggiornamento continuo' del Piano stesso;
- l'identificazione puntuale di strategie condivise di medio periodo e programmi di attuazione annuali.

L'insieme di questi strumenti permette, attraverso la revisione biennale, di aggiornare le strategie di medio periodo ed intervenire adeguatamente attraverso i sopra citati programmi annuali.

Il Piano segue una struttura logica articolata; l'intero sistema si basa su tre principi strategici che agiscono in maniera trasversale e che caratterizzano le priorità, gli obiettivi e gli interventi da mettere in atto:

- *Sostenibilità*: intesa nelle sue diverse accezioni relative ad ambiente, territorio, salvaguardia del patrimonio, sistema socioeconomico, cultura e cittadinanza. Una visione sostenibile del turismo favorisce la distribuzione di opportunità fra aree centrali e interne del Paese, portando occupazione non solo nei già consolidati poli attrattori.
- *Innovazione*: obiettivo del Piano è innovare sistematicamente prodotti, processi, tecnologie ed organizzazione dell'attività turistica, e modernizzare il mercato e le modalità di fruizione, contribuire a creare competenze nuove e più avanzate, completare la rivoluzione digitale e rendere più integrata ed interoperabile la governance del settore turistico.
- *Accessibilità e permeabilità fisica e culturale*: ampliare la possibilità di accedere, fisicamente e culturalmente, alle risorse ambientali e culturali, in termini di mobilità sostenibile, di accessibilità dei luoghi indipendentemente dall'età delle persone e dalle loro condizioni di salute, di opportunità per i turisti di comprendere e apprezzare a fondo la bellezza e l'unicità del patrimonio visitato.

Nella definizione del Piano, lo scenario competitivo ha un ruolo fondamentale, viene sintetizzato in *highlights* che identificano fattori esterni ed interni che condizionano la strategia da mettere in atto. Lo scenario deve integrarsi con

la visione del Piano che prefigura una prospettiva in cui l'Italia è leader nel mercato turistico internazionale, il suo patrimonio è pienamente valorizzato, l'esperienza dei visitatori risulta soddisfacente, le istituzioni e gli operatori lavorano in un sistema pienamente integrato e la capacità competitiva genera valore aggiunto e occupazione.

La visione generale costruita sulla base di una governance partecipata che rilanci il settore, viene perseguita attraverso 4 obiettivi generali:

- Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale;
- Accrescere la competitività del sistema turistico;
- Sviluppare un marketing efficace e innovativo;
- Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione, definizione e aggiornamento del Piano e delle politiche turistiche.

Ciascuno dei quattro obiettivi generali è articolato in obiettivi specifici, 14 nel complesso, che vengono a loro volta attuati da 53 linee di intervento concepite sia come singole linee di azione che come insieme di progetti omogenei che agiscono ad esempio attraverso orientamenti, indirizzi e miglioramenti normativi.

Le linee saranno attuate dai vari operatori coinvolti, secondo il principio di competenza, con l'affiancamento del ministero che si impegnerà nelle attività di impulso, sorveglianza e affiancamento.

La definizione del Piano è solo il primo passo per la creazione di una governance partecipata che renda il sistema turistico competitivo. L'implementazione del Piano prevede infatti Programmi Annuali di Attuazione che specificano nel dettaglio le azioni, le loro modalità organizzative e gestionali, i relativi costi e fondi da dedicare alla loro realizzazione nonché i parametri atti a verificarne gli esiti e il raggiungimento degli obiettivi, con possibilità di rimodulazione o modifica dei progetti in corso d'opera.

Il Pst quindi si pone in soluzione di continuità rispetto alla passata modalità di gestione della *policy* turistica con l'obiettivo di ridurre al minimo le principali criticità del settore (come, ad esempio, il sovra-affollamento di poche grandi mete o la ridotta offerta turistica rispetto al vastissimo potenziale del territorio italiano) e di definire un metodo di lavoro dinamico che punta alla valorizzazione delle opportunità attraverso strategie comuni e concrete volte ad accrescere il benessere economico e sociale dei territori rilanciando l'Italia sul mercato turistico internazionale.

Nella stessa direzione vanno anche alcune delle recenti iniziative del Ministero che risultano connesse con gli obiettivi generali e specifici del Piano. Ad esempio: a) l'accordo per l'implementazione della digitalizzazione – che ricade nel principio

trasversale dell'innovazione su cui si basa il documento – firmato con MISE ed Agid-Agenzia per la digitalizzazione, che ha l'obiettivo di rafforzare la banda larga nei territori turistici; b) le Capitali italiane della cultura che, attraverso un innovativo approccio di pianificazione strategica a trazione culturale, sono in grado di superare i gap infrastrutturali che limitano lo sviluppo delle aree urbane; c) la promozione e la gestione ottimale dei siti Unesco, autentiche eccellenze nella destinazione turistica italiana; d) la recentissima azione a sostegno della rete di ciclovie turistiche nazionali e dei cammini storici e religiosi; e) il bando MiBACT 'Progettazione per la cultura' rivolto ai Comuni per ambiti di almeno 150.000 abitanti.

Si tratta di un complesso di provvedimenti che superano la logica dell'intervento puntuale e privilegiano la progettazione integrata e partecipata, l'unica in grado di rendere attrattivi e competitivi i territori in chiave turistica e culturale.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# I COMUNI ITALIANI E LA SPESA IN CULTURA

LUDOVICO SOLIMA\*

## 1. METODOLOGIA

Nella presente edizione del Rapporto si è cercato di fornire una rappresentazione il più possibile esaustiva della spesa in cultura effettuata dai Comuni italiani. Sono stati pertanto presi in considerazione i dati relativi ai 748 Comuni italiani con una popolazione residente superiore ai 15.000 abitanti, dei quali si è proceduto ad analizzare la spesa di competenza, sia in termini di spesa corrente che in conto capitale.

Nel processo di analisi delle informazioni raccolte, i Comuni sono stati raggruppati sulla base di tre differenti classificazioni, in considerazione della popolazione residente; dell'appartenenza ad una macro-area geografica; della Regione di appartenenza. Inoltre, data la rilevanza per l'argomento, si è scelto di sviluppare un approfondimento anche per i Comuni delle cosiddette 'città d'arte': in questa sede sono state considerate tali Bologna, Firenze, Milano, Napoli, Roma, Torino e Venezia.

Le analisi sono state condotte prendendo in esame il quinquennio 2010-2014, circostanza che ha consentito anche una valutazione delle dinamiche della spesa di tipo inter-temporale.

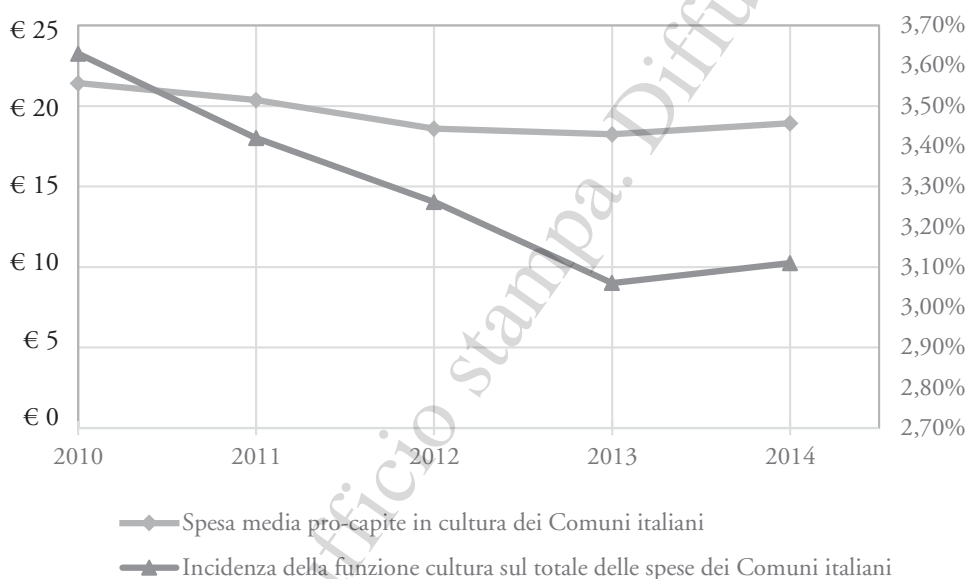
---

<sup>1</sup> Dipartimento di Economia - Seconda Università di Napoli.

## 2. LA SPESA MEDIA PRO-CAPITE IN ITALIA IN CULTURA

Il primo dato che può compiutamente evidenziare la dinamica più recente delle spese dei Comuni italiani per le attività di tipo culturale è quello della spesa media pro-capite (sia corrente che in conto capitale), valore che considera pertanto anche le variazioni intervenute, nel periodo in esame, nella consistenza della popolazione residente (Graf. 1).

*Grafico 1 – Spesa in Cultura procapite e incidenza della spesa in cultura (spesa corrente e in conto capitale) – valori espressi in euro*



Nonostante nel quinquennio la spesa pro-capite dei Comuni italiani sia leggermente aumentata, da 590 a 609 euro, il grafico precedente mette in luce come, nello stesso periodo, la spesa pro-capite media relativa alla Funzione Cultura abbia fatto rilevare una flessione dai 21 euro del 2010 ai 19 euro del 2014. L'effetto congiunto di questi due trend opposti porta ad una flessione dell'incidenza della spesa per le attività relative alla Funzione Cultura all'interno del bilancio comunale, che passa da un 3,6% del 2010 ad un 3,1% del 2014.

In termini assoluti (Tab. 1), nel periodo considerato, la spesa media dei Comuni italiani in cultura è comunque rimasta relativamente stabile, passando dagli 1,3 milioni di euro a 1,2 milioni di euro nell'arco di tempo preso in considerazione.

**Tabella 1 – Spesa media dei Comuni italiani in cultura - valori in migliaia di Euro**

	2010	2011	2012	2013	2014
Spesa Capitale	2.886	3.440	2.999	3.598	3.273
Spesa Corrente	32.928	33.833	33.343	34.995	35.334
<b>Spesa Totale</b>	<b>35.814</b>	<b>37.273</b>	<b>36.343</b>	<b>38.592</b>	<b>38.607</b>
Spesa Capitale in Cultura	30	40	27	98	92
Spesa Corrente in Cultura	1.284	1.234	1.167	1.138	1.148
<b>Spesa Totale in Cultura</b>	<b>1.313</b>	<b>1.274</b>	<b>1.194</b>	<b>1.236</b>	<b>1.240</b>

La disaggregazione del dato consente di rilevare come la flessione sia dovuta ad una riduzione della spesa media corrente, mentre la spesa media in conto capitale è aumentata dai quasi € 30.000 del 2010 ai poco più di € 90.000 del 2014.

### 3. LA SPESA DEI COMUNI A SECONDA DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE

Le successive tabelle riportano l'andamento della spesa comunale in Funzione Cultura per cinque diversi aggregati di Comuni, ottenuti suddividendo gli stessi sulla base della popolazione residente.

**Tabella 2 – Spesa media corrente da parte dei Comuni italiani classificati sulla base della popolazione residente – valori in migliaia di Euro**

Spesa Corrente Totale	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	9.839	9.827	9.570	10.058	10.150
Da 25.001 a 75.000	23.360	22.958	21.951	22.659	22.929
Da 75.001 a 150.000	66.812	65.493	64.199	67.921	68.409
Da 150.001 a 750.000	221.558	216.803	216.350	229.416	233.968
Oltre 750.000	1.316.807	1.549.567	1.590.921	1.672.161	1.639.138

Solo Funzione Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	346	331	305	299	299
Da 25.001 a 75.000	851	779	712	688	684
Da 75.001 a 150.000	2.931	2.810	2.654	2.582	2.594
Da 150.001 a 750.000	9.181	8.624	8.371	8.350	8.717
Oltre 750.000	52.295	54.398	53.219	51.060	49.931

% di spesa per cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	3,52%	3,37%	3,19%	2,97%	2,95%
Da 25.001 a 75.000	3,64%	3,39%	3,24%	3,04%	2,98%
Da 75.001 a 150.000	4,39%	4,29%	4,13%	3,80%	3,79%
Da 150.001 a 750.000	4,14%	3,98%	3,87%	3,64%	3,73%
Oltre 750.000	3,97%	3,51%	3,35%	3,05%	3,05%

Come appena osservato, la spesa media corrente dei Comuni italiani relativa alla Funzione Cultura per il periodo 2010-2014, si è ridotta in tutte le classi studiate anche se la riduzione risulta meno rilevante nei Comuni di dimensioni maggiori. La suddivisione dei Comuni per classi di popolazione residente mette in luce come l'incidenza delle spese correnti in cultura aumenti al crescere della dimensione del Comune, arrivando a quasi il 4% nei Comuni fino a 150.000 abitanti per poi scendere leggermente nella classe successiva e ridursi sensibilmente, fino a 3,05%, nella classe dei Comuni più grandi. Occorre anche rilevare come questi Comuni siano quelli che hanno visto una più sensibile diminuzione dell'incidenza dato che, mentre la spesa media corrente comunale è aumentata di quasi il 25%, quella relativa alla funzione cultura si è ridotta di quasi il 5%.

Relativamente ai singoli Comuni, Roma Capitale è, come atteso, quello che, nel 2014, ha fatto registrare la maggior spesa corrente in Italia (€ 107.766.264); al secondo posto si trova Milano (€ 54.002.082) seguita poi da Torino (€ 29.247.583), Firenze (€ 28.093.225) e Bologna (€ 25.168.786).

La successiva tabella (Tab. 3) riporta i dati di sintesi relativi alla spesa media in conto capitale ed induce a considerazioni maggiormente positive. Nell'arco del quin-

*Tabella 3 – Spesa media in conto capitale da parte dei Comuni italiani classificati sulla base della popolazione residente – valori in migliaia di Euro*

Spesa in conto capitale totale	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	541	448	406	401	574
Da 25.001 a 75.000	973	997	714	2.244	2.104
Da 75.001 a 150.000	3.261	3.289	2.347	3.033	3.717
Da 150.001 a 750.000	15.858	8.374	8.183	21.031	18.551
Oltre 750.000	280.426	430.156	388.459	295.939	234.273

Solo Funzione Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	14	8	7	15	21
Da 25.001 a 75.000	27	26	19	17	69
Da 75.001 a 150.000	123	92	29	51	113
Da 150.001 a 750.000	66	101	315	2.191	975
Oltre 750.000	304	2.907	794	2.292	2.579

% di spesa per cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Da 15.000 a 25.000	2,60%	1,70%	1,66%	3,77%	3,73%
Da 25.001 a 75.000	2,78%	2,62%	2,65%	0,77%	3,26%
Da 75.001 a 150.000	3,76%	2,81%	1,25%	1,70%	3,05%
Da 150.001 a 750.000	0,42%	1,21%	3,84%	10,42%	5,25%
Oltre 750.000	0,11%	0,68%	0,20%	0,77%	1,10%

quennio, in quasi tutte le classi considerate, si rileva infatti un aumento della spesa media in cultura, sia in termini assoluti che di incidenza percentuale sulla spesa media in conto capitale del Comune, confermando dunque il trend nazionale. Solo nei Comuni compresi nella classe 75-150mila residenti, infatti, il trend si manifesta in flessione.

La dinamica dei dati relativi alla spesa media in conto capitale segue un andamento opposto a quella relativa alla spesa media corrente. Infatti, in tutte le classi di Comuni, tranne quella dei Comuni maggiori, si rileva un trend in crescita che assorbe la riduzione di spesa rilevata nel biennio 2011-2012. Esattamente opposto il trend della spesa media in conto capitale dei Comuni maggiori, quelli oltre i 750.000 residenti che, dopo il picco del 2011, ha visto la stessa contrarsi fino ad una riduzione, rispetto al 2010, di circa il 16,5%.

Opposto è anche il trend della spesa media in conto capitale relativa alle sole attività riconducibili alla Funzione Cultura, che crescono significativamente in tutte le classi, con l'eccezione dei Comuni con una popolazione compresa fra 75mila e 150mila abitanti. In particolare, la crescita della spesa in conto capitale per la funzione cultura aumenta maggiormente nelle classi composte dai Comuni di dimensioni maggiori<sup>1</sup>.

Appare interessante notare come il Comune di Verbania, con circa 31.000 abitanti, sia quello che ha avuto le maggiori spese in conto capitale relative alla Funzione Cultura (€ 10.367.522) seguito da Livorno (€ 9.820.419) e poi Firenze (€ 5.131.235). La prima grande città per spesa in conto capitale relativa alla Funzione Cultura è Milano (€ 3.354.648).

#### 4. LA SPESA DEI COMUNI A SECONDA DELLA LORO LOCALIZZAZIONE

Le successive tabelle riportano i dati ottenuti riclassificando le spese dei Comuni in relazione all'area geografica di appartenenza (Nord Italia, Centro Italia e Mezzogiorno).

L'analisi mostra come, in tutte le tre aree geografiche, la spesa media corrente relativa alla Funzione Cultura si sia ridotta nell'arco di tempo considerato, sia in termini di spesa media complessiva che in termini di incidenza della stessa sulla spesa media corrente comunale.

<sup>1</sup> La spesa media in conto capitale relativa alla funzione cultura, per la classe dei Comuni fra 150.001 e 750.000 abitanti aumenta, nel periodo 2010-2014, del 1,376% mentre quella dei Comuni oltre 750.000 abitanti aumenta del 749%. Ovviamente, questi valori possono essere anche il risultato di una spesa in conto capitale relativa al 2010 fortemente ridotta per motivi congiunturali.

I dati mettono anche in evidenza come i Comuni più toccati da questa flessione siano quelli del Mezzogiorno che, nel periodo di riferimento, hanno ridotto a spesa media corrente in Funzione Cultura di poco meno del 20%. Va al contempo osservato che i dati relativi al 2014 fanno rilevare un'inversione di tendenza in questi stessi Comuni, con un trend di crescita che, se mantenuto nei prossimi anni, potrebbe portare in un triennio ad annullare la riduzione osservata dal 2010.

I Comuni del Centro-Italia hanno invece visto amplificarsi la flessione dell'incidenza della spesa media culturale corrente anche in ragione del contestuale aumento che si è verificato nella spesa media totale.

*Tabella 4 – Spesa media corrente da parte dei Comuni italiani classificati sulla base dell'area geografica di appartenenza – valori in migliaia di Euro*

Spesa corrente totale	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	36.213	36.212	36.073	37.742	38.280
Centro Italia	39.114	43.807	45.095	48.946	47.062
Mezzogiorno	26.189	25.929	24.176	24.612	25.660

Solo Funzione Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	1.740	1.658	1.578	1.536	1.548
Centro Italia	1.840	1.817	1.746	1.744	1.670
Mezzogiorno	504	458	414	380	416

% di spesa in Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	4,80%	4,58%	4,37%	4,07%	4,04%
Centro Italia	4,70%	4,15%	3,87%	3,56%	3,55%
Mezzogiorno	1,93%	1,77%	1,71%	1,55%	1,62%

Gli stessi risultati si ottengono dall'analisi della spesa media corrente procapite media per area geografica, riportata nella tabella seguente.

*Tabella 5 – Spesa media corrente pro-capite da parte dei Comuni italiani classificati sulla base dell'area geografica di appartenenza – valori in Euro*

Spesa corrente pro-capite	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	28,95	27,68	25,61	24,90	24,84
Centro Italia	23,36	22,21	20,51	19,72	19,23
Mezzogiorno	10,37	9,77	8,78	8,09	8,22

L'analisi della spesa media in conto capitale per area geografica, riportata nella tabella successiva, mette in luce la grande differenza negli investimenti in infrastrutture culturali delle diverse aree geografiche.

I dati mostrano infatti che, dal 2010 al 2014, l'incidenza della spesa in conto capitale per la Funzione Cultura nelle regioni settentrionali è progressivamente aumentata, passando dall'1% al 2,7% della spesa media in conto capitale complessiva del Comune, che, nello stesso periodo, è passata da 4,7 a 5,2 milioni di euro. Nel Mezzogiorno gli investimenti in conto capitale relativi alla Funzione Cultura sono rimasti sostanzialmente stabili malgrado il fatto che la spesa media complessiva comunale sia aumentata significativamente, crescendo di quasi il 70%. Diverso è invece il trend seguito negli ultimi anni dai Comuni del Centro Italia, che hanno aumentato significativamente gli investimenti relativi in infrastrutture culturali, da 25.000 a 145.000 euro in media, mentre la spesa media in conto capitale delle amministrazioni comunali si riduceva di quasi il 28%.

*Tabella 6 – Spesa media in conto capitale da parte dei Comuni italiani classificati sulla base dell'area geografica di appartenenza – valori in migliaia di Euro*

Spesa in conto capitale totale	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	4.753	6.291	3.134	4.894	5.216
Centro Italia	2.335	1.967	7.261	2.471	1.672
Mezzogiorno	1.160	1.086	608	2.772	1.949
Solo Funzione Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	52	81	43	95	139
Centro Italia	25	19	29	284	145
Mezzogiorno	9	5	9	3	9
% di spesa in Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	1,09%	1,29%	1,39%	1,95%	2,67%
Centro Italia	1,05%	0,97%	0,40%	11,52%	8,65%
Mezzogiorno	0,77%	0,44%	1,40%	0,12%	0,46%

Per completezza nella successiva tabella 7 si riporta l'andamento della spesa media in conto capitale pro-capite dei comuni italiani, che conferma quanto appena esposto per il Nord ed il Centro Italia, mentre evidenzia una crescita della spesa nel Mezzogiorno, per la quale si rileva un leggero aumento.

*Tabella 7 – Spesa media in conto capitale pro-capite per la Funzione cultura da parte dei Comuni italiani classificati sulla base dell'area geografica di appartenenza – valori in Euro*

Spesa in conto capitale pro-capite	2010	2011	2012	2013	2014
Nord Italia	1,42	1,15	0,70	1,30	2,51
Centro Italia	0,35	0,39	0,34	1,07	1,37
Mezzogiorno	0,24	0,07	0,19	0,07	0,32

Nella tabella 8 sono riportati i dati relativi alla spesa in Funzione Cultura, sia corrente che in conto capitale, per i Comuni italiani ripartiti per Regione.

*Tabella 8 – Spesa media complessiva in Funzione Cultura da parte dei comuni italiani classificati sulla base della Regione di appartenenza – valori in migliaia di Euro*

Spesa per Funzione Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Abruzzo	590	502	509	499	500
Basilicata	387	302	260	249	138
Calabria	672	543	471	457	402
Campania	394	360	302	260	314
Emilia-Romagna	2.440	2.253	2.100	2.162	2.140
Friuli-Venezia Giulia	2.791	2.972	2.814	2.543	2.625
Lazio	2.685	2.667	2.613	2.576	2.409
Liguria	3.053	3.035	2.967	3.069	3.057
Lombardia	1.524	1.498	1.405	1.483	1.511
Marche	1.222	1.236	1.097	1.077	1.016
Molise	362	332	278	277	245
Piemonte	1.495	1.604	1.311	1.208	1.453
Puglia	440	404	363	311	371
Sardegna	1.100	992	1.039	952	1.065
Sicilia	549	513	471	449	486
Toscana	1.608	1.557	1.505	2.230	1.871
Trentino-Alto Adige	3.217	2.919	2.796	2.658	2.537
Umbria	1.062	963	956	939	899
Valle d'Aosta	0	0	0	0	0
Veneto	1.323	1.188	1.191	1.179	1.237

Incidenza % della Spesa per Cultura	2010	2011	2012	2013	2014
Abruzzo	1,63%	1,45%	1,75%	0,94%	1,07%
Basilicata	1,79%	1,43%	1,25%	1,02%	0,81%
Calabria	2,92%	2,74%	2,66%	2,44%	2,01%
Campania	1,48%	1,33%	1,29%	1,06%	1,24%
Emilia-Romagna	6,26%	6,03%	5,85%	5,15%	5,02%
Friuli-Venezia Giulia	5,91%	5,82%	5,94%	5,30%	5,52%
Lazio	4,22%	3,46%	2,72%	2,94%	3,02%
Liguria	3,11%	3,52%	3,40%	3,14%	3,12%
Lombardia	3,56%	3,03%	3,30%	3,18%	3,18%
Marche	4,94%	4,98%	4,49%	4,34%	3,98%
Molise	1,78%	1,59%	1,43%	1,26%	1,30%
Piemonte	4,04%	4,30%	3,78%	3,49%	3,95%
Puglia	2,09%	1,90%	1,72%	1,47%	1,70%
Sardegna	3,24%	2,93%	3,04%	2,70%	2,86%
Sicilia	1,65%	1,57%	1,56%	1,36%	1,44%
Toscana	4,95%	5,07%	4,91%	6,30%	5,26%
Trentino-Alto Adige	6,03%	5,74%	5,52%	5,48%	5,15%
Umbria	4,12%	3,70%	3,82%	3,38%	3,32%
Valle d'Aosta	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Veneto	4,56%	4,34%	4,37%	3,91%	4,07%

I dati permettono di rilevare come la Liguria sia al regione italiana in cui vi è la maggior spesa per le attività relative alla Funzione Cultura.

In generale, la spesa media comunale è diminuita in tutte le Regioni con l'eccezione della Toscana, in cui la spesa per attività legate alla Funzione Cultura non solo è aumentata, in media, di circa € 250.000 ma anche la sua incidenza sulla spesa media complessiva dei Comuni è cresciuta arrivando al 5,26%.

L'analisi dell'incidenza della spesa per la funzione cultura su base regionale mette anche in luce come l'importanza che queste attività hanno nelle Regioni italiane possa essere molto diversa. Si noti come in alcune Regioni queste funzioni, in media, portino ad una spesa di circa l'1% della spesa di competenza comunale (Basilicata con 0,81% cui seguono Abruzzo, Campania, e Molise), mentre in altre l'impegno sia superiore al 5% (Friuli, Toscana, Trentino Alto Adige, Emilia-Romagna).

#### LA SPESA DELLA FUNZIONE CULTURA NELLE CITTÀ D'ARTE

In questa sezione si analizza la spesa media relativa alla Funzione Cultura delle città d'arte italiane. I dati sono riportati nella successiva tabella 9.

Con riferimento ai Comuni delle città a maggior vocazione artistica, nel periodo preso in esame il trend decrescente della spesa media corrente risulta confermato e l'incidenza di tali spese risulta, al 2014, solo leggermente superiore a quella riferita alla generalità dei Comuni italiani (3,40% contro 3,25%). Diversamente, nelle 'città d'arte', l'incidenza sul totale della spesa media in conto capitale per la funzione cultura, pur se in netta crescita, risulta decisamente inferiore a quella della Comuni italiani (1,59% contro 2,80% a livello nazionale). Questo dato risulta coerente con la maggiore dotazione di risorse culturali di queste città, che hanno prevalentemente la necessità di gestire il patrimonio esistente piuttosto che di crearne di nuovo.

Bisogna però rilevare come, per questi Comuni, alla simile incidenza corrisponde una spesa media molto più elevata in termini assoluti. Con riferimento al quinquennio preso in esame, si rileva infatti come la spesa media corrente, nelle città d'arte, sia stata di circa 30 volte superiore alla media nazionale ogni anno, mentre quella in conto capitale sia stata 42 volte quella nazionale nel 2010 e, nel 2014, sia stata (solo) 26 volte più grande.

Il maggiore impegno di questi Comuni nelle attività relative alla Funzione Cultura viene confermato anche dai dati relativi alla spesa media procapite, che risultano circa 2,5 volte superiori alla media nazionale.

**Tabella 9 – Spesa media in funzione Cultura da parte delle città d'arte confrontati con la media dei Comuni italiani – valori in migliaia di Euro (spesa pro-capite espressa in euro)**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Città d'arte</b>					
Spesa Corrente Totale	924.466,00	1.050.796,93	1.083.858,81	1.139.239,84	1.121.115,40
Spesa Corrente (Cultura)	38.830,00	39.870,50	39.250,61	38.181,09	38.173,62
<i>Incidenza della Funzione Cultura</i>	<i>4,20%</i>	<i>3,79%</i>	<i>3,62%</i>	<i>3,35%</i>	<i>3,40%</i>
Spesa in Conto Capitale Totale	168.934,00	250.688,84	226.905,70	193.251,02	150.936,84
Spesa in Conto Capitale (Cultura)	195,00	1.675,76	1.197,87	7.150,60	2.400,83
<i>Incidenza della Funzione Cultura</i>	<i>0,12%</i>	<i>0,67%</i>	<i>0,53%</i>	<i>3,70%</i>	<i>1,59%</i>
Spesa Pro-Capite (Cultura) (€)	44,33	47,83	48,06	59,47	48,10
<b>Italia</b>					
Spesa Corrente Totale	32.928,00	33.833,15	33.343,25	34.994,55	35.334,42
Spesa Corrente (Cultura)	1.284,00	1.234,08	1.166,81	1.137,76	1.148,46
<i>Incidenza della Funzione Cultura</i>	<i>3,90%</i>	<i>3,65%</i>	<i>3,50%</i>	<i>3,25%</i>	<i>3,25%</i>
Spesa in Conto Capitale Totale	2.886,00	3.440,04	2.999,34	3.597,53	3.272,95
Spesa in Conto Capitale (Cultura)	30,00	39,63	27,21	98,32	91,52
<i>Incidenza della Funzione Cultura</i>	<i>1,04%</i>	<i>1,15%</i>	<i>0,91%</i>	<i>2,73%</i>	<i>2,80%</i>
Spesa Pro-Capite (Cultura) (€)	21,42	20,37	18,59	18,24	18,93

In conclusione, l'analisi dei dati ha mostrato come nel periodo considerato il settore della cultura abbia subito gli effetti della crisi, anche se - proprio nel 2014 - è iniziata una leggera ripresa che risulta trainata più dalla spesa in conto capitale che da quella corrente.

I dati, analizzati tenendo conto dei valori medi di ogni classe, risentono evidentemente della grande varietà di asset culturali che sono disponibili nei singoli Comuni, circostanza questa che genera una grande variabilità della spesa. Inoltre, i dati mettono in luce il gap che separa i Comuni del Mezzogiorno dalle altre aree. Nelle regioni del Sud Italia e nelle Isole la spesa per la cultura è spesso significativamente minore di quella rilevata nelle altre Regioni, sia in termini assoluti che guardando l'incidenza sulla spesa comunale; peraltro, limitando i dati a questa macro-area, non si rileva quella leggera inversione del trend che si è invece registrata a livello nazionale.

### *Parte III.*

## UN'ECONOMIA REALE: CAPITALE UMANO, OCCUPAZIONE, FORMAZIONE, CONTRATTI

*La recente riforma del lavoro introdotta dal Jobs Act e i numerosi anni di crisi economica attraversati dal Paese hanno profondamente modificato, anche nel settore della cultura, il panorama del mercato e dell'organizzazione del lavoro.*

*Nell'ambito culturale, inoltre, si stanno determinando nuovi assetti organizzativi nel settore pubblico, nuove esigenze gestionali, diversi modelli produttivi.*

*In questo contesto emerge la necessità crescente di figure professionali specializzate e di forme contrattuali maggiormente aderenti alle peculiarità dell'organizzazione del lavoro nella cultura.*

*A queste esigenze risponde il Contratto Collettivo di Lavoro Federculture che, rinnovato alla luce delle nuove normative, sempre più si configura come lo strumento per far crescere qualità e professionalità.*



# I MUTAMENTI NELL'ECONOMIA DELLA CULTURA

PIETRO ANTONIO VALENTINO\*

1. La rivoluzione informatica ha modificato profondamente gli stili di vita, le forme delle relazioni interpersonali, i modi di comunicare, i prodotti e i processi produttivi, la scelta a scala globale della localizzazione delle attività economiche, modelli e potenziali di sviluppo di molti paesi e nel settore delle attività culturali e creative che hanno avuto bisogno di ridefinirsi e rinominarsi<sup>1</sup>. In quest'ultimo comparto l'innovazione tecnologica ha messo in atto processi e attivato strumenti che *in potenza* sono in grado di: a) modificare profondamente e migliorare le tecniche sedimentate di produzione e riproduzione di arte e cultura; b) permettere la realizzazione di nuovi prodotti e ampliare la dimensione spaziale dei loro mercati; c) creare nuovi canali per un accesso più 'democratico' alla cultura; d) semplificare la disseminazione delle conoscenze riducendo le barriere geografiche e di censo; e) cambiare le forme di apprendimento e arricchire la gamma degli strumenti per l'educazione e l'istruzione permettendo così una più pervasiva crescita della qualità

---

\* Già professore di Economia a La Sapienza, direttore di «Economia della Cultura»

<sup>1</sup> Assumiamo qui la denominazione di *Industrie culturali e creative* (ICC), quella prescelta dalla Commissione europea, in quanto costituisce una 'coperta' che evita inutili discussioni terminologiche tra culturale e creativo e permette di includere nel settore, come verrà specificato in seguito, un insieme molto variegato di attività.

del capitale umano; f) ampliare le forme di interconnessione con gli altri con l'effetto di rendere più facili i processi di coesione e inclusione sociale e, in definitiva, causando un aumento nella qualità del capitale sociale<sup>2</sup>. Il cambiamento tecnologico ha messo e mette a disposizione del settore della cultura e della creatività un insieme di strumenti che potenzialmente potrebbe cambiare in modo significativo, da un lato, forme e contenuti della produzione di cultura e, dall'altro, dimensione e qualità del pubblico come anche le modalità di consumo. L'uso di questo potenziale è stato molto diverso da paese a paese, in molti casi le realizzazioni non hanno corrisposto alle attese, un bilancio mostrerebbe luci ed ombre anche se gli impatti complessivi, visti dal punto di vista culturale, sociale ed economico, possono essere considerati sostanzialmente positivi. Il bilancio, più a livello globale e meno a livello italiano, è positivo in quanto nella gran parte dei paesi: la domanda 'virtuale' e 'reale' di cultura è aumentata; la quota di *audience* più giovane si è accresciuta; la spesa in cultura è globalmente aumentata e anche le offerte culturali più 'tradizionali' hanno attratto nuovo pubblico. L'effetto del mutamento intervenuto nel settore è ancora più evidentemente positivo se si analizzano i suoi impatti economici anche se qualcuno da un punto di vista strettamente culturale potrà considerare questo risultato negativo. Comunque, a partire dalla *rivoluzione industriale* che ha reso tecnicamente possibile la riproducibilità delle opere d'arte, un pubblico sempre più vasto e meno abbiente ha potuto consumare cultura perché le opere sono andate «incontro al fruitore, nella forma della fotografia oppure del disco», perché la cattedrale ha abbandonato «la sua ubicazione per essere accolta nello studio di un amatore d'arte»; perché «il coro che è stato eseguito in un auditorio oppure all'aria aperta può venir ascoltato in una camera».<sup>3</sup> Parafrasando Adam Smith, non è dalla benevolenza dell'editore, del produttore cinematografico, di quello teatrale o di quello musicale che ci aspettiamo il soddisfacimento dei nostri bisogni culturali, «ma dalla cura che essi hanno per il proprio interesse. Non ci rivolgiamo alla loro umanità ma al loro interesse personale». E questo è per alcuni un paradosso; ovvero, che, da più di un secolo, sia il mercato ad assicurare la democratizzazione della fruizione culturale 'buona' e 'cattiva'. La rivoluzione informatica ha assicurato una ulteriore spinta alla democratizzazione del consumo culturale in quanto ha ulteriormente 'potenziato' l'economia della cultura attraverso due *macro fenomeni*:

<sup>2</sup> Il modo in cui le rivoluzioni tecnologiche hanno modificato e modificano il settore della cultura è illustrato con maggior dettaglio in P. A. Valentino (2012).

<sup>3</sup> Benjamin W. (1936), p. 9

- a) il primo riguarda la crescita di peso (in termini di reddito, export ed occupazione) delle attività culturali e creative. Crescita dovuta soprattutto all'apparizione di nuovi prodotti immateriali, resi fattibili dalla rivoluzione informatica, che hanno abbattuto le precedenti barriere di mercato;
- b) il secondo si connette alla maggiore importanza che i prodotti culturali e creativi hanno assunto nella catena di valore sia nei processi produttivi che li usano direttamente come input (dal turismo a molte attività manifatturiere come quelle del *made in Italy*) che, indirettamente, creando 'valori territoriali', ovvero accrescendo l'attrattività dei territori come luoghi di insediamento di attività produttive sempre più innovative.

La crescita di importanza del settore si ritrova spesso banalizzata nella narrazione giornalistico-politica ma anche messa al centro dalle politiche di istituzioni e agenzie internazionali per ragioni sia economiche che sociali<sup>4</sup>. Anche molti governi nazionali (europei e non) attribuiscono sempre più importanza e per varie ragioni allo sviluppo del settore culturale e creativo<sup>5</sup>. Dal punto di vista economico, i governi hanno visto e vedono nei nuovi prodotti del settore l'occasione per ridisegnare le economie locali mettendole più al riparo da quella elevata competitività che ha investito e investe i prodotti a minor contenuto di cultura, conoscenza e tecnologia. In altri termini, non solo nel dibattito politico ma anche nelle politiche di sviluppo le attività culturali e creative vengono sempre più viste

<sup>4</sup> Per esempio, il sostegno allo sviluppo delle industrie culturali e creative svolge un ruolo sempre più importante nelle politiche europee per ragioni non solo economiche. *Europa Creativa*, il programma quadro del settore culturale e creativo per il 2014-2020, si pone tra gli obiettivi generali sia la promozione e salvaguardia «della diversità linguistica e culturale europea» che il rafforzamento della «competitività del settore culturale e creativo per promuovere una crescita economica intelligente, sostenibile e inclusiva». L'Agenzia delle Nazioni Unite a sostegno dei 'developing countries', *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), considera le 'creative industries' come un «vibrant sectors of the global economy. Increasing demographics, better access to ICTs and dynamic shifts to new lifestyles associated with creative products and services, makes trade in these sectors a promising avenue for future growth» UNCTAD (2015).

<sup>5</sup> Tra i governi europei è stato quello britannico a credere per primo, a partire dal 1983, nel ruolo dell'industria creativa come un volano per la crescita dell'economia nazionale. Cfr., CABINET OFFICE (1983). Le politiche governative sono state condivise dalla *Confederation of British Industry*, la 'Confindustria britannica', che vede le *creative industries*, «from film and television, to advertising and marketing» come «one of the UK's fastest growing sectors in terms of both job and value creation». Industrie importanti non solo per il loro ruolo nell'economia. «Alongside their vital economic role, these industries help mould the UK's global brand, shaping investment, tourism, and our cultural influence. The UK's reputation as a leader in the creative industries means that we are in a formidable position to take advantage of international opportunities, and the CBI supports the sector to do just that» Cfr., CBI (2016).

come nuove occasioni di crescita economica e sociale in quanto sia i prodotti settoriali che quelli degli altri settori che le usano come input sono meno soggetti, almeno nel breve periodo, alla pura concorrenza di prezzo<sup>6</sup>.

2. L'analisi degli impatti economici diretti del settore richiede che se ne definiscano bene i contorni ovvero le attività che lo vanno a caratterizzare. Questa operazione definitoria è particolarmente importante proprio nella fase in cui si presentano nuovi prodotti di difficile classificazione in quanto differenti o ibridi rispetto alle attività consolidate e già storicamente catalogate.

Evidentemente al cambiare delle definizioni cambia anche la dimensione ed il peso economico del settore. Per dare una indicazione della dimensione e delle dinamiche del settore in Italia e in confronto agli paesi europei si utilizzeranno i dati Eurostat (2016). La rilevazione si basa sulla metodologia proposta dall'*European Statistical System network on Culture* che, anche se per alcuni versi troppo ampia, fornisce una classificazione che è comunque condivisa da molti Istituti nazionali di statistica e permette così un confronto omogeneo a livello internazionale<sup>7</sup>.

Una prima immagine della dimensione economica e delle dinamiche del settore è fornita dai dati sull'occupazione. Queste informazioni, per l'Italia e per alcuni selezionati paesi europei, sono riportate nella tabella 1. Dai dati assoluti si

<sup>6</sup> I prodotti che inglobano tanta cultura e creatività sono più 'protetti' in quanto sono il risultato di processi produttivi complessi che combinano in modo sapiente tecnologie avanzate con un insieme composito di *capitali* (culturale, ambientale, umano e sociale). Si tratta di capitali e risorse che in termini qualitativi e quantitativi non sono alla portata di tutti i territori.

<sup>7</sup> L'*European Statistical System network on Culture* è un gruppo di esperti di vari paesi che per conto della Commissione europea ha delimitato l'ambito culturale tenendo conto delle classificazioni internazionali e, a partire dal documento UNESCO (2009), ha formulato raccomandazioni metodologiche per la misurazione e rilevazione, a livello del settore ridefinito, dell'occupazione, della spesa pubblica e privata, del sistema delle imprese e della partecipazione. Cfr., ESSnet-Culture (2012). Particolarmente innovativa è la metodologia di stima dell'occupazione che ESSnet-Culture ha proposto ed Eurostat applicato in quanto mette insieme e in coerenza i dati rilevati dagli archivi delle imprese (NACE Rev. 2) per le attività culturali e creative con quelli rilevati dalle indagini sulle forze lavoro (ISCO-08). Più in dettaglio il settore culturale e creativo è stato suddiviso in 10 domini o aree di attività: heritage (musei, luoghi storici, siti archeologici, patrimonio immateriale); archivi; biblioteche; editoria e stampa; arti visive (arti plastiche, fotografia, design); spettacolo dal vivo (musica, danza, teatro, arti varie e altri spettacoli dal vivo); audiovisivi e multimedia (arti visive, fotografia, design); architettura; pubblicità e artigianato d'arte. Per ogni dominio si sono considerate le imprese e gli occupati nelle attività di creazione, produzione e pubblicazione; disseminazione e scambio; conservazione, in quelle educative, di management e regolazione. La classificazione data da ESSnet-Culture è discutibile in quanto in parte è troppo ampia e in parte include attività di difficile rilevazione. Per una analisi critica di questa e di altre definizioni di industria culturale e creativa si rinvia a Valentino P. A. (2013).

evinche che gli occupati in Italia sono inferiori a quelli di tutti gli altri paesi considerati, ad esclusione della Spagna, e che tendono a ridursi negli anni 2012-2014 mentre per l'Europa complessivamente considerata tendono ad aumentare<sup>8</sup>.

*Tabella 1- Gli occupati nell'Industria culturale e creativa<sup>9</sup> (valori in migliaia)*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EU-28	5.342,1	5.386,5	5.415,2	6.039,6	6.139,6	6.188,3	6.273,1
Germania	1.010,3	1.027,1	1.047,7	1.243,5	1.187,8	1.178,5	1.183,0
Spagna	442,4	409,0	393,2	398,2	396,4	393,7	428,5
Francia	513,5	528,9	541,0	733,4	725,0	744,9	713,7
Italia	537,7	494,4	511,8	591,7	622,9	603,7	602,1
Regno Unito	829,2	932,3	928,8	924,0	984,6	1.034,3	1.062,1

Fonte: Eurostat

Analizzando il peso dell'occupazione nell'ICC sul totale degli occupati risulta di più immediata lettura l'importanza economica di queste attività per ogni paese (Tabella 2).

A partire da questi dati alcune considerazioni generali possono essere tratte:

- il peso dell'ICC è relativamente modesto considerando sia la media europea che i dati relativi ai singoli paesi considerati. Nel Regno Unito, dove questa industria è tra le più sviluppate a livello mondiale, il peso occupazionale del settore non supera il 3,5% del totale e questo mostra che spesso c'è una tendenza a sovrastimarla;
- l'industria culturale e creativa italiana, al di là di tutte le retoriche, è ancora relativamente poco importante e la sua incidenza è inferiore alla media europea.

*Tabella 2- Gli occupati nell'Industria culturale e creativa sul totale degli occupati (%)*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EU-28	2,4	2,5	2,5	2,8	2,8	2,9	2,9
Germania	2,6	2,7	2,7	3,2	3,0	3,0	3,0
Spagna	2,2	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,5
Francia	1,9	2,0	2,1	2,8	2,8	2,8	2,8
Italia	2,3	2,2	2,3	2,6	2,8	2,7	2,7
Regno Unito	2,8	3,2	3,2	3,2	3,3	3,5	3,5

Fonte: Eurostat

<sup>8</sup> I dati si riferiscono all'Europa composta da 28 paesi che nelle tabelle è indicata con EU-28.

<sup>9</sup> Per alcuni paesi, come la Francia, il confronto intertemporale non ha grande significato in quanto a partire dal 2011 la modalità di rilevazione è stata modificata.

La relativa ridotta importanza dell'ICC in Italia risulta ancora più evidente se il dato degli occupati nel settore in ogni paese viene normalizzato riguardo alle rispettive popolazioni in età lavorativa (Tabella 3). Il valore così determinato mostra che il dato relativo all'Italia è superiore solo a quello della Spagna ma inferiore alla media europea e ancora più nettamente ai valori fatti registrare da Germania e Regno Unito. Quest'ultimo paese presenta il rapporto tra occupati nell'ICC e popolazione in età lavorativa più elevato in Europa; valore che si è accresciuto negli anni della crisi. Queste *performance* sono state possibili perché il Regno Unito è stato uno dei paesi europei che ha attribuito al sostegno alle attività culturali e creative un ruolo importante nelle sue politiche economiche ed ha definito strategie e politiche settoriali in modo partecipato con i principali attori. Rappresenta una *buona pratica* e le politiche che ha attivato dovrebbero essere studiate ed analizzate per applicarle, fin dove è possibile date le differenze nei contesti, anche in Italia.

*Tabella 3- Gli occupati nell'Industria culturale e creativa per 1.000 abitanti*

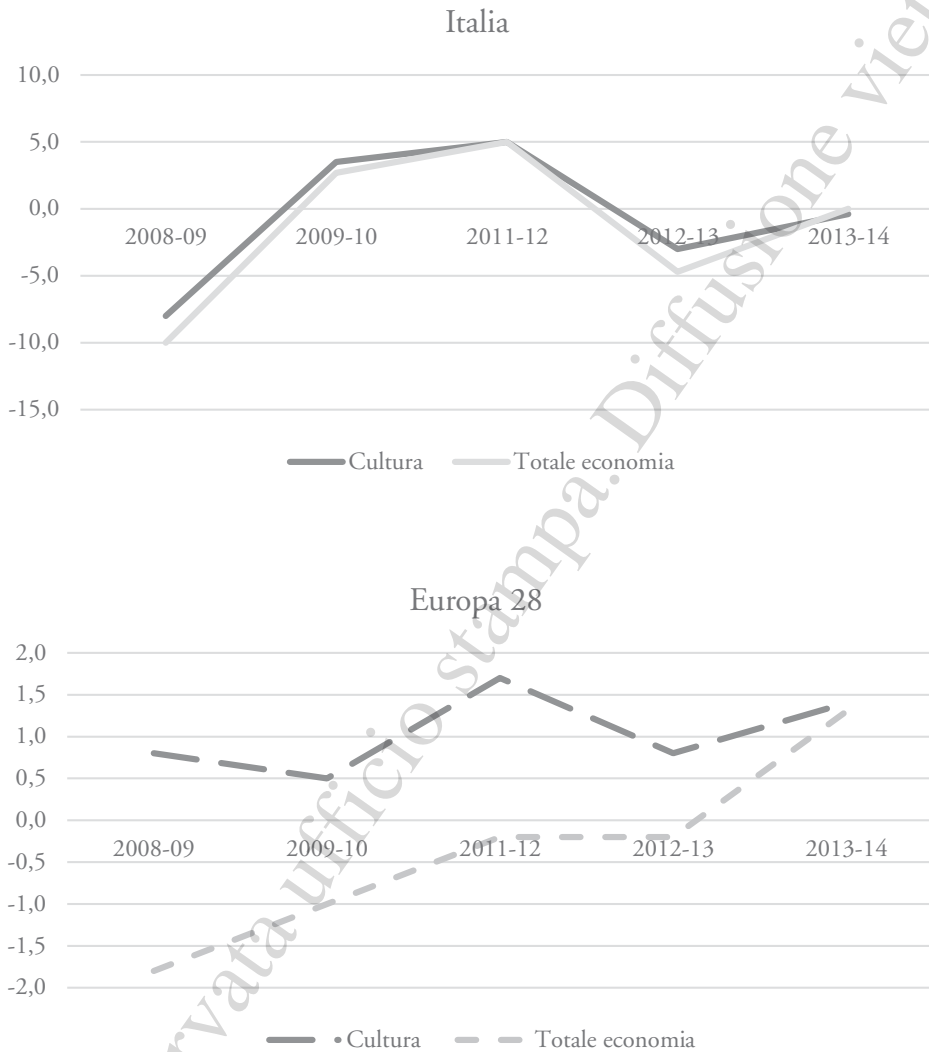
	2011	2014
EU-28	12,0	12,4
Germania	15,5	14,6
Spagna	8,5	9,2
Francia	11,3	10,8
Italia	10,0	9,9
Regno Unito	14,7	16,5

Fonte: Eurostat

I dati raccolti ed elaborati dall'Eurostat mostrano che nella media Europea e in alcuni paesi (sempre il Regno Unito) il settore culturale e creativo ha mostrato un elevato grado di resilienza negli anni della crisi. Come mostra il grafico 1 questo fenomeno non caratterizza l'ICC italiana che è invece molto sensibile agli andamenti ciclici e non è stata in grado di contrastare gli andamenti negativi.

In definitiva, sulla base dei dati sinteticamente illustrati, si ricava che l'Industria culturale e creativa italiana non sembra aver colto pienamente le nuove opportunità offerte dalla rivoluzione informatica, la sua incidenza sulla economia complessiva, di sicuro rispetto al mercato del lavoro, è modesta e le sue *performance* non sono correlate alla qualità e dimensione del capitale culturale posseduto.

**Grafico 1** Saggi annui di variazione nell'occupazione dell'Industria culturale e creativa e nel totale dell'economia



Fonte: Eurostat

3. La rivoluzione informatica con la nascita delle industrie creative ha modificato, come anticipato, gli impatti della cultura, in senso lato, sugli altri settori dell'economia. Questo fenomeno è già stato diffusamente analizzato a livello internazionale rispetto al rapporto tra ICC e turismo anche perché ancora molti vedono nella attrazione di flussi di visitatori l'impatto economico prevalente, se non unico, della

cultura. Come abbiamo accennato, gli impatti economici dell'industria culturale e creativa sono molteplici e quello sul turismo è quello più 'tradizionale' ma non esclusivo. Ciò non toglie che il rapporto che esiste tra cultura, tangibile e intangibile, e turismo, anche per effetto delle nuove offerte, diventi sempre più forte. Il segmento del turismo culturale è di difficile definizione e valutazione, ma svolge in molti paesi e in particolar modo in Italia, un ruolo importante nella produzione del reddito di molte città, grandi e piccole. Gli effetti della nascita di nuovi prodotti culturali, quelli derivanti dalle attività cosiddette creative, sul turismo possono essere chiariti mettendo a confronto due indagini condotte dall'OECD<sup>10</sup>, nella prima viene analizzato il rapporto tra attività culturali e turismo e nella seconda come questo rapporto si modifica con la nascita dell'industria creativa.

Dalle indagini risulta che sono le città, specialmente quelle di maggiori dimensioni, gli attori principali di questo rapporto perché da decenni utilizzano le composite offerte del settore culturale per migliorare il loro posizionamento sui mercati nazionali e internazionali, per accrescere la loro capacità di attrazione sia di flussi di visitatori che di attività economiche e di capitali.

Il cambiamento di immagine di una città richiede però una strategia di lungo periodo<sup>11</sup> e, anche per questa ragione, molte delle valutazioni condotte non riescono a cogliere gli effetti delle politiche culturali urbane<sup>12</sup>. Di recente sono stati pubblicati articoli di stampa che sottolineano il 'successo' nel cambiamento di

<sup>10</sup> OECD (2009) e (2014)

<sup>11</sup> «In most cases, a period of 20-25 years is required to realise the full benefits of sustained interventions in the field of culture and tourism, as the examples of Glasgow and Barcelona indicate. A whole series of steps need to be taken to develop a successful synergy between culture and tourism, and these need an adequate strategy to be established» OECD (2009), p. 12.

<sup>12</sup> Nella letteratura si trovano oramai molte indagini empiriche sul ruolo della cultura sulle politiche di cambiamento di immagine di una città e sugli impatti economici generati: dagli effetti sul turismo a quelli sulle attività economiche (culturali, creative o di altra natura). Quello che è interessante far notare è che gli impatti dipendono dal tipo di politiche messe in atto, dagli anni trascorsi dalla loro implementazione e dalle variabili utilizzate per la loro valutazione. Sostanzialmente positivo, malgrado qualche critica, sembra essere l'effetto Bilbao sia sul turismo che sulla nascita di un'industria culturale urbana (cfr., per esempio, PLAZA B., GONZÁLEZ-CASIMIRO P., MORAL-ZUAZO P., WALDRON C. (2015), *Culture-led city brands as economic engines: theory and empirics*, «The Annals of Regional Science», 54 (1), pp. 179-196), mentre meno conforme è la letteratura sull'analisi degli impatti di programmi più estemporanei e più concentrati nel tempo. Questo è il caso delle valutazioni sugli effetti del programma *European Capitals of Culture* (ECoC) che se analizzati nella logica di lungo periodo vengono valutati positivamente (cfr., per esempio, GARCIA B., COX T. (2013), *European Capitals of Culture: Success Strategies and Long-Term Effects*, European Parliament), mentre le analisi che si muovono nella logica di breve periodo non sempre riescono a rilevare il perseguimento o meno degli impatti attesi. Cfr., per esempio, l'analisi su Liverpool, Capitale Europea della cultura 2008, in CAMPBELL P. (2011), *Creative industries in a European Capital of Culture*, «International Journal of Cultural Policy», 17 (5), 510-522

immagine della città di Torino che, nella percezione di italiani e stranieri, si è trasformata da città dell'auto a città della cultura, ma nessuno ha evidenziato che questo è il risultato di una strategia che ha iniziato a concretizzarsi con i grandi progetti di recupero, come 'Residenze e collezioni sabaude', messi in cantiere nella metà degli anni '80.

L'esperienza, e l'indagine OECD, mostra che la cultura può modificare l'immagine di una città ed accrescerne la capacità attrattiva solo se vengono definite e perseguite coerenti strategie di sviluppo che richiedono prima di tutto una relazione forte tra gli stakeholder dei due settori (cultura e turismo); relazione non semplice in quanto le logiche economiche che caratterizzano i comportamenti degli attori settoriali sono molto diverse. Gran parte delle attività del settore della cultura, di sicuro quelle più 'tradizionali' come la produzione di servizi museali o dello spettacolo dal vivo, devono essere gestite da organizzazioni o istituzioni che strutturalmente non possono avere fini di lucro (*imprese non profit*) e per questa ragione dipendono fortemente dai sussidi pubblici o privati (mecenatismo e sponsorizzazioni). Mentre la quasi totalità delle attività che caratterizzano il comparto del turismo possono essere redditizie e in genere sono gestite da *imprese profit*. La differenza di obiettivi comporta sia una differenziazione dei pubblici di riferimento delle differenti offerte settoriali che degli orizzonti temporali degli operatori. Per quanto riguarda i pubblici di riferimento sono più orientati al 'cliente' i prodotti del turismo e più diretti alla crescita culturale dei cittadini e della loro *audience* i servizi delle imprese culturali<sup>13</sup>. Relativamente agli orizzonti temporali, coloro che operano con la logica del profitto agiscono in un ambito temporale di breve/medio periodo, mentre gli operatori della cultura, specialmente quando questa deve essere utilizzata per modificare l'immagine di una città, hanno bisogno di operare in orizzonti di lungo periodo. I rischi derivanti da strategie e progetti messe in atto da soggetti colpiti da miopia o presbiopia sul futuro si concretizzano principalmente nella possibilità che, in assenza di una condivisione di obiettivi e processi attuativi, queste vadano prima o poi a collidere<sup>14</sup>. In alcune delle nostre 'città d'arte' gli

<sup>13</sup> Proprio a partire dal caso Torino analizzato in due orizzonti temporali (2007 e 2015) Alberto Vanolo ha mostrato che, l'insorgere di fenomeni inattesi come la crisi economica, mettono in discussione i modelli tradizionali di *creative cities* e pongono con forza la necessità di mettere in atto strategie che tengano insieme le aspettative dei residenti con quelle dei turisti. Cfr. VANOLO A. (2015).

<sup>14</sup> «The most important aspect in linking tourism and culture is to develop an effective partnership between stakeholders in the two sectors» OECD (2009), p. 13.

effetti perversi provocati da una così profonda differenza negli orizzonti temporali possono già cogliersi nella banalizzazione delle offerte commerciali, nella perdita di qualità ed identità dei luoghi, in un sovraccarico di funzioni e di usi del territorio. Gli usi impropri delle risorse tangibili e intangibili del territorio spesso dipendono dalla necessità da parte della *impresa profit* di realizzare un profitto *prima possibile* e per soddisfare questa esigenza operano senza tener conto delle necessità di conservazione (fisica e simbolica) delle risorse; necessità che guidano invece le azioni di istituzioni e *imprese non profit*. Il contrasto tra attività di valorizzazione e conservazione può provocare dei *feedback* negativi e non voluti in quanto 'svaluta' quel *capitale culturale* (materiale e immateriale) che entrando nel processo di realizzazione del prodotto turistico ne determina competitività e prezzo. Un vantaggio immediato per il privato si può trasformare così in una perdita di lungo periodo per tutti<sup>15</sup>.

La relazione tra cultura e turismo viene modificata dalla rivoluzione informatica e dalla nascita di un nuovo comparto nell'ambito del settore culturale: le industrie creative. Nelle analisi delle politiche e delle relazioni, l'attributo 'creativo' diventa per l'OECD preponderante e tende a sostituirsi a quello 'culturale' comportando un cambiamento profondo nelle qualità dei prodotti turistici, nelle modalità del loro consumo e nelle relazioni tra spazio della produzione e spazio del consumo<sup>16</sup>.

La relazione tra industria creativa e turismo si differenzia dai «conventional models of heritage-based cultural tourism» in quanto dà vita ad un nuovo modello di turismo centrato sulla contemporaneità che può potenziare o svilire le eredità del passato a seconda del modo in cui «new intangible content and creative expe-

<sup>15</sup> Il *capitale culturale* entra, più o meno gratuitamente, nella funzione di produzione del settore turistico determinando la singolarità dei prodotti (e l'attrattività dei territori). In genere si tratta di un *capitale irriproducibile*, nella qualità e nello spazio, che protegge i produttori, in modo più o meno esteso, dalla concorrenza delle altre offerte territoriali attribuendo loro un *potere di monopolio* (una rendita di posizione) che interviene sulla capacità di fissare i prezzi e/o i livelli di profitto.

<sup>16</sup> L'OECD conserva la distinzione tra attività culturali e creative. «The split between the creative industries and the cultural industries has been effectively removed by the European Commission in its recent adoption of the term 'cultural and creative industries' as a blanket term for both. In the current report, these terms are viewed as largely interchangeable. It is not so much the terminology, but rather the policy focus that is important in shaping approaches to the creative industries». OECD (2014), p. 37. E l'industria creativa, composta dalle attività relative a «advertising, animation, architecture, design, film, gaming, gastronomy, music, performing arts, software and interactive games, television and radio», si pone in relazione al turismo come «knowledge-based creative activities that link producers, consumers and places by utilising technology, talent or skill to generate meaningful intangible cultural products, creative content and experiences». OECD (2014), pp. 37-38.

riences» vengono associati alle offerte culturali più tradizionali<sup>17</sup>. Nel nuovo modello acquista più peso «the commercial sector in developing cultural and creative content, along with higher levels of innovation and the application of technology»; si amplia il numero degli attori e la 'catena di valore' diventa meno concentrata; diviene possibile, attraverso le nuove tecnologie, il consumo delle offerte culturali/creative non solo nei luoghi di attrazione dei flussi ma anche in 'remote' (o 'virtually'). Lo *shift* verso contenuti immateriali rende i prodotti creativi più mobili e meno legati ai luoghi, ma nello stesso tempo crea le opportunità per innovare processi e prodotti culturali ed espanderne i mercati<sup>18</sup>.

Tutto questo spiega perché la realizzazione di eventi e festival, il perseguimento di politiche per trasformare lo spazio urbano in spazi creativi o la forte competizione per assumere il titolo di Capitale della cultura assumano così grande importanza.

4. La cultura con le sue nuove connotazioni non investe solo il turismo, ma attraverso le economie che crea, investe differenti settori dell'economia e in particolare i potenziali di sviluppo dei territori. Più in generale la letteratura economica, che ha sempre attribuito un ruolo importante ai fattori intangibili, soltanto in tempi più recenti ha avuto maggiore consapevolezza sul ruolo chiave che tali fattori hanno per la crescita e lo sviluppo economico.

Ancora più recente è la consapevolezza del ruolo assunto, fra i fattori intangibili, del cosiddetto 'capitale culturale' nella definizione datane da Throsby D. (1999). Recentissima è, infine, l'importanza attribuita al ruolo svolto dalla 'creatività' (quale elemento di congiunzione fra capitale umano ed innovazione) nel ridisegnare i processi di crescita (cosiddetto '*smart*') e di sviluppo spaziale delle attività economiche, delle relazioni sociali, ivi compresa la partecipazione politica. È a partire dal lavoro pionieristico di Daniel Bell<sup>19</sup>, che il post industrialismo at-

<sup>17</sup> «This emerging relationship between tourism and the creative industries differs from the relationship between culture and tourism. Creative tourism is not just based on cultural heritage, but also on the knowledge generated by contemporary creativity by both producers and consumers. This creative knowledge is very footloose and needs to be anchored in specific destinations in order to attract tourists to visit the place where creative content is produced. Creative tourism approaches augment the physical, attraction-based tourism systems associated with cultural tourism with new intangible content and creative experiences» OECD (2014), p. 20.

<sup>18</sup> «The added value potential of such activities can be enhanced by measures designed to support content development, link creativity to place, build knowledge and capacity, and strengthen network and cluster formation». OECD (2014), p. 8

<sup>19</sup> BELL D. (1973)

tribuisce al *capitale umano*, e non più nel *capitale fisico*, la forza trainante dello sviluppo capitalistico. Per questa 'scuola', nella fase attuale, sono le idee, la 'creatività' intesa come integrazione tra immaginazione (arte), conoscenze (scienza) e tecnologia (informatica e ICT), l'origine di una quota via via crescente di valore aggiunto prodotto a livello nazionale. Quest'ultimo punto sta suscitando un'attenzione particolare anche da parte della letteratura economica più recente che identifica le premesse per un cambio di paradigma rispetto al passato con la crescente tendenza alla frammentazione internazionale della produzione frutto della specializzazione dei territori in fasi diverse delle 'catene globali del valore'<sup>20</sup>. In generale, si tratta del fenomeno già visto per il turismo: la catena di valore tende ad allungarsi sia per funzioni che spazialmente.

Le attività a più alto valore aggiunto, specialmente quelle di progettazione che fanno uso di creatività e, in generale, di capitale umano qualificato, tendono a concentrarsi nei paesi di più lunga tradizione industriale e tra questi in quelli dove le risorse sono disponibili in quantità e qualità adeguata ma anche a costo contenuto. In altri termini i territori più 'fertili' per l'insediamento di attività a più alto valore aggiunto, per attrarre investimenti e attività sono quelli ricchi per la presenza di capitale umano qualificato e istruito e di capitale culturale nella sua accezione più ampia.

Le indagini anche empiriche condotte su queste tematiche<sup>21</sup> mostrano che senza una condivisione di strategie tra pubblico e privato e soprattutto senza una politica di intervento pubblico che destini significative risorse alle attività culturali e di ricerca la fertilizzazione dei territori sarà molto difficile se non impossibile sottolineando così di nuovo l'importanza e l'urgenza di ripensare le politiche di sostegno pubblico al settore.

<sup>20</sup> Per una più dettagliata disamina di questi temi si rinvia a MONTALBANO P., VALENTINO P.A. (2016)

<sup>21</sup> Cfr., per esempio, MAZZUCCATO M. (2013),

## Bibliografia

- D. BELL (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, Penguin, Harmondsworth
- W. BENJAMIN (1936), *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* (trad. it., *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica. Arte e società di massa*, Einaudi, 1966, p. 9).
- CABINET OFFICE (1983), *Making a Business of Information*, HMSO London
- P. CAMPBELL (2011), *Creative industries in a European Capital of Culture*, «International Journal of Cultural Policy», 17:5, 510-522
- CBI (2016), *Al the world's a stage growing britain's creative industries*, [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk).
- ESSnet-CULTURE (2012), *Final Report*, <http://ec.europa.eu/culture/library/reports>
- Eurostat (2016), *Culture statistics*, <http://ec.europa.eu/eurostat>.
- B. GARCIA, Cox T. (2013), *European Capitals of Culture: Success Strategies and Long-Term Effects*, European Parliament
- M. MAZZUCATO (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking the Public vs. Private Myth in Risk and Innovation*, London, Anthem
- P. MONTALBANO, P.A. VALENTINO (2016), *Politiche culturali e sviluppo locale: tra teoria e pratiche*, in «Economia della Cultura», n. 3-4, pp. 377-386
- OECD (2009), *The Impact of Culture on Tourism*, <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- B. PLAZA, P. GONZÁLEZ-CASIMIRO, P. MORAL-ZUAZO, C. WALDRON (2015), *Culture-led city brands as economic engines: theory and empirics*, «The Annals of Regional Science», 54 (1), pp 179-196
- D. THROSBY (1999), *Cultural Capital*, «Journal of Cultural Economics», 23, pp. 3-12
- UNCTAD (2015), *Creative economy outlook and country profiles: Trends in international trade in creative industries*, <http://unctad.org>, p. vii.
- UNESCO (2009), *Framework for Cultural Statistics*, <http://www.uis.unesco.org/culture/>
- P.A. VALENTINO (2012), *Industria culturale e creativa*, pp. 41-88, in Valentino P. A. (a cura di), *L'arte di produrre Arte. Imprese culturali a lavoro*, Roma, Venezia, Marsilio Editori – Associazione Civita
- P.A. VALENTINO (2013), *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, «Economia della cultura», 3, pp. 273-288
- A. VANOLO (2015), *The image of the creative city, eight years later: Turin, urban branding and the economic crisis taboo* Cities, 46, p 1-7

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# L'OCCUPAZIONE CULTURALE IN ITALIA

EUGENIA DE ROSA, ELISA MARZILLI, FEDERICA PINTALDI\*

Il presente capitolo adotta l'impianto concettuale e metodologico sviluppato dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) nel 2009 per la produzione di statistiche culturali (*Framework for Cultural Statistics*) e, nello specifico, applicato ai dati della Rilevazione sulle forze di lavoro.

L'UNESCO definisce l'occupazione culturale come l'aggregato dato dal «totale delle persone che svolgono una professione (culturale o non culturale) in settori culturali e il totale delle persone che svolgono una professione culturale in settori non culturali» (UNESCO-UIS, 2015, p. 8). L'occupazione culturale in senso lato comprende quindi tre profili: a) gli occupati in professioni culturali in settori culturali; b) gli occupati in professioni culturali in settori non culturali; c) gli occupati in professioni non culturali in settori culturali (Fig. 1).

---

\* di Eugenia De Rosa, Elisa Marzilli, Federica Pintaldi, Istat. Le opinioni espresse sono a titolo del tutto personale e non coinvolgono in alcun modo l'Istituto di appartenenza.

**Figura 1 – Occupazione culturale: incrocio tra professione e settore di attività economica**

	Settore culturale	Settore non culturale
	A	B
Professione culturale	Ad esempio: giornalisti di quotidiani, musicisti, restauratori di beni culturali, bibliotecari, registi cinematografici, attori di teatro	Ad esempio: designers nell'industria automobilistica, artigiani nell'industria del legno, interpreti e traduttori tecnico-scientifici
	C	D
Professione non culturale	Ad esempio: edicolanti, custodi di biblioteche e musei, addetti alla segreteria in editoria, commessi in libreria	

*Occupazione culturale* = A+B+C

Nell'insieme, nel 2015 l'occupazione culturale in senso lato viene stimata in un milione 190 mila unità e costituisce il 5,3% dell'occupazione totale. Nel dettaglio, l'occupazione in ambito della cultura riguarda: 257 mila occupati in professioni e settori culturali, 642 mila lavoratori in professioni culturali e settori non culturali, e 291 mila occupati in professioni non culturali e settori culturali. I primi possono essere considerati come lavoratori culturali nel senso più restrittivo del termine, in quanto professionisti della cultura occupati in settori culturali (occupazione culturale in senso stretto).

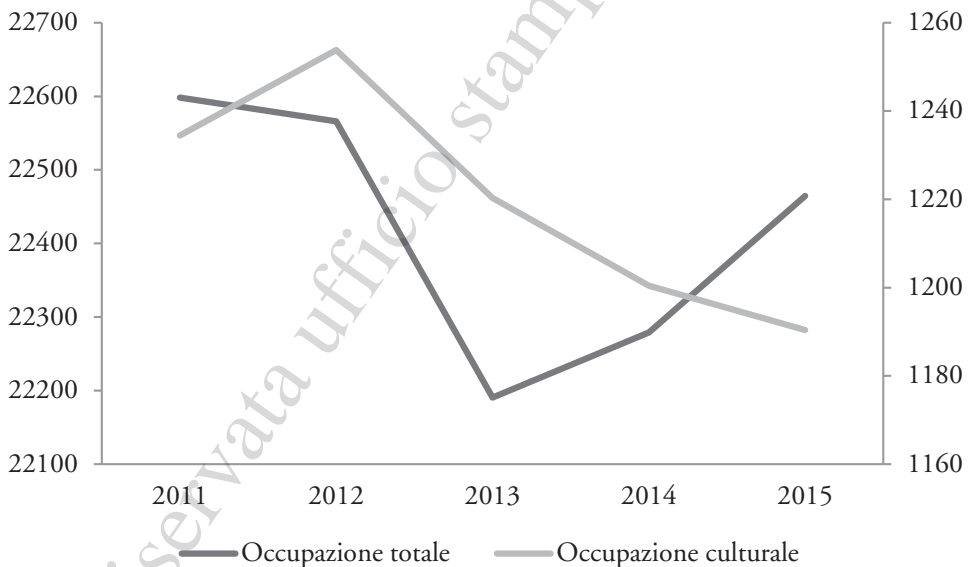
Nei quattro anni considerati, il calo dell'occupazione è stato molto più accentuato per gli occupati in ambito culturale in confronto a quanto riscontrato per il totale (-3,6% contro -0,6%). Al calo dei valori assoluti si associa anche una diminuzione della quota degli occupati culturali sul totale dell'occupazione, che passa dal 5,5% del 2011 al 5,3% del 2015.

Da un lato la contrazione dell'occupazione culturale è sintesi di un aumento tra il 2011 e il 2012 (+1,6%) e di un calo, sempre più attenuato, negli anni successivi (-2,7%, -1,6% e -0,8%); dall'altro la diminuzione nell'occupazione totale deriva da una sostanziale stabilità tra il 2011 e il 2012 (-0,1%), da un calo tra il 2012 e il 2013 (-1,7%) e da una ripresa nell'ultimo biennio (+0,4% e +0,8%) (Fig. 2).

Dinamiche in parte differenti tra l'occupazione culturale e non culturale si evidenziano anche in relazione alle principali caratteristiche socio-demografiche, quali il genere, l'età, il titolo di studio e il territorio.

Con riferimento al genere, nel quadriennio in esame l'occupazione culturale diminuisce per entrambe le componenti (-5,2% gli uomini e -1,3% le donne) mentre la contrazione del totale occupati ha interessato esclusivamente i maschi (-1,9%). Il calo nella componente più giovane degli under 35enni è meno intenso rispetto a quello del totale (-9,6% contro -15%), ma l'occupazione culturale ha subito una perdita più consistente nella fascia di età intermedia dei 35-54enni (-4,7% contro -1,6%) e un aumento molto più contenuto tra gli ultra 55enni (+10,3% contro +29,9%). Al pari dell'occupazione complessiva, anche per l'occupazione culturale si conferma il ruolo dell'istruzione quale fattore protettivo rispetto alla crisi: in entrambi i casi tra i laureati l'occupazione aumenta di +16,5% nei quattro anni considerati; di contro le variazioni negative per coloro che sono in possesso al più di licenza media o di diploma diventano molto più marcate in ambito culturale (-21,6% *vs.* -9,6% e -3,3% *vs.* -0,3%, rispettivamente).

**Figura 2 – Occupati totali e in ambito culturale – Anni 2011-2015**  
(valori assoluti in migliaia)

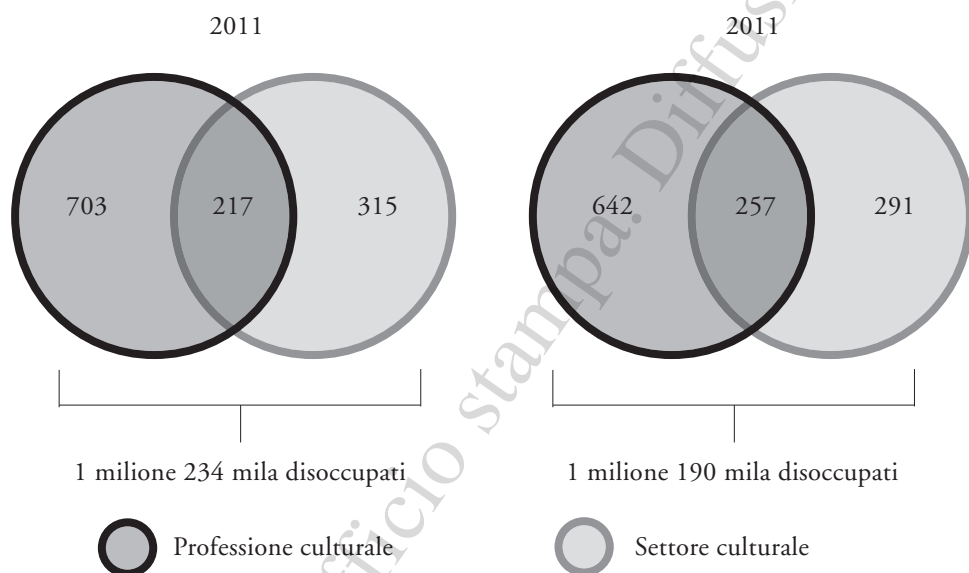


Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

A livello territoriale, nel Mezzogiorno l'occupazione culturale diminuisce in misura decisamente più accentuata di quanto accade per l'occupazione nel suo complesso (-17,1% contro -3,7%).

L'aggregato dell'occupazione culturale, definito attraverso la combinazione tra la professione e il settore di attività economica, può essere raffigurato da due aree parzialmente sovrapposte: la prima area rappresenta l'insieme delle professioni culturali, la seconda area l'insieme dei settori culturali, e l'intersezione delle due aree l'insieme delle professioni culturali svolte nei settori culturali (Fig. 3).

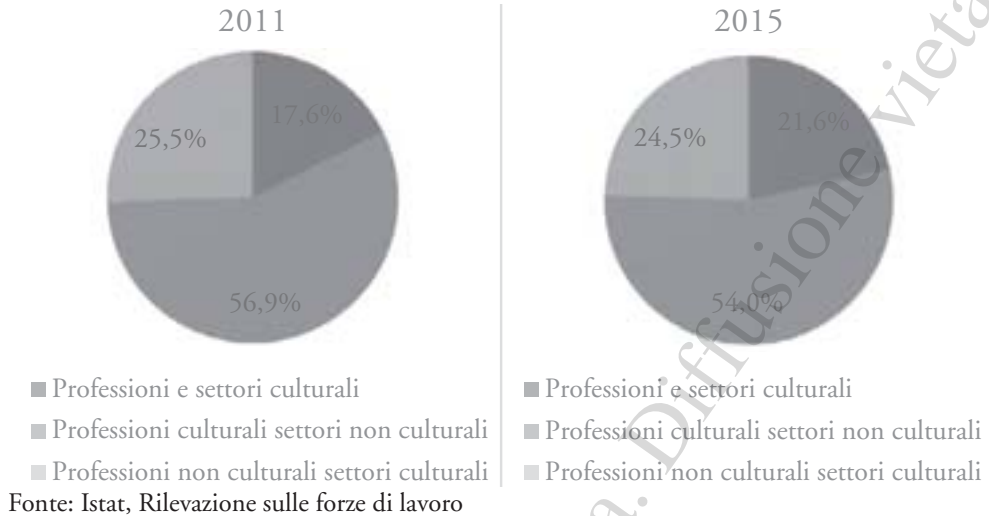
**Figura 3 – Occupazione culturale (professione + settore) – Anni 2011 e 2015**  
(valori assoluti in migliaia)



Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Ebbene, tra il 2011 e il 2015 il calo registrato nell'ambito dell'occupazione culturale nel suo complesso, in realtà, è sintesi di andamenti differenti nelle tre componenti: a dispetto della diminuzione degli occupati nelle professioni culturali in settori non culturali (-60 mila, -8,6%) e degli occupati nelle professioni non culturali in settori culturali (-24 mila, -7,5%), si rileva l'aumento dell'occupazione culturale in senso stretto (+40 mila, +18,4%). Gli occupati nelle professioni culturali in settori culturali nel 2015 rappresentano l'1,1% dell'occupazione totale (erano l'1% nel 2011) e il 21,6% dell'occupazione culturale, quota in aumento rispetto al 2011 (Fig. 4).

**Figura 4 – Distribuzione degli occupati nei tre segmenti dell'occupazione culturale – Anni 2011 e 2015 (valori percentuali)**

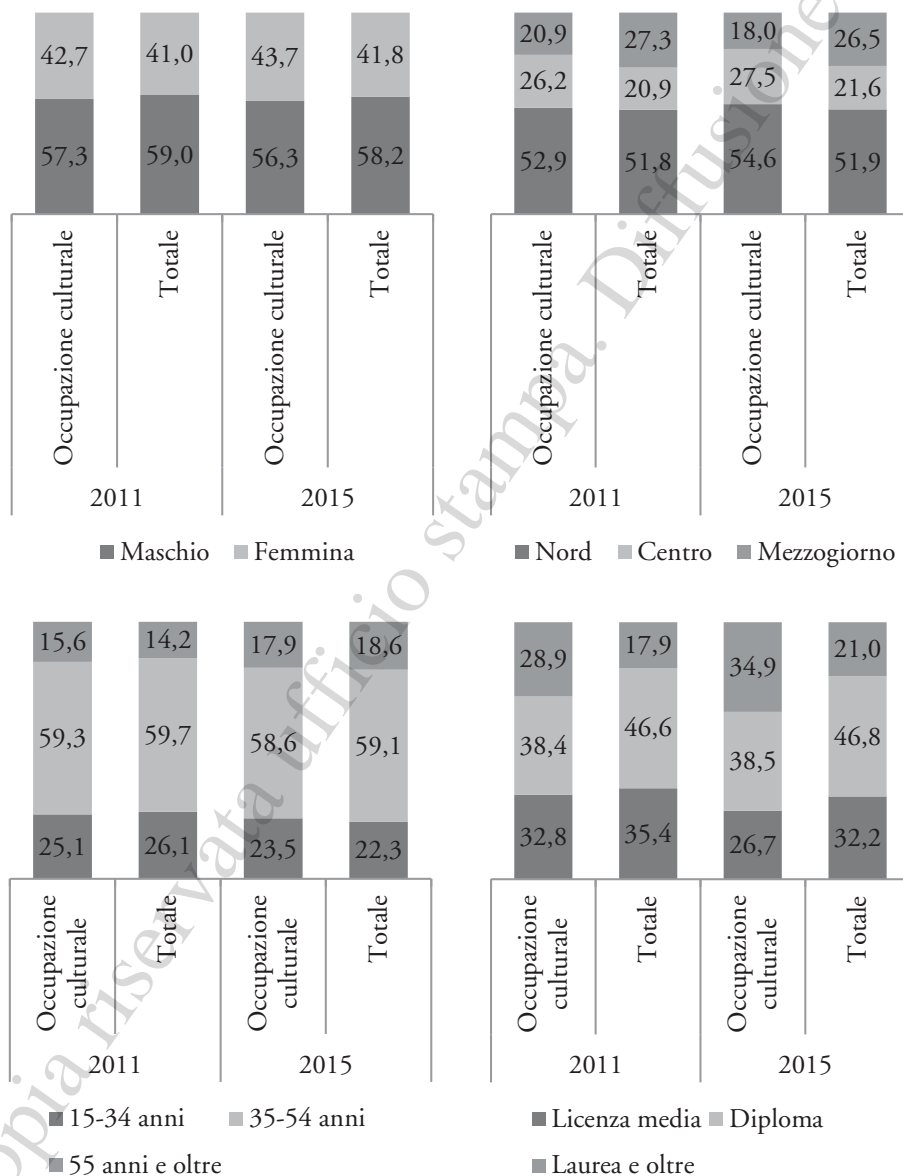


L'aumento dell'occupazione culturale in senso stretto ha riguardato l'intero periodo 2011-2015, fatta eccezione del calo tra il 2013 e il 2014. Di contro, gli occupati in professioni non culturali in settori culturali presentano una lieve crescita tra il 2013 e il 2014 ma diminuiscono negli altri anni analizzati. Il decremento dell'occupazione nelle professioni culturali in settori non culturali si è invece protratto per tutto il periodo 2011-2015.

Pertanto, nel mercato del lavoro culturale, ad aver subito i contraccolpi della fase recessiva degli ultimi anni sono stati esclusivamente i due segmenti di occupazione che, o per motivi legati alla professione o per motivi legati al settore di attività, non possono essere definiti culturali in senso stretto. Ad esempio, tra gli occupati nelle professioni culturali in settori non culturali hanno subito marcate contrazioni i falegnami e gli attrezzisti di macchine per la lavorazione del legno, nonché gli artigiani delle lavorazioni artistiche del legno e di materiali assimilati; tra gli occupati, invece, nelle professioni non culturali in settori culturali le riduzioni più consistenti riguardano i commessi e gli esercenti delle vendite al minuto, i tecnici programmatori, e gli imprenditori nei servizi di informazione e comunicazione. Gli andamenti descritti potrebbero indicare che, se l'aspetto culturale non è prevalente, questo diviene il primo a risentire dei periodi di congiuntura sfavorevole. Difatti, come visto, il segmento più specializzato presenta una dinamica positiva nonostante la crisi, mentre per gli altri due le variazioni negative sono state più forti rispetto a quella del totale occupati.

Le persone che svolgono un'occupazione culturale in senso lato presentano profili diversi per caratteristiche socio-demografiche e lavorative in confronto al totale occupati. In relazione al genere, la presenza di donne nell'occupazione culturale è più

**Figura 5 – Occupazione culturale e occupazione totale per genere, ripartizione territoriale, classe di età e titolo di studio. Anni 2011 e 2015 (valori percentuali)**



Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

elevata rispetto al totale (43,7% *vs.* 41,8%); in entrambi i casi il maggior impatto della crisi sugli uomini ha attenuato i divari di genere tra il 2011 e il 2015. A livello territoriale, in confronto al totale occupati, il lavoro nell'ambito della cultura è più presente nel Centro-Nord (82% *vs.* 73,5%), a segnale del potenziale sottoutilizzo del grosso patrimonio artistico, storico e culturale che caratterizza il Mezzogiorno (Fig. 5). Nei quattro anni in esame, inoltre, l'incidenza dell'occupazione culturale nelle regioni meridionali e insulari è diminuita a ritmi molto più sostenuti rispetto a quella del totale occupati (-2,9 punti contro -0,9 punti).

Se la composizione per classe di età degli occupati nella cultura rispecchia grosso modo quella del totale dei lavoratori, con variazioni simili nel tempo, differenze rilevanti riguardano, invece, il titolo di studio conseguito: nel 2015 più di un terzo dei lavoratori nell'occupazione culturale (34,9%) è laureato a fronte del 21% del totale occupati, e le distanze sono aumentate nel quadriennio in esame. L'elevato livello di istruzione caratterizza in particolar modo le professioni culturali in senso stretto, per le quali la percentuale di laureati raggiunge il 45,2%.

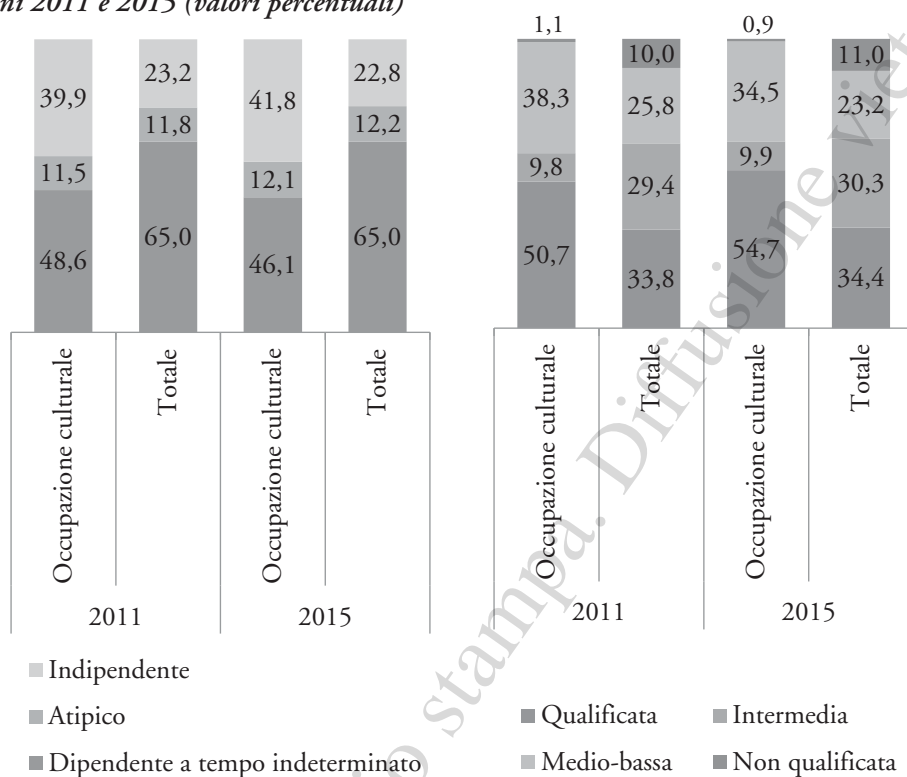
Riguardo alle caratteristiche del lavoro, oltre la metà degli occupati nell'ambito della cultura svolge una professione qualificata (54,7% *vs.* 34,4% il totale), con l'incidenza che passa dal 41,6% delle professioni culturali in settori non culturali all'88,4% in quelle culturali in senso stretto (Fig. 6). Le professioni di medio-bassa qualifica nell'occupazione culturale sono circa un terzo, quelle di livello intermedio coinvolgono meno di un occupato su dieci e risultano quasi assenti le professioni non qualificate.

Altra caratteristica peculiare dell'occupazione culturale è la maggiore presenza del lavoro indipendente (41,8% *vs.* 22,8%); anche in questo caso l'incidenza aumenta per le professioni culturali in senso stretto: più della metà svolge un lavoro autonomo (55,6%). La quota di atipici è invece simile a quella del totale occupazione, mentre è minore quella di dipendenti a tempo indeterminato (46,1% *vs.* 65%).

In relazione all'orario di lavoro, se nel complesso la percentuale di lavoratori part time è simile a quella del totale occupati (18,9% *vs.* 18,5%), questa diviene più elevata per l'occupazione culturale in senso stretto (23,3%) dove in due casi su tre si tratta di part time involontario, ovvero un lavoro a orario ridotto accettato in mancanza di occasioni di impiego a tempo pieno.

Nel 2015 la presenza di occupati in ambito culturale, nell'insieme il 5,3% del totale dei lavoratori, assume un peso maggiore nel Centro (6,7%), tra gli indipendenti (9,7%), tra i laureati (8,8%) e nelle professioni qualificate (8,4%).

**Figura 6 – Occupazione culturale e occupazione totale per posizione e livello di qualifica. Anni 2011 e 2015 (valori percentuali)**

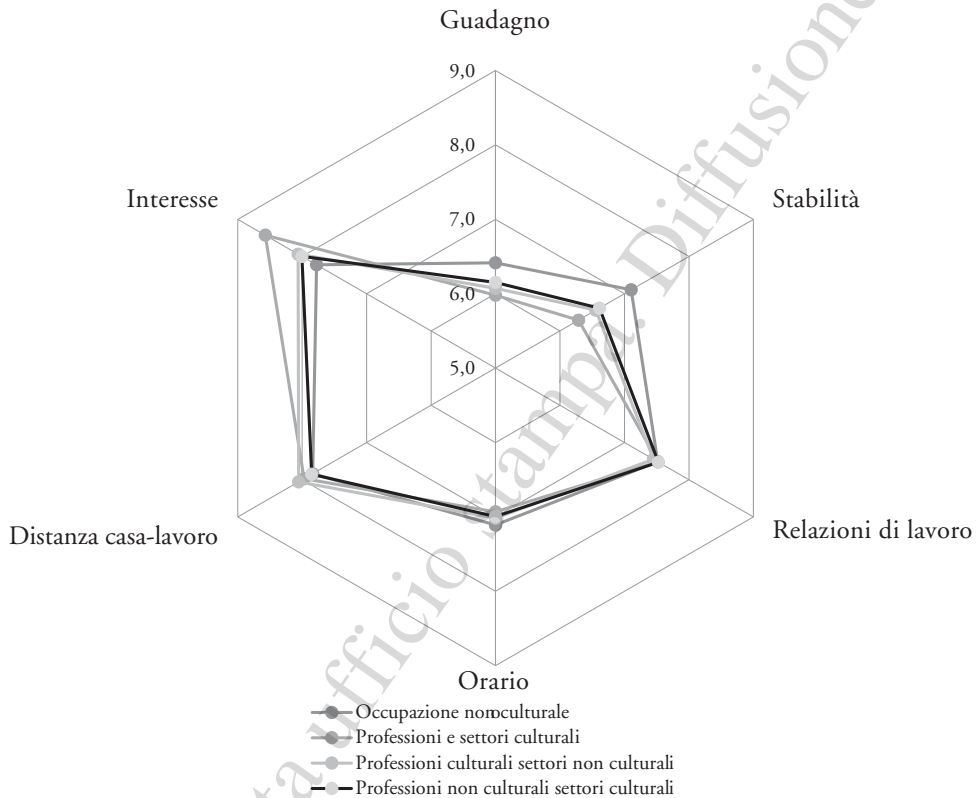


Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Le specificità dell'occupazione culturale si riversano sul livello di soddisfazione del lavoro e sulla percezione di insicurezza (paura di perdere il lavoro e di non riuscire a trovarne uno simile). In particolare, se la soddisfazione media è elevata e simile tra chi svolge un lavoro nell'ambito della cultura e il totale occupati (7,2 e 7,3, rispettivamente), le differenze divengono significative per alcune caratteristiche del lavoro: gli occupati in ambito della cultura, in media, dichiarano maggiore soddisfazione del totale occupati nella dimensione legata all'interesse per il lavoro, e minore riguardo al guadagno e alla stabilità dell'impiego. Considerando i tre segmenti dell'occupazione culturale e il quarto costituito dall'occupazione non culturale, gli occupati nella cultura in senso stretto (sia professione sia settore culturale) sono coloro che mostrano il maggiore interesse per il lavoro svolto (8,6 il punteggio medio), mentre la più bassa soddisfazione è manifestata dagli occupati in ambito non culturale (7,8). Di contro,

viene espressa minore soddisfazione in relazione al guadagno e alla stabilità del lavoro, dimensioni per le quali i più soddisfatti sono coloro che non svolgono un'occupazione culturale (Fig. 7).

*Figura 7 – Occupazione culturale e non culturale per livello di soddisfazione in relazione a vari aspetti. Anno 2015 (valore medio con una scala da 1 a 10)*



Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Riguardo alla paura di perdere il proprio lavoro e di non riuscire a trovarne uno simile, la percezione di insicurezza in parte riflette l'andamento dell'occupazione culturale di questi ultimi anni. Difatti, la percentuale è più elevata tra quanti svolgono una professione culturale in settori non culturali, il segmento che ha avuto il calo maggiore, e assume il valore più contenuto nell'occupazione culturale in senso stretto (dal 9,6% al 7,9%, rispettivamente); il senso di insicurezza riguarda invece l'8,5% degli occupati in ambito non culturale.

## LE PROFESSIONI CULTURALI: ANDAMENTO E CARATTERISTICHE

Focalizzando l'attenzione soltanto sulle professioni culturali, come visto, queste nel 2015 coinvolgono 899 mila persone (il 4% dell'occupazione totale) e in oltre i due terzi dei casi si tratta di occupati in settori non culturali. Nel periodo 2011-2015 l'occupazione nelle professioni culturali ha subito una contrazione (-20 mila occupati), dovuta a quelle svolte in settori non culturali, sebbene l'incidenza sul totale dell'occupazione sia rimasta stabile.

Dopo la lieve crescita del 2012, si è progressivamente ridotto il numero di occupati nelle professioni culturali con una maggiore flessione, in valori percentuali, tra il 2013 e il 2014. Nel complesso la contrazione è stata molto più marcata rispetto a quanto registrato per il totale dell'occupazione (-2,2% a fronte di -0,6% dal 2011 al 2015).

Più nel dettaglio, tenendo conto sia del tipo di attività sia delle competenze, le professioni culturali si possono suddividere in dieci gruppi: 1) architetti, progettisti, periti e designers; 2) docenti universitari e docenti di istruzione superiore nelle arti; 3) professionisti dell'insegnamento in arte e lingue; 4) librai, archivisti e curatori; 5) scrittori, giornalisti e linguisti; 6) creativi e artisti-performer; 7) professioni artistiche, culturali e culinarie; 8) artigiani; 9) falegnami e 10) modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti (cfr. Appendice). Il calo complessivo dell'occupazione in professioni culturali nasconde, infatti, andamenti differenti tali per cui è possibile distinguere tra: *gruppi vincenti* (+42mila occupati dal 2011 al 2015), *gruppi stazionari*, ovvero con un andamento di lieve entità o discontinuo, e *gruppi in crisi* (-61 mila occupati).

I *gruppi vincenti*, che crescono nonostante la crisi, riguardano i 'professionisti dell'insegnamento in arte e lingue', le 'professioni artistiche, culturali e culinarie' e gli 'architetti, progettisti, periti e designers'. Quest'ultima categoria contribuisce a quasi la metà della crescita dell'aggregato delle vincenti che nel 2015 assorbe il 35,8% dell'occupazione in professioni culturali.

Di contro, nei quattro anni l'occupazione si riduce in tre gruppi: i 'falegnami', gli 'artigiani' e gli 'scrittori, giornalisti e linguisti'. La crisi ha colpito soprattutto il lavoro di tipo manuale che per oltre il 90% spiega il calo complessivo dell'aggregato dei *gruppi in crisi*. Sebbene in misura più lieve, anche il lavoro culturale di tipo intellettuale è stato coinvolto dal calo; diminuiscono, in particolare, gli scrittori e i giornalisti mentre rimangono stabili gli interpreti, i traduttori, i linguisti, i filologi e i revisori di testi, nonché i professionisti dello spettacolo (ad

esempio gli attori e gli sceneggiatori). Complessivamente, nel 2015 un terzo degli occupati in professioni culturali è impiegato nei *gruppi in crisi*.

Il restante 31% lavora in gruppi professionali dove l'occupazione è rimasta per lo più stabile negli anni. Nello specifico sono *gruppi stazionari* i 'librai, archivisti e curatori', i 'modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti', i 'docenti universitari e insegnanti di istruzione superiore nel campo delle arti' e i 'creativi e artisti-performer'.

Focalizzando l'attenzione sulla situazione al 2015, la tabella 1 mostra come l'occupazione culturale sia eterogenea, e per alcuni aspetti polarizzata, in relazione ad alcune caratteristiche socio-demografiche (Tab. 1).

Dal punto di vista di genere, i gruppi professionali con una elevata concentrazione femminile sono gli 'scrittori, i giornalisti e i linguisti' (56,8%), i 'modellisti, i tagliatori e gli addetti alla confezione di tessuti' (62,8%) e, soprattutto, i 'professionisti del-

**Tabella 1– Gruppi di professioni culturali per caratteristiche socio-demografiche. Anno 2015 (composizioni percentuali)**

	Architetti, progettisti, periti e designers	Docenti univ. e istruz. sup. nelle arti	Insegnanti arte e lingue	Librai, archivisti e curatori	Scrittori, giornalisti e linguisti	Creativi e artisti performer	Prof. artist., cult. e culinarie	Artigiani	Falegnami	Modellisti, tagliat. e confez. tessuti	Tot occ. prof. culturali
Uomini	60,0	49,1	23,9	27,4	43,2	66,6	71,2	67,1	98,2	37,2	56,6
Donne	40,0	50,8	76,1	72,6	56,8	33,4	28,8	32,9	1,8	62,8	43,4
15-34	28,8	12,8	24,5	8,6	30,8	20,9	23,9	19,0	20,9	20,6	23,0
35-54	55,9	51,1	60,0	66,0	54,0	60,0	56,2	63,6	58,1	62,4	59,2
55 e oltre	15,4	36,1	15,5	25,4	15,2	19,1	19,8	17,5	21,0	17,0	17,8
Licenza media	3,4	1,0	5,8	3,4	1,6	8,5	25,1	53,4	62,6	68,8	30,7
Diploma	24,1	4,4	26,2	30,3	32,7	46,5	57,4	43,1	36,2	28,8	33,1
Laurea e oltre	72,5	94,7	68,0	66,3	65,7	44,9	17,5	3,5	1,2	2,4	36,2
Nord	60,9	52,9	59,9	57,4	55,3	43,3	45,7	65,0	54,7	37,5	53,8
Centro	21,2	27,6	19,7	24,9	29,3	42,1	25,0	23,6	24,2	43,7	28,5
Mezzogiorno	17,9	19,5	20,4	17,7	15,4	14,7	29,3	11,4	21,1	18,7	17,6
Totale (va)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% in sett. cult.	29,1	15,4	26,0	79,5	61,8	85,1	65,8	16,8	1,0	1,6	28,6

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

l'insegnamento in arte e lingue' e i 'librai, archivisti e curatori' dove le donne rappresentano oltre il 70 per cento degli occupati. La componente maschile è invece preponderante tra i 'falegnami' (98,2%), gli occupati in 'professioni artistiche, culturali e culinarie' (71,2%), gli 'artigiani' (67,1%), i 'creativi e i performers' (66,6%) e gli 'architetti, i progettisti, i periti e i designers' (60%). L'unico gruppo bilanciato per genere è quello dei 'docenti universitari e insegnanti di istruzione superiore nelle arti'. Nel complesso i gruppi professionali femminili sono anche quelli dove la dotazione di capitale umano legato all'istruzione è più elevata.

L'universo delle professioni culturali si divide tra gruppi altamente qualificati per cui è richiesto un elevato livello di istruzione e formazione (oltre a docenti e insegnanti, rientrano 'architetti, i progettisti, i periti e i designers', 'scrittori, i giornalisti e i linguisti' e 'librai, archivisti e curatori'), e gruppi dove oltre la metà degli occupati ha un basso titolo di studio. La quota di quanti hanno conseguito al massimo la licenza media arriva al 68,8% tra i 'modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti'; seguono nella graduatoria i 'falegnami' (62,6%) e gli 'artigiani' (53,4%); la percentuale è elevata anche tra le 'professioni artistiche, culturali e culinarie' dove circa un quarto degli occupati possiede un basso titolo di studio.

Differenze rilevanti si riscontrano anche nella composizione per età: 'scrittori, giornalisti e linguisti' e 'architetti, progettisti, periti e designers' sono i gruppi professionali più giovani mentre il gruppo più anziano è costituito dai 'docenti universitari e insegnanti di istruzione superiore', seguito dai 'librai, archivisti e curatori'.

Dal punto di vista territoriale, oltre la metà dell'occupazione nelle professioni culturali si colloca al Nord mentre il Centro e il Mezzogiorno ne assorbono rispettivamente il 28,5% e il 18%. Gli unici gruppi professionali che si discostano da tale distribuzione sono gli 'insegnanti in arte e lingue' e, soprattutto, le 'professioni artistiche, culturali e culinarie' dove la quota di occupati nel Mezzogiorno supera quella nel Centro.

La presenza delle professioni culturali in settori culturali è molto variabile nei diversi gruppi, oscillando da meno del 2% tra i 'falegnami' e i 'modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti' fino a raggiungere l'85,1% per il gruppo dei 'creativi e artisti-performer'.

## APPENDICE – NOTA METODOLOGICA

**Il *Framework* Unesco per le statistiche culturali e l'occupazione culturale**

L'analisi svolta ha adottato l'impianto concettuale e metodologico sviluppato dall'Istituto per le statistiche dell'UNESCO nel 2009<sup>2</sup> per la produzione di statistiche culturali (*Framework for Cultural Statistics*) in vari ambiti. Nel 2015 l'UNESCO ha richiesto agli uffici nazionali di statistica di diversi paesi la produzione di dati sull'occupazione culturale (*Survey of Cultural Employment Statistics Culture*).

Con riferimento al dominio lavoro, l'UNESCO definisce l'occupazione culturale come l'aggregato dato dal «totale delle persone che svolgono una professione (culturale o non culturale) in settori culturali e il totale delle persone che svolgono una professione culturale in settori non culturali» (UNESCO-UIS, 2015, p. 8; 2009). L'occupazione culturale comprende quindi tre profili: a) gli occupati in professioni culturali in settori culturali; b) gli occupati in professioni culturali in settori non culturali; c) gli occupati in professioni non culturali in settori culturali (Tab. 2).

**Tabella 2 – Matrice dell'occupazione culturale**

	Settore culturale	Settore non culturale
Professione culturale	A	B
Professione non culturale	C	D

$$\text{Occupazione culturale} = A + B + C$$

Da un punto di vista teorico, secondo l'UNESCO le professioni culturali sono quelle che «implicano una produzione artistica e creativa, e la conservazione del patrimonio» (UNESCO-UIS, 2015, p. 9; 2009). Tali professioni prevedono la realizzazione di «attività e compiti indirizzati a: generare, sviluppare, preservare o riflettere significati culturali o simbolici e spirituali; creare, produrre e disseminare beni e servizi culturali, i quali generalmente implicano diritti di proprietà intellettuale; forme di espressione artistica (es. arti visive, musica, scrittura, danza e arti drammatiche)» (ibidem).

<sup>2</sup> Il *Framework for Cultural Statistics* (FCS) del 2009 ha sostituito la precedente proposta dell'Unesco del 1986. Tre principi hanno guidato la logica sottostante la revisione: ampiezza e profondità settoriale, la volontà di muovere verso un sistema di metriche dirette e la possibilità di effettuare valutazioni internazionali comparative (UNESCO-UIS, 2009, p. 18).

I settori culturali «comprendono tutte le persone che svolgono un lavoro in un'azienda che è coinvolta in un'attività di tipo culturale» (UNESCO-UIS, 2015, p. 11). Si tratta di settori che «producono e distribuiscono beni e servizi culturali [ovvero quei] beni di consumo che veicolano idee, simboli e stili di vita (es. libri, giornali, prodotti multimediali, software, registrazioni, film, video, programmi audio-visivi, artigianato e moda) [e quei] servizi volti a soddisfare interessi e bisogni culturali. Non rappresentano beni materiali culturali in sé ma ne facilitano la produzione e distribuzione. Per esempio la concessione di licenze e altri servizi di copyright» (UNESCO-UIS, 2009, p. 87). Un aspetto fondamentale nella definizione dell'UNESCO è che i settori culturali sono «centrali nel promuovere e sostenere la diversità culturale e nel garantire un accesso democratico alla cultura» (UN, 2010, p. 5).

In linea con il *Framework for Cultural Statistics* 2009, nell'*Instruction Manual* (2015) per la *Survey of Cultural Employment Statistics* l'UNESCO identifica le professioni e i settori culturali selezionando singole voci (a tre o quattro digit) dalla classificazione internazionale delle professioni (ISCO-08, ISCO-88) e dalla classificazione internazionale dei settori di attività economica (ISIC Rev.4, ISIC Rev.3.1). La raccomandazione è di utilizzare, quando disponibile, il massimo dettaglio possibile (4 digit). Nel produrre la stima dell'occupazione culturale i diversi paesi possono anche ricorrere alle proprie classificazioni nazionali o regionali qualora abbiano una corrispondenza con quelle internazionali.

Da un punto di vista operativo l'UNESCO distingue tra:

- professioni e settori *totalmente culturali*, quando vi è completa corrispondenza con le categorie delle classificazioni internazionali delle professioni e delle attività economiche;
- professioni e settori *parzialmente culturali*, quando non vi è completa corrispondenza con le categorie delle classificazioni internazionali delle professioni e delle attività economiche. Per queste diviene necessario stimare la quota di professioni e settori culturali.

Per la stima delle professioni e dei settori parzialmente culturali l'UNESCO propone dei coefficienti. I paesi sono tuttavia invitati a introdurre delle varianti e utilizzare altre fonti di dati secondari per una stima più accurata e rispondente ai singoli contesti. Difatti l'impianto concettuale e metodologico elaborato dall'UNESCO non vuole essere un modello rigido, ma un framework «sensibile alle specificità e diversità regionali o nazionali così come deve essere adatto a favorire la comparazione» (UNESCO-UIS, 2009, p. 18).

Adottando il *framework* dell'UNESCO e applicando le indicazioni fornite nell'*Instruction Manual* (2015) ai dati della Rilevazione sulle forze di lavoro, l'Istat nel 2016 ha prodotto i dati sull'occupazione culturale. L'indagine adotta per le professioni la classificazione nazionale CP2011 e per i settori di attività economica la classificazione NACE Rev. 2. Entrambe hanno una corrispondenza con le classificazioni internazionali (ISCO-08 e ISIC Rev.4). Per stimare l'occupazione culturale in Italia l'Istat ha identificato le professioni e i settori culturali secondo le modalità indicate di seguito.

### Le professioni culturali in Italia

L'Istat ha effettuato la stima delle professioni culturali in Italia utilizzando la classificazione delle professioni ISCO-08 a tre digit. Non è stato possibile procedere a un livello ulteriore di dettaglio in quanto la classificazione nazionale CP2011 a 4 digit non consente di effettuare una corrispondenza con la classificazione ISCO-08 a 4 digit. Potendo però disporre di una classificazione nazionale dettagliata, per la stima della quota di occupazione culturale delle professioni parzialmente culturali ISCO-08 a 3 digit si sono selezionate specifiche professioni dalla classificazione nazionale CP2011 a 5 digit corrispondenti alle professioni definite da UNESCO come culturali.

Di seguito viene riportata la procedura utilizzata per identificare le professioni culturali a partire dalla classificazione internazionale delle professioni ISCO-08 a 3 digit e quella nazionale CP2011 a 5 digit; da qui è derivata una classificazione in 10 gruppi di professioni culturali che è stata utilizzata per l'analisi dell'occupazione nelle professioni culturali (Tab. 3).

**Tabella 3 – Le professioni culturali**

Codici ISCO-08 (3 digit)	Culturale (C) / Parzialmente culturale (PC)	Gruppi di professioni ISCO-08	Gruppi di professioni culturali Istat
216	C	Architetti, progettisti, periti e designers.	Architetti, progettisti, periti e designers
231	PC	Docenti universitari e insegnanti di istruzione superiore <i>Culturali (CP2011 a 5 digit):</i> Docenti universitari, ricercatori e tecnici laureati in scienze dell'antichità, filologico-letterarie e	Docenti universitari e insegnanti di istruzione superiore nelle arti

		storico-artistiche; Professori di discipline artistiche nelle accademie di belle arti e nelle istituzioni scolastiche assimilate; Docenti di discipline musicali nei conservatori e nelle istituzioni scolastiche assimilate; Docenti di arte drammatica e danza nelle accademie e nelle istituzioni scolastiche assimilate.	
235	PC	Altri professionisti dell'insegnamento <i>Culturali (CP2011 a 5 digit):</i> Insegnanti di arti figurative, danza, canto, strumenti musicali, lingue; Istruttori di tecniche in campo artistico; Maestri di arti e mestieri.	Professionisti dell'insegnamento in arte e lingue
262	C	Librai, archivisti e curatori.	Librai, archivisti e curatori
264	C	Scrittori, giornalisti e linguisti.	Scrittori, giornalisti e linguisti
265	C	Creativi e artisti-performer.	Creativi e artisti-performer
343	C	Professioni artistiche, culturali e culinarie associate.	Professioni artistiche, culturali e culinarie
731	C	Artigiani.	Artigiani
752	PC	Lavoratori che trattano il legno, ebanisti e commercianti nei medesimi ambiti <i>Culturali (CP2011 a 5 digit):</i> Falegnami.	Falegnami
753	PC	Modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti <i>Culturali (CP2011 a 5 digit):</i> Modellisti, tagliatori e confezionatori di capi di abbigliamento, capi in pelle, calzature; Confezionatori di biancheria intima, biancheria della casa, tende e drappaggi; Modellisti e confezionatori di poltrone e divani.	Modellisti, tagliatori e confezionatori di tessuti

## I settori culturali in Italia

Per la stima degli occupati nei settori culturali l'Istat ha utilizzato la classificazione nazionale ATECO a 4 digit che ha piena corrispondenza con la classificazione internazionale dei settori di attività economica ISIC. Rev. 4 a 4 digit. Per i codici indicati da UNESCO come parzialmente culturali sono stati utilizzati coefficienti suggeriti da UNESCO, e la stima delle persone occupate in un settore culturale o non culturale è stata effettuata mediante un'attribuzione casuale degli occupati (Tab. 4).

*Tabella 4 – I settori culturali*

Codici ISIC-Rev.4 (4 digit)	Settore di attività	Culturale (C) Parzialmente culturale (PC)
3211	Fabbricazione di gioielli e oreficeria	C
3220	Fabbricazione di strumenti musicali	C
4649	Commercio all'ingrosso di altri articoli casalinghi (elettrodomestici, elettronica, fotografia, cinema, ottica)	PC (coeff. 5%)
4761	Commercio al dettaglio di libri, giornali e articoli da cartoleria in esercizi specializzati	C
4762	Commercio al dettaglio di registrazioni musicali e video in esercizi specializzati	C
4774	Commercio al dettaglio di beni di seconda mano	PC (coeff. 5%)
5811	Edizione di libri	C
5813	Edizione di quotidiani, riviste e periodici	C
5819	Altre attività editoriali	C
5820	Edizione di software	PC (coeff. 5%)
5911	Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	C
5912	Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	C
5913	Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	C
5914	Attività di proiezione cinematografica	C
5920	Attività di registrazione sonora e di editoria musicale	C
6010	Trasmissioni radiofoniche	C
6020	Attività di programmazione e trasmissioni televisive	C
6391	Attività delle agenzie di stampa	C
6399	Altri servizi di informazione	C
7110	Attività di studi di architettura, di ingegneria e tecnici	PC (coeff. 15%)
7220	Ricerca e sviluppo nel campo delle scienze sociali e umanistiche	C
7310	Agenzie pubblicitarie	PC (coeff. 5%)

7410	Attività di design specializzate	C
7420	Attività fotografiche	C
7722	Noleggio di videocassette e dischi	C
8530	Istruzione post-universitaria, universitaria, accademie, conservatori	PC (coeff. 5%)
8542	Formazione culturale (Corsi di danza, Altra formazione culturale)	C
9000	Organizzazione e rappresentazioni artistiche (attività creative, artistiche e spettacolo)	C
9101	Attività di biblioteche e archivi	C
9102	Attività e gestione di musei, siti e monumenti storici e attrazioni simili	C
9103	Orti botanici, giardini biologici e riserve naturali	C

### Riferimenti bibliografici

UNESCO-UIS, *The 2009 Unesco Framework for Cultural Statistics (FCS)*, Montreal: UNESCO Institute of Statistics, 2009.

UNESCO-UIS, *Instruction Manual, Survey of Cultural Employment Statistics*, Montreal: UNESCO Institute of Statistics, 2015.

UNITED NATIONS (UN), *Creative Economy Report 2010. Creative Economy: A Feasible Development Option*, Geneva and New York: United Nations, 2010.

# COOPERAZIONE E INNOVAZIONE I FATTORI CHIAVE PER LA CRESCITA DELL'OCCUPAZIONE

GIOVANNA BARNI\*

La recente pubblicazione del Rapporto di Sostenibilità CoopCulture (luglio 2016) ci consente di fornire alcuni dati utili rispetto ai temi del Rapporto Federculture.

L'analisi condotta quest'anno evidenzia il contributo della cooperativa rispetto al settore, oltre che con riferimento ai risultati economici, anche e soprattutto rispetto al cosiddetto interesse collettivo, l'ampliamento della domanda, allo sviluppo dei territori e delle comunità in cui la cooperativa opera, in specie sotto il profilo della restituzione in termini di occupazione, sia diretta interna, che indiretta attraverso l'indotto per l'economia locale. L'analisi recentemente condotta ha reso evidente che la possibilità di un'occupazione futura è strettamente connessa alla capacità del sistema di attivare al proprio interno dinamiche di cooperazione e di innovazione. Sono questi, infatti, i fattori chiave che nel tempo hanno apportato il contributo maggiore ad un incremento significativo dell'occupazione in termini quantitativi e qualitativi.

Pertanto, se è indubbio che i singoli temi di questo Rapporto Federculture (il

---

\* Presidente Coopculture

modello di gestione, il rapporto pubblico privato, l'economia reale, l'impresa culturale, la cultura come risorsa strategica e sostenibile) rappresentano argomenti di assoluto rilievo ed attualità, ritengo che la sfida maggiore sia nel ricondurli all'interno di un'unica vision innovativa e cooperativa del territorio e delle relazioni tra i diversi attori, pubblici e privati, che lo animano.

Che cosa si intende qui per cooperazione ed innovazione?

**Cooperazione** va intesa nel suo significato più ampio. Da una parte infatti l'impresa cooperativa può rappresentare la forma migliore per produrre al contempo crescita economica e sociale, dall'altra la cooperazione è anche una modalità – al di là della forma giuridica dell'impresa – attraverso la quale si creano relazioni di valore tra le istituzioni, gli operatori, le organizzazioni sociali e la comunità.

**Innovazione.** Se sempre più si fa chiara l'idea che l'innovazione non sia attributo esclusivo della tecnologia, non sono sempre chiare le diverse forme che l'innovazione può e deve avere in un sistema d'impresa. Ebbene la nostra esperienza ci dice che l'innovazione o è di prodotto, sociale, di processo e di contesto o non è.

Nella sostanza, cooperazione e innovazione creano nel sistema le premesse sia per la crescita quantitativa che qualitativa dell'imprenditorialità culturale e per la sua evoluzione e specializzazione.

Proviamo a fare una fotografia del sistema attuale per capire se e come i due fattori visti possano effettivamente segnare un cambio di passo.

È noto che il patrimonio culturale italiano è frammentato e diffuso e come questa caratteristica sia da sempre subita come un limite piuttosto che come possibile fattore di sviluppo. Ma qui occorre intendersi: sfruttare il patrimonio, o meglio far fruttare il patrimonio, non significa pensarlo come un enorme giacimento da 'trivellare' così come è accaduto spesso nell'ultimo decennio (attraverso il modello polare delle grandi città d'arte, dei grandi poli, delle grandi mostre che hanno congestionato e eventificato i territori).

È evidente, infatti, che questo approccio non solo non favorisce la moltiplicazione diffusa del valore ma porta con sé una serie di effetti negativi: ingenera concorrenza anche all'interno di un medesimo ambito territoriale tra poli centrali e periferici, tra operatori di diversi segmenti e, per quanto qui più interessa, non favorisce una politica industriale di lungo termine. In un contesto siffatto accade inevitabilmente che tutto ruota attorno alla massimizzazione dei ricavi ed al contenimento dei costi - *in primis* quelli legati al lavoro, attivando semmai il ricorso

al volontariato - riducendo tutto ad una valutazione numerica, senza misurare i benefici più articolati e complessi per la collettività.

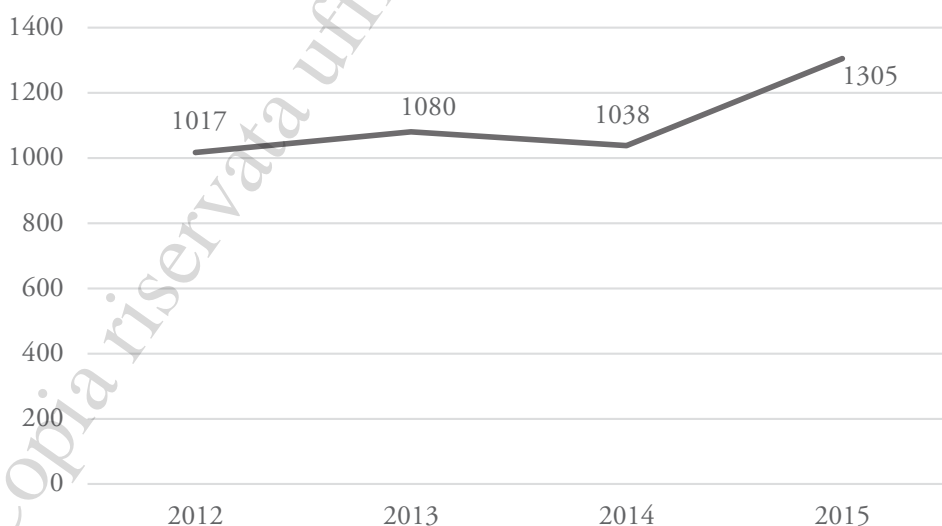
Produrre un'inversione significa **ricostruire una filiera cooperativa e dare nuova sostanza all'idea stessa di sviluppo a base culturale** – da intendersi come progetto aperto e partecipato - magari guardando ai modelli 'costruiti sul campo', monitorandone l'impatto in termini di valori: la produzione di valore diventa fattore positivo, collaborativo e non oppositivo perché si estende a molte attività sul territorio fino a formare una filiera complessa e governata. Il tema dell'occupazione acquista così un profilo nuovo perché si estende al più ampio settore culturale, creativo e turistico con molte più opportunità.

Vale allora la pena di riflettere sull'assunzione *ad exemplum* del modello d'impresa cooperativa che, per le caratteristiche valoriali e di sistema che gli sono proprie, potrebbe giocare un ruolo fondamentale rispetto all'approccio visto.

CoopCulture, in particolare per gli aspetti che seguono, ne è una testimonianza.

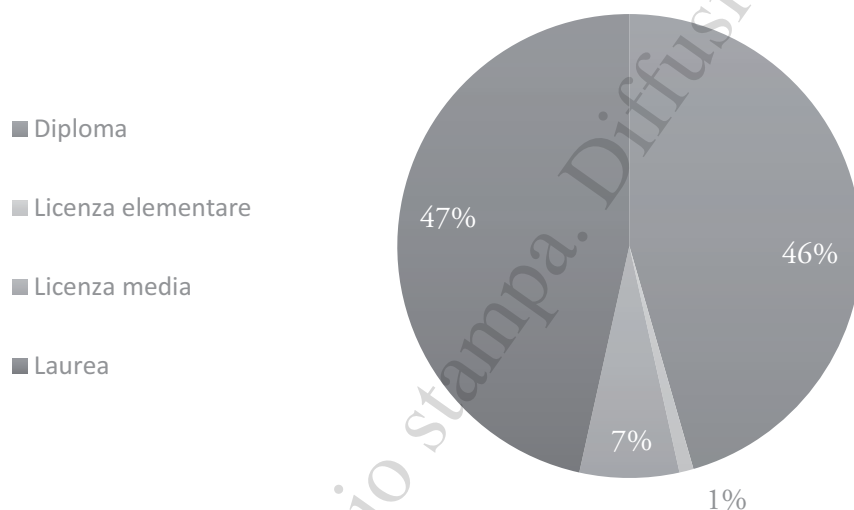
- 1) Il lavoro ne è lo scopo principale. Non il profitto ma l'occupazione, quindi la redditività si traduce immediatamente in beneficio per il territorio. Alla crescita del fatturato corrisponde una crescita dell'occupazione e, cosa ancora più rilevante, dell'occupazione stabile.

#### *Crescita occupati CoopCulture 2012-2015*



- 2) La cooperativa mette al centro i propri soci, le persone e, laddove, come nel nostro caso, si tratta di impresa culturale, essi sono anche in gran parte laureati, e per lo più in materie attinenti il patrimonio culturale; così facendo la cooperativa produce offerta ma al contempo anche domanda culturale. I 'primi' consumatori culturali sono gli stessi soci. Questo impatta sulla crescita del settore e crea virtuosamente le condizioni per generare nuova occupazione.

*Titolo di studio occupati CoopCulture 2015*



- 3) Infine con riferimento al concetto ampio di cooperazione–collaborazione, la cooperazione ha nel proprio DNA la capacità di cooperare, all'interno del sistema, con altre cooperative ma anche più in generale nel territorio con altri attori del sistema produttivo locale. Da una parte infatti, CoopCulture attiva da sempre partenariati commerciali, forme di tutoraggio e, più recentemente, anche piattaforme di rete, sia con cooperative di dimensione locale o regionale che con giovani start-up (sono ad oggi oltre 50 le imprese partner nei diversi territori, molte delle quali cooperative); queste relazioni generano trasferimento di esperienza e know-how, compartecipazione agli investimenti, condivisione di nuove figure professionali altamente specializzate. Il risultato ultimo è la trasformazione del patrimonio in generatore di opportunità concrete di crescita per il territorio e in particolare di opportunità di lavoro. Dall'altra parte CoopCulture gioca anche un ruolo importante, all'interno dei territori nei quali opera con un presidio di servizi integrati, attraverso l'attivazione della cd. filiera

orizzontale o intersettoriale, che consente la costruzione di itinerari ed esperienze complesse, che abbinano alla visita culturale un'esperienza territoriale, favorendo quindi un effetto moltiplicatore e di diffusione della redditività.

Un caso che ben ha visto i riflessi positivi di questo approccio è quello della gestione di alcuni musei e biblioteche del comune di Prato: dalle poche unità del 2009 (anno di inizio del lavoro di CoopCulture sul territorio) i soci assunti oggi a tempo indeterminato sono ben 45; i partner locali sono oltre 25 (artigiani, produttori, università, altre istituzioni culturali, ecc); nel solo 2015 la Biblioteca Lazzerini ha registrato quasi 500.000 ingressi, 121 eventi e incontri, 109 visite guidate e più di 150.000 prestiti, mentre i visitatori del Museo di Palazzo Pretorio sono stati, da fine 2014 a oggi, oltre 90.000, partendo praticamente da zero.

Sin qui si è visto quale contributo può portare l'approccio cooperativo alla crescita dell'occupazione in termini quantitativi.

Diverso e altrettanto fondamentale può risultare il **contributo dell'innovazione** alla specializzazione e alla evoluzione delle professioni all'interno del settore. Vediamo come.

Di fatto, l'innovazione di per sé non è condizione sufficiente alla crescita quantitativa dell'economia del settore e quindi dell'occupazione ma può contribuire – specie nell'ambito delle organizzazioni culturali più mature – alla definizione di nuove figure professionali e di nuovi assetti organizzativi, in grado di fronteggiare le esigenze diverse e talvolta sfidanti poste dalle trasformazioni del contesto.

Cosa possono fare le imprese in questo settore per rinnovarsi?

La sfida è mettere a sistema e 'far dialogare' i servizi al pubblico con le grandi trasformazioni relative a tecnologie e linguaggi, che comportano cambiamenti organizzativi e l'assunzione di nuove figure professionali: in termini organizzativi questo implicherà ad esempio attivare i settori ricerca e sviluppo e quello del marketing e del digitale, in termini di competenze professionali ha significato in passato dotarsi di una front line qualificata, con le capacità, all'epoca innovative, di orientare il servizio museale alla *customer care* e ad un pubblico diversificato, in seguito integrare questa front line con sistemi informativi e di accesso a distanza (contact center, portali web per il ticketing e booking on line), infine sviluppare e implementare piattaforme tecnologiche multicanale e multifunzionali.

Ad essere determinante rispetto all'impatto occupazionale, infatti, non è solo e non è tanto l'innovazione di prodotto, mentre lo sono l'innovazione di processo e quella organizzativa, entrambe indispensabili per l'«industrializzazione» del settore.

È sulla scorta di questa idea ampia che CoopCulture ha nel tempo introdotto

significativi mutamenti sia rispetto ai settori organizzativi che all'articolazione delle competenze professionali. Il Settore Ricerca e Sviluppo già da alcuni anni ha utilizzato il web e il social come nuovi fattori in almeno tre diverse direzioni:

- per l'accessibilità e la fruizione dal lato dei **pubblici 'esterni'** (Camera Critica nel 2013 e critic Globus nel 2015 sono due interessanti esperimenti di fruizione partecipata);
- come nuova modalità di processo e di organizzazione rispetto **all'organizzazione interna** (la piattaforma collaborativa *datawarehouse* è il sistema che ingegnerizza il *workflow* interno);
- rispetto alla costruzione di **reti per i territori**, in grado di industrializzare i processi in chiave collaborativa (ArtPlanner).

Gli ultimi anni hanno visto nascere all'interno di CoopCulture esperti in digital heritage, in web e social marketing, in ingegnerizzazione dei processi e trasferimento (*data analysis and business intelligence*), in promozione di reti territoriali (*collaborative event management*).

### *I servizi e le piattaforme tecnologiche CoopCulture 2015*



Ma soprattutto, come può un'efficace politica industriale di settore contribuire a massimizzare e rendere durevoli gli effetti degli investimenti realizzati dalle imprese?

Le Istituzioni dovrebbero impegnarsi maggiormente nel migliorare tutte quelle 'condizioni di sistema' non solo utili ma necessarie all'attivazione di catene di valore 'moltiplicatrici':

1. sostenendo l'innovazione, non semplicemente finanziando la nascita di start-up e di singoli progetti ma investendo nelle reti di impresa, affinché queste possano contribuire ad una crescita 'diffusa' e durevole, anche attivando meccanismi di sostegno reciproco tra grande e piccola e media impresa;
2. attivando vere e proprie politiche di sostegno al lavoro come di fatto è già avvenuto con alcune previsioni del Jobs Act in tema di flessibilità e stabilità, di cui la stessa Coopculture ha beneficiato nel 2015 per circa l'80% dei nuovi occupati;
3. incentivando la crescita della domanda, costruendo contesti urbani e territoriali in cui la fruizione culturale sia agevolata e resa accessibile.

Ambito essenziale da rinnovare nel settore dovrebbe, infine, essere quello del partenariato pubblico-privato, sperimentando anche le forme innovative previste a questo scopo nel nuovo Codice dei Contratti pubblici, a superamento dei vecchi modelli di pura concessione o appalto di servizi. Tenendo conto delle buone prassi evidenziatesi nel settore, tanto dal lato pubblico quanto da quello privato, potrebbero essere avviate, sempre nel rispetto dei dettami europei sulla libertà di concorrenza, forme più lunghe di concessione, a minore burocrazia, laddove sia richiesta l'attivazione di attività a reddito a fronte di investimenti per la rifunzionalizzazione di luoghi, oppure partenariati territoriali su scala urbana o distrettuale anche di tipo intersettoriale, che uniscano l'animazione culturale anche ai servizi di welfare e agli interventi di rigenerazione urbana, oppure ancora partenariati per l'innovazione. Formule già contenute nel nuovo Codice, la cui realizzazione non può restare nel libro dei sogni.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# CULTURA E LAVORO: IL RINNOVO DEL CCNL FEDERCULTURE

GIOVANNI BATTISTA BENVENUTO\*

## INTRODUZIONE

Per ‘cultura’ si intende l’insieme delle cognizioni intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l’esperienza e che ha rielaborato con un personale e profondo ripensamento così da convertire le nozioni stesse da semplice conoscenza in elemento costitutivo della propria personalità e consapevolezza di sé. Con ulteriore ampliamento dell’uso lessicale del termine, ‘cultura’ indica anche, genericamente, l’idealizzazione e, al tempo stesso, l’adozione di un comportamento e di un sistema di vita o, anche, l’attribuzione di un particolare valore a determinate concezioni o realtà, così come l’acquisizione di una sensibilità e coscienza collettiva di fronte a problemi umani e sociali che non possono essere ignorati o trascurati (vedi voce ‘cultura’ in vocabolario on line Treccani).

In questo senso si parla di ‘cultura del lavoro’.

Il lavoro rispecchia la società, così come la cultura, e non a caso entrambi cambiano con essa: cultura e lavoro non possono che andare di pari passo ed essere

---

\* Founding Partner Studio Legale Lexellent

insieme il fondamento di quello che la nostra Costituzione intende quando fa riferimento ad una esistenza, insieme, libera e dignitosa.

La diffusione che le attività culturali hanno assunto, e stanno continuando ad assumere, nella moderna civiltà ne hanno fatto un settore imprenditoriale economicamente rilevante tanto da condurre dapprima alla determinazione, e ora alla implementazione, di una disciplina specifica in un CCNL di settore.

#### ALCUNE BREVI CONSIDERAZIONI SULLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

La contrattazione collettiva rappresenta il principale istituto dei moderni sistemi di relazioni industriali: essa consiste nel processo di regolamentazione congiunta dei rapporti di lavoro da parte delle associazioni datoriali e dei sindacati dei lavoratori.

In tale quadro, occorre fare riferimento agli Accordi Interconfederali del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013, confluiti poi nel Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014, in quanto modalità e procedure della contrattazione sono scarsamente formalizzate dalla legislazione e risultano largamente dalla prassi.

Come noto, il sistema delle relazioni industriali in Italia ha attraversato una stagione di crisi e incertezza: le parti che avrebbero dovuto dargli impulso hanno pagato alcune storiche colpe e, in particolare, un certo ritardo culturale nel capire la profonda trasformazione del lavoro e l'impatto della globalizzazione sulle dinamiche economiche.

Con il Jobs Act stiamo assistendo ad una processo di trasformazione del diritto del lavoro che interessa milioni di persone e il contributo delle associazioni datoriali e dei sindacati dei lavoratori risulta essenziale nel recepimento e nell'adattamento della normativa nazionale alle specifiche esigenze del settore di riferimento.

#### IL RINNOVO DEL CCNL FEDERCULTURE

Il 12 maggio 2016 è stato sottoscritto da Federculture e dalle Organizzazioni Sindacali FP CGIL, CISL, UIL FPL e UIL PA il verbale di accordo per il rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro Federculture che si applica ai dipendenti delle imprese dei servizi pubblici della cultura, del turismo, dello sport e del tempo libero (siglato, il 13 maggio 2016, anche da UGL Terziario).

Rinnovato e arricchito sotto molti profili normativi, il nuovo CCNL, con decorrenza 1° gennaio 2016 - 31 dicembre 2018, prevede per tutti i lavoratori un incremento salariale a regime del 4,5% nell'arco del triennio.

Una importante novità per le migliaia di dipendenti delle principali aziende culturali del Paese rappresentate da Federculture come, tra le altre, la Fondazione Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo Teatro alla Scala, la Fondazione La Triennale e la Fondazione Scuole Civiche di Milano; la Fondazione Torino Musei e la Fondazione Museo Egizio di Torino; la Fondazione Musei Civici di Venezia; l'Azienda Speciale Palaexpo e la Fondazione MAXXI di Roma.

Il lavoro condotto dalle Parti per la riscrittura del CCNL è stato particolarmente impegnativo attesa l'esigenza di aggiornare il testo preesistente oramai superato sotto numerosi aspetti.

A distanza di oltre quindici anni dalla sfida intrapresa dai promotori/estensori del CCNL Federculture quale specifico contratto per i lavoratori del settore della cultura (siglato il 09 novembre 1999) occorre prendere atto del ruolo progressivamente acquisito dallo stesso quale strumento fondamentale per una organizzazione efficiente delle imprese, per lo sviluppo di professionalità specifiche e per l'incremento della fruibilità e della qualità dei servizi nella più ampia prospettiva di crescita dell'offerta culturale nel sistema Paese.

A tale fine, le Parti in occasione del rinnovo del CCNL hanno:

- riconosciuto che l'essenza della contrattazione e del metodo delle relazioni industriali è la tensione alla ricerca del migliore punto di equilibrio tra le istanze di produttività e di competitività espresse dalle imprese e il diritto dei lavoratori a trovare nel lavoro la garanzia di una esistenza libera e dignitosa;
- confermato il fondamentale ruolo dei servizi per la cultura, il turismo, lo sport, il tempo libero e la formazione non solo per la crescita culturale, sociale e civile ma anche per lo sviluppo economico del Paese;
- convenuto sulla necessità che il CCNL sia un documento moderno e flessibile idoneo ad incentivare, conformemente alle norme di legge, una contrattazione di secondo livello capace di cogliere le esigenze e le specificità aziendali per migliorare le condizioni di lavoro e garantire la capacità di rispondere in modo efficiente e dinamico alla domanda del mercato di riferimento;
- individuato nella formazione del personale lo strumento primario per l'adeguamento della organizzazione del lavoro in relazione alle esigenze di crescita professionale, di flessibilità organizzativa, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

## COSA È STATO FATTO

Il rinnovo contrattuale ha confermato l'articolazione della contrattazione collettiva come definita negli accordi interconfederali di riferimento.

È emersa la volontà comune di migliorare il sistema delle relazioni sindacali, anche attraverso la costituzione di strumenti bilaterali ai quali è stato assegnato il compito di favorire corretti e proficui rapporti tra le organizzazioni stipulanti, contribuendo prioritariamente allo sviluppo del settore con particolare attenzione agli aspetti economici, occupazionali e formativi.

L'intervento più significativo ha senza dubbio riguardato la regolazione del mercato del lavoro con particolare riferimento ai contratti e alle misure di mantenimento e promozione dell'occupazione. Le tipologie contrattuali, in particolare, sono state oggetto di profonda revisione da parte della contrattazione di categoria in ragione del susseguirsi dei noti interventi legislativi di riforma che avevano reso obsoleto il quadro regolatorio precedentemente definito dal CCNL.

Uno strumento fondamentale per le particolari esigenze produttive ed organizzative del settore è stato individuato nella delineazione di una disciplina specifica per i contratti di collaborazione attraverso l'individuazione di specifiche figure professionali quali, tra le altre, quelle dei direttori di scuola, dei docenti/formatori presso corsi di formazione di alta specializzazione, dei performer, degli artisti e dei curatori e coordinatori scientifici.

Un'attenzione progettuale particolare è stata dedicata, inoltre, al sistema di classificazione del personale reso al potenziamento dell'apporto individuale del singolo lavoratore attraverso interventi di formazione e sviluppo della professionalità, anche mediante l'istituzione di un apposito Fondo destinato al finanziamento della valorizzazione del personale. È stata, inoltre, demandata alla contrattazione aziendale la possibilità di prevedere modalità e strumenti diretti ad agevolare l'accesso dei lavoratori ad opportunità di formazione adeguata, per aumentarne la qualificazione, promuoverne la carriera e migliorarne la mobilità occupazionale.

La flessibilità è stata individuata come materia quanto mai indispensabile, sia per i datori di lavoro che per i lavoratori, da disciplinare a livello nazionale ma da demandare, poi, al livello di contrattazione aziendale per la particolarità e individualità delle singole realtà: l'obiettivo primario è stato quello del temperamento degli interessi.

Con riferimento al contratto di lavoro part-time, ad esempio, è stato previsto che le parti del contratto possano pattuire per iscritto clausole elastiche con diritto del prestatore di lavoro ad un preavviso di 3 giorni lavorativi (a fronte dei 2 previsti dalla legge) ed è stata individuata la misura massima dell'aumento della normale prestazione annua a tempo parziale nel limite del 20% (a dispetto della percentuale del 25% prevista dalla legge) con facoltà della contrattazione collettiva aziendale di elevare tale percentuale al 25%.

Le Parti, ancora, nel concordare sul principio che gli strumenti di flessibilizzazione dei rapporti di lavoro costituiscono un'importante occasione di allargamento della base occupazionale e risultano funzionali agli interessi sia delle aziende che dei lavoratori, hanno fissato una percentuale complessiva massima della c.d. 'flessibilità' nella misura pari al 35%, atteso che i contratti c.d. flessibili non possano comunque costituire modalità ordinarie di organizzazione aziendale; ma hanno, altresì, previsto che eventuali accordi integrativi aziendali possano aumentare la suddetta percentuale in ragione di specifiche esigenze, anche connesse alle condizioni ed alla gestione del territorio in cui opera l'unità produttiva interessata.

Le Parti, inoltre, hanno manifestato una comune attenzione e sensibilità verso tematiche nuove e di forte impatto sociale quali, ad esempio, la conciliazione vita-lavoro, le pari opportunità, la tutela della dignità dei lavoratori, il welfare aziendale; in particolare, hanno:

- convenuto sulla opportunità di promuovere il lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- introdotto il congedo per le donne vittime di violenza di genere, conformemente al nuovo dettato della legge, ma hanno in più concordato di valutare la possibilità che tale tutela venga estesa dalla contrattazione collettiva a tutte le persone vittime di violenza di genere o, meglio, di identità di genere e venga, quindi, garantita anche agli uomini e ai LGBT (sigla utilizzata come termine collettivo per riferirsi a persone Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender);
- convenuto sulla necessità di individuare un modello di Codice di comportamento sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro, anche alla luce del recente Accordo Quadro del 25 gennaio 2016.

## COSA RIMANE ANCORA DA FARE

Tanto è stato fatto, come visto, ma tanto rimane ancora da fare.

Le Parti, in particolare, hanno convenuto sulla necessità di:

- revisionare la parte del CCNL relativa alle relazioni e ai diritti sindacali;
- ottimizzare l'integrazione tra i diversi livelli contrattuali, potenziando lo spazio riservato alla contrattazione di secondo livello, in quanto capace di fotografare la situazione dell'impresa e di meglio rispondere alle esigenze del contesto di riferimento e ai bisogni dei lavoratori; in tale contesto, la contrattazione collettiva aziendale verrà esercitata per le materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria o dalla legge, in alcune particolari materie quali, ad esempio, i sistemi di valutazione del personale, la conciliazione vita-lavoro, il welfare aziendale e le misure volte ad incentivare la contrattazione avente contenuti economici;
- istituire un Osservatorio Nazionale Paritetico per consentire l'articolazione di rapporti periodici tra Aziende e OO.SS. dei lavoratori;
- istituire una Commissione Tecnica Paritetica per studiare la materia della classificazione e dell'inquadramento del personale ed approfondire i criteri per l'attivazione dei percorsi di carriera che avrà il compito di riferire alle parti firmatarie del CCNL che le discuteranno in apposita commissione negoziale, per rendere possibile sistemi che valorizzino l'apporto individuale del singolo e della propria professionalità;
- adottare un Codice che regoli lo sciopero nei servizi pubblici essenziali e che realizzi il contenimento delle esigenze di apertura al pubblico con i diritti della persona costituzionalmente tutelati; a tale riguardo, si rileva che l'art. 1 del d.l. n. 146/2015 conv. l. n. 182/2015 (rubricato 'Misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione') ha ricompreso tra i servizi pubblici essenziali l'apertura al pubblico regolamentata degli istituti e luoghi della cultura quali musei, biblioteche, archivi, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali che appartengono a soggetti pubblici, sono destinati alla pubblica funzione ed espletano un servizio pubblico, lasciando esclusi le strutture espositive e di consultazione oltre che i luoghi sopra richiamati che appartengono a soggetti privati, sono aperti al pubblico ed espletano un servizio privato di utilità sociale (art. 101 del d.lgs. n. 42/2004, c.d. Codice dei Beni culturali e del Paesaggio).

## VALUTAZIONI CONCLUSIVE

Occorre rilevare che il Contratto Federculture è uno tra i primi rinnovi contrattuali che recepisce la riforma del mercato del lavoro contenuta nel Jobs Act.

Dopo tanti anni di c.d. ‘vacanza contrattuale’, quindi, questo settore vede così una normativa contrattuale aggiornata e perfettamente allineata con le novità legislative.

L’auspicio è che il rinnovato sistema contrattuale possa favorire l’incremento di occupazione e l’implementazione di un settore chiave per il nostro Paese come quello della cultura.

Lo sforzo delle Parti è stato quello di andare ‘oltre’ la crisi, verso un sistema capace di recepire la necessità di sviluppo e cambiamento, in un quadro fortemente improntato alle esigenze del mercato.

Il giudizio, quindi, non può che essere positivo a condizione che le Parti lo considerino un punto di partenza per ulteriori approfondimenti, indispensabili per garantire un migliore adattamento del lavoro alle molteplici novità nel panorama normativo e di settore.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

## *Parte IV.*

# LA CULTURA COME RISORSA STRATEGICA PER UN'EUROPA SOSTENIBILE

*Dalla Strategia di Lisbona all'Agenda 2020, da Europa Creativa a Horizon 2020 l'Unione europea conferma le indicazioni di sostegno allo sviluppo basate sulla conoscenza e l'innovazione per una crescita competitiva, sostenibile ed inclusiva che produca insieme nuova occupazione e maggiore coesione sociale. A ciò si connette il tema dell'identità europea e del diritto di ogni cittadino all'eredità culturale, richiamato dalla Convenzione di Faro, che indirizza verso un approccio partecipativo alla cultura quale elemento prioritario per obiettivi di sviluppo durevole, di diversità culturale e di creatività contemporanea.*



# VERSO UN APPROCCIO INTEGRATO PER LA CULTURA E IL PATRIMONIO CULTURALE IN EUROPA

ERMINIA SCIACCHITANO\*

Nella stessa Europa oggi colpita al cuore dal terrorismo, scossa da turbolenze economiche e sociali e investita da flussi migratori senza precedenti, spira anche un vento di innovazione per i settori culturali e creativi. E come è emerso al Forum europeo della Cultura 2016<sup>1</sup>, anche grazie al supporto dell'Unione europea, il programma Europa Creativa in primis, si infittiscono i ranghi delle 'avanguardie' che lo intercettano per sperimentare innovazione sociale a base culturale.

Artisti e creativi lavorano pazientemente per ricucire i fili del dialogo fra le diverse comunità, favorire una migliore comprensione reciproca, disinnescare sentimenti xenofobi e razzisti. Si moltiplicano le strategie di sviluppo territoriale a base culturale, come dimostrano i 71 casi emersi grazie al progetto *Culture for Cities and Regions*<sup>2</sup>. Viene progressivamente alla luce il valore dei settori culturali e

---

\* Policy Officer, Commissione europea, Direzione generale educazione e cultura, Diversità culturale e innovazione

<sup>1</sup> European Culture Forum, Bruxelles 19-20 Aprile 2016, [http://ec.europa.eu/culture/forum/index\\_en.htm#home](http://ec.europa.eu/culture/forum/index_en.htm#home)

<sup>2</sup> Il progetto *Culture for Cities and Regions*, promosso e finanziato dalla DG Educazione e Cultura della Commissione europea, sta facendo un bilancio delle strategie di sviluppo urbano e regionale in Europa che mettono la cultura al loro centro. Favorisce inoltre lo scambio di competenze, saperi ed esperienze, attraverso scambi e visite tematiche organizzate nelle città e regioni selezionate. <http://www.culture-forcitiesandregions.eu/>

creativi, generatori di occupazione, benessere economico, qualità della vita. Si sperimentano nuovi modelli di finanziamento e di gestione, che diventano sempre più condivisi e partecipati, come risposta alla massiccia crisi del welfare, che rende oggi indispensabile per il settore culturale guardare alla sua sostenibilità economica, insieme a quella sociale.

Queste 'avanguardie' stanno generando prezioso capitale sociale, intrecciando relazioni e alleanze, condividendo esperienze e costruendo competenze. Dall'altra parte l'Unione europea disegna nuovi **quadri di policy** culturale, riconoscendo e inserendo in un quadro sistematico gli approcci innovativi che si sono dimostrati efficaci, per orientare e stimolare l'intelligenza collettiva.

In sintesi, in Europa si stanno gettando le fondamenta di una nuova generazione di politiche culturali, più inclusive e sostenibili, e l'approccio integrato è individuato come lo strumento cardine per progredire in questa direzione, come emerge dalla Comunicazione della Commissione europea *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*<sup>3</sup>, il cui obiettivo è di «aiutare gli Stati membri e gli stakeholder a trarre il massimo vantaggio dal sostegno fornito al patrimonio culturale dagli strumenti dell'UE, progredire nella direzione di un approccio più integrato a livello nazionale e di UE e, in ultima istanza, rendere l'Europa un laboratorio per l'innovazione basata sul retaggio culturale».

Un approccio che viene condiviso dal Comitato delle Regioni e dal Parlamento europeo che, in risposta alla Comunicazione, adottano nel 2015 due documenti dal medesimo titolo: *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa*. Il Comitato delle Regioni<sup>4</sup> evidenzia, infatti, che l'Europa si trova a una svolta decisiva: «rispondere alle sfide del settore del patrimonio culturale tramite un approccio strategico, globale e integrato». Il Parlamento europeo sottolinea l'importanza di «utilizzare le risorse disponibili per sostenere, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale, sulla base di un approccio integrato, tenendo conto delle componenti culturali, economiche, sociali, storiche, educative, ambientali e scientifiche<sup>5</sup>». Approccio ritenuto necessario per promuovere il dialogo culturale e la comprensione reciproca, nella convin-

<sup>3</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* COM/2014/0477 final.

<sup>4</sup> Opinione del Comitato delle Regioni *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* COR-2014-05515-00-00-AC-IT.

<sup>5</sup> Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 settembre 2015 *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* (2014/2149(INI))

zione che «possa portare al rafforzamento della coesione sociale, economica e territoriale».

L'approccio integrato al patrimonio culturale non nasce oggi; l'impegno ad adottare «una politica di conservazione integrata, che ponga la protezione del patrimonio architettonico tra gli obiettivi essenziali della sistemazione del territorio e dell'urbanistica» era già stato preso da 27 fra gli Stati membri dell'Unione europea<sup>6</sup> in quanto aderenti alla *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio architettonico dell'Europa*<sup>7</sup> del Consiglio d'Europa, (Granada, 1985). Questa evidenza che la conservazione e la valorizzazione del patrimonio sono elementi importanti delle politiche culturali, dell'ambiente e della pianificazione del territorio. Ma da maggio 2014 con questo termine si guarda ad un approccio 'trasversale' e 'trans-settoriale' più ampio, che va oltre le sfere considerate tradizionalmente contigue.

Nelle sue Conclusioni sul *patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile*, il Consiglio dell'Unione europea raccomanda infatti agli Stati membri di «individuare e sfruttare le sinergie createsi tra le politiche pubbliche nazionali e dell'UE al di là della politica culturale, fra cui quelle in materia di sviluppo regionale, coesione, agricoltura, affari marittimi, ambiente, energia e cambiamento climatico, turismo, istruzione, ricerca e innovazione, al fine di creare valore aggiunto». I ministri sottolineano che tali politiche hanno un impatto diretto o indiretto sul patrimonio culturale ma anche che cultura e patrimonio culturale presentano forti potenzialità per il conseguimento dei loro obiettivi e sollecitano lo «sviluppo di un approccio strategico al patrimonio culturale».

La Commissione europea, avvia quindi una ricognizione fra le Direzioni generali, individuando ben **dodici politiche settoriali** dove il patrimonio culturale è presente: la cultura, l'educazione, la politica di coesione, l'agenda digitale, la ricerca e l'innovazione, la competizione, il mercato interno, la politica agricola comune, la politica marittima, l'ambiente, la cittadinanza e le relazioni esterne. Nella Comunicazione offre quindi una guida ragionata all'approccio dell'Unione

<sup>6</sup> La *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio architettonico dell'Europa* del Consiglio d'Europa è stata ratificata ad oggi da 42 Stati, di cui 27 Stati membri dell'Unione europea. L'Austria ha firmato ma non ancora ratificato la Convenzione.

<sup>7</sup> La *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio architettonico dell'Europa* del Consiglio d'Europa, Granada, 3 ottobre 1985, (ETS No.121) pone i principi di una «coordinazione europea delle politiche di conservazione».

europea nei confronti del patrimonio culturale «al fine di contribuire a salvaguardare e potenziare il valore intrinseco e sociale del patrimonio culturale, rafforzare il suo contributo alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro e sviluppare le sue potenzialità a favore della diplomazia pubblica dell'UE.»<sup>8</sup>

La Commissione applica quindi essa stessa l'approccio integrato, in particolare nelle sue ultime Comunicazioni, inclusa la recente Comunicazione congiunta della Commissione europea e dell'Alta Rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza<sup>9</sup> *Towards an EU strategy for international cultural relations*, grazie alla quale cultura e patrimonio culturale entrano nel cuore della strategia per le relazioni internazionali dell'Unione europea.

L'approccio integrato è anche conseguenza dell'affermazione del principio che per migliorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità delle politiche culturali, occorre fondare le scelte su dati di fatto, disegnando 'politiche basate sulle evidenze'. Non tanto perché davvero sia possibile misurare la complessità al micron e tradurre le decisioni in equazioni matematiche, ma perché l'osservazione dell'evidenza consente di rispondere ad una realtà complessa e mutevole attraverso misure mirate alle reali necessità.

Evidenze che in un primo momento sono state raccolte per 'giustificare' il sostegno alla cultura. Innumerevoli studi hanno progressivamente svelato il valore economico e sociale dei settori culturali e creativi, a partire da *Leconomia della cultura in Europa*, realizzato per la Commissione europea nel 2006. In parallelo, un complesso cammino ventennale<sup>10</sup> ha condotto Eurostat a mettere a disposizione statistiche affidabili, comparabili e aggiornate anche per il settore culturale e creativo<sup>11</sup>. Si sono quindi moltiplicati, anche nel nostro paese, studi che hanno tratto dalle analisi utili indirizzi strategici: dal *Libro bianco sulla creatività* del 2009<sup>12</sup>, a

<sup>8</sup> *Citizens of Europe. Culture e diritti*, a cura di Lauso Zagato, Marilena Vecco, Venezia 2015 [http://virgo.unive.it/ecf-workflow/upload\\_pdf/SE\\_3\\_DIGITALE.pdf](http://virgo.unive.it/ecf-workflow/upload_pdf/SE_3_DIGITALE.pdf)

<sup>9</sup> Joint Communication to the European Parliament and the Council *Towards an EU strategy for international cultural relations* (JOIN/2016/029 final)

<sup>10</sup> E. SCIACCHITANO, *La cultura conta. Nuove evidenze per le politiche culturali*, «Il Giornale delle fondazioni» 17 luglio 2015 <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-cultura-conta-nuove-evidenze-le-politiche-culturali>

<sup>11</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/web/culture/overview>; Eurostat, Culture statistics 2016 edition <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/fe54c55f-6c50-47a7-a5b3-53690200171f>

<sup>12</sup> *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*. A cura di W. Santagata, 2009 [http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza\\_asset.html\\_1410871104.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza_asset.html_1410871104.html)

*Io sono cultura*<sup>13</sup>, che dal 2011 traccia ogni anno una fotografia del sistema produttivo culturale e creativo.

La ricerca *Cultural Heritage Counts for Europe: Towards a European Index for Cultural Heritage*<sup>14</sup> che ha analizzato 221 studi d'impatto, ha rivelato in tutta la sua ampiezza il vasto spettro di benefici del patrimonio culturale in tutti e quattro i 'pilastri' dello sviluppo sostenibile: economico, sociale, culturale e ambientale. Ma per massimizzare gli impatti dell'investimento nel patrimonio culturale adottando questo approccio olistico, non è sufficiente limitarsi al restauro e alla conservazione, bisogna approfittare della natura del patrimonio come *trading zone*<sup>15</sup>, dove si incontrano le componenti civica, ambientale, culturale, sociale ed economica, e 'contaminare' gli interventi con altre misure, dalla coesione sociale al mercato del lavoro, dalla creatività alla ricerca, perché gli effetti siano amplificati<sup>16</sup>.

Questa nuova prospettiva viene oggi definita *upstream*: piuttosto che alla generazione di effetti non intenzionali e non programmati (*spillover*), rivolge l'attenzione a precise e consapevoli scelte di politica economica e culturale, capaci di generare impatti economici e sociali in una direzione attesa e desiderata. Effetti sistematici, metodologicamente prevedibili, che è possibile ottenere attraverso l'ibridazione della cultura con altri settori (*crossover*). Mettere in piedi *partenariati creativi*, forme strutturate di collaborazione tra le istituzioni e organizzazioni culturali e soggetti che operano in altri settori, non solo quelli più vicini tradizionalmente alla cultura come l'istruzione, la formazione, la ricerca, ma settori considerati tradizionalmente lontani dall'imprenditorialità all'agricoltura fino alla sanità, diventa quindi fondamentale. Il Consiglio dell'Unione europea conferma questa linea a maggio 2015, adottando le Conclusioni sui

<sup>13</sup> *Io sono cultura - 2016. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Quaderni di Symbola, 2016 [http://www.symbola.net/assets/files/Io%20sono%20cultura%20COMPLETA%20210715\\_1437473737.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Io%20sono%20cultura%20COMPLETA%20210715_1437473737.pdf)

<sup>14</sup> Ricerca finanziata dal programma europeo Cultura (2007-2013)

<sup>15</sup> Il termine *Trading zone* è usato in antropologia per descrivere come le diverse culture riescono a scambiare beni nonostante le differenze nel linguaggio e culturali, e che oggi viene usato nelle collaborazioni interdisciplinari. A *Trading Zone for Built Cultural Heritage Aiming at Regional Sustainable Development* [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1692152](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1692152)

<sup>16</sup> P.L. SACCO, E. SCIACCHITANO, *Incroci creativi: due conferenze sulla cultura nel semestre di presidenza lettone dell'Unione europea*, «Il Giornale delle Fondazioni» 14 aprile 2015 <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/incroci-creativi-due-conferenze-sulla-cultura-nel-semestre-di-presidenza-lettone-dell%E2%80%99Unione>

*crossover creativi per stimolare l'innovazione, la sostenibilità economica e l'inclusione sociale*<sup>17</sup>.

L'approccio integrato è anche il riflesso della nuova attenzione alla centralità della persona, che sposta gradualmente l'attenzione dalla proprietà all'**appartenenza**; un concetto che rimanda all'insiemistica, perché siamo piuttosto noi ad appartenere a un luogo più spesso che il contrario, ed è nutrendo e coltivando questo legame che si attiva il senso di responsabilità dei cittadini e delle comunità verso il patrimonio culturale.

Come è emerso alla Conferenza organizzata a Torino dalla Presidenza italiana dell'Unione europea *Patrimonio culturale bene comune*<sup>18</sup>, ispirata all'opera di Walter Santagata e del premio Nobel per l'economia Elinor Ostrom, e come ben noto nel settore ambientale, la percezione del valore delle risorse e la consapevolezza della loro limitatezza e fragilità sono i presupposti perché una comunità possa sviluppare una 'terza via alla governance' dei beni comuni, riuscendo a evitare il loro sovra-sfruttamento e il degrado.

Mentre un tempo la protezione del patrimonio passava per l'isolamento dalla vita quotidiana, i nuovi approcci si concentrano quindi sul coinvolgimento della comunità locale in tutte le fasi del percorso, in linea con la *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società*<sup>19</sup>. Questo consente la 'riappropriazione' da parte dei cittadini e delle comunità delle risorse culturali, non solo come memoria del passato, ma come beni comuni attorno ai quali riprogettare il proprio futuro, avviando processi partecipativi di co-progettazione come sta accadendo, ad esempio, nei processi di candidatura a *Capitali europee della cultura*.

Il valore aggiunto della prospettiva del patrimonio in quanto bene comune (*commons*) inoltre permette di affrontare trasversalmente tutte le categorie del patrimonio (tangibile, intangibile e digitale) con un approccio interdisciplinare capace di legare insieme temi e aspetti generalmente trattati in modo distinto.

<sup>17</sup> Adottate sotto la Presidenza Lettone UE. Sui due Convegni promossi dalla presidenza del Consiglio UE lettone *Cultural and Creative Crossovers e Heritage*, e *Contemporary Architecture and Design in Interaction Riga 11-13 marzo 2015* si veda <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/incroci-creativi-due-conferenze-sulla-cultura-nel-semestre-di-presidenza-lettone-dell%E2%80%99Unione>

<sup>18</sup> Torino, Venaria Reale, 24 settembre 2014 [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1411369321904\\_Conferenza\\_Patrimonio\\_culturale\\_come\\_bene\\_comune,\\_Torino,\\_23-24.09.2014.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1411369321904_Conferenza_Patrimonio_culturale_come_bene_comune,_Torino,_23-24.09.2014.pdf)

<sup>19</sup> Consiglio d'Europa, *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la Società* (CETS no. 199) [http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza\\_asset.html\\_917365394.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito-UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumi-pubblicati/visualizza_asset.html_917365394.html)

Peraltro<sup>20</sup>, la partecipazione culturale attiva ha un effetto positivo sulle dinamiche di innovazione e quindi può generare a livello macroeconomico impatti indiretti molto maggiori della produzione culturale, in quanto stimola l'apertura verso le nuove esperienze, l'espansione della propria capacità di espressione, la capacità di rinegoziare le aspettative e le convinzioni, per rimodellare la propria identità in ambito sociale. Ma l'effetto si ottiene solo se la partecipazione è la più alta, inclusiva e attiva possibile.

Il nuovo disegno che si ottiene componendo i documenti europei rompe gli schemi consolidati, verso una prospettiva olistica, che mette al centro la persona e sancisce l'abolizione delle **barriere** fra le dimensioni **tangibile, intangibile e digitale del patrimonio culturale**, sostenendo il principio che **creazione e conservazione sono elementi di un unico ciclo**. È inoltre più chiaro che, per prendersi cura del patrimonio culturale, bisogna promuoverne la rigenerazione, anche sostenendo la creatività contemporanea, altrimenti la sua trasmissione alle prossime generazioni sarà impossibile.

Per questo motivo la Comunicazione della Commissione europea<sup>21</sup>, non solo argomenta che il patrimonio culturale ha un valore enorme come capitale **culturale e sociale** e apporta un contributo notevole in termini di occupazione e indotto, ma si propone anche di supportare gli Stati membri e gli stakeholder nella gestione del cambiamento, di **guardare con occhi nuovi al proprio ruolo nella società**, che è anche quello di **mediatori**, capaci di costruire **ponti fra diverse comunità, aggregare diversi ambiti disciplinari, contaminare creativamente politiche settoriali** apparentemente distanti.

Nella nuova programmazione europea 2014-2020, è possibile accedere a molte risorse per cultura e patrimonio nell'ambito dei programmi Europa Creativa, Fondi Strutturali, Horizon 2020, Erasmus +, Europa dei Cittadini, COSME. Bisogna utilizzarle al meglio, a integrazione delle misure nazionali e regionali. Per questo abbiamo accompagnato la Comunicazione ad una mappatura degli strumenti disponibili<sup>22</sup> per contribuire a salvaguardare e potenziare il valore intrinseco

<sup>20</sup> P.L. SACCO, *Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming*, Paper for the OMC Working group on Cultural and Creative Industries, Aprile 2011.

<sup>21</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni *Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa* COM/2014/0477 final.

<sup>22</sup> *Mapping of Cultural Heritage actions in European Union policies, programmes and activities*. European Commission, DG Education and Culture [http://ec.europa.eu/culture/library/reports/2014-heritage-mapping\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/library/reports/2014-heritage-mapping_en.pdf)

e sociale del patrimonio culturale. Ma bisogna lavorare con approccio integrato anche a livello nazionale e locale perché questo approccio funzioni. È quindi fondamentale che Stati membri, Regioni, enti locali, associazioni e portatori di interesse condividano questo approccio.

Per facilitare la messa in pratica di questa nuova visione integrata, la Commissione europea ha pubblicato una guida per *Favorire le sinergie tra i fondi strutturali e di investimento europei, Horizon 2020 e altri programmi dell'Unione in materia di ricerca, innovazione e competitività*<sup>23</sup>.

L'architettura del sistema culturale, un prodotto del XIX secolo, oggi si dimostra in parte inadatta ad impostare strategie integrate. Occorre una migliore cooperazione tra diversi livelli, non solo per natura (pubblico, privato, società civile) ma anche appartenenti a sfere settoriali differenti, ognuna con il proprio sistema amministrativo e le proprie piattaforme di portatori di interesse. In questo quadro i processi partecipativi assumono un ruolo determinante perché stimolano tutti gli attori a valutare e rivedere i propri sistemi di relazioni e di processi, fino a trovare nuovi equilibri.

Per questo motivo, durante il semestre di Presidenza italiana dell'Unione europea il Consiglio ha adottato Conclusioni sulla *governance partecipativa del patrimonio culturale*<sup>24</sup> ed ha istituito un gruppo di lavoro di esperti nazionali per individuare modelli innovativi per la governance del patrimonio culturale nel quadro del Piano di lavoro per la cultura 2015-2018. Il gruppo, che vede una partecipazione altissima degli Stati membri<sup>25</sup>, produrrà un manuale di buone pratiche per la fine del 2016<sup>26</sup>, individuando approcci innovativi di governance multilivello del patrimonio culturale (tangibile, intangibile e digitale) che coinvolga il settore pubblico, gli stakeholder privati e la società civile. Peraltro recentemente il Comitato delle Regioni ha adottato il primo parere delle istituzioni europee sul tema della dimensione locale e regionale dell'economia della condivisione<sup>27</sup>, aprendo a nuove prospettive in questo senso.

<sup>23</sup> *Favorire le sinergie tra i fondi strutturali e di investimento europei, Orizzonte 2020 e altri programmi dell'Unione in materia di ricerca, innovazione e competitività*

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/it/information/publications/guides/2014/enabling-synergies-between-european-structural-and-investment-funds-horizon-2020-and-other-research-innovation-and-competitiveness-related-union-programmes](http://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guides/2014/enabling-synergies-between-european-structural-and-investment-funds-horizon-2020-and-other-research-innovation-and-competitiveness-related-union-programmes)

<sup>24</sup> Conclusioni del Consiglio sulla governance partecipativa del patrimonio culturale. (2014/C 463/01)

<sup>25</sup> Al gruppo di lavoro partecipano 26 Stati membri UE oltre alla Norvegia

<sup>26</sup> R. MENCARELLI, *Verso una governance partecipata*, «Il Giornale delle fondazioni» 16 novembre 2015 <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/verso-una-governance-partecipata>

<sup>27</sup> <http://cor.europa.eu/it/activities/opinions/pages/opinion-factsheet.aspx?OpinionNumber=CDR%202698/2015>

Una prima occasione per mettere in pratica la nuova visione integrata e partecipata è fornita dalla programmazione dei Fondi strutturali. Le stime ci dicono infatti che il FESR destinerà ancora di più che nella passata programmazione: circa 4,77 miliardi di euro per il patrimonio culturale (in confronto ai 3,2 miliardi di euro della stagione 2007-2013), di cui 4,26 alla protezione, sviluppo e promozione del patrimonio culturale pubblico e 504 milioni allo sviluppo e promozione dei servizi relativi alla cultura e patrimonio, oltre a 251 milioni di euro per la promozione degli asset creativi. Cifre da confermare ma che già ci dicono che le Regioni hanno scelto di investire in cultura più che nella passata stagione. L'Italia è l'unico Stato membro ad avere un Programma Operativo Nazionale interamente dedicato alla cultura e, inoltre, ad avere previsto una specifica misura a supporto della progettualità integrata; l'attenzione sul nostro paese è quindi alta.

Anche al fine di utilizzare meglio le risorse europee, il recente Avviso del MiBACT, finanziato dal Piano di Azione e Coesione, incoraggia la progettualità integrata di area vasta in ambiti di almeno 150.000 abitanti. Il Fondo per la progettualità recentemente adottato<sup>28</sup> che assegna 5,6 milioni di euro alle Regioni del Mezzogiorno, si propone come opportunità per mettere in pratica l'approccio integrato, in quanto consentirà di aggregare in una visione unitaria gli obiettivi delle diverse amministrazioni e dei portatori di interessi, rispondendo ai bisogni dei cittadini.

L'Europa ha scelto di percorrere una strada complessa per la sua integrazione, individuando nel rispetto per la diversità culturale la preconditione per generare il senso di appartenenza ad uno spazio comune. Ma come stiamo tristemente constatando, in assenza dello sviluppo di canali appropriati di espressione e mediazione, le differenze possono dividere le comunità anziché unirle, fino a minacciare le basi stesse della coesistenza pacifica nel nostro continente.

Ma l'Europa siamo noi. Se il vento dell'innovazione spira più forte dall'Europa, è perché settori culturali e creativi stanno generando innovazione sociale; sono più consapevoli di essere la spina dorsale di una nuova economia fondata sulla conoscenza e sui contenuti, e di contribuire concretamente alla crescita e all'occupazione. Giocano un ruolo più nella formazione e nello sviluppo di compe-

<sup>28</sup> *Piano di azione coesione 2007-2013 interventi per la valorizzazione delle aree di attrazione culturale - Linea di Azione 2* [http://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Appalti/visualizza\\_asset.html?id=162638&pagename=230](http://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Appalti/visualizza_asset.html?id=162638&pagename=230)

tenze. Sfruttano meglio il loro potenziale per la promozione della coesione sociale e del senso di appartenenza ad una comunità.

C'è certamente ancora molta strada da fare perché i nuovi approcci si radichino in modo sistemico e alcuni modelli, in particolare quelli di governance partecipativa, sono ancora in fase di analisi e sperimentazione. Ma certo è che il bivio dove i settori culturali e creativi si sono fermati a fare tappa forzata per qualche tempo è ormai alle spalle e che l'approccio integrato è la strada sulla quale si troveranno molte delle soluzioni.

L'Anno europeo del patrimonio culturale nel 2018 sarà un'occasione per mettere a sistema le tante sperimentazioni, per prendere il buon vento e trasformare insieme l'Europa in un laboratorio di innovazione, sempre più capace di valorizzare la straordinaria diversità culturale europea.

# PROGRAMMI E POLITICHE EUROPEE PER I SETTORI CREATIVO E CULTURALE

CRISTINA LOGLIO\*

Da brutto anatroccolo a cigno: così è cambiata in pochi anni la percezione che il mondo economico attribuisce ai settori creativo e culturale, in un processo ancora agli esordi e non privo di ambiguità. La sostanziale diffidenza riservata dagli operatori di economia e finanza al mondo dell'arte e della creatività ha ceduto il passo a nuove aspettative verso settori che, alla prova della crisi del 2008, hanno dimostrato di essere tra i più resilienti, non delocalizzabili e profondamente 'congeniti' allo stile europeo, diffidente della massificazione e orientato ad una sofisticata tipologia di consumi.

Eurostat-Cultural statistics 2016, pubblicata in giugno, afferma che nel periodo 2008/2010, quando l'occupazione totale UE28 è diminuita del 1,4%, i settori culturali (definiti dalle aree NACE e ISCO) sono cresciuti dello 0,7%, e che nel periodo 2011/2014, quando l'occupazione totale UE28 è tornata a crescere al modesto tasso del +0,3%, i settori culturali hanno registrato +1,3%, denotando capacità di anticipare e interpretare la ripresa. Secondo Eurostat, gli occupati del settore sono (2014) 6,3 milioni, rappresentano il 2,9% del totale UE28. La spesa per beni e servizi culturali rappresenta (2010) il 3,6% della spesa totale delle famiglie, con punta massima in Danimarca (5,6%) e Italia al 2,8%, e comprende TV, abbonamenti, libri, cinema,

---

\* Presidente Tavolo tecnico Europa Creativa, MiBACT

giornali e informazione. I fruitori di beni e servizi culturali fanno forte uso della tecnologia; tra l'83% delle famiglie UE28 connesse a internet (2015), ben il 67% ne ha fatto uso per accedere a news, leggere libri o guardare film online, ascoltare una web radio o giocare con videogiochi. Inoltre il 56% si serve di Wikipedia anche per raccogliere notizie sui siti UNESCO patrimonio dell'umanità, che sono 1.031 (2015). Tra i Top20 siti UNESCO visitati in Wikipedia, dieci sono europei: Parigi è al primo posto, con 7 milioni di accessi Wikipedia, e il centro di Roma è al secondo posto.

I numeri Eurostat, già imponenti, sono stati vigorosamente accresciuti dalla ricerca assegnata dalla DG GROW della Commissione europea all'Istituto austriaco per la ricerca sulla PMI (KMU) e pubblicata alla fine di luglio (*Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs*). Quei dati, che sono il punto iniziale di riferimento della più recente azione del Parlamento europeo a sostegno del settore, indicano che le industrie culturali e creative (CCIs) costituiscono l'11,2% delle imprese private della UE, costituiscono il 7,3% dell'occupazione (più di 12 milioni di posti di lavoro) e generano il 5,3% del Pil. Se al nocciolo duro delle CCIs si aggiungono le imprese di alta gamma si devono aggiungere altri 1,7 milioni di impiegati e anche il 4% del Pil.

Sono questi i numeri che, al netto di parecchie contraddizioni, hanno sostenuto il processo di legittimazione della cultura e dei servizi culturali tra i settori su cui investire per fare fronte alla crisi. L'atto fondamentale per la UE è stata la Strategia 2020, finalizzata alla crescita e declinata in base a tre aggettivi: intelligente, sostenibile, inclusiva. Ovviamente i settori creativi e culturali sono basati sul talento, l'istruzione e la formazione, la proprietà intellettuale, non inquinano e sono per definizione rivolti alla comunità e al dialogo tra persone e culture, soddisfacendo in pieno i tre requisiti che la UE si è data.

La bandierina di partenza è stato il Libro verde *Le industrie culturali e creative: un potenziale da sfruttare* del 2010, su cui si basa lo strumento di azione diretta della UE verso il settore, cioè il Programma Europa Creativa, lanciato alla fine del 2013 e valido per il settennio 2014-2020, con una dotazione di 1,45 miliardi di euro. Facendo riferimento all'art. 167 del Trattato di funzionamento della UE, accanto a Europa Creativa, si è messa in atto un'azione più estesa, scegliendo di includere la cultura tra gli elementi trasversali a tutte le *policies* dell'Unione.

Non è questa la sede per analizzare se la Commissione Juncker sia stata sempre coerente nel dar seguito alle proprie decisioni. Va rilevato che, senza la vigile e puntuale pressione del Parlamento europeo, nel suo ruolo di co-legislatore, e in particolare

della Commissione Cultura e Istruzione guidata dall'On. Silvia Costa, molte buone intenzioni si sarebbero perse per strada, inghiottite da più tradizionali visioni dell'economia europea: banche, politiche monetarie, settori industriali tradizionali.

Tra gli Stati membri dell'Unione, cioè l'altro soggetto co-legislatore della UE, l'Italia ha avuto un ruolo determinante, a cui il Presidente Renzi e il Ministro Franceschini hanno dato continuamente rilevanza con le parole, con i fatti, con i simboli. È stato proprio il semestre di presidenza di turno italiana, nell'autunno 2014, a gestire l'approvazione del Work Plan Cultura, il binario di riferimento del triennio 2015-2017 nel quale hanno trovato spazio una visione proattiva del patrimonio culturale, la sua dimensione partecipata, l'attenzione alla dimensione economica della cultura, il potenziamento del digitale, il collegamento con il turismo, l'enfasi sull'audiovisivo.

La spinta europea a includere la cultura tra i settori economici trainanti è stata recepita già dal Governo Letta, che nel 2013 ha approvato la legge Valore Cultura, includendo nel testo, tra l'altro, un emendamento del Parlamento che istituiva un Tavolo tecnico, chiamato appunto Europa creativa, per assecondare e stimolare i processi legislativi, economici, di fruizione e partecipazione ai programmi europei rivolti alla cultura. Il Decreto istitutivo del Tavolo, a firma di Dario Franceschini, ne ha stabilito la composizione e il metodo di lavoro. Dal maggio 2014, con fedeltà e continuità, il Tavolo ha affiancato con mandato specifico l'avvio della programmazione 2014-2020, i programmi diretti e i loro segmenti accessibili ai comparti creativo e culturale, il PON Cultura e sviluppo, la programmazione dei fondi strutturali, le attese e le iniziative delle categorie e degli operatori.

Il Rapporto 2016 di Federculture offre perciò al Tavolo Europa creativa un'occasione privilegiata di bilancio utile a comprendere se la nuova definizione di bene e servizio culturale abbia trovato concreta cittadinanza nelle politiche europee e in quelle nazionali, in particolare sotto il profilo del partenariato pubblico/privato, delle politiche di governance e dell'inclusività partecipativa dei cittadini.

Il Tavolo è in grado di farlo anche grazie alla sua composizione che vede rappresentati esponenti della parte pubblica (Stato e Regioni) e privata (operatori, ricercatori, statistici) ed opera attraverso audizioni (per citare le più recenti: Presidenza del Consiglio dei Ministri, Invitalia, Ales, Istat). Va sottolineato anche il legame stretto che sussiste tra il Tavolo e il Parlamento, in particolare la Commissione Cultura della Camera e con la Conferenza delle Regioni. Grazie alla natura pubblico/privata del Tavolo e al diretto coinvolgimento dei componenti nella quotidianità della vita culturale, è stato possibile mettere in evidenza una serie di punti delicati sui quali attirare l'attenzione del Parlamento e del Ministro Franceschini perché se ne avvalga, se crede,

in sede nazionale ed europea, nelle periodiche riunioni del Consiglio europeo dei Ministri della Cultura.

Ecco i titoli più rilevanti:

- Definizione del perimetro del settore culturale e creativo e statistiche. Un perimetro largo porta visibilità e si appoggia a dati statistici più consolidati di quelli, spesso definiti deduttivamente, riferiti alle sole industrie (o forse imprese, o forse settori...) creativi, culturali e audiovisivi. Per l'Italia, l'inclusione dell'artigianato artistico, della moda, dell'alta gamma ha particolare rilevanza, dato il peso sulle esportazioni e la ricchissima tradizione. La ragionevole estensione a particolari produzioni agroalimentari, certamente significativi di processi culturali antichi, allarga ancora di più il perimetro. Questa estensione comporta però il rischio di non cogliere le necessità, o addirittura di marginalizzare le vere e proprie caratteristiche professionali e di struttura d'impresa di artisti e creativi, che sono invece il bene più prezioso da tutelare. Il dibattito è aperto a tutti i livelli: Camera di Commercio (Symbola), MISE vs MiBACT, e a Bruxelles DG GROW vs DG CULT. In Eurostat è in corso una riflessione a cui ci auguriamo che Istat contribuisca al meglio delle sue grandi competenze.

- Valore economico dei beni, delle attività e dei servizi culturali. Il nuovo entusiasmo economico mette talvolta in ombra la premessa necessaria: la cultura ha valore duale, per sé e per l'indotto di crescita che può generare. Rivolgersi esclusivamente al mercato può avere senso per segmenti di prodotto, come i videogiochi o la moda, ma rischia di trasformarsi in un boomerang, specie quando fa riferimento a modelli di *tax shelter* o di *tax credit* che sono acquisiti nel mondo anglosassone ma non altrove. Non deve venir meno l'attenzione per un solido finanziamento pubblico di quelle attività che per loro natura non possono raggiungere un equilibrio con i soli strumenti di mercato nonché per le fasi iniziali e di primo consolidamento di tutte le attività. La Proposta di Legge Ascani, il lavoro del MISE sulle start up e la preziosa raccolta di riflessioni di Fitzcarraldo e ArtsLab sono segmenti preziosi di un percorso che ora l'Europa sta affrontando grazie al Progetto di relazione su una politica coerente dell'UE per le industrie culturali e creative, a firma congiunta Christian Elher/Luigi Morgano.

- Pubblico e privato. Il Tavolo esprime soddisfazione per il superamento della visione manichea per cui cultura gestita dal privato significa profitto e gestita dal pubblico significa scarsa attenzione al rapporto spesa/risultato. Passi avanti enormi sono stati compiuti per creare le condizioni affinché la cultura pubblica possa agire in condizioni di responsabilità. Ora, in Italia, il privato sembra in maggior difficoltà: dopo anni di crisi nella spesa per la cultura delle famiglie e della pubblica amministrazione,

i profitti, che ragionevolmente potrebbero derivare dallo sfruttamento del copyright, sono messi a dura prova dalla pirateria e dalla percezione che il libero uso di contenuti online sia un diritto senza costo. Di nuovo, l'Europa ha responsabilità e opportunità legate alla revisione della normativa sul diritto d'autore e della Direttiva AVMS. Nel campo dello spettacolo dal vivo, la tensione tra parte privata e area pubblica ha toccato alcune punte drammatiche dopo l'applicazione del Decreto 1 luglio 2014, ora in via di superamento con la nuova legge allo studio. D'altra parte, le competenze accumulate nella gestione di servizi da parte di soggetti privati - spesso non profit - su beni pubblici di proprietà del demanio o di altre amministrazioni trovano minori occasioni di espressione in conseguenza dei nuovi assetti. Una definizione di Impresa culturale e creativa nel codice civile potrebbe aiutare a sanare il disagio di una parte degli operatori che oggi sono a disagio nell'una e nell'altra dimensione.

Di fatto, la parte pubblica si è fatta più proattiva anche in virtù di regole più vantaggiose e rischia di sottrarre spazi - invece di crearne - per l'iniziativa e la crescita private. Il Tavolo rileva anche una crescente attitudine della parte pubblica (Amministrazione centrale, Regioni e Comuni) a competere ai fondi europei di gestione diretta. Una importante eccezione è costituita dall'Asse 2 del PON Cultura, che si rivolge alle imprese. Il Tavolo, insieme con OCSE, ne segue attentamente gli sviluppi, collaborando per il buon esito.

- Programmazione dello Stato e delle Regioni. Il combinato del ritardato uso dei finanziamenti 2007/2013 e della loro riprogrammazione, i vincoli imposti dalla strategia S3, la difficoltà a ricomprendere le materie culturali e del turismo culturale entro i limiti dei dieci obiettivi tematici hanno disegnato un percorso ad ostacoli che alcune Regioni hanno saputo riconvertire anche a sostegno della cultura, cercando la maglia rotta nella rete stretta dei vincoli. Marche, Toscana, Puglia e soprattutto Lazio stanno conquistando terreno per le imprese culturali e creative, per le infrastrutture a loro disposizione, come i FabLab, per l'apertura di mercati anche esteri. Le Regioni meridionali, le cui ICC possono avvalersi anche delle risorse del PON Cultura, sono chiamate ad una intelligente divisione di compiti con il MiBACT, per potenziare le opportunità aperte dai bandi dedicati. Il Tavolo è al fianco delle Regioni in un dialogo costante.

- Europa Creativa e le attese degli operatori. Ancora una volta, nell'ultimo bando MEDIA dedicato ai Festival, l'Italia compare al primo posto nel numero di domande presentate, ma non altrettanto bene tra quelle finanziate. L'attesa che gli operatori italiani esprimono verso una relazione diretta con la UE è fortissima, spesso di qualità, spesso premiata, se non subito almeno nel medio periodo, quando i progetti e i par-

tenariati si affinano. Europa Creativa è entrato ora nella fase di revisione di mezzo termine e il Tavolo sta contribuendo a formare la posizione italiana, in sintonia con il Desk nazionale, nella doppia articolazione Cultura e Media. Lo *strand* transettoriale di Europa Creativa, che include il nuovo strumento di garanzia sui prestiti, potrà soltanto constatare le fasi di avvio di questo indispensabile strumento di sostegno, il cui ritardo non consente di avvalersi tempestivamente di una solida banca dati per consolidare il processo attingendo ad altre fonti di finanziamento.

- Valore della cultura per il dialogo tra persone, l'inclusione sociale, la pratica della condivisione tra ceppi etnici, il nuovo disegno delle città. Ogni scuola, ogni biblioteca, sede associativa, campetto di pallone, museo dove i ragazzi si incontrano e convivono felicemente nello scambio delle diversità è un pezzo dell'Europa che vogliamo. L'UNESCO vede proprio nella pratica partecipata del patrimonio culturale, nel senso di appartenenza verso luoghi e stili di vita un valore forte, che induce allo scambio e al dialogo tra i segmenti generazionali, etnici, religiosi di cui le nostre società plurali sono espressione. Dalle Città capitali della Cultura a Europa dei Cittadini, dal bando di Europa Creativa sull'integrazione a quello MiBACT chiamato Migrarti, si conta ormai un largo ventaglio di eventi che incoraggiano il dialogo sociale attraverso la condivisione dell'espressione culturale. Il prossimo 2018, ne vedremo l'espressione attraverso l'Anno europeo del Patrimonio culturale materiale, immateriale e digitale: un altro successo dell'azione italiana combinata tra Roma e Bruxelles, dove ha ottenuto il via libera. Federculture studia da tempo i modi e i significati della convivenza e le metodiche di programmazione e progettazione integrate che consentono all'Amministrazione di avvalersi di strumenti straordinari, cogliendo le opportunità dei fondi strutturali e sommandoli a tutte le linee ad hoc: per le città metropolitane, per le aree interne e rurali, le aree costiere, i comprensori omogenei con non meno di 150.000 abitanti.

Da questa panoramica di azioni e dalle riflessioni che la loro pratica induce si coglie il senso del lavoro che il Tavolo Europa creativa contribuisce a svolgere: un gioco di squadra reso possibile da una forte condivisione delle politiche culturali e da un ricchissimo retroterra di istituzioni con forte tradizione europea. Nella continuità di un Governo solido e fortemente europeista, in vero dialogo con i nostri Rappresentanti presso l'Unione europea, si creano le condizioni perché i tecnici possano dare il loro contributo, anch'esso situato in un paniere di relazioni leali e concorrenti.

# CULTURA, CHIAVE PER LO SVILUPPO E LE RELAZIONI INTERNAZIONALI DELL'UNIONE EUROPEA

SILVIA COSTA\*

Saluto il Rapporto annuale 2016 di Federculture con buone notizie dall'Europa della Cultura.

In un contesto sociale complessivo di segno difensivo, caratterizzato da ripiegamento e paura, l'Unione europea ha dato segnali proattivi importanti proprio nel campo culturale dove, in attuazione del Trattato di Lisbona, si sperimentano nuove strade di relazione interistituzionale e nuovi approcci trasversali, in cui significativamente la cultura ha avuto un ruolo pioniere.

L'esempio più rilevante è la comunicazione congiunta SEAE/Commissione approvata in maggio *Verso una strategia UE per le relazioni culturali internazionali* che adotta una nuova visione non solo di promozione della cultura e della diversità culturale europea all'interno della UE e verso i Paesi terzi, ma anche la sua inclusione a pieno titolo nelle politiche sociali dell'Unione (dialogo interculturale, interreligioso e nella società civile), in quella della sicurezza e del rafforzamento della sua componente di soft-power che rende attraente la qualità, lo stile di vita e il modello di convivenza della nostra civiltà.

La Comunicazione individua un ruolo per la UE nella relazione con i Paesi

---

\* Parlamentare europea, Presidente della Commissione Cultura e Istruzione

terzi in ambiti finora presidiati prevalentemente dall'UNESCO e soprattutto dalla rete sapiente e instancabile delle istituzioni culturali, dalle università, dagli intellettuali, dai festival, dall'associazionismo sociale. La Commissione europea ha inteso farsi carico di un livello europeo più strutturato e consapevole del ruolo insostituibile che queste relazioni rappresentano per il dialogo, lo sviluppo e la pace, obiettivi ultimi della politica esterna dell'Unione. Questo risultato deve molto all'Italia, grazie all'azione coerente e convinta del nostro Governo, della Rappresentanza, dei membri italiani eletti nel Parlamento europeo, e in particolare nella Commissione Cultura-, nonché di valenti dirigenti e funzionari che hanno fatto tesoro della lunga storia italiana nel campo della cooperazione culturale.

Un secondo successo degli ultimi mesi è la proclamazione del 2018 come Anno europeo del Patrimonio culturale, che costituirà una preziosa occasione per ribadire il ruolo del patrimonio culturale materiale, immateriale e digitale, nel suo significato identitario, di volano socioeconomico e al tempo stesso per dare un segno forte in chiave culturale alle relazioni esterne dell'Unione europea. Federculture ha sempre seguito con attenzione particolare il know-how UNESCO, soprattutto in relazione alla Convenzione di Faro, che sancisce il diritto di ogni Cittadino alla cultura e incoraggia ad un approccio partecipativo.

Anche in questo caso, il percorso di approvazione dell'Anno europeo del patrimonio deve molto all'Italia. La Commissione è orientata a sopprimere questi anni 'dedicati' e l'ottenimento di una moratoria per questo specifico tema è frutto di un lavoro di squadra italiano avviato dal Ministro Franceschini nel semestre di Presidenza italiana e rilanciato dalla Commissione Cultura, con il sostegno importante del Presidente del Parlamento europeo Martin Schultz.

Su un diverso piano, mi rallegro di un terzo risultato, di segno innovativo, che vede per la prima volta la collaborazione paritaria tra due Commissioni del Parlamento europeo, Mercato Interno e Cultura, che hanno presentato il 13 luglio scorso il Rapporto d'iniziativa *Una coerente politica industriale di sostegno allo sviluppo delle industrie culturali e creative*, a firma dei corelatori Christian Ehler (ITRE, PPE, DE) e Luigi Morgano (CULT, S+D, IT). In quella occasione ho sostenuto che dobbiamo rendere più trasversale l'attuale strategia, che non è monitorata abbastanza e seguita con la necessaria attenzione. Eppure i settori culturale e creativo rappresentano 12 milioni di posti di lavoro e 509 miliardi di euro di valore aggiunto, sono due volte e mezza più grandi del settore automobilistico, cinque volte più grandi dell'industria chimica. Il Rapporto d'iniziativa ha molte

ragioni per chiedere all'Europa una maggiore incisività: le industrie creative non solo svolgono un ruolo innegabile nella diffusione dei valori europei, ma sono un territorio di coltura per piccole e medie imprese, impiegano un numero rilevante di giovani, sono una forza motrice per crescita e innovazione, si sono dimostrate le più resistenti alla crisi del 2008. Senza dimenticare che per loro natura forniscono posti di lavoro che difficilmente possono essere esternalizzati, in quanto legati a specificità culturali e storiche, al territorio e alla tradizione. Proponendo una chiara definizione di industrie creative e culturali, gli europarlamentari hanno chiesto alla Commissione di stabilire una serie di indicatori che consentano di analizzare l'impatto delle iniziative sul settore e di pervenire a soluzioni di lungo periodo su formazione, finanziamento e proprietà intellettuale. Ci si appella all'aumento della remunerazione per gli autori: le esenzioni di responsabilità non possono che applicarsi ai fornitori di servizi online realmente neutri e passivi, non ai servizi attivi nella distribuzione, la promozione e la monetizzazione del contenuto, a spese degli autori. Bisogna inoltre smetterla di tergiversare nella lotta alla pirateria e alla contraffazione, che destano grave preoccupazione per i settori coinvolti e per i cittadini. Infine, sull'accesso ai finanziamenti si invocano sinergie attraverso uno sportello unico (ad esempio un sito internet) che indichi le diverse possibilità di finanziamento, attualmente disseminate in diversi programmi (Europa Creativa, fondi strutturali, Horizon 2020), l'aumento del budget di Europa Creativa, l'attivazione dei finanziamenti dei Fondi Europei per gli Investimenti Strategici a favore dei progetti culturali e creativi che finora ne sono rimasti fuori. Il progetto di risoluzione dovrebbe essere adottato entro la fine dell'anno.

Ancora una volta è necessario mettere in evidenza il lavoro politico che è stato necessario a difendere i settori creativo, culturale e audiovisivo, identificati in linea di principio nel Piano Juncker come elementi rilevanti per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dell'Unione europea ma poi non ripresi tra le azioni prioritarie. Ancora una volta è toccato al Parlamento europeo, e in particolare alla Commissione Cultura, attivarsi per raggiungere lo scopo.

Il rapporto d'iniziativa *Una coerente politica industriale di sostegno allo sviluppo delle industrie culturali e creative* ha messo in evidenza anche alcune criticità nel rapporto tra il mondo produttivo e quello culturale che Federculture ben conosce, specialmente ora che, da un lato, la collaborazione rafforzata con Agis mette in evidenza le attese degli imprenditori della cultura e dall'altro la programmazione regionale dei Fondi europei chiede che le ICC dimostrino la loro capacità di farsi motore di crescita dei territori facendo leva sulla cultura.

Quando la Commissione Cultura del PE, in dialogo con la Commissione e in particolare con la DG Cultura e Istruzione e la DG Connect- si è adoperata per dotare i settori ICC di concrete policies, in modo da rafforzarne le caratteristiche di specificità, territorialità, proprietà intellettuale, è stata evidente la necessità di correggere i punti di debolezza, identificati nella frammentazione del settore, nella inadeguatezza a competere in un contesto globalizzato, nella difficoltà di accesso al credito e nella carenza di dati e persino di set di indicatori condivisi, sui quali possa prendere corpo nel tempo un database condiviso e univoco.

L'Italia ha interagito con queste riflessioni e studi a diversi livelli, istituzionali e privati, con la novità del ruolo di raccordo e propulsivo del Tavolo tecnico Europa creativa, istituito con la legge 'Valore Cultura' e nominato con decreto del Ministro Franceschini. Anche in Italia, MISE e MiBACT si parlano sulle agevolazioni per sfruttare appieno il potenziale delle ICC, le risorse per la ricerca vengono esplorate per cogliere ogni opportunità per investimenti in cultura, la Conferenza delle Regioni monitora la destinazione culturale dei fondi FESR e si dota di strumenti per seguire il segmento delle ICC all'interno delle attività produttive, l'Istat viene sollecitata, Federculture e Symbola, con Fitzcarraldo, stringono le fila verso una definizione e un perimetro del settore coerente con quello definito dal Libro Verde *Unlocking the potential of the Cultural and creative Industries*.

In particolare, il Parlamento italiano, cioè le Commissioni VII della Camera e del Senato, ha impresso una forte accelerazione alla produzione legislativa di settore per il cinema, l'audiovisivo e lo spettacolo, la musica popolare, le start-up culturali e vigila con forte attenzione sui temi del patrimonio, sempre attenta ai segnali europei.

E il Governo non perde occasione per fare un passo a favore della cultura, che si tratti di stabilire il principio che per un euro speso in sicurezza un altro debba essere speso per la cultura, fino all'incremento del tax credit, all'Art bonus, alla nuova disciplina dei musei, nell'instancabile azione del Ministro e della struttura del MiBACT.

Il programma specifico e diretto che la UE designa per i settori culturale, creativo e audiovisivo è, come noto, Europa Creativa, di cui sono stata relatrice e che ha iniziato il percorso della valutazione di mezzo termine, la cui prima mossa, in base alla nuova procedura stabilita dal Trattato di Lisbona, è in capo al Parlamento, e di cui, ancora una volta, sono titolare.

Il programma è entrato in vigore il 1° gennaio 2014 e terminerà il 31 dicembre

2020. La Commissione europea presenterà i risultati della valutazione intermedia del programma in dicembre 2017.

Secondo la base legale del programma, la Commissione europea dovrà esaminare i seguenti temi: elementi qualitativi e quantitativi che qualificano e permettono la valutazione dell'efficacia del programma nel raggiungere i suoi obiettivi, la sua efficienza, anche in confronto con i programmi precedenti, inclusa la congruità dei costi, il valore aggiunto europeo dei progetti finanziati dal programma, la semplificazione, la coerenza interna e esterna del programma, l'attualità e la rilevanza degli obiettivi del programma, il contributo del programma nel raggiungimento della priorità europee per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

La relazione sull'implementazione da parte del Parlamento europeo, che con nuova procedura precede la revisione di mezzo termine della Commissione, deve valutare se e come il Programma persegua gli obiettivi stabiliti nel Regolamento e come venga attuato.

La nostra relazione di attuazione serve anche come punto di partenza per una riflessione su come migliorare il programma per adattarlo alle nuove esigenze e per mettere le basi alla sua prosecuzione nel settennio successivo anche in modalità differenti.

A sostegno delle decisioni del Parlamento abbiamo commissionato tre studi, due dei quali, realizzati dal Policy Department del Segretariato, riguardano l'elaborazione di un questionario presentato ai Desk nazionali di Europa Creativa, uno per il sottoprogramma MEDIA e l'altro per Cultura. Il terzo studio è stato prodotto dal Servizio Ricerche del Parlamento (EPRS).

La valutazione non può purtroppo applicarsi allo strumento finanziario di garanzia che finalmente ha visto la luce con la firma dell'accordo del 30 giugno tra CE, Dg Connect e FEI. Si è così avviata la procedura con la quale il 18 luglio è stato emanato il bando rivolto alle istituzioni finanziarie che si candidano a erogare prestiti e garanzie agevolati alle imprese dei settori culturale, creativo e audiovisivo, inclusi i non-profit.

Europa Creativa ha unificato tre programmi attivi nel settennio precedente (Cultura, MEDIA e MEDIA Mundus) in un solo programma con obiettivi generali condivisi anche se articolati, per volontà del Parlamento, in due sottoprogrammi ed uno Strand transettoriale con obiettivi specifici definiti e quota di budget dedicato.

Con questa scelta abbiamo inteso riconoscere gli elementi di convergenza tra i settori culturale, creativo e audiovisivo, in particolare il loro contributo alla crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Tuttavia nella nuova struttura della Commissione Junker, Europa Creativa viene gestita da due diversi Commissari e da due diverse DG, EAC e CONNECT e, nonostante ci sia grande e leale impegno a lavorare in modo integrato, si coglie una diversità di approccio e la difficoltà a mantenere unità di indirizzo e di criteri. L'area delle Imprese creative e culturali non audiovisive (musica, editoria, architettura, design, artigianato artistico) si trova di fatto poco rappresentata in Cultura e chiede maggiore attenzione specifica.

A questo si aggiunge il mancato decollo dello Strand transettoriale, pensato per sostenere progetti integrati e innovativi e utilizzato invece quasi esclusivamente a sostegno del Programma: Desk, ricerche, comunicazione.

Non si può tacere anche del ritardo nell'approntamento dello Strumento di garanzia sui prestiti, dotato di 120 milioni di euro da investire nei prossimi sei anni, con bandi appena usciti tanto per la selezione delle istituzioni finanziarie quanto per il *capacity building*.

Il bilancio complessivo di Europa Creativa per il settennio 2014/2020 all'interno della rubrica 3 del QFP, è fissato in 1,46 miliardi di euro, e rappresenta lo 0,14% del bilancio totale QFP. Della dotazione complessiva, non meno del 31% è destinato al sottoprogramma Cultura, non meno del 56% a MEDIA e non più del 13% allo Strand transettoriale.

I bandi sono stati emanati in tempo utile e il livello degli stanziamenti attuati ha raggiunto quasi il 100% del bilancio sia per impegni che per pagamenti. Le risorse seguono un andamento non uniforme nel settennio e il budget 2017 prevede un incremento a 201 milioni, che si dimostrano però fortemente inadeguate alla domanda e al potenziale di crescita che Europa creativa esprime. Infatti nel 2014 e 2015 Cultura ha finanziato 351 progetti tra i 1.691 ricevuti (il 20%, con percentuale di successo che si abbassa al 13% per il bando Cooperazione e al 6% per il Bando Piattaforme ) e MEDIA – che usa criteri automatici per il bando Distribuzione - ne ha finanziati 4.494 su 8.471 domande ricevute (43%).

Oggi il programma è vittima del suo successo: per rientrare tra i vincenti, i progetti devono raggiungere votazioni altissime e spesso sono esclusi progetti di alta qualità per differenze di 0,50 punti.

Per questo ho presentato emendamenti al budget 2017 chiedendo una integrazione dei fondi.

In qualità di *standing rapporteur*, assistita dal Segretariato, ho svolto regolari riunioni con i Commissari Navrascics e Oettinger, con le DG EAC e CONNECT, con i responsabili delle Unità Cultura e MEDIA, con alcuni Desk e

con EACEA. Ho incontrato la BEI e FEI, gli stakeholders europei e nazionali, per il momento in Italia e in Francia. Ho partecipato al Culture Forum di Bruxelles e ai Film Forum di Berlino, Venezia e Cannes, dove è stato sempre dato spazio al Parlamento, ho visitato le Capitali europee della Cultura e partecipato con messaggi alla consegna dei Label, dei Premi per il Patrimonio e per la Letteratura.

Ne ho tratto molte considerazioni, che costituiscono la traccia del mio rapporto, ora in fase di implementazione.

Tra gli aspetti generali, rilevo che nell'attuazione del programma, la componente di crescita economica, manageriale e di marketing prevale su quella contestutistica, artistica e innovativa.

Dobbiamo prestare attenzione a non chiudere in logiche economiche di vecchio stampo un comparto che chiede strumenti interpretativi e metriche originali. Per questa ragione lamento un forte ritardo della DG EAC nella definizione degli indicatori culturali e creatività, previsti dagli Atti delegati.

Il sottoprogramma Cultura è quindi ancora privo di elementi che ne consentano il monitoraggio e la valutazione, con grande rischio per il futuro del programma, se non sarà in grado di dimostrare il suo impatto. Anche il ritardo nell'avvio dello strumento finanziario rischia di compromettere la valutazione di uno strumento chiave per il rafforzamento del settore, proprio nel momento in cui i fondi EFSI offrono l'opportunità di sinergia.

Un altro aspetto importante è il rapporto con i Paesi Terzi, specie quelli del vicinato mediterraneo, rispetto ai quali la Cultura può avere una funzione di dialogo interculturale determinante per la pace e lo sviluppo, ma che di fatto ha subito una battuta d'arresto dopo il termine di MEDIA Mundus.

Il Sottoprogramma Cultura appare chiaramente necessario al settore e in grado di assicurare mobilità e diversità culturale.

I Network hanno un ruolo determinante e soffrono per i vincoli imposti dalle norme di elegibilità (natura giuridica, anzianità, *grant* invece che contributi per il funzionamento).

Le Piattaforme sono all'inizio del percorso, sono promettenti ma troppo sottodimensionate (6% di progetti accolti).

Il bando per le Traduzioni letterarie dovrebbe estendere la sua finalità ad azioni promozionali e collegarsi al Premio europeo per la letteratura e in generale dare maggior sostegno alla dimensione industriale, puntando anche a lingue di maggior diffusione. Il bando non accoglie la componente delle Imprese editoriali.

Il bando Cooperazione offre una certa integrazione tra i settori, con prevalenza di alcune aree, come le arti performative e quelle visive.

Anche alla luce delle nuove azioni riguardanti le ICC, è necessario un ripensamento, ad esempio immaginando un nuovo sottoprogramma rivolto alle Imprese Culturali e creative, a cominciare dalla musica, editoria, design, artigianato artistico. Per questa ragione il collega Diaconu ed io abbiamo proposto nel budget 2017 un *pilot project* sulla musica, anche in relazione all'avvio opportuno di un *working group* da parte della CE.

Per le Capitali europee della Cultura, segnalo che con il nuovo regolamento del 2014, dal 2021 il numero delle città si eleverà a tre l'anno, accogliendo candidature dai Paesi candidati e potenziali candidati. I riflessi si vedranno già a partire dal budget 2017, che anche per questa ragione rischia di essere in sofferenza.

Il Label europeo e i Premi europei per la letteratura, l'architettura, il patrimonio e i Border Breakers sono confermati e validi, e ribadisco il mio impegno per il rilancio del premio al Teatro.

Il Premio LUX, di cui quest'anno è il 10° anniversario, è co-finanziato da quest'anno nello Strand transettoriale.

Il sottoprogramma MEDIA continua ad assicurare un sostegno essenziale al settore audiovisivo e, al di là delle limitate risorse, assicura secondo gli operatori un valore aggiunto indiscutibile: nell'ultimo Festival di Cannes 23 opere avevano sostegno MEDIA, 11 delle quali hanno ricevuto premi. Il *Figlio di Saul* è Premio Oscar 2016 come miglior film straniero. Il numero di biglietti venduti nel 2015 nella UE è cresciuto a 980 milioni, di cui il 30% per film europei, con trend in crescita da tre anni. Le 12 call di MEDIA sono bene accolte dal settore audiovisivo, che riconosce la loro aderenza alle esigenze della filiera.

Elementi migliorativi dovranno essere introdotti nel sostenere l'*audience development* e i video games. E soprattutto si dovrà decidere come intervenire sul sistema dei punti automatici, attribuiti come handicap ai Paesi forti produttori, tra i quali l'Italia, che offrono benefici ai piccoli Paesi ma rischiano di introdurre una vera distorsione di mercato. Quindi sarà opportuno ripensare l'entità di questo handicap.

Lo Strand transettoriale soffre la mancata implementazione di una delle sue finalità, cioè i progetti cross settoriali e integrati, e andrà ripensato. Ma, ancora una volta, la causa è nella inadeguatezza dei fondi. Da due anni si rinvia il progetto di master sulle professioni creative. Quest'anno la metà delle risorse, ovvero i tre milioni di euro reintegrati dal Parlamento, sono andati al bando sulla integrazione

dei migranti: una buona scelta ma ancora una volta lo Strand ha avuto più funzione di cassa che di implementazione delle finalità proprie.

Per quanto riguarda il management, gli operatori e i Desk lamentano la difficoltà di muoversi in un contesto divenuto più rigido e gerarchico, e anonimo, a causa della riorganizzazione di EACEA, con cambiamenti e opacità che hanno reso difficile identificare organigramma e interlocutori.

Inoltre la CE ha introdotto una catena di comando più rigida interloquendo solo con la figura apicale del Desk nazionale unificato.

La indisponibilità dei dati riguardanti le domande non vincenti, il fondo di garanzia e lo Strand transettoriale non aiuta a migliorare il servizio. Uffici e utilizzatori danno comunque un giudizio positivo sul NING, che assicura comunicazione aggiornata e facile.

Gli operatori, invece, lamentano il peso economico della fidejussione richiesta a chi compete sul bando Cooperazione, la quota del cofinanziamento richiesto, che risulta troppo alta per le piccole realtà, la duplicazione della documentazione online e cartacea, i time sheets troppo vincolanti e poco realistici per programmi pluriennali, l'impossibilità di indicare in budget le spese condivise, attribuite al capofila e ripartite tra i partners, come avviene in Horizon 2020, la necessità di optare per una sola finalità in aree, come la formazione, che risultano vincenti soprattutto se sono capaci di costruire ponti tra diverse aree .

La valutazione degli esperti, effettuata a distanza, rivela forti limiti per la mancanza di un confronto diretto tra i valutatori e per la loro estraneità alla concreta realtà dei Paesi nei quali operano i concorrenti. Ne discende una mortificazione della originalità e innovazione a vantaggio della omogeneità al lessico e alle richieste dei bandi. Vincono i serials.

In conclusione, ritengo che EC sia un programma necessario e positivo per raggiungere gli obiettivi della circolazione degli artisti, creativi ed opere, della valorizzazione e implementazione delle ICC e dell'audiovisivo, della internazionalizzazione delle carriere e dei partenariati, della competitività e della promozione della diversità culturale e del patrimonio culturale materiale e immateriale. Il programma però deve superare problematiche che rendono l'accesso difficile e frustrante, specie per le piccole realtà.

Le questioni amministrative, la burocrazia gestionale, l'insufficiente trasparenza chiedono una revisione di criteri specie nella valutazione e di riorientare il Programma alla qualità delle proposte culturali, sostenendo l'integrazione con altri programmi.

Ritengo che nel settennio 2021-2027, Europa Creativa vada ampliato con regia alla Cultura ma in collaborazione con altre DG, nella logica di dimensione trasversale della Cultura in tutte le politiche dell'Unione.

Intendo proporre di ampliare il programma con più sottoprogrammi o strand: alla conferma di MEDIA e di Cultura, disegnato in forma ancora più specifica per le aree a vocazione non-profit ma in ogni caso attente alla dimensione economica, affiancherei tre linee nuove e autonome rivolte a: le imprese culturali e creative; la coesione e inclusione sociale; i Paesi terzi anche in relazione con la nuova diplomazia culturale europea.

Per raggiungere questo scopo sono necessari un cambiamento della base legale e maggiori finanziamenti, anche per evitare che sempre nuovi obiettivi - come quello lodevole dell'inclusione dei migranti - si appoggino su budget già inadeguati, senza una strategia complessiva.

E ho intenzione di mettere sempre al centro l'attenzione agli artisti, ai creativi e ai professionisti di arti preziose e uniche, consapevoli della loro diversità.

L'articolata valutazione del Programma Europa Creativa, in vista del suo miglioramento e rafforzamento, tiene in forte considerazione il dialogo quotidiano che ho intrapreso con il Desk, le Istituzioni e gli operatori italiani, che partecipano a Europa Creativa con numeri altissimi, ottenendo risultati lusinghieri in particolare nei bandi di Cultura - Cooperazione e di Media - Distribuzione. Il numero degli esclusi è tuttavia alto per ragioni legate in parte a specifiche condizioni normative e a consuetudini di mercato italiane e in parte alla necessità di migliorare la qualità delle proposte.

La voglia d'Europa che l'Italia continua ad esprimere, non solo su Europa creativa ma anche su Horizon 2020, Erasmus+ e Europa dei Cittadini, è un segno di consapevolezza del destino intrecciato che lega istituzioni e professionisti dei settori culturali, creativi e audiovisivi agli altri Paesi dell'Unione.

Nei mille incontri di questi anni, mi sono convinta che alle ragioni di convenienza si abbini sempre la curiosità e la fiducia che insieme possiamo fare meglio, per noi stessi e per il resto del mondo.

# MISURARE GLI IMPATTI DELL'INDUSTRIA CULTURALE E CREATIVA: L'APPROCCIO EUROPEO E NUOVE PROSPETTIVE METODOLOGICHE A CONFRONTO

VALENTINA MONTALTO\*

## INTRODUZIONE

Quanto pesa l'economia creativa nell'economia europea? Da anni si prova a rispondere a questa domanda. Secondo il primo studio europeo sul settore, nel 2003 l'industria culturale e creativa contribuiva a quasi sei milioni di posti di lavoro e a circa il 3% del Pil europeo<sup>1</sup>. A partire da questo primo rapporto, numerosi studi hanno cercato di quantificare l'impatto economico della cultura a livello europeo. Secondo le stime della Commissione europea, nel 2007 l'industria culturale e creativa contribuiva al 3,3% del Pil europeo e impiegava 6,7 milioni di persone (pari al 3% dell'occupazione totale)<sup>2</sup>. Nel 2014 TERA<sup>3</sup> ha stimato l'impatto del settore al 4,4% del Pil e al 3,8% dell'occupazione (pari a 8,5 milioni di posti di lavoro). Nello stesso anno, il team di EY<sup>4</sup> è giunto a risultati molto simili

---

\*Ricercatrice presso il Joint Research Centre (JRC) della Commissione europea. Tutte le opinioni espresse in questo capitolo sono da attribuire esclusivamente all'autrice.

<sup>1</sup> KEA, *The Economy of Culture in Europe*, Brussels, European Commission, 2006.

<sup>2</sup> European Commission, *European Competitiveness Report 2010*, Luxembourg, European Union, 2008.

<sup>3</sup> TERA Consultants, *The Economic Contribution of the Creative Industries to EU GDP and Employment – Evolution 2008-2011*, 2014.

<sup>4</sup> EY, *Creating growth – Measuring cultural and creative markets in the EU*, 2014.

– 4,2% del Pil europeo e 3,3% in termini di occupazione (ossia 7 milioni di posti di lavoro). EY ci dice anche che il settore ha resistito bene alla crisi economica con un tasso di creazione di posti di lavoro dello 0,7% nel periodo tra il 2008 e il 2012, tasso non altissimo ma migliore di quello registrato nel resto dell'economia europea, fermo a +0,3%.

Le cifre sembrerebbero suggerire che il settore è cresciuto notevolmente in questi anni, registrando un impatto sempre più importante in termini di occupazione e ricchezza prodotta. Tuttavia, una lettura più attenta rivela che le definizioni e le metodologie utilizzate per stimare gli impatti del settore sono molto diverse. Nessuna malafede, ma piuttosto la difficoltà di definire e misurare in maniera univoca un settore dal forte valore sia economico sia sociale, che combina discipline e professioni molto diverse tra loro e che registra una rapida trasformazione dovuta all'affermarsi del digitale.

Cosa intendiamo, infatti, per industria culturale e creativa? Ha senso considerare gli artisti accanto a pubblicitari, designer o architetti? E, se sì, c'è modo di misurare in maniera precisa ed esaustiva un settore che include imprese di piccola se non piccolissima taglia, un'elevatissima percentuale di lavoratori indipendenti, per non parlare del valore simbolico o estetico dei prodotti culturali e creativi?

Si tratta di quesiti che ci siamo cominciati a porre a partire dagli anni Novanta, quando il settore è stato per la prima volta definito dal Regno Unito. Dopo quasi trent'anni, numerosi passi avanti sono stati fatti, sia a livello nazionale sia a livello europeo, tanto che l'industria culturale e creativa è ormai entrata a pieno titolo nell'agenda di sviluppo economico e di innovazione dell'Unione europea, nonché di numerosi governi nazionali del mondo intero (dai paesi UE, ai Paesi in via di sviluppo alle nuove potenze mondiali come la Cina o il Brasile).

In questo capitolo, vogliamo ricordare brevemente cosa si intende per industria culturale e creativa a livello europeo, esporre gli aspetti che rimangono problematici in termini di misurazione degli impatti, e presentare degli approcci metodologici innovativi che meriterebbero una maggiore attenzione al fine di rendere atto a un settore il cui potenziale creativo e innovativo è sempre più necessario (e ricercato) nell'ambito di un'economia in piena trasformazione.

## DEFINIRE E MISURARE L'INDUSTRIA CULTURALE E CREATIVA: L'APPROCCIO EUROPEO

L'origine del concetto di 'industria creativa' risale al lavoro svolto nel Regno Unito dalla *Creative Industries Task Force* (CITF) istituita dal governo di Tony Blair nel 1998 all'interno del *Department of Culture, Media & Sport* – DCMS con l'obiettivo di quantificare l'impatto di questo settore sull'economia ed identificare le misure che potessero promuoverne ulteriormente lo sviluppo. Lo studio di mappatura realizzato dalla CITF include tra le industrie creative

«quelle attività che hanno origine nella creatività, capacità e talento individuale e che hanno il potenziale di generare ricchezza e posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale»<sup>5</sup>.

Questa definizione è stata poi ripresa, con varianti più o meno importanti, in diversi contesti nazionali<sup>6</sup>. Un approccio, per esempio, più 'culturale' è stato proposto dalla Francia che considera la produzione artistica all'origine delle attività del settore. Nei paesi del nord Europa, invece, il settore è stato associato al concetto della cosiddetta *experience economy* per la capacità delle attività culturali e creative di fornire prodotti e servizi dall'alto valore 'esperienziale'.

A livello europeo, diversi gruppi di lavoro sono stati istituiti con la collaborazione degli stati membri a partire dagli anni Novanta al fine di giungere a una definizione condivisa e alla raccolta di dati comparabili a supporto di *policy* europee per il settore<sup>7</sup>. La prima mappatura, realizzata nel 2006 per conto della Commissione europea<sup>8</sup>, mostra chiaramente il contributo dell'industria culturale e creativa non solo in termini di occupazione e di produzione di ricchezza (v. introduzione) ma anche attraverso la produzione di contenuti che nutrono sempre di più l'economia digitale (e.g. elettronica di consumo, piattaforme web/streaming).

<sup>5</sup> DCMS, *Creative Industries Mapping Document* 1998, 1998.

<sup>6</sup> UNESCO Institute for Statistics (UIS), *Measuring The Economic Contribution Of Cultural Industries – A review and assessment of current methodological approaches*, Montreal, UIS, 2012,

<sup>7</sup> Dal 1997 al 2000: il gruppo 'LEG-Culture'; dal 2001 al 2004 il Working Group su 'Cultural Statistics' che ha prodotto il primo Eurostat Pocketbook sulle statistiche culturali (2007); e dal 2009 al 2011 ESSnet-Culture che ha sviluppato il sistema metodologico di riferimento per la produzione di statistiche culturali nell'UE.

<sup>8</sup> KEA, *The Economy of Culture in Europe*, cit.

Questi risultati danno una grande 'accelerata' alle *policy* per la cultura e la creatività. Non a caso, l'Agenda Europea per la Cultura<sup>9</sup>, il primo documento europeo in ambito culturale, è adottata l'anno successivo alla pubblicazione dello studio di mappatura. Inoltre, su iniziativa di Eurostat, nel 2009 viene istituito un altro gruppo di lavoro (*ESSnet-Culture*) con l'obiettivo di definire il quadro concettuale e metodologico europeo per misurare i settori culturali e creativi da un punto di vista sia economico che sociale, con particolare attenzione ai temi dell'occupazione, dell'imprenditorialità, del consumo privato/partecipazione culturale, e della spesa pubblica e privata in cultura<sup>10</sup>.

La definizione proposta da *ESSnet-Culture* include dieci diversi 'sotto-settori', ossia: il patrimonio (inclusi i musei, i luoghi di interesse storico, i siti archeologici e il patrimonio intangibile), gli archivi, le biblioteche, i libri e la stampa, le arti visive (ivi incluse le arti plastiche, la fotografia e il design), le arti dello spettacolo (tra cui musica, danza, teatro, arti combinate e altri spettacoli dal vivo), l'audiovisivo e il multimediale (film, radio, TV, video, registrazioni sonore, opere multimediali e videogiochi), l'architettura, la pubblicità e l'artigianato artistico.

*ESSnet-Culture* ha inoltre identificato numerose fonti europee (in particolare le indagini condotte da Eurostat come la *European Labor Force Survey* (EU-LFS) per i dati sull'impiego o le *European Statistics on Income and Living Conditions* (EU-SILC) per i dati sulla partecipazione culturale) e nazionali (come fonti ministeriali) da cui è possibile 'estrarre' dati sull'industria culturale e creativa.

Il lavoro di *ESSnet-Culture* è di grande attualità perché è soltanto nel 2014 che Eurostat ha iniziato un nuovo progetto quadriennale per garantirne l'implementazione con il supporto della DG Educazione e Cultura (DG EAC) della Commissione europea.

Il progetto prevede lo sviluppo di routine e procedure di stima per la produzione e la diffusione regolare di dati sull'occupazione, il commercio internazionale di beni culturali e le statistiche sulle imprese, nonché l'individuazione di sfide e possibili soluzioni per la produzione continuativa di statistiche sulla partecipazione culturale, il commercio internazionale di servizi culturali, e la dimensione finanziaria (tra cui la spesa sia pubblica che di privati per la cultura).

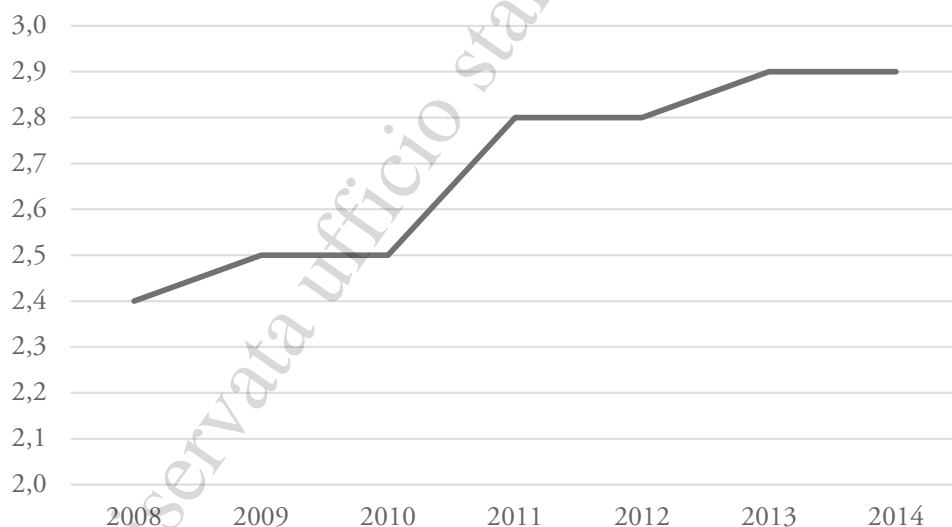
<sup>9</sup> European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on a European Agenda for culture in a globalizing world*, Brussels, 2007.

<sup>10</sup> ESSnet-Culture, BÎNA V., CHANTEPIE P., DEROIN V., FRANK G., KOMMEL K., KOTÝNEK J., ROBIN P., *European Statistical System Network on Culture – Final Report*. Luxembourg, ESSnet-Culture and European Commission, Eurostat (ESTAT), 2012.

Dei dati aggiornati sono già disponibili sul sito di Eurostat, in una nuova sezione dedicata alla cultura<sup>11</sup>. Qui è possibile trovare i dati sull'impiego (calcolati con una nuova metodologia<sup>12</sup>), sul commercio internazionale di beni culturali (all'interno dell'EU e con il resto dei Paesi del mondo), sulla partecipazione culturale (ivi incluso l'utilizzo di internet per scopi culturali) e la spesa per cultura, e sulle imprese.

Curiosando tra i dati a disposizione, è interessante notare che il livello di occupazione nel settore è costantemente aumentato negli ultimi anni passando dal 2,4% del totale nel 2008 al 2,9% del totale nel 2014, ossia un aumento di oltre il 20%. Inoltre, i dati confermano che il settore continua ad attirare capitale umano altamente istruito: a livello europeo (UE-28), il 5,3% del totale degli occupati ha un livello di istruzione terziaria (ossia una laurea, dottorato o post-doc) contro l'1,1% e l'1,9% che possiedono rispettivamente un livello istruzione primaria o secondaria.

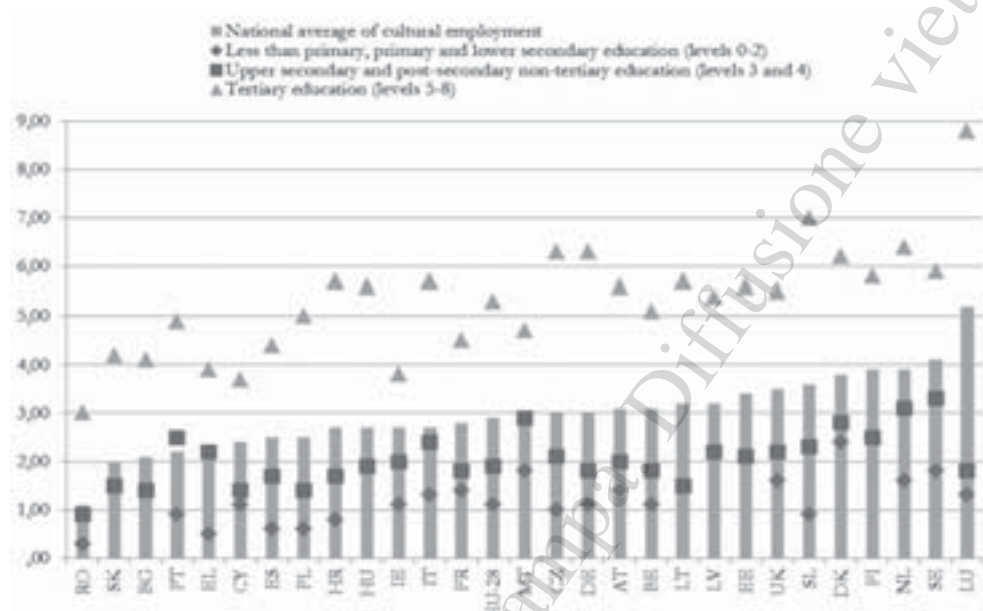
*Fig. 1 – Occupazione nei settori culturali e creativi come percentuale dell'occupazione totale. Elaborazione personale su dati Eurostat*



<sup>11</sup> Vedi Eurostat Database accessibile sul sito di Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>). La sezione *Culture* si trova in *Database by theme>Population and social conditions> Culture*.

<sup>12</sup> Per maggiori dettagli sulla metodologia: [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/cult\\_emp\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/cult_emp_esms.htm)

*Fig. 2 – Occupazione nei settori culturali e creativi per livello di istruzione (in percentuale sul totale dell'occupazione). Elaborazione personale su dati Eurostat*



Questi dati saranno costantemente aggiornati e resi disponibili sul sito di Eurostat, almeno fino alla durata del piano di lavoro quadriennale (2018). I nuovi dati sulla partecipazione culturale (al momento disponibili solo fino al 2011) sono attualmente in fase di elaborazione e saranno disponibili online entro il prossimo anno.

## PRINCIPALI SFIDE

In un'economia che valorizza sempre più l'esperienza, ancora più che la funzionalità di prodotti e servizi, nonché i valori simbolici e intangibili come l'estetica, il design o l'empatia, non solo aumenta la domanda per prodotti culturali e creativi da parte del consumatore finale ma i professionisti della cultura e della creatività sono sempre più ricercati nel mondo del business, nei settori più disparati – da quello tecnologico a quello dei trasporti. Si tratta di un'economia che si sta sempre più 'culturalizzando', ossia un'economia che cerca e beneficia sempre

di più di quegli elementi che sono propri del mondo della cultura e della creatività. Colossi come Apple, Pixar o Virgin Atlantic, per esempio, hanno perfettamente colto nel segno e hanno fatto dello 'sposalizio' tra design, contenuti e nuove tecnologie l'elemento vincente delle loro strategie di business.

Se notevoli sono gli sforzi compiuti per migliorare la varietà e comparabilità delle statistiche europee sull'industria culturale e creativa, la velocità e l'intensità con cui la cultura e la creatività stanno contribuendo a delineare i confini di una nuova economia rendono estremamente complesso misurare in maniera esaustiva l'eccellenza e la competitività di questo settore. E questo anche a causa di alcune peculiarità tipiche di questa industria, in cui lavorano soprattutto piccole o piccolissime imprese e professionisti indipendenti che non sono facilmente rilevati dalle statistiche ufficiali.

Una tra le principali difficoltà deriva dai sistemi di classificazione internazionale (NACE/ATECO per i settori economici e ISCO per le occupazioni) spesso non adatti a 'catturare' correttamente i settori culturali e creativi perché i codici statistici raggruppano attività estremamente diverse. Prendiamo l'artigianato: i codici statistici non distinguono chiaramente le attività artigianali dalla produzione di massa: i codici NACE 7331 (lavoratori artigianali del legno e materiali correlati) e 7332 (lavoratori artigianali nel tessile, pelle e materiali correlati), nonostante la denominazione di 'artigianale' possono includere la produzione meccanizzata o su larga scala.

I codici statistici sono inoltre di difficile applicazione nel caso di attività altamente innovative o in rapida trasformazione come nel caso della musica o dei videogiochi. Molte delle imprese attive in questi settori (tra cui Spotify) sono classificate sotto 'codici tecnologici', sfuggendo così alle statistiche sull'industria culturale e creativa. Sarebbe forse il caso di rivedere la definizione stessa del settore o i criteri di classificazione delle imprese per assicurarsi dell'accuratezza delle statistiche rispetto a quanto avviene sul mercato.

Il carattere multidisciplinare delle attività culturali e creative non fa che complicare il quadro. Come misurare i festival, per esempio, all'incrocio di discipline quali lo spettacolo dal vivo, le arti visive e la musica? O il settore della moda, in cui confluiscono attività di design e attività manifatturiere? A livello europeo, non esistono statistiche armonizzate sui festival che restano pertanto forte strumento identitario e di attrazione per numerose città europee (basti pensare a Edimburgo, città dei festival per eccellenza). Per quanto riguarda la moda, ci sono due approcci: quello 'conservatore' che include nella definizione di industria cul-

turale e creativa soltanto le attività di design (ma senza poter distinguere statisticamente tra diversi tipi di design – dalla grafica alla moda) e quello più ‘innovatore/progressista’ che include nella definizione anche le attività manifatturiere connesse alla moda. Entrambi hanno ovviamente delle carenze, in termini sia concettuali ma soprattutto di impatti che rischiamo di essere sottostimati (con il primo approccio) o sovrastimati (con il secondo). Di certo, sarebbe controproducente per l’Europa ignorare un settore come quello della moda – considerato il potenziale economico ma anche di *soft power* che i marchi europei esercitano a livello mondiale.

Altro problema tipico del settore è la difficoltà di misurare le **microimprese** a causa della taglia e/o natura progettuale (e quindi spesso temporanea) delle attività culturali e creative. A livello europeo, la qualità delle statistiche sulle microimprese creative dipende dalla qualità dei dati forniti dagli istituti di statistica nazionali. Poiché la maggior parte delle microimprese non raggiungono la soglia necessaria al pagamento dell’IVA, queste non appaiono nei registri nazionali delle imprese e, di conseguenza, neanche nelle statistiche europee raccolte da Eurostat. L’avvento di internet non ha fatto altro che esacerbare questo problema in quanto ha abbassato le barriere di accesso al mercato e reso più facile avviare piccole attività ‘creative’ (come la produzione e la vendita di musica, videogiochi, prodotti di design, libri auto-pubblicati, ecc). Questo problema è ben spiegato da Oliver e Ohlbaum<sup>13</sup>: l’avvento dei giochi su tablet e telefoni ha portato alla nascita di un gran numero di produttori di contenuti non organizzati (*Unorganised Content Producers*) che lavorano in microimprese che difficilmente appaiono nelle statistiche ufficiali. Se queste non tengono conto dell’elevata quantità di microimprese, ma anche di creatori e liberi professionisti che stanno emergendo su Internet, le statistiche sull’occupazione e il numero di imprese ma soprattutto sul valore aggiunto prodotto dai settori creativi rischiano di essere sottovalutate.

Per concludere, c’è sicuramente un’altra area estremamente importante in cui i dati scarseggiano ed è quella relativa ai nuovi metodi di vendita, di distribuzione e di ‘consumo/partecipazione culturale’ online dovuti a una progressiva dematerializzazione dell’economia. Se si pensa che, da un lato molte delle transazioni relative all’acquisto di musica, libri e film avviene sempre di più online (attraverso piattaforme dedicate o anche attraverso l’e-commerce di prodotti fisici o intangi-

<sup>13</sup> Oliver & Ohlbaum Associates Ltd, *The Internet and the Creative Industries: Measuring Growth within a Changing Sector Ecology*, 2013.

bili come gli e-book) e che, dall'altro, gli unici veri depositari di queste informazioni sono imprenditori privati come Amazon, è evidente che ciò che riusciamo a catturare statisticamente non riesce a darci informazioni dettagliate sulle evoluzioni del settore né tantomeno sul valore che i contenuti culturali generano sull'attrattività del web e sui relativi ritorni economici. In particolare, se notevoli passi avanti sono stati fatti sulle statistiche sul commercio internazionale di beni culturali, molto meno si sa sui servizi e ancor meno sul servizio di beni intangibili come gli e-book. Queste informazioni sono chiave per capire se il settore è competitivo e identificare chi effettivamente beneficia del passaggio al digitale (gli artisti? O piuttosto gli Internet *providers*?). Non soltanto l'industria ma anche i *policy makers* hanno bisogno di queste informazioni per predisporre delle *policy* adeguate per il settore<sup>14</sup>.

A livello macro, è interessante riprendere la riflessione di Sir Charles Bean della London School of Economics, che nota come gran parte della produzione e del consumo nell'industria musicale non è 'catturata' dal Pil in quanto basato su un metodo di calcolo che non tiene veramente conto di tutto ciò che sta succedendo nel digitale e nell'economia informale quale fonte di valore aggiunto<sup>15</sup>.

Infine, quelli che potremmo chiamare i 'settori del patrimonio', tra cui siti storici e archeologici, musei e biblioteche, sono debolmente coperti dalle statistiche ufficiali europee, cosa che impedisce una lettura approfondita di un comparto che contribuisce in maniera importante alla formazione delle comunità e del capitale sociale ma anche dell'immagine e dell'attrattività delle città e delle regioni europee. Ad oggi, per esempio, è impossibile dire con certezza quanti musei o siti archeologici conta l'Unione europea, se non (parzialmente) appoggiandosi a fonti terze come l'UNESCO. Tuttavia dati più dettagliati come sull'occupazione o le fonti di finanziamento del comparto museale non sono ad oggi disponibili.

Non si tratta di problemi di facile risoluzione ma, di certo, maggiore trasparenza nelle metodologie e definizioni utilizzate sarebbe benvenuta al fine di ac-

<sup>14</sup> Mentre Internet è considerato una grande opportunità per aumentare la circolazione di contenuti culturali in Europa e nel mondo, la diffusione online di contenuti protetti da copyright non ha ancora raggiunto il suo pieno potenziale (ad esempio, le vendite da download rimangono la principale fonte di entrate digitali per le case discografiche, ma il loro valore è sceso dell'8% nel 2014, cosa che non è necessariamente compensata dalla crescita dei servizi di streaming (IFPI, 2015)). La strategia per il mercato unico digitale e in particolare la revisione della direttiva sul copyright hanno, tra gli altri, l'obiettivo di aumentare la diffusione online dei contenuti protetti da copyright.

<sup>15</sup> Sir BEAN C., *Time to rethink the way we measure economic activity*, «Voxeu», 2016. <http://voxeu.org/article/rethinking-measurement-economic-activity>.

certarsi di quello che è stato misurato ed effettuare delle comparazioni soltanto quando possibile.

Un'altra strada percorribile – più complessa ma promettente – è quella relativa all'utilizzo di fonti alternative di dati attraverso lo sviluppo di metodologie che cercano di far buon uso dell'enorme mole di dati esistenti, anche nell'ottica di evitare lo sviluppo di ulteriori – e spesso costosissime – attività di raccolta dati.

#### NUOVI APPROCCI PER MISURARE GLI ASPETTI PIÙ 'SFUGGENTI' E 'INTANGIBILI' DEL SETTORE.

Secondo i risultati di un recente studio di fattibilità svolto con KEA<sup>16</sup>, ci sono almeno tre modi in cui le fonti alternative di dati possono aiutare a comprendere in maniera più esaustiva e 'dinamica' il potenziale economico, sociale e innovativo del settore, ossia: a) fornendo dati su settori attualmente poco coperti dalle statistiche ufficiali europee, in particolare i settori del patrimonio; b) offrendo informazioni e 'intelligenza di mercato' in ambiti che non rientrano nel campo di applicazione delle statistiche ufficiali europee, per esempio comprendere i modelli nuovi di vendita e modalità di consegna, e forme di partecipazione in attività culturali; c) integrando e migliorando, in una prospettiva di lungo termine, le statistiche ufficiali attraverso lo sviluppo di nuovi metodi di mappatura basati, ad esempio, sull'uso degli Internet *Big Data* che permettano di identificare più correttamente gli operatori del settore, incluse le microimprese.

##### **a) Fornire dati su settori attualmente poco coperti dalle statistiche ufficiali europee**

Relativamente al primo punto, è interessante notare il lavoro di raccolta dati effettuato da EGMUS<sup>17</sup>, un gruppo di lavoro istituito per volontà di alcuni professionisti al fine di raccogliere in maniera regolare dati comparabili sul settore museale. EGMUS fornisce i dati sui musei di 29 paesi sulla base di un questionario standard appositamente sviluppato. La portata della raccolta è molto ampia e comprende variabili tra cui: tipo di raccolta (arte/storico, scienza/etnologia,

<sup>16</sup> KEA, *Feasibility study on data collection and analysis in the cultural and creative sectors in the EU*, Brussels, European Commission, 2015.

<sup>17</sup> <http://www.egmus.eu/>

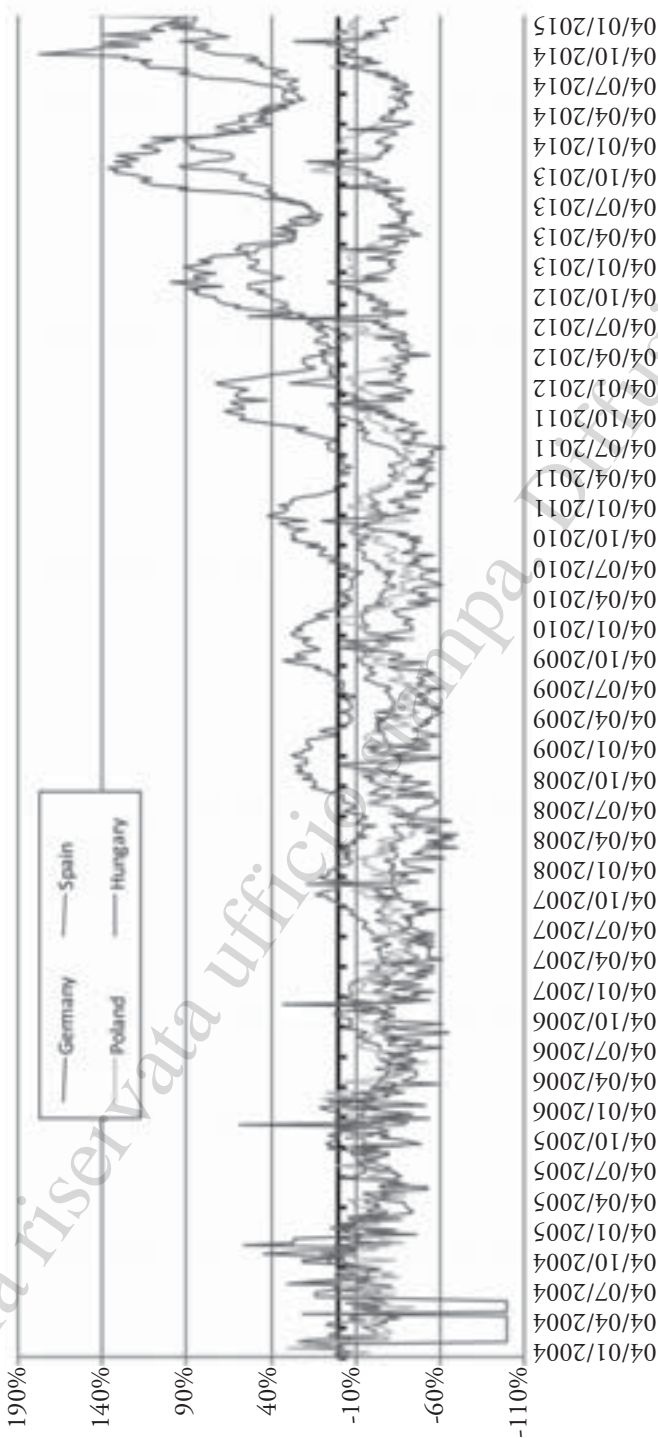
altro), proprietà e gestione (statale, locale/regionale, privato), accessi/visite (totale, gratuite, stranieri, mostre temporanee, carta museo), personale (a pagamento, volontario, equivalenti a tempo pieno), spese, redditi (totale, incassi da biglietti di ingresso, sovvenzioni), uso delle nuove tecnologie (per l'amministrazione, l'inventario, internet, sito web), programmi di educazione (totale, per scuole, minoranze, anziani, altri), giorni di apertura, prezzo del biglietto, e vari indicatori derivati.

Di certo, nonostante l'enorme lavoro svolto in questi anni, i dati non sono sempre all'altezza delle aspettative sia in termini di disponibilità (per alcuni Paesi i dati sono disponibili solo per un paio di anni) e soprattutto di comparabilità (considerata la varietà di musei esistenti ma anche di fonti da cui provengono i dati – per esempio, in alcuni Paesi le statistiche nazionali coprono solo i musei statali). Ma si tratta di una base – l'unica disponibile per altro – da cui partire per iniziare a misurare e valutare in maniera più regolare e (nel lungo termine) comparabile l'impatto del settore sull'economia e la società europea ma anche le trasformazioni in corso dovute al digitale, alla riduzione dei budget pubblici e alla ricerca di nuovi fondi e capacità progettuali con cui attirare nuove risorse.

#### **b) Offrire informazioni e 'intelligenza di mercato' in ambiti che non rientrano nel campo di applicazione delle statistiche ufficiali europee**

Per quanto riguarda il secondo punto, si tratta di un'area di fatto già percorsa dai *policy makers* nell'ambito del lavoro di consultazione di associazioni di categoria che rappresentano il settore, come l'*International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI) o la *Federation of European Publishers* (FEP), o ancora le società di gestione collettiva dei diritti d'autore e diritti connessi come la GESAC che raggruppa le 33 maggiori società europee di autori e compositori. Per esempio, FEP e IFPI hanno dei dati sulle vendite online di musica e libri per alcuni dei loro paesi membri. La sfida consiste nel cercare di migliorare la qualità e l'attendibilità di questi dati, in molti casi per nulla comparabili alle statistiche ufficiali a causa di diverse definizioni, fonti e metriche utilizzate. FEP, per esempio, stima che 130.000 persone sono occupate a tempo pieno nel settore dell'editoria del libro (FEP, 2013), mentre Eurostat ne stima 300.000. Una spiegazione di questa differenza richiederebbe un'analisi dettagliata, ma è sostanzialmente da attribuire al fatto che FEP utilizza una definizione più limitata del settore (che nelle statistiche ufficiali comprende invece diverse attività di edizione, i.e. non soltanto quelle legate al libro).

Fig. 3 – Ricerche settimanali sul Web relative alla categoria ‘Fibre e Arte Tessile’, come quota delle ricerche totali da gennaio 2004 a febbraio 2015, per alcuni paesi dell’UE, indicizzati al 2004



Fonte: KEA (2015) su dati Google Trends

<http://www.google.ca/trends/explore#cat=0-65-284-1230&geo=DE%2C%20ES%2C%20PL%2C%20HU&cmpt=geo&tz=>

Ma c'è di più. Man mano che il tasso di penetrazione di Internet aumenta, il web e i social media diventano una ricca fonte di informazioni per capire, per esempio, come evolvono le modalità di partecipazione culturale o il potenziale di attrazione e il livello di interesse/soddisfazione del pubblico di musei, festival, concerti o altri eventi *live* in diversi contesti territoriali. In uno studio del 2014, Eventbrite<sup>18</sup> fornisce un'analisi semantica delle conversazioni sui social media sui festival musicali degli Stati Uniti per Stato. L'analisi dimostra che il 75% delle conversazioni è alimentato da giovani tra i 17 e i 34 anni, che i festival di musica elettronica sono quelli che suscitano il maggiore interesse sia in termini di partecipazione che di conversazioni sui social e che l'oggetto principale dello scambio è la natura esperienziale dell'evento più che commenti su specifici artisti o esecuzioni.

Un altro modo per esaminare i modelli di coinvolgimento delle persone in attività culturali è attraverso il monitoraggio delle ricerche su Google. La figura seguente mostra le ricerche web settimanali a partire dal 2004 per quello che Google qualifica come 'Fibre e Arte Tessile' ('Fibre and Textile Art'). Le ricerche in sembrano in crescita costante nel caso della Germania a partire dal 2008, e dal 2011 nel caso della Spagna. In Ungheria e Polonia, invece, l'interesse sembra essersi mantenuto stabile nel corso degli ultimi 10-11 anni. Ovviamente il diverso tasso di penetrazione di Internet nei diversi Paesi dovrebbe essere tenuto in considerazione per un'analisi più approfondita e accurata di questi dati.

### c) Integrare e migliorare, in una prospettiva di lungo termine, le statistiche ufficiali

Infine, per quanto riguarda il terzo punto, il lavoro più interessante è senz'altro quello svolto nel Regno Unito da NESTA, centro di ricerca indipendente focalizzato sui temi della creatività e dell'innovazione. Da un paio d'anni, NESTA esplora nuove modalità di utilizzo dei c.d. *Big Data*, cioè i dati generati (in gran quantità e in gran velocità) dai moderni sistemi di transazione, interazione, monitoraggio e localizzazione. Nel 2014, ha pubblicato uno studio di mappatura dell'industria dei videogiochi basato su un approccio metodologico ibrido che combina statistiche ufficiali con ricerche di parole chiave sul web (*web scraping*) per identificare l'attività aziendale delle imprese operanti sul web. Quasi 600

<sup>18</sup> Eventbrite, Mashwork, *Music Festival Study*, 2014.

nuove imprese rispetto a quelle contabilizzate dalle statistiche ufficiali (1.320) sono state così identificate. Il fatto che il 90% di queste imprese sono micro dice molto sul potenziale del web per l'identificazione di attività che generalmente sfuggono alle statistiche ufficiali.

## VECCHI E NUOVI APPROCCI: LIMITI E OPPORTUNITÀ

Negli ultimi venti anni, ossia a partire dall'adozione della prima risoluzione sulla promozione delle statistiche in materia di cultura e di crescita economica<sup>19</sup>, numerosi sforzi sono stati fatti per migliorare il volume, la gamma e la qualità delle statistiche sui settori culturali e creativi a livello europeo.

Tuttavia, le statistiche ufficiali presentano diversi limiti a causa di classificazioni statistiche che non sono adatte o abbastanza dettagliate per catturare la natura delle attività culturali e creative e le loro evoluzioni nel mondo digitale, o perché una grande quantità di informazioni sul settore (ad esempio, sul patrimonio e musei, la produzione cinematografica, etc.) cade semplicemente al di fuori della portata di Eurostat o perché imprese creative e imprenditori culturali non sono adeguatamente catturati da strumenti statistici per le loro dimensioni o la natura progettuale delle loro attività.

Ma le statistiche ufficiali non sono le uniche fonti di informazioni disponibili. Come notato da Ian Ayres nel libro *Super Crunchers*<sup>20</sup> la disponibilità delle nuove tecnologie sta producendo un vero e proprio cambio di paradigma nella statistica, nella comunicazione pubblica e nel funzionamento della società. In particolare, con lo sviluppo dei *Big Data*, il 'diluvio di dati' non è destinato ad interrompersi nel prossimo futuro, anzi.

Tuttavia, anche l'utilizzo di nuove fonti di dati è soggetto a numerosi limiti, cosa che frena l'entusiasmo degli istituti di statistica quanto all'uso o integrazione di dati alternativi alle statistiche ufficiali. Innanzitutto, la copertura dei 28 stati membri non è sempre assicurata, soprattutto quando si parla di fonti come EGMUS o le associazioni di categoria. Inoltre, l'applicazione di standard riconosciuti di qualità è praticamente assente e i dati prodotti sono raramente comparabili, sia tra di loro sia con le statistiche ufficiali.

<sup>19</sup> Council of the EU, *Resolution on the promotion of statistics on culture and economic growth* (95/C 327/01), 1995.

<sup>20</sup> AYRES, I., *Super Crunchers*, Random House Publishing Group, 2008.

Il mondo, però, evolve velocemente e la mancanza o, peggio, la reticenza verso nuove modalità di raccolta e analisi dei dati si tradurrebbe, nel lungo termine, in una visione molto riduttiva dell'economia e della società. Non a caso, diverse istituzioni, dalla Commissione europea all'OCSE, si stanno interessando alla questione<sup>21</sup>.

L'ex Presidente dell'Istat Enrico Giovannini, in un suo bellissimo articolo<sup>22</sup> di qualche anno fa invita ad andare incontro a questa rivoluzione. Citando il film *Caccia a Ottobre Rosso* Giovannini ricorda che «il comandante dell'Ottobre Rosso, invece di fuggire, vira e punta direttamente contro il siluro in arrivo, riuscendo a salvarsi colpendolo (e quindi disintegrandolo) prima che esso si innesci. In questo caso, la lezione che si trae è quella di non cercare di fuggire di fronte ai cambiamenti epocali ai quali la statistica è esposta, ma piuttosto di puntare senza paura contro un futuro che sta venendo incontro alle nostre società a grande velocità, con la sua carica di innovazione, tecnologia e cambiamento sociale, ivi compreso il mutamento cui il cervello della 'generazione digitale' sembra essere soggetta».

La traduzione di esperienze nazionali o anche internazionali nel contesto europeo è certamente impegnativa, ma vale la pena esplorare, tenendo conto della diversità delle strutture e *savoir-faire* che potrebbero essere mobilitati in centri di ricerca specializzati (soprattutto nel Regno Unito) in collaborazione con gli stati membri e sotto la spinta della Commissione europea – in particolare le Direzioni Generali (DG) direttamente interessate tra cui DG EAC, DG Connect e certamente la DG Eurostat.

<sup>21</sup> Nel 2014, la Commissione europea (DG CONNECT) ha commissionato lo studio *Data for policy: big data and other innovative data-driven approaches for evidence-informed policymaking* (2015) come parte della sua strategia sui *Big Data* (European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Towards a thriving data-driven economy*, Brussels 2014). Nel 2014, il Segretario generale dell'ONU Ban Ki-moon ha nominato un gruppo di esperti indipendenti per esplorare le potenzialità dei *Big Data* per lo sviluppo sostenibile (<http://www.undatarevolution.org>). L'OCSE sta attualmente conducendo un'analisi approfondita sul ruolo dei dati nel promuovere l'innovazione, la crescita e il benessere all'interno di un progetto multidisciplinare (<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/data-driven-innovation.htm>).

<sup>22</sup> Lettura del Mulino di E. GIOVANNINI, allora Presidente dell'Istat, *Conoscere per decidere*, Il Mulino, 2012.

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# DATI E ANALISI SULLE DINAMICHE DEL SETTORE CULTURA-TURISMO 2014-2015

A CURA DI EMANUELA BERNA BERIONNI\*

---

\*Ufficio Studi di Federculture

## CULTURA: MOTORE DELLO SVILUPPO IN TEMPO DI CRISI

Dopo gli anni dei tagli, la cultura ha riconquistato un posto di primo piano nelle politiche di investimento del Governo. Crescono le risorse per il MiBACT, con nuovi fondi per la tutela del patrimonio e per i grandi progetti culturali. Inoltre, la Legge di Stabilità 2016 contiene interventi straordinari e di grande portata per la cultura e il turismo. Si torna a investire e ad assumere e lo si fa con una misura che, in deroga alla normativa vigente, autorizza un concorso per l'assunzione a tempo indeterminato di 500 professionisti del patrimonio culturale.

Oltre i fondi di bilancio, sono stati stanziati 100 milioni di euro l'anno dal 2016 al 2019 per interventi di tutela del patrimonio storico-artistico della nazione; mentre il Comitato Interministeriale per la Programmazione Economia (CIPE) ha assegnato 1 miliardo di euro, a carico del Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC) 2014-2020, al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per il finanziamento del Piano 'Turismo e Cultura' finalizzato ad un'azione di rafforzamento dell'offerta culturale del nostro Paese e di potenziamento della fruizione turistica, con interventi per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e per la messa in rete delle risorse culturali materiali e immateriali, con particolare riguardo al Sistema museale italiano. Sono altresì previsti interventi per il consolidamento di sistemi territoriali turistico-culturali. In particolare, a beneficiare del Piano saranno grandi completamenti di interventi già in corso (quali Pompei, Ercolano, la Cittadella di Alessandria, la Reggia di Caserta e gli Uffici di Firenze) oltre a nuovi interventi di importo complessivo di 170 milioni da ripartire fra interventi di valore inferiore a 10 milioni di euro con successivo provvedimento.

I provvedimenti innovativi investono anche l'ambito fiscale perché tutti i contribuenti dal 2016 potranno decidere di destinare il 2x1000 del proprio reddito alle associazioni culturali.

È ormai stabilizzato il finanziamento allo spettacolo tramite il Fus la cui dotazione di 406 milioni di euro viene assegnata per il 45% alle Fondazioni lirico-sinfoniche, per il 19% alle attività cinematografiche e per il 16,50% alle attività teatrali. Il d.m. che regola la distribuzione del Fus a giugno 2016 è stato messo in discussione dal Tar del Lazio, a seguito del ricorso presentato dal Teatro Milanese Elfo-Puccini e dal Teatro Due di Parma, che ha sospeso i finanziamenti. Il 2 luglio 2016, d'altronde, a seguito di 120 ricorsi del MiBACT, il Consiglio di Stato ha sospeso la sentenza del TAR. Non ci saranno dunque per ora blocchi alle erogazioni dei contributi.

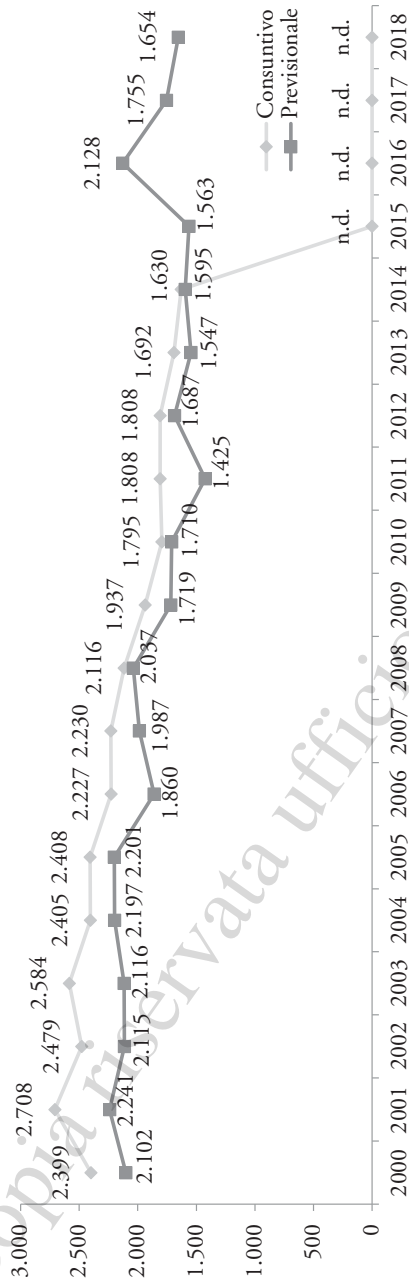
Opposto, invece, il trend della spesa in cultura delle amministrazioni provinciali e comunali (ma i dati più aggiornati sono al 2014). In entrambi i casi si registra un calo nel 2014 rispetto al 2013, rispettivamente del 9,9% per le Province e dell'2,9% per i Comuni. Per quanto riguarda le amministrazioni comunali solo nel Nord-Ovest le risorse destinate alla cultura crescono del 2%, mentre al Centro si registra il calo maggiore (-11%). In ambito provinciale sono il Nord-Est e il Centro a registrare la contrazione più alta (-17%). Guardando al lungo periodo, la situazione è decisamente più drammatica: in circa un decennio le Province hanno ridotto la spesa per la funzione cultura del 57% (passando dai 275 milioni di euro del 2006 ai 118 del 2014), mentre i Comuni del 26% (dai 2.605 milioni di euro del 2006 ai 1.933 del 2014).

Il mecenatismo delle fondazioni bancarie, invece, registra nel 2015 rispetto all'anno precedente un aumento dell'2,7%, ma se si analizza il trend nel tempo dal 2006 al 2015 salta all'occhio come quelli che dovevano essere i nuovi motori della cultura, corti generose per artisti ed intellettuali, in realtà hanno ridimensionato del 43% le erogazioni dirette alle attività culturali. D'altronde, nel quadro della crisi economica mondiale, la necessità di impiegare ingenti fondi nella ricapitalizzazione degli istituti bancari di riferimento per raggiungere i *ratios* patrimoniali imposti da Basilea III e, ancor di più, dalle norme anti default allo studio presso la BCE hanno spinto le fondazioni bancarie in meno di un decennio quasi a dimezzare le proprie erogazioni verso il settore culturale. È necessario, pertanto, che accanto al coinvolgimento delle Fondazioni bancarie vi sia una sensibilizzazione del mondo imprenditoriale, per promuovere la trasformazione delle attuali forme di sponsorizzazione occasionale in partenariati stabili con gli operatori culturali del territorio.

Una maggiore partecipazione dei privati cittadini e delle imprese alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale è l'obiettivo dell'Art bonus, stabilizzato e reso permanente al 65%. Dalla sua introduzione nel 2014 a giugno 2016 le erogazioni liberali in favore dei beni culturali si sono attestate su un totale di euro 100.075.851 con particolare concentrazione nelle regioni del Centro-Nord. Nello specifico, in Lombardia si riscontra il 33% delle risorse. Seguono Veneto e Piemonte rispettivamente con il 20% e il 16%. Sesta posizione per il Lazio con il 6%.

IL FINANZIAMENTO STATALE ALLA CULTURA. SEGNALI DI RIPRESA

Il bilancio del MiBACT andamento storico (milioni di euro)



Bilancio MiBACT - Stato di previsione di spesa e consuntivo

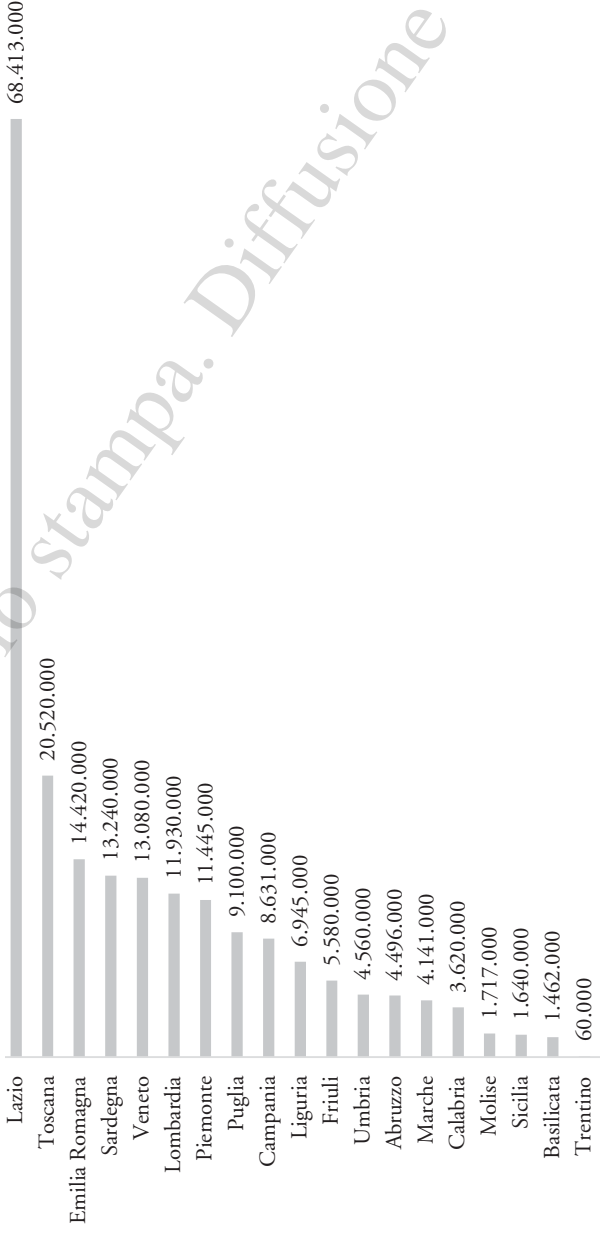
Anno	Previsionale	% Bilancio Stato	% Pil	Consuntivo
2000	2.102.267.762	0,39%	0,18%	2.398.719.341
2001	2.240.982.404	0,37%	0,18%	2.707.783.742
2002	2.114.531.106	0,35%	0,16%	2.478.989.157
2003	2.116.173.301	0,32%	0,16%	2.583.527.910
2004	2.196.711.000	0,34%	0,16%	2.405.206.549
2005	2.200.625.507	0,34%	0,15%	2.408.291.149
2006	1.859.838.752	0,29%	0,13%	2.226.883.335
2007	1.987.001.163	0,29%	0,13%	2.230.275.797
2008	2.037.446.020	0,28%	0,13%	2.116.328.608
2009	1.718.595.000	0,23%	0,11%	1.937.309.228
2010	1.710.407.803	0,21%	0,11%	1.795.542.456
2011	1.425.036.650	0,19%	0,11%	1.807.888.266
2012	1.687.429.482	0,22%	0,12%	1.808.327.129
2013	1.546.779.172	0,20%	0,10%	1.692.159.782
2014	1.595.345.278	0,19%	0,13%	1.630.158.041
2015	1.563.128.722	n.d.	n.d.	n.d.
2016	2.128.366.723	n.d.	n.d.	n.d.
2017	1.754.738.237	n.d.	n.d.	n.d.
2018	1.654.456.618	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: elaborazioni Federculture su dati MiBACT, Legge di Stabilità 2016

IL FONDO PER LA TUTELA DEL PATRIMONIO  
EX. ART. 1 COMMI 9 E 10, D.LGS 190/2014  
*Stanziamenti per settore (euro)*

	2016	2017	2018	Totale	%
Archeologia	9.515.000	8.315.000	6.750.000	24.580.000	8,19%
Arti	24.481.000	20.605.000	13.360.000	58.446.000	19,48%
Biblioteche	4.987.000	4.377.000	3.401.000	12.765.000	4,26%
Archivi	5.885.000	8.161.000	7.306.000	21.352.000	7,12%
Istituti centrali	1.690.000	1.698.000	1.380.000	4.768.000	1,59%
Istituti dotati di autonomia speciale	5.592.000	11.509.000	12.248.000	29.349.000	9,78%
Istituti e Musei di rilevante interesse nazionale	2.950.000	3.570.000	4.590.000	11.110.000	3,70%
Pol museali	14.900.000	16.765.000	10.965.000	42.630.000	14,21%
Vari	30.000.000	25.000.000	40.000.000	95.000.000	31,67%
<b>Totale</b>	<b>100.000.000</b>	<b>100.000.000</b>	<b>100.000.000</b>	<b>300.000.000</b>	<b>100,00%</b>

Ripartizione per Regioni - Triennio 2016/2018 (euro)

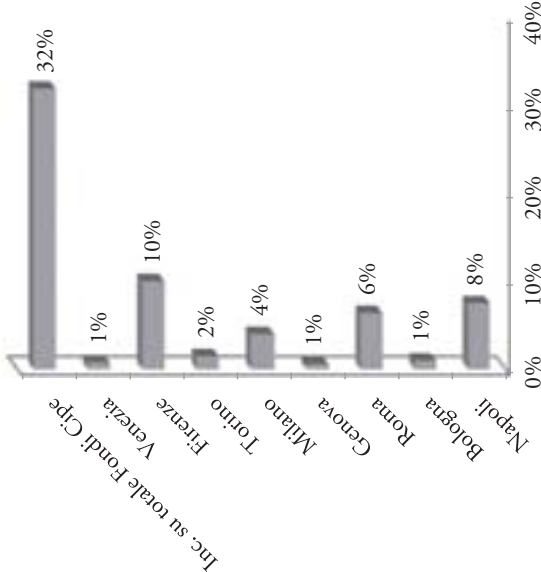


UN MILIARDO PER LA CULTURA DAL CIPE

Fondi CIPE stanziati per il sostegno alla cultura - Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC) 2014-2020

Città	Intervento	Fondi Stanziati
L'Aquila	Centro Storico	€ 30.000.000,00
Napoli	Museo Archeologico Nazionale	€ 20.000.000,00
Napoli	Museo di Capodimonte	€ 30.000.000,00
Caserta	Reggia e Piazza Carlo III	€ 40.000.000,00
Paestum	Museo e Area Archeologica	€ 20.000.000,00
Ercolano	Area Archeologica	€ 10.000.000,00
Pompei	Area Archeologica	€ 40.000.000,00
Ferrara	Museo Nazionale dell'ebraismo e della Shoha	€ 25.000.000,00
Bologna	Portico del Santuario di San Luca	€ 2.000.000,00
Bologna	Chiese del Centro Storico	€ 8.000.000,00
Trieste	Porto Vecchio	€ 50.000.000,00
Roma	Complesso Cerimant	€ 40.000.000,00
Roma	Galleria Nazionale di Arte Antica	€ 9.000.000,00
Roma	Galleria Nazionale di Arte Moderna	€ 15.000.000,00
Ventotene	Ex carcere borbonico di Santo Stefano	€ 70.000.000,00
Genova	Palazzo Reale	€ 6.000.000,00
Milano	Pinacoteca di Brera	€ 40.000.000,00
Mantova	Palazzo Ducale	€ 12.000.000,00
Alessandria	Cittadella	€ 25.000.000,00
Torino	Cavallerizza e Musei Reali	€ 15.000.000,00
Bari	Cittadella della Cultura	€ 5.000.000,00
Tremiti	Isola di San Nicola	€ 20.000.000,00
Firenze	Gallerie degli Uffizi	€ 40.000.000,00
Firenze	Auditorium	€ 60.000.000,00
Perugia	Galleria Nazionale dell'Umbria	€ 5.000.000,00
Venezia	Museo di Arte Orientale	€ 8.000.000,00
Napoli	Parco Archeologico dei Campi Flegrei	€ 25.000.000,00
Olbia	La Maddalena	€ 15.000.000,00
Genova	Waterfront	€ 15.000.000,00
Norcia, Subiaco, Assisi	Cammini Francescani e Benedettini e di S. Scolastica	€ 20.000.000,00
Roma, Brindisi	Appia - Regina Viarum	€ 20.000.000,00
Valle d'Aosta-Puglia	Via Francigena	€ 20.000.000,00
Ferrara, Modena, Reggio Emilia	Ducato Estense	€ 70.000.000,00
Fondo per interventi di interesse nazionale		€ 170.000.000,00
Totale		€ 1.000.000.000,00

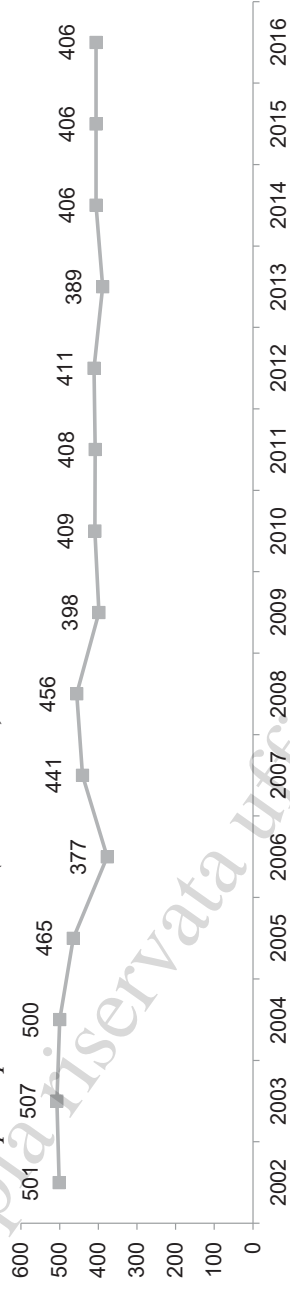
Ripartizione fondi CIPE per le principali Città d'Arte



Fonte: MiBACT

L'ANDAMENTO DEL FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO

Il Fondo Unico per lo Spettacolo 2002-2016 (milioni di euro)



Settore	Riparto Fus 2015			Riparto Fus 2016		
	Importo	% sul totale	% sul totale	Importo	% sul totale	Var. 2016/2015
Fondazioni liriche	€ 181.990.592,00	44,80	44,80	€ 182.272.058,30	44,80	0,2%
Attività musicali	€ 56.872.060,00	14,00	14,00	€ 56.960.018,22	14,00	0,2%
Attività di danza	€ 11.374.412,00	2,80	2,80	€ 11.392.003,64	2,80	0,2%
Attività teatrali	€ 67.027.785,00	16,50	16,50	€ 67.131.450,05	16,50	0,2%
Attività circensi	€ 4.468.519,00	1,10	1,10	€ 4.475.430,00	1,10	0,2%
Attività cinematografiche	€ 77.183.510,00	19,00	19,00	€ 77.302.881,87	19,00	0,2%
Osservatorio dello spettacolo	€ 649.966,40	0,16	0,16	€ 650.971,64	0,16	0,2%
Spese funzionamento, comitati e commissioni	€ 40.622,90	0,01	0,01	€ 40.685,73	0,01	0,2%
Residenze e Under 35	€ 2.000.000,00	0,43	0,43	€ 1.993.600,64	0,43	-0,3%
Progetti multidisciplinari, Progetti speciali, Azioni di Sistema	€ 4.621.532,70	0,01	0,01	€ 4.638.172,91	0,01	0,4%
Totale	€ 406.229.000,00	100,00	100,00	€ 406.857.273,00	100	0,2%

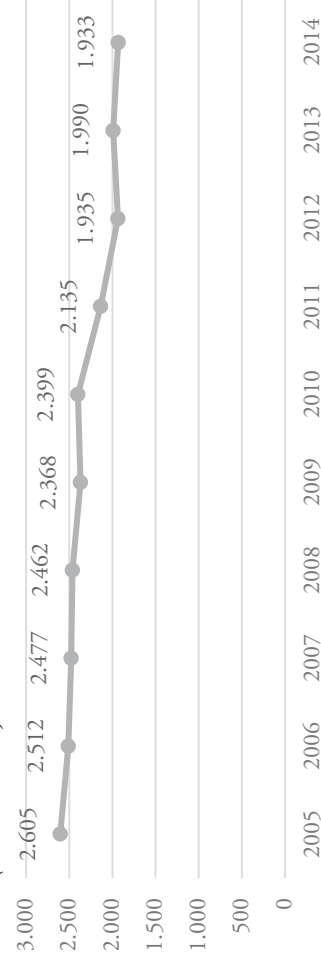
Fonte: MiBACT

# LA SPESA DELLE AMMINISTRAZIONI COMUNALI PER LA CULTURA

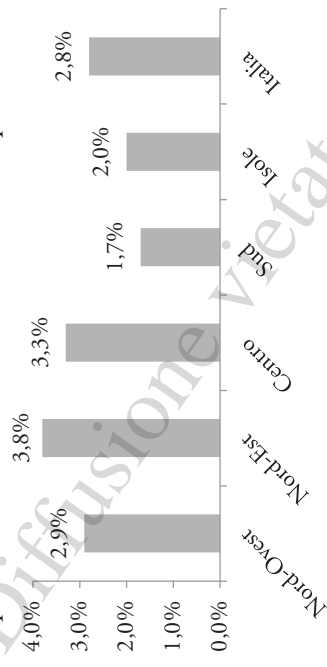
La spesa delle Amministrazioni Comunali per ripartizione geografica e per funzione - Anni 2013, 2014 (milioni di euro)

Funzioni	Nord-Ovest			Nord-Est			Centro			Sud			Isole			Italia		
	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.
Amministrazione, gestione e controllo	5.163	4.753	-7,9%	3.794	3.562	-6,1%	3.904	3.630	-7,0%	4.961	4.725	-4,8%	2.500	2.263	-9,5%	20.322	18.933	-6,8%
Giustizia	86	82	-4,7%	56	50	-10,7%	49	46	-6,1%	131	91	-30,5%	56	50	-10,7%	378	319	-15,6%
Polizia locale	832	835	0,4%	481	473	-1,7%	819	797	-2,7%	657	626	-4,7%	335	320	-4,5%	3.124	3.051	-2,3%
Istruzione pubblica	1.872	1.889	0,9%	1.526	1.461	-4,3%	1.382	1.356	-1,9%	966	1.116	15,5%	411	457	11,2%	6.157	6.279	2,0%
<b>Cultura e beni culturali</b>	<b>500</b>	<b>511</b>	<b>2,2%</b>	<b>513</b>	<b>510</b>	<b>-0,6%</b>	<b>537</b>	<b>478</b>	<b>-11,0%</b>	<b>282</b>	<b>285</b>	<b>1,1%</b>	<b>158</b>	<b>149</b>	<b>-5,7%</b>	<b>1.990</b>	<b>1.933</b>	<b>-2,9%</b>
Sport e settore ricreativo	303	292	-3,6%	383	372	-2,9%	175	164	-6,3%	195	188	-3,6%	85	95	11,8%	1.141	1.111	-2,6%
Turismo	93	105	12,9%	106	122	15,1%	85	85	0,0%	134	124	-7,5%	75	54	-28,0%	493	490	-0,6%
Viabilità e trasporti	2.909	3.035	4,3%	1.606	1.535	-4,4%	1.956	2.250	15,0%	1.838	1.973	7,3%	719	696	-3,2%	9.028	9.489	5,1%
Gestione del territorio e dell'ambiente	3.429	3.462	1,0%	2.525	2.436	-3,5%	3.597	3.512	-2,4%	5.115	5.080	-0,7%	1.925	2.064	7,2%	16.591	16.554	-0,2%
Settore sociale	2.414	2.377	-1,5%	2.112	2.025	-4,1%	1.987	1.986	-0,1%	1.397	1.292	-7,5%	1.084	1.110	2,4%	8.994	8.790	-2,3%
Sviluppo economico	136	174	27,9%	126	126	0,0%	134	131	-2,2%	160	215	34,4%	73	69	-5,5%	629	715	13,7%
Servizi produttivi	106	233	119,8%	252	248	-1,6%	175	139	-20,6%	139	115	-17,3%	30	26	-13,3%	702	761	8,4%
<b>Totale</b>	<b>17.843</b>	<b>17.748</b>	<b>-0,5%</b>	<b>13.480</b>	<b>12.920</b>	<b>-4,2%</b>	<b>14.800</b>	<b>14.574</b>	<b>-1,5%</b>	<b>15.975</b>	<b>15.830</b>	<b>-0,9%</b>	<b>7.451</b>	<b>7.353</b>	<b>-1,3%</b>	<b>69.549</b>	<b>68.425</b>	<b>-1,6%</b>

Spesa delle amministrazioni comunali per la cultura, impegni - Serie storica (milioni di euro)



La spesa dei Comuni in cultura - Inc. % sul totale della spesa 2014

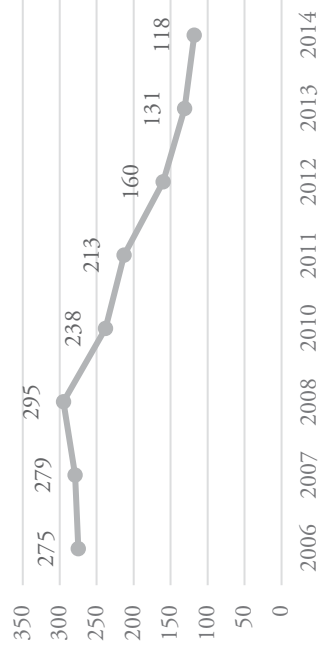


# LA SPESA DELLE AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI PER LA CULTURA

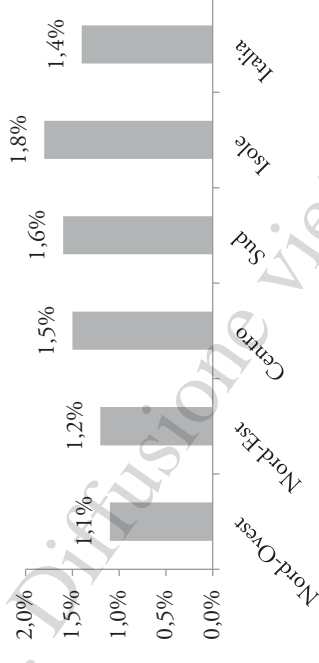
La spesa delle Amministrazioni Provinciali ripartizione geografica e per funzione - Anni 2013, 2014 (milioni di euro)

FUNZIONI	NORD-OVEST		NORD-EST		CENTRO		SUD		ISOLE		ITALIA	
	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.
Amministrazione, gestione e controllo	680	708	4,1%	460	482	4,8%	769	571	-25,7%	335	321	-4,2%
Istruzione pubblica	503	403	-19,9%	325	258	-20,6%	381	378	-0,8%	165	134	-18,8%
<b>Cultura e beni culturali</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>-10,7%</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>-17,4%</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>3,7%</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>0,0%</b>
Turismo, sport e tempo libero	26	25	-3,8%	31	25	-19,4%	20	16	-20,0%	15	12	-20,0%
Trasporti	436	419	-3,9%	301	290	-3,7%	295	283	-4,1%	286	261	-8,7%
Gestione del territorio	362	376	3,9%	279	225	-19,4%	354	298	-15,8%	540	361	-33,1%
Tutela ambiente	127	128	0,8%	86	86	0,0%	193	160	-17,1%	258	164	-36,4%
Settore sociale	52	38	-26,9%	34	28	-17,6%	38	36	-5,3%	43	45	4,7%
Sviluppo economico	186	171	-8,1%	161	124	-23,0%	181	182	0,6%	232	206	-11,2%
<b>TOTALE</b>	<b>2.400</b>	<b>2.293</b>	<b>-4,5%</b>	<b>1.700</b>	<b>1.537</b>	<b>-9,6%</b>	<b>2.258</b>	<b>1.952</b>	<b>-13,6%</b>	<b>2.396</b>	<b>2.036</b>	<b>-15,0%</b>
										<b>795</b>	<b>707</b>	<b>-11,1%</b>
										<b>106</b>	<b>106</b>	<b>-21,5%</b>
										<b>1.670</b>	<b>1.366</b>	<b>-18,2%</b>
										<b>54</b>	<b>59</b>	<b>9,3%</b>
										<b>718</b>	<b>597</b>	<b>-16,9%</b>
										<b>32</b>	<b>27</b>	<b>-15,6%</b>
										<b>42</b>	<b>32</b>	<b>-23,8%</b>
										<b>802</b>	<b>715</b>	<b>-10,8%</b>
										<b>9.549</b>	<b>8.525</b>	<b>-10,7%</b>

Spesa delle amministrazioni provinciali per la cultura, impegni - Serie storica (milioni di euro)



La spesa delle Province in cultura - Inc. % sul totale della spesa, 2014



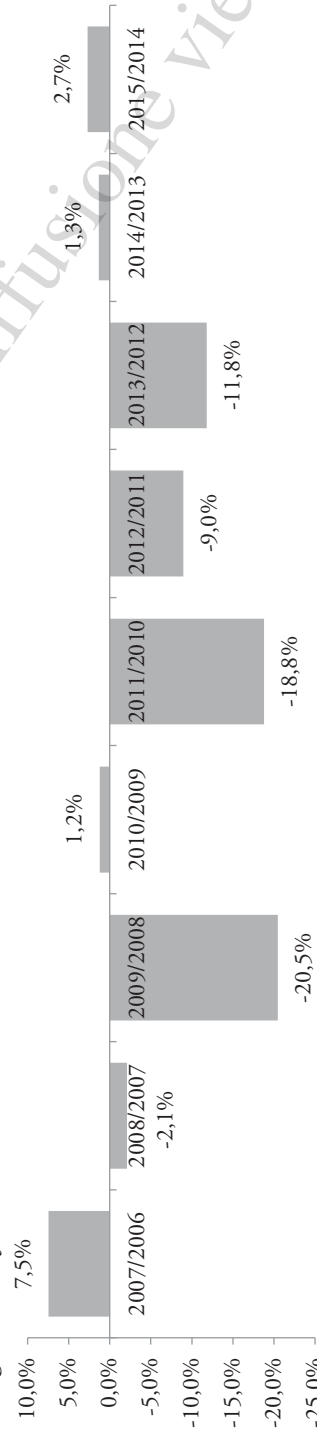
Fonte: Elaborazione Federculture su dati Istat

# IL MECENATISMO DELLE FONDAZIONI BANCARIE PER LA CULTURA

Distribuzione delle erogazioni bancarie per settore beneficiario

	Distribuzione delle erogazioni bancarie per settore beneficiario (milioni di euro)										Distribuzione % per settore beneficiario (2015)	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015
Arte, attività e beni culturali	487,8	524,2	513,1	408	413	335,4	305,3	269,2	272,8	280,1	280,1	29,9%
Ricerca scientifica e tecnologica	171,1	247	251,6	196,7	171,6	156,3	54,2	128,3	114,4	118,4	118,4	12,6%
Educazione, istruzione e formazione	184,9	206,6	216,9	162	148,2	127,0	136,0	119,8	120,9	113,5	113,5	12,1%
Volontariato, filantropia e beneficenza	267,5	178,7	170,4	140,7	130,7	99,2	192,8	105,3	131,7	127,3	127,3	13,6%
Sviluppo locale	98,9	177,6	161,1	175,6	124,5	50,0	34,8	104,6	45,4	56,8	56,8	6,1%
Assistenza sociale	146,5	167,9	151,1	140,5	174,8	152,7	145,9	68,4	123,6	138,2	138,2	14,8%
Salute pubblica	157,7	133,9	122,2	100,6	114,2	103,6	54,2	49,7	68,9	62,8	62,8	6,7%
Protezione e qualità ambientale	25,2	32,4	41,3	23,2	33,8	27,7	18,3	16,2	18,4	17,7	17,7	1,9%
Sport e ricreazione	33,7	23,2	28,4	19,9	21,4	12,7	6	12,1	8,1	10,8	10,8	1,2%
Famiglia e valori connessi	10,7	14,8	15,3	14,6	32,3	27,0	17,4	10,5	6,2	10,4	10,4	1,1%
Diritti civili	1,2	3,9	3,2	2,2	1,1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,2	0,2	0,0%
Religione e sviluppo spirituale	2,6	3,2	1,4	2,1	0,7	0,5	0,2	0,2	0,7	0,2	0,2	0,0%
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,3	1,7	0,1	0,3	0,1	0,2	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2	0,0%
Totale	1.588,10	1.715,10	1.676,10	1.386,40	1.366,40	1.092,60	965,80	885,00	911,90	936,60	936,60	100,0%

Le erogazioni delle fondazioni bancarie alla cultura, Var. 2006-2015



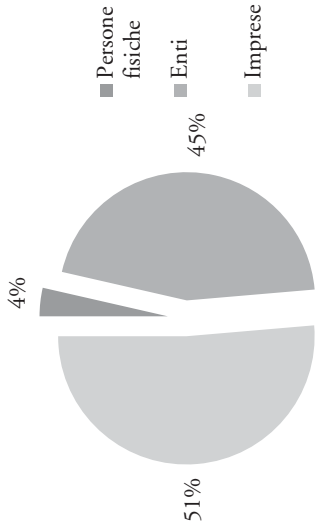
Fonte: Elaborazione Federculture su dati ACRI

CHIAMATA ALLE ARTI: I NUMERI DELL'ART BONUS

I numeri delle donazioni\* (euro)

Persone fisiche	3.577.184
Enti	45.103.472
Imprese	51.397.194
Erogazioni liberali totali*	100.075.851

Le erogazioni per tipologia di mecenate\*



L'Art bonus per regione - Anno 2016\*



\* i dati sono aggiornati al 23/06/2016

Fonte: MiBACT

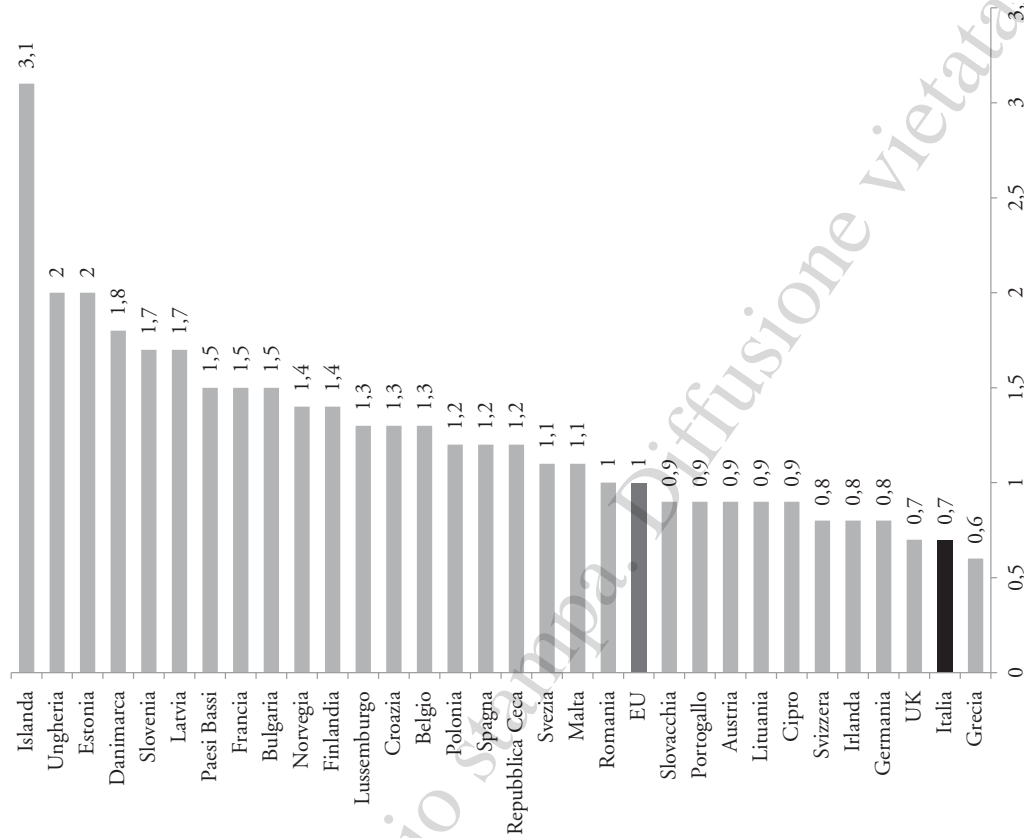
LA SPESA PER LA CULTURA IN EUROPA

Spesa dei governi per la Cultura - Anno 2014

Paese	% del Pil		% della spesa totale del Governo	
EU	1,0		2,1	
Area Euro	1,1		2,1	
Belgio	1,3		2,3	
Bulgaria	1,5		3,5	
Repubblica Ceca	1,2		2,8	
Danimarca	1,8		3,2	
Germania	0,8		1,8	
Estonia	2,0		5,2	
Irlanda	0,8		2,0	
Grecia	0,6		1,2	
Spagna*	1,2		2,6	
Francia	1,5		2,5	
Croazia*	1,3		2,8	
Italia	0,7		1,4	
Cipro	0,9		1,8	
Latvia	1,7		4,5	
Lituania	0,9		2,6	
Lussemburgo	1,3		3,0	
Ungheria	2,0		4,0	
Malta	1,1		2,5	
Paesi Bassi	1,5		3,2	
Austria	0,9		1,7	
Polonia	1,2		2,8	
Portogallo	0,9		1,7	
Romania	1,0		2,7	
Slovenia	1,7		3,4	
Slovacchia*	0,9		2,2	
Finlandia	1,4		2,5	
Svezia	1,1		2,1	
UK	0,7		1,5	
Islanda	3,1		6,7	
Norvegia	1,4		3,1	
Svizzera*	0,8		2,4	

\*Spagna, Croazia, Slovacchia e Svizzera sono dati previsionali

Spesa dei governi per la cultura in Europa in % del Pil - Anno 2014



Fonte: Eurostat, National accounts

## IL RAPPORTO TRA CULTURA E CITTADINI IN TEMPO DI CRISI

Nel 2015 continua il trend positivo, ripreso nel 2014, della spesa familiare per cultura e ricreazione che registra una crescita del 3,8%, alimentato probabilmente anche dal decremento dello 0,6% su base annua del prezzo dei suddetti beni e servizi. L'andamento dei consumi è in linea con il recupero del clima di fiducia delle famiglie, che nel 2015 si è attestato su valori medi sensibilmente più elevati rispetto a quelli degli anni precedenti. La fase di ripresa dei consumi privati risente dell'evoluzione del reddito disponibile, su cui ha inciso sia il sensibile recupero dei redditi da lavoro dipendente (+2,0 per cento), sia l'incremento del reddito lordo di gestione delle famiglie (+1,3 per cento). Nella fase di bassa inflazione che ha caratterizzato il 2015, la variazione del reddito lordo si è tradotta quasi interamente nella crescita del potere di acquisto delle famiglie, tornato ad aumentare per la prima volta dal 2008. A livello territoriale, la Regione che mostra una maggiore propensione ai consumi culturali è il Trentino Alto Adige con una spesa media mensile familiare di euro 203,14 seguita da Emilia Romagna (164,22 euro) e Lombardia (160,84 euro). Fanalino di coda Calabria, Basilicata e Sicilia con una spesa media rispettivamente di euro 59,08, euro 59,99 ed euro 75,52. Il Lazio si attesta a metà della classifica regionale con un consumo pari ad euro 120,25 per intrattenimenti e servizi culturali.

Nel confronto con l'Europa (dati 2014) la spesa per ricreazione e cultura delle famiglie italiane che incide per il 6,6% (6,7% nel 2015) sulla spesa totale, risulta ben al di sotto della Media UE dell'8,6%.

Anche la fruizione culturale appare in ripresa in tutti i settori. Aumentano gli italiani che frequentano i musei e le mostre (+7,2%), che vanno a teatro (3,7%) ed ai concerti (6%). Ma permangono forti differenze territoriali nella partecipazione alle attività culturali e, nota dolente, un basso livello di lettura. Nel 2015 si stima che meno di un italiano su due, cioè il 42% delle persone di 6 anni e più (circa 24 milioni), abbia letto almeno un libro per motivi non strettamente scolastici o professionali. Il dato appare stabile rispetto al 2014, dopo la diminuzione iniziata nel 2011. Anche l'analisi della platea dei lettori non è confortante: i 'lettori forti', cioè le persone che leggono in media almeno un libro al mese, sono il 13,7% dei lettori (14,3% nel 2014) mentre quasi un lettore su due (45,5%) si conferma lettore debole, avendo letto non più di tre libri in un anno. La lettura continua ad essere molto meno diffusa nel Mezzogiorno. Nel Sud meno di una persona su tre (28,8%) ha letto almeno un libro mentre nelle Isole i lettori sono il 33,1%, in aumento rispetto al 31,1% dell'anno precedente.

Il 18,5% della popolazione, invece, si è astenuto completamente da qualsiasi tipo di attività culturale, con prevalenza delle donne. Ancora una volta solo i residenti nelle regioni del Sud a dimostrare una minore propensione alla fruizione culturale: dalla Campania alla Sicilia il dato dell'astensione si aggira tra il 28 e il 31% con la bella eccezione della Sardegna dove, invece, la percentuale di astensione è inferiore alla media nazionale, 14,3%. Proprio con l'obiettivo di favorire la fruizione culturale, soprattutto nelle fasce di età più giovani, la Legge di Stabilità 2016 ha istituito la bonus card: tutti i ragazzi che compiranno 18 anni nel 2016 avranno una carta elettronica con un importo di 500 euro da usare per l'ingresso in teatri, musei, aree archeologiche, mostre, eventi culturali e per l'acquisto di libri.

In termini di variazioni tariffarie e agevolazioni ha avuto un impatto molto significativo il decreto con il quale nel 2014 il Governo ha modificato il piano delle tariffe di ingresso nei musei statali eliminando le gratuità per gli over 65 e gli under 26 e introducendo l'ingresso gratuito ogni prima domenica del mese.

L'effetto ottenuto è stato di un importante aumento dei visitatori dei musei statali (e non solo, visto che molti musei civici si sono allineati alle nuove tariffe statali) in particolare nelle domeniche ad ingresso libero. In questa sede si propone un'analisi della fruizione per fasce di età che evidenzia come proprio quella degli over 65, interessati dalla riforma, dopo la riforma abbiano notevolmente incrementato le visite ai musei (28,7%) e quelle ai siti archeologici e monumenti (16,6%). Fenomeno che sembra aver trascinato gli over 65 anche verso altre forme di fruizione culturale visto che in questa fascia di età aumenta anche la frequentazione teatrale (26%) e quella del cinema (23%).

Positivo anche l'andamento delle attività dello spettacolo dal vivo che, complessivamente, nel 2015 registrano un incremento della spesa del pubblico del 9,7%, degli ingressi del 4,7% e del volume d'affari dell'11,5%. In questo segmento tra le performance migliori si evidenzia quella dell'attività concertistica che vede crescere la spesa al botteghino del 19,7% e gli ingressi del 13,34%.

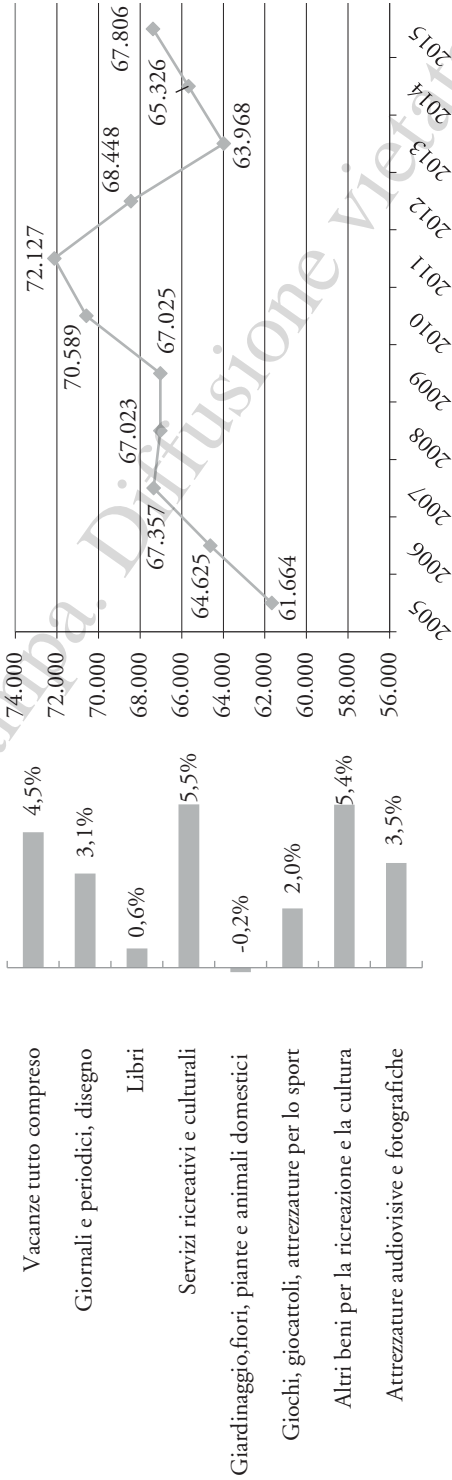
LA SPESA PER LA CULTURA DEGLI ITALIANI

Spesa delle famiglie italiane - Valori a prezzi correnti (milioni di euro)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var. 2015/2014	Var. 2015/2005
Spesa in cultura e ricreazione	61.664	64.625	67.357	67.023	67.025	70.589	72.127	68.448	63.968	65.326	67.806	3,8%	5,9%
Totale spesa famiglie	892.463	929.395	960.750	978.916	957.939	983.044	1.012.781	1.001.015	989.236	995.024	1.010.505	1,6%	11,5%
Incidenza della spesa in cultura e ricreazione sulla spesa totale	6,9%	7,0%	7,0%	6,8%	7,0%	7,2%	7,1%	6,8%	6,5%	6,6%	6,7%		

Andamento della fruizione in ricreazione e cultura per dettaglio di spesa - Var. 2015/2014

Andamento della spesa delle famiglie italiane per ricreazione e cultura 2005/2015 (milioni di euro)



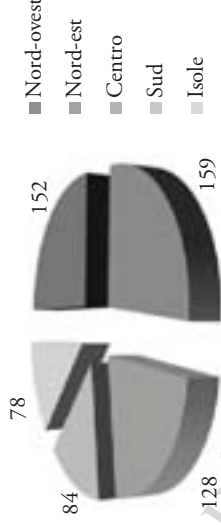
Fonte: Elaborazione Federculture su dati Istat

# IL LIVELLO DI SPESA DEGLI ITALIANI PER LA CULTURA: DIFFERENZE TERRITORIALI

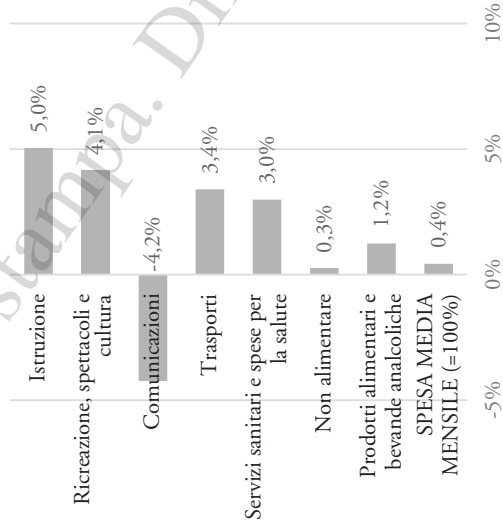
Spesa media mensile delle famiglie per regione - Anno 2015 (euro)

Regione	Spesa media mensile (=100%)	Spesa media mensile in ricreazione, spettacoli e cultura
Piemonte	2.621,64	144,40
Valle d'Aosta	2.776,88	143,91
Liguria	2.295,17	124,59
Lombardia	3.030,64	160,84
Trentino-Alto Adige	3.022,16	203,14
Veneto	2.628,73	150,45
Friuli-Venezia Giulia	2.497,76	136,40
Emilia-Romagna	2.903,58	164,22
Toscana	2.753,45	151,29
Umbria	2.335,82	105,37
Marche	2.305,60	114,33
Lazio	2.613,95	120,25
Abruzzo	2.155,88	89,54
Molise	2.091,57	78,74
Campania	2.028,43	98,45
Puglia	2.113,70	80,19
Basilicata	1.923,34	59,99
Calabria	1.729,20	59,08
Sicilia	1.824,31	72,52
Sardegna	2.083,66	94,96
<b>Italia</b>	<b>2.499,37</b>	<b>126,41</b>

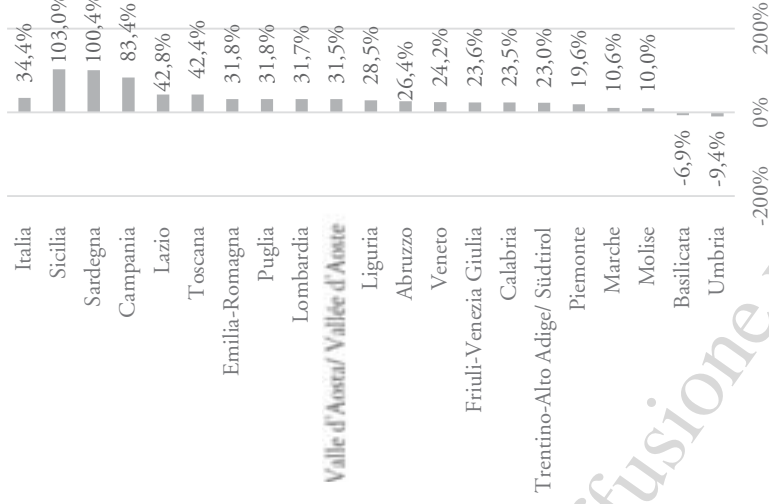
Spesa media mensile delle famiglie in ricreazione, spettacoli e cultura per macroarea. Anno 2015 (euro)



Spesa media mensile delle famiglie - Var. 2015/2014



Spesa media mensile delle famiglie in ricreazione, spettacoli e cultura - Var. 2015/2013



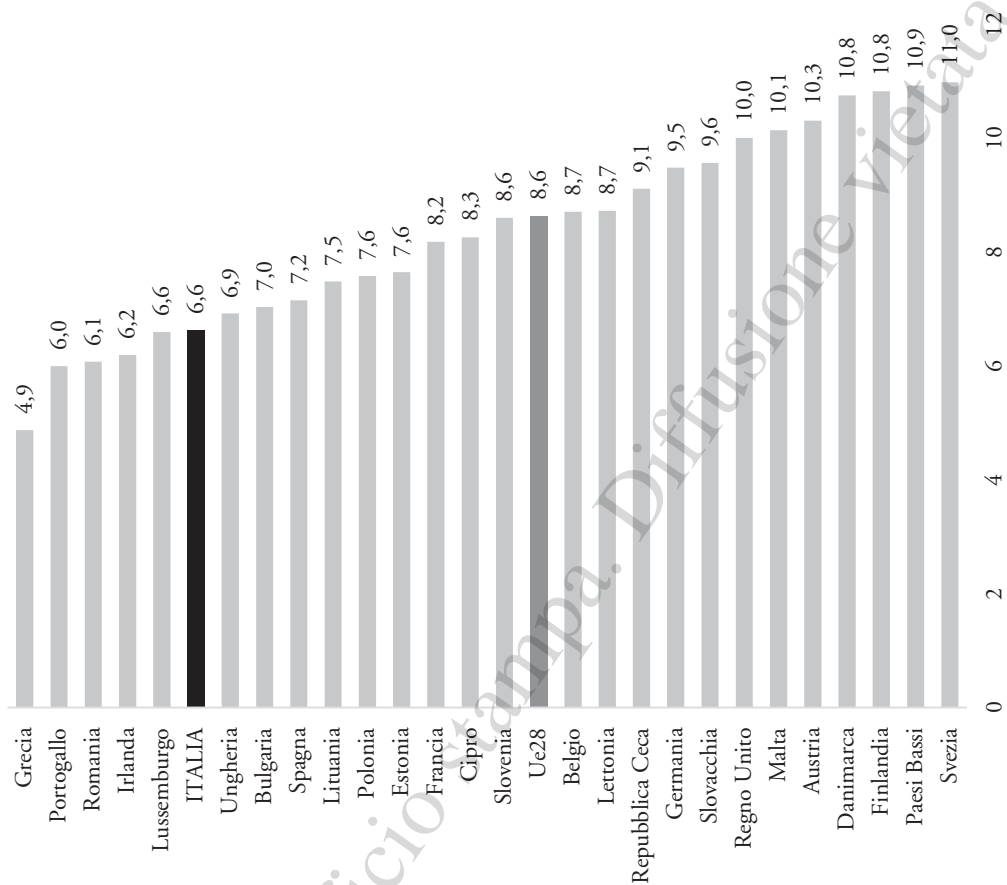
Fonte: Elaborazione Federculture su dati Istat

## LA SPESA PER LA CULTURA DELLE FAMIGLIE: UN CONFRONTO EUROPEO

*Spesa delle famiglie per ricreazione e cultura in percentuale della spesa totale per consumi finali*

	2014
Croazia	....
Svezia	11,0
Paesi Bassi	10,9
Finlandia	10,8
Danimarca	10,8
Austria	10,3
Malta	10,1
Regno Unito	10,0
Slovacchia	9,6
Germania	9,5
Repubblica Ceca	9,1
Lettonia	8,7
Belgio	8,7
UE28	8,6
Slovenia	8,6
Cipro	8,3
Francia	8,2
Estonia	7,6
Polonia	7,6
Lituania	7,5
Spagna	7,2
Bulgaria	7,0
Ungheria	6,9
<b>ITALIA</b>	<b>6,6</b>
Lussemburgo	6,6
Irlanda	6,2
Romania	6,1
Portogallo	6,0
Grecia	4,9

*Spesa delle famiglie europee per ricreazione e cultura*



Fonte: Eurostat, National accounts

\*Il dato per la Croazia non è disponibile; per la Romania i dati sono al 2012; quelli di Francia, Spagna, Lussemburgo e Lituania al 2013. I dati seguono il Sec 2010.

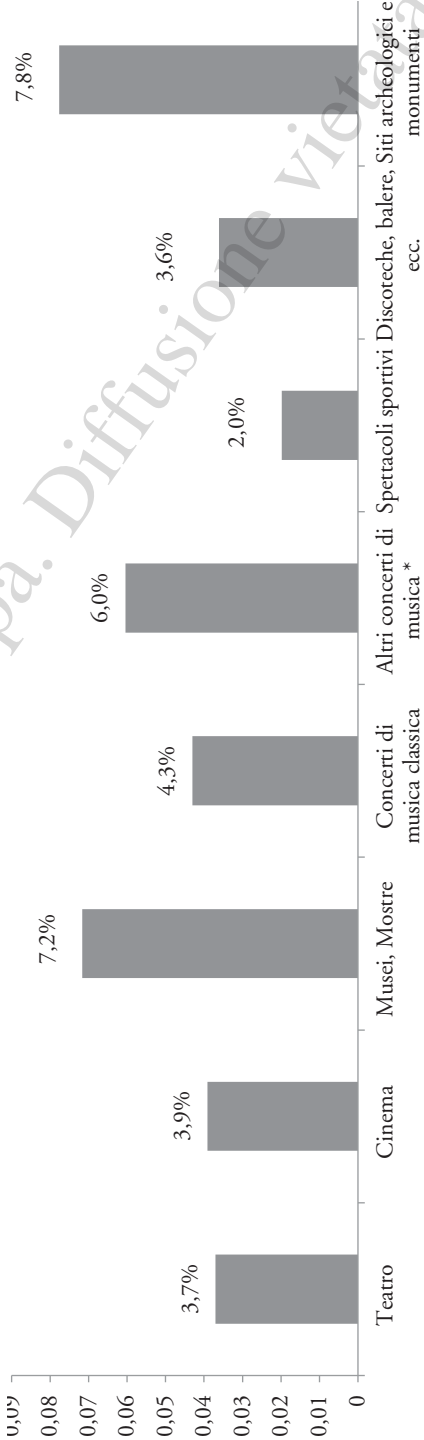
LA FRUIZIONE CULTURALE DEGLI ITALIANI

Fruizione di intrattenimenti culturali e ricreativi in Italia – Serie storica 2005/2015 (Almeno una volta negli ultimi 12 mesi. Per 100 persone della stessa classe di età)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Teatro	19,9	20	21	20,7	21,5	22,5	21,9	20,1	18,5	18,9	19,6
Cinema	50,7	48,9	48,8	50,2	49,6	52,3	53,7	49,8	47,0	47,8	49,7
Musei, Mostre	27,6	27,7	27,9	28,5	28,8	30,1	29,7	28	25,9	27,9	29,9
Concerti di musica classica	8,9	9,4	9,3	9,9	10,1	10,5	10,1	7,8	9,1	9,3	9,7
Altri concerti di musica *	19,6	19,5	19,2	19,9	20,5	21,4	20,8	19	17,8	18,2	19,3
Spettacoli sportivi	28	27,3	26,5	26,8	26,7	26,4	28,4	25,4	24,4	25,2	25,7
Discoteche, balere, ecc.	25,3	24,8	23,6	22,7	22,6	22,4	22,6	20,6	19,6	19,4	20,1
Siti archeologici e monumenti	21,2	21,1	21,6	21,4	21,9	23,2	22,9	21,1	20,7	21,9	23,6

\* Concerti di musica leggera, etc.

Fruizione di intrattenimenti culturali e ricreativi in Italia - Var. 2015/2014

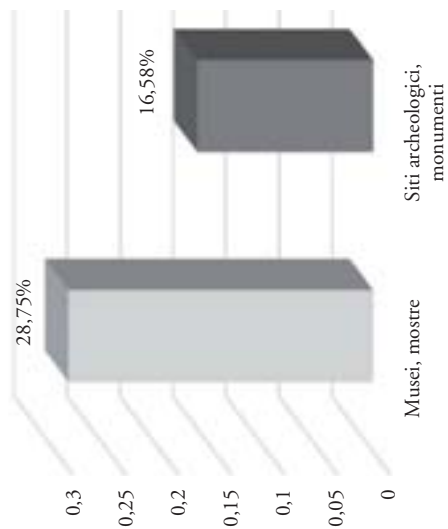


Fonte: elaborazioni Federculture su dati Istat

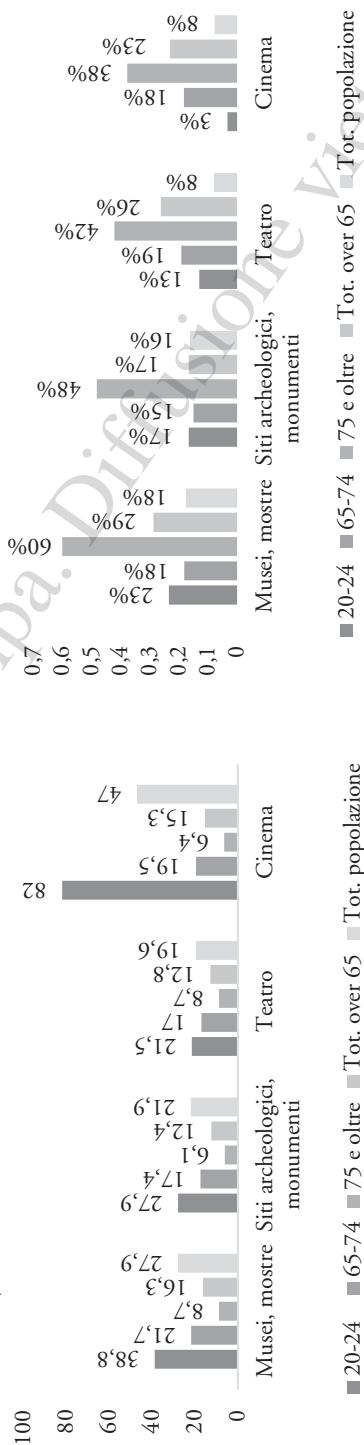
## NUOVE TARIFFE DEI MUSEI E FRUIZIONE: UN PRIMO BILANCIO DI COSA È CAMBIATO\*

*Persone di 6 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno visitato musei, mostre o siti archeologici e monumenti per classe di età (Almeno una volta negli ultimi 12 mesi. Per 100 persone della stessa classe di età)*

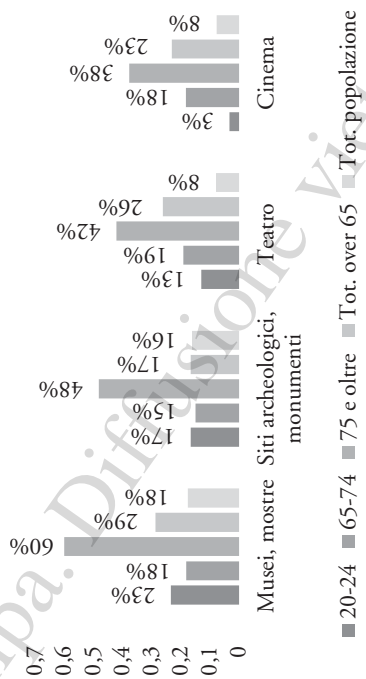
	2015		Var. 2015/2013	
	Musei, mostre	Siti archeologici, monumenti	Musei, mostre	Siti archeologici, monumenti
6-10	39,1	27,1	6-10 6,3%	9,2%
11-14	46,4	29,5	11-14 9,4%	5,9%
15-17	42	27,8	15-17	
18-19	46,1	32,4	18-19	
20-24	38,8	27,9	20-24 23,4%	16,6%
25-34	32,4	26,1	25-34 22,6%	24,4%
35-44	30,4	25,5	35-44 14,4%	10,3%
45-54	31	26,8	45-54 15,1%	16,7%
55-59	32,7	27,4	55-59 27,9%	18,6%
60-64	30,6	27,1	60-64 16,3%	23,7%
65-74	22,6	18,3	65-74 18,2%	14,9%
75 e oltre	10,1	6,7	75 e oltre 60,1%	48,2%
<b>Totale</b>	<b>29,9</b>	<b>23,6</b>	<b>17,6%</b>	<b>16,1%</b>



*La fruizione culturale, confronto tra fasce di età - Anno 2015 (Per 100 persone della stessa classe di età)*



*La fruizione culturale, confronto tra fasce di età - Var. 2015/2013*



\* Il decreto Franceschini (Decreto 27 giugno 2014, n. 94), in vigore dal 1° luglio 2014, ha modificato il sistema tariffario dei musei statali e dei siti archeologici abolendo le tariffe per gli over 65 e gli under 26 e introducendo le prime domeniche di ogni mese ad ingresso gratuito.

I dati qui presentati sono il risultato di un'analisi della fruizione culturale nel 2015 per età finalizzata ad evidenziare i mutamenti avvenuti nelle fasce di popolazione direttamente interessate dalla modifica delle tariffe di ingresso dei musei, in particolare gli over 65. Le variazioni temporali sono state calcolate sul 2013, anno precedente alla riforma delle tariffe museali e all'introduzione delle domeniche gratuite avvenute nel corso del 2014.

\*\* I Israt utilizza due distinte fasce di età per descrivere la popolazione over 65 (65/74 anni e 75 e oltre). La classe "over 65" è stata ricostruita in questa sede a partire dagli stessi dati Israt 2013 sulla popolazione italiana, sulla base dei quali sono stati parametrati i dati di fruizione e ricalcolata la rappresentatività della fascia di età considerata.

Fonte: elaborazioni Federculture su dati Israt

## LA FRUIZIONE CULTURALE A LIVELLO TERRITORIALE

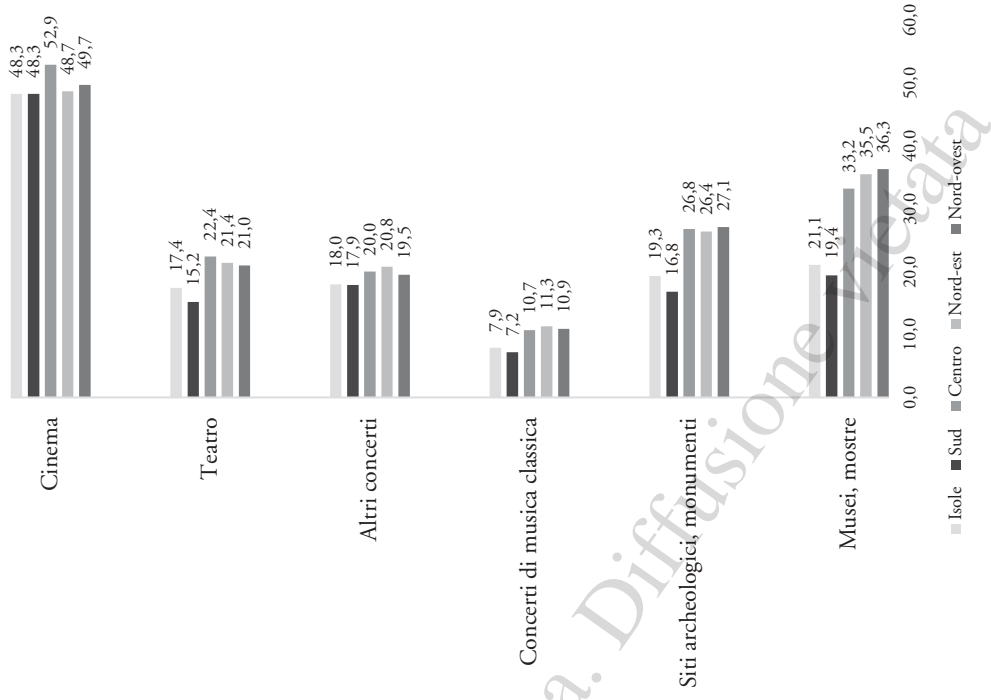
*Persone di 6 anni e più che hanno fruito di intrattenimenti culturali almeno una volta negli ultimi 12 mesi (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)*

	Siti archeologici, monumenti		Concerti di musica classica		Altri concerti	Teatro	Cinema
	Musei, mostre						
Piemonte	37,3	27,3	11,9	21,2	19,8	49,8	
Valle d'Aosta	37,0	33,1	10,9	23,5	17,5	46,9	
Liguria	32,2	23,4	8,1	15,9	19,3	47,4	
Lombardia	36,5	27,6	10,9	19,3	21,9	50,1	
Trentino-Alto Adige	44,8	29,2	15,2	27,2	31,3	41,9	
Veneto	33,6	25,7	11,4	19,9	18,5	46,9	
Friuli-Venezia Giulia	37,9	28,9	11,5	21,8	23,1	50,3	
Emilia-Romagna	34,6	25,7	10,1	20,1	21,9	51,7	
Toscana	33,1	25,0	10,6	19,0	18,7	52,3	
Umbria	33,1	27,5	10,5	20,7	19,3	51,3	
Marche	31,7	23,7	10,5	20,3	21,9	49,5	
Lazio	33,7	28,6	10,9	20,4	25,4	54,5	
Abruzzo	22,1	19,0	8,5	18,6	14,3	48,4	
Molise	19,5	18,2	7,8	19,7	14,1	42,1	
Campania	21,0	18,3	6,3	17,1	15,9	51,7	
Puglia	17,6	15,2	7,4	16,7	16,2	48,5	
Basilicata	23,8	18,3	9,5	21,0	17,6	41,9	
Calabria	15,3	13,5	7,8	20,8	11,3	40,7	
Sicilia	19,9	17,1	8,1	17,2	18,8	51,0	
Sardegna	24,8	26,0	7,1	20,5	12,9	39,9	
ITALIA	29,9	23,6	9,7	19,3	19,6	49,7	

*Persone di 6 anni e più che hanno fruito di intrattenimenti culturali almeno una volta negli ultimi 12 mesi, per tipo di Comune (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)*

TIPO DI COMUNE	Musei, mostre	Siti archeologici, monumenti	Concerti di musica classica	Altri concerti	Teatro	Cinema
Comune centro dell'area metropolitana	41,3	31,6	12,9	23,3	30,4	58,7
Periferia dell'area metropolitana	32,4	25,1	10,3	18,2	22,5	54,9
Fino a 2.000 abitanti	22,4	18,8	7,7	18,7	11,6	35,9
Da 2.001 a 10.000 abitanti	25,6	20,2	8,5	19,0	14,5	43,8
Da 10.001 a 50.000 abitanti	26,5	21,2	8,5	18,2	17,0	48,3
50.001 abitanti e più	31,5	25,4	10,9	18,9	21,5	52,1

*La fruizione culturale per area geografica - Anno 2015 valori %*



Fonte: elaborazioni Federculture su dati Istat

CULTURA: FRUITORI DEBOLI E FORTI A CONFRONTO

Persone di 6 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno visitato musei, mostre o siti archeologici e monumenti per frequenza (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)

	Musei, mostre		Siti archeologici, monumenti	
	Almeno una volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte	Almeno una volta negli ultimi 12 mesi	Di cui da 1 a 3 volte
2010	30,1	73,5	23,2	74,8
2011	29,7	73,9	22,9	74,7
2012	28,0	76,2	21,1	75,7
2013	25,9	75,3	20,7	75,8
2014	27,9	75,0	21,9	76,0
2015	29,9	74,1	23,6	74,4

Persone di 6 anni e più che leggono quotidiani o hanno letto libri (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)

	Leggono quotidiani almeno una volta alla settimana		Hanno letto libri negli ultimi 12 mesi	
	Totale	Di cui: 5 volte e più	Totale	Da 1 a 3 libri
2010	55,0	39,3	46,8	44,3
2011	54,0	39,0	45,3	45,6
2012	52,1	36,7	46,0	46,0
2013	49,4	36,2	43,0	46,6
2014	47,1	36,5	41,4	45
2015	47,1	36,3	42,0	45,5

Persone di 6 anni e più che hanno usufruito dei diversi tipi di spettacolo e/o intrattenimento fuori casa per frequenza (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)



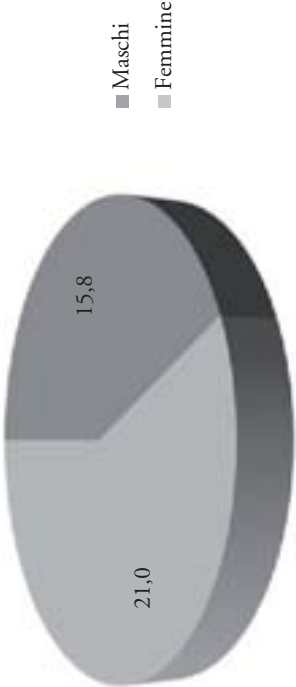
L'ASTENSIONE DALLA FRUIZIONE CULTURALE

Persone di 6 anni e più che non hanno fruito di spettacoli o intrattenimenti fuori casa negli ultimi 12 mesi o non hanno letto quotidiani o libri (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)

	Non hanno fruito di spettacoli fuori casa						Non hanno letto		
	Siti Musei, mostre	Concertri di archeologici e monumenti	Altri concerti	Teatro	Cinema	Spettacoli sportivi	Discote- che, ba- lere, ecc.	Quotidiani	Libri
2010	67,0	74,0	86,6	75,5	74,7	45,3	70,6	74,9	42,9
2011	67,9	74,8	87,4	76,7	75,8	44,2	69,2	75,1	44,1
2012	70,3	77,2	90,4	79,2	78,2	48,8	72,9	77,8	46,6
2013	71,9	77,0	87,5	79,6	79,7	51,3	73,2	78,2	49,2
2014	69,7	75,7	88,2	79,2	78,7	50,0	72,4	78,3	51,3
2015	68,3	74,7	88,3	78,8	78,8	48,9	72,5	78,2	51,9

(a) Almeno una volta a settimana.  
(b) Negli ultimi 12 mesi.  
(c) Persone che negli ultimi 12 mesi non hanno fruito di alcun intrattenimento o spettacolo fuori casa e non hanno letto né libri né quotidiani.

L'astensione dalle attività culturali. Uomini e donne - (valori %)



L'astensione complessiva per fasce di età e sesso (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)

Classi di età	Astensione complessiva		Totale
	Maschi	Femmine	
6-10	12,9	14,1	13,5
11-14	10,6	9,2	9,9
15-17	7,7	5,7	6,8
18-19	6,1	2,7	4,5
20-24	5,4	4,3	4,8
25-34	10,2	11,9	11,0
35-44	15,0	14,4	14,7
45-54	15,4	16,1	15,8
55-59	14,9	19,8	17,4
60-64	17,3	24,2	20,9
65-74	19,3	31,4	25,8
75 e oltre	35,5	50,7	44,6
Totale	15,8	21,0	18,5

Fonte: Istat, Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana"

# LA NON FRUIZIONE DELLA CULTURA: DIFFERENZE TERRITORIALI A CONFRONTO

Persone di 6 anni e più che non hanno fruito di spettacoli o intrattenimenti fuori casa negli ultimi 12 mesi o non hanno letto quotidiani o libri (Anno 2015, per 100 persone della stessa classe di età, sesso e zona)

I non fruitori di cultura per macroarea territoriale - Anno 2015 (valori %)

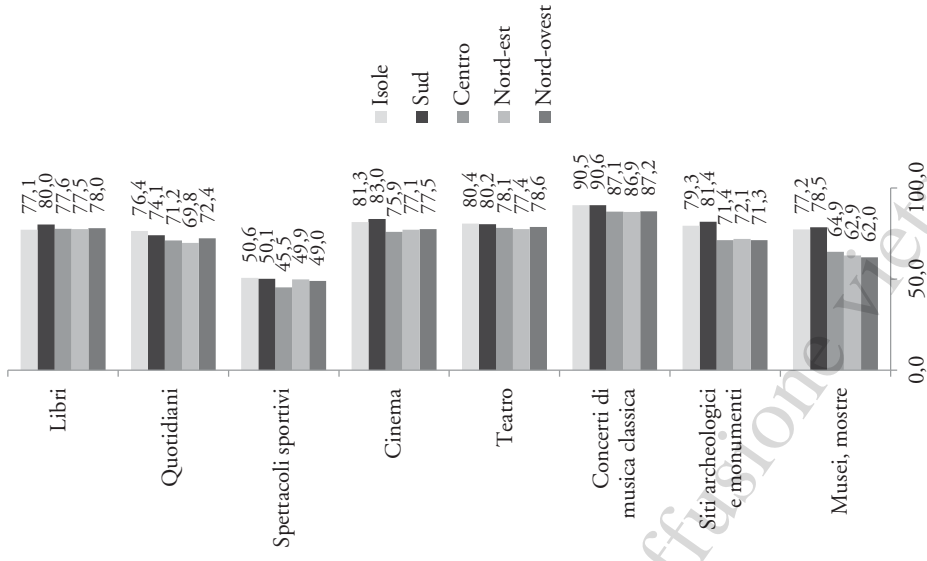
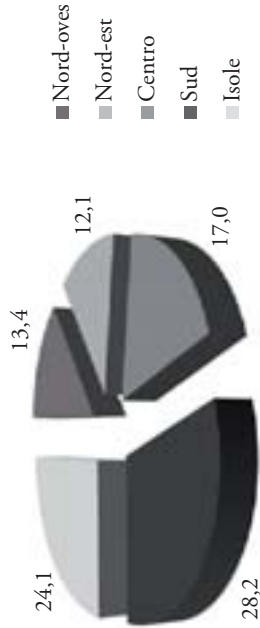
REGIONI	Non hanno fruito di spettacoli fuori casa					Non hanno letto					
	Musei, mostre	Siti archeologici e monumenti	Concerti di musica classica	Altri concerti	Teatro	Cinema	Spettacoli sportivi	Discoteche, balere, ecc.	Quotidiani	Libri	Astenzione complessiva (c)
Piemonte	61,3	71,3	86,4	77,4	78,7	49,3	71,1	77,7	48,2	50,4	13,6
Valle d'Aosta	60,5	64,2	86,3	73,9	80,4	50,8	65,2	71,6	37,2	47,0	9,3
Liguria	66,4	75,3	90,5	82,6	79,6	51,3	73,7	80,7	47,4	49,3	16,0
Lombardia	61,7	70,8	87,1	78,6	76,6	48,5	72,9	77,8	47,9	48,3	12,9
Trentino-Alto Adige	52,5	68,3	82,0	69,8	66,2	55,4	61,2	73,8	31,4	41,9	6,8
Veneto	64,7	72,9	86,8	78,3	79,8	51,5	70,1	78,3	45,4	49,7	13,2
Friuli-Venezia Giulia	60,9	70,0	87,1	77,0	75,9	48,6	67,2	79,3	38,9	47,9	10,6
Emilia-Romagna	63,8	72,7	88,1	78,4	76,9	47,1	72,1	77,1	42,9	52,8	12,5
Toscana	65,8	74,0	88,4	79,6	80,1	46,7	70,7	77,2	45,0	50,5	13,7
Umbria	64,9	70,5	87,3	77,1	79,2	47,4	69,3	77,5	49,0	54,5	16,7
Marche	65,9	74,0	86,5	77,4	75,8	48,3	68,5	72,3	49,6	56,7	18,5
Lazio	64,0	69,1	86,4	77,5	72,6	43,7	72,5	79,4	54,6	53,1	18,8
Abruzzo	75,3	78,5	89,0	78,9	83,1	49,3	72,2	77,7	55,6	61,3	23,1
Molise	79,0	80,3	90,3	78,7	84,6	56,9	72,2	80,4	61,3	63,5	28,4
Campania	77,5	80,4	91,9	81,4	82,7	47,2	72,8	80,3	64,3	71,0	28,2
Puglia	79,9	82,8	90,0	81,1	81,7	49,6	76,9	79,9	61,9	70,2	28,2
Basilicata	73,7	79,2	86,9	76,1	79,8	55,6	74,1	80,5	65,9	68,7	31,4
Calabria	82,4	84,4	89,9	77,0	86,8	57,5	73,4	81,0	63,4	69,3	30,6
Sicilia	78,3	81,5	90,2	81,2	79,8	47,8	78,3	75,9	64,1	68,3	27,4
Sardegna	73,8	72,6	91,4	78,0	85,9	59,0	70,4	80,8	37,8	56,6	14,3
ITALIA	68,3	74,7	88,3	78,8	78,8	48,9	72,5	78,2	51,9	56,5	18,5

(a) Almeno una volta a settimana.

(b) Negli ultimi 12 mesi.

(c) Persone che negli ultimi 12 mesi non hanno fruito di alcun intrattenimento o spettacolo fuori casa e non hanno letto né libri né quotidiani.

L'astensione complessiva per macroarea - Anno 2015 (valori %)



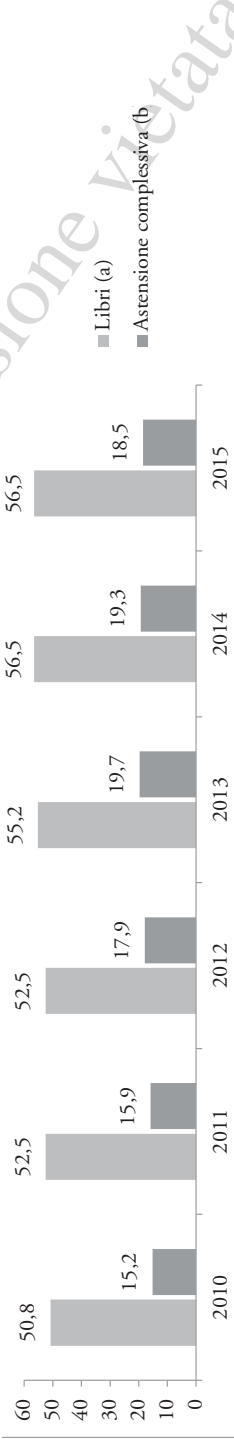
Fonte: elaborazioni Federculture su dati Istat

GLI ITALIANI E LA LETTURA

Persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi per regione (Anni 2005-2015 per 100 persone con le stesse caratteristiche)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	49,4	48,9	51,1	50,6	52,3	53,1	52,4	51,6	47,6	49,2	48,3
Valle D'Aosta	50,8	51,7	51,6	53,8	49,5	55,7	53,0	56,3	55,2	48,1	51,2
Lombardia	52,0	54,0	53,3	53,5	51,8	55,1	54,0	53,9	51,5	50,4	49,6
Liguria	48,6	51,9	48,9	51,3	51,3	52,6	55,8	52,4	48,0	47,3	50,1
Trentino-Alto Adige	53,5	56,4	55,0	57,5	60,0	57,9	58,3	58,4	56,4	53,3	56,4
Veneto	49,5	56,4	49,3	50,6	49,6	53,7	54,2	56,4	50,6	46,0	48,9
Friuli-Venezia Giulia	54,3	56,4	53,9	56,5	56,7	56,3	58,0	54,3	56,4	53,6	51,3
Emilia-Romagna	47,7	56,4	49,2	50,3	51,0	51,5	49,5	53,4	49,5	50,1	46,1
Toscana	46,1	56,4	47,8	48,9	50,0	53,9	50,5	48,9	47,5	48,2	48,8
Umbria	41,6	56,4	40,9	45,4	42,9	44,6	40,0	43,9	41,0	39,0	44,0
Marche	39,6	56,4	39,4	41,6	44,2	43,0	43,4	44,2	41,4	39,5	41,5
Lazio	47,1	56,4	44,6	48,3	48,5	51,4	49,1	49,0	48,7	45,2	45,4
Abruzzo	40,5	56,4	37,8	38,5	41,3	40,8	40,3	40,2	37,2	34,0	36,2
Molise	31,2	56,4	34,6	36,8	38,8	37,8	36,7	36,0	32,4	37,0	35,0
Campania	28,4	56,4	30,2	29,4	32,9	33,3	29,8	32,2	28,9	29,7	27,5
Puglia	28,6	56,4	28,9	29,9	33,1	33,6	31,5	31,7	29,4	26,8	27,5
Basilicata	31,1	56,4	31,9	34,3	35,8	31,4	32,8	33,5	30,9	26,9	28,8
Calabria	29,5	56,4	29,1	31,4	34,3	35,8	31,6	34,6	29,3	29,9	28,8
Sicilia	28,4	56,4	30,1	29,1	31,5	32,8	30,5	32,8	27,6	26,2	30,2
Sardegna	40,2	56,4	45,4	43,7	46,9	49,1	46,7	45,8	45,3	45,7	42,2
Nord-ovest	50,9	56,4	52,2	52,5	51,9	54,3	53,8	53,1	50,1	48,1	49,6
Nord-est	49,7	56,4	50,3	51,7	51,8	53,5	53,2	55,2	51,3	49,0	48,8
Centro	45,3	56,4	44,6	47,4	48,0	50,6	48,1	47,9	46,8	44,9	45,9
Centro-Nord	48,9	56,4	49,4	50,7	50,7	52,9	51,9	52,2	50,0	29,4	28,8
Mezzogiorno	30,4	56,4	31,6	31,6	34,6	35,2	32,7	34,2	32,0	31,1	33,1
<b>Italia</b>	<b>42,3</b>	<b>56,4</b>	<b>43,1</b>	<b>44,0</b>	<b>45,1</b>	<b>46,8</b>	<b>45,3</b>	<b>46,0</b>	<b>43,0</b>	<b>41,4</b>	<b>42,0</b>

Persone di 6 anni e più che non hanno letto quotidiani o libri (%) - Anno 2015 (per 100 persone con le stesse caratteristiche)



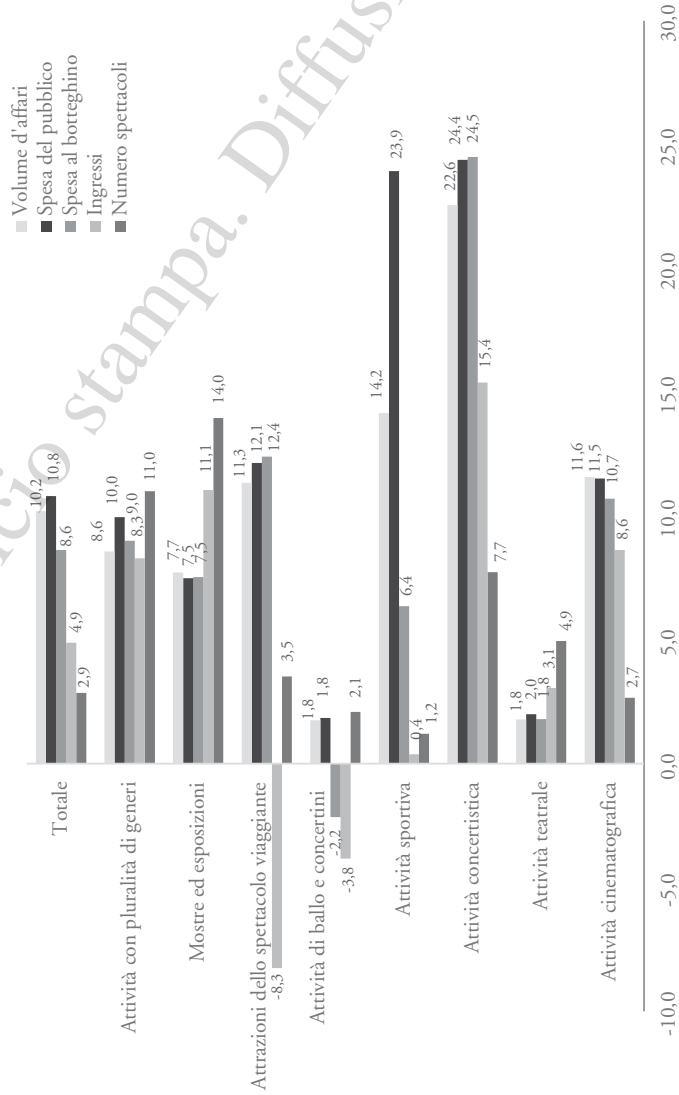
(a) almeno una volta alla settimana; (b) negli ultimi 12 mesi; (c) persone che negli ultimi 12 mesi hanno fruito di alcun intrattenimento o spettacolo fuori casa e non hanno letto né libri né quotidiani  
Fonte: elaborazioni Federculture su dati Israt

LA FRUIZIONE DELLO SPETTACOLO DAL VIVO

Valori Assoluti - Anno 2015

Area	Numero spettacoli	Ingressi	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
Attività cinematografica	3.096.351	106.734.556	€ 664.260.045	€ 770.232.824	€ 772.479.045
Attività teatrale	137.696	21.995.997	€ 362.359.007	€ 420.838.029	€ 435.485.734
Attività concertistica	39.566	13.340.993	€ 343.838.881	€ 406.706.850	€ 423.867.754
Attività sportiva	141.193	28.304.308	€ 387.049.128	€ 912.088.081	€ 2.505.883.637
Attività di ballo e concerti	769.706	27.948.539	€ 272.390.306	€ 1.079.081.505	€ 1.093.330.556
Attrazioni dello spettacolo viaggiante	22.660	15.274.165	€ 236.032.121	€ 358.101.487	€ 360.233.711
Mostre ed esposizioni	57.627	25.911.103	€ 164.330.806	€ 586.010.445	€ 597.363.519
Attività con pluralità di generi	50.716	1.665.345	€ 13.571.579	€ 138.972.060	€ 155.111.409
Totale	4.315.515	241.175.006	€ 2.443.831.872	€ 4.672.031.281	€ 6.343.755.364

La fruizione dello spettacolo dal vivo - Var. 2015/2014



SPESA AL BOTTEGHINO = somme che gli spettatori destinano all'acquisto di biglietti ed abbonamenti

SPESA DEL PUBBLICO = comprende, oltre alla spesa al botteghino, tutte le altre somme che il pubblico paga per assistere allo spettacolo: consumazioni al bar, diritti di prevendita, servizio di guardaroba, etc.

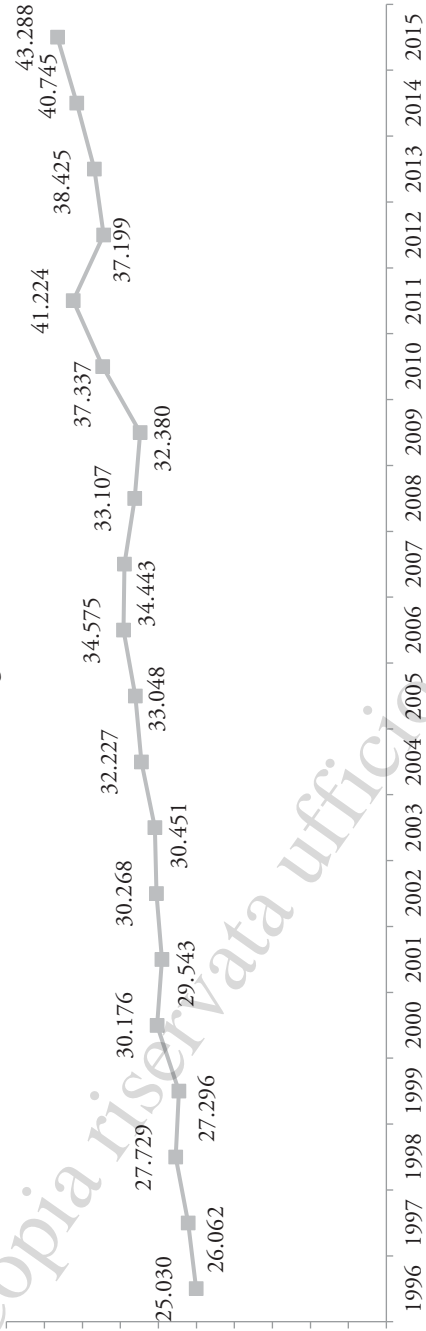
VOLUME D'AFFARI = valore complessivo degli introiti realizzati dall'organizzatore e comprende, oltre alla spesa del pubblico le somme erogate da non partecipanti per l'allestimento dello spettacolo (introiti per prestazioni pubblicitarie, proventi da sponsorizzazioni e riprese televisive, etc.)

SPETTACOLO DAL VIVO = comprende le attività di ballo e concerti, le attrazioni dello spettacolo viaggiante, le mostre e le esposizioni, nonché le manifestazioni all'aperto

Fonte: SIAE

QUANTI VISITATORI NEI MUSEI STATALI?

Visitatori dei siti culturali statali – Serie storica 1996/2015 (valori in migliaia)



Visitatori e introiti dei siti culturali statali per regione

	2015				Var. 2015/2014	
	Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Introiti (Euro)	Visitatori	Introiti
Abruzzo	30.656	130.248	160.904	70.497	-4,28%	14,4%
Basilicata	73.927	182.314	256.241	186.406	12,68%	40,5%
Calabria	97.973	259.239	357.212	408.788	-11,06%	-14,4%
Campania	3.832.812	3.237.803	7.070.615	35.485.643	7,20%	13,1%
Emilia-Romagna	418.846	579.300	998.146	1.748.627	8,90%	13,3%
Friuli_Venezia Giulia	186.382	1.028.166	1.214.548	1.151.234	-6,23%	46,4%
Lazio	7.719.519	12.209.648	19.929.167	62.903.849	7,63%	8,2%
Liguria	54.403	70.676	125.079	182.675	-6,63%	30,0%
Lombardia	1.017.061	624.385	1.641.446	6.027.703	9,40%	20,4%
Marche	243.010	267.438	510.448	986.159	6,86%	9,8%
Molise	14.647	61.397	76.044	28.464	-3,51%	11,7%
Piemonte	1.372.375	556.895	1.929.270	10.932.115	11,63%	72,0%
Puglia	284.095	307.078	591.173	1.190.167	6,75%	48,0%
Sardegna	210.573	254.321	464.894	1.155.384	3,94%	0,5%
Toscana	4.377.355	2.367.263	6.744.618	29.902.222	3,01%	18,5%
Umbria	126.969	114.627	241.596	467.005	-0,23%	11,7%
Veneto	678.381	298.584	976.965	2.611.458	6,84%	13,1%
<b>Italia</b>	<b>20.738.984</b>	<b>22.549.382</b>	<b>43.288.366</b>	<b>155.438.394</b>	<b>6,24%</b>	<b>15,3%</b>

Fonte: MiBACT

COSA ACCADE NELLE CITTÀ: I SITI STATALI

Visitatori degli istituti statali - Serie storica

	Genova	Torino	Venezia	Milano	Bologna	Firenze	Roma
2000	64.768	599.571	443.151	514.078	33.650	5.343.100	7.257.644
2001	46.882	498.138	467.199	505.503	31.817	5.412.103	7.447.914
2002	46.445	493.077	442.706	496.550	34.179	5.025.930	7.252.207
2003	38.906	463.349	451.465	500.196	33.655	4.701.381	7.547.080
2004	105.002	497.613	751.274	527.027	30.323	4.827.604	8.035.348
2005	45.022	456.461	770.557	537.931	30.864	4.864.821	8.190.686
2006	40.724	821.039	729.062	542.399	32.508	5.238.295	8.436.056
2007	37.596	870.203	745.870	542.145	30.963	5.299.983	8.702.969
2008	42.376	735.332	750.697	545.355	46.236	4.943.123	9.189.066
2009	43.599	784.310	713.476	673.206	46.406	4.691.254	9.877.773
2010	55.309	889.532	698.118	629.957	32.761	4.914.170	12.699.443
2011	54.089	1.113.131	771.884	679.294	33.708	5.184.941	14.761.316
2012	57.851	868.349	675.749	676.272	31.078	5.043.946	14.442.786
2013	68.023	839.520	749.915	663.329	37.934	5.630.613	14.962.918
2014	79.601	915.391	712.472	679.988	52.798	6.009.849	15.731.968
2015	94.865	1.144.922	761.261	790.141	52.211	6.176.442	17.218.626
Var. 2015/2000	46,5%	91,0%	71,8%	53,7%	55,2%	15,6%	137,2%

Visitatori degli istituti statali – Var. 2015/2014



Fonte: elaborazioni Federculture su dati MiBACT

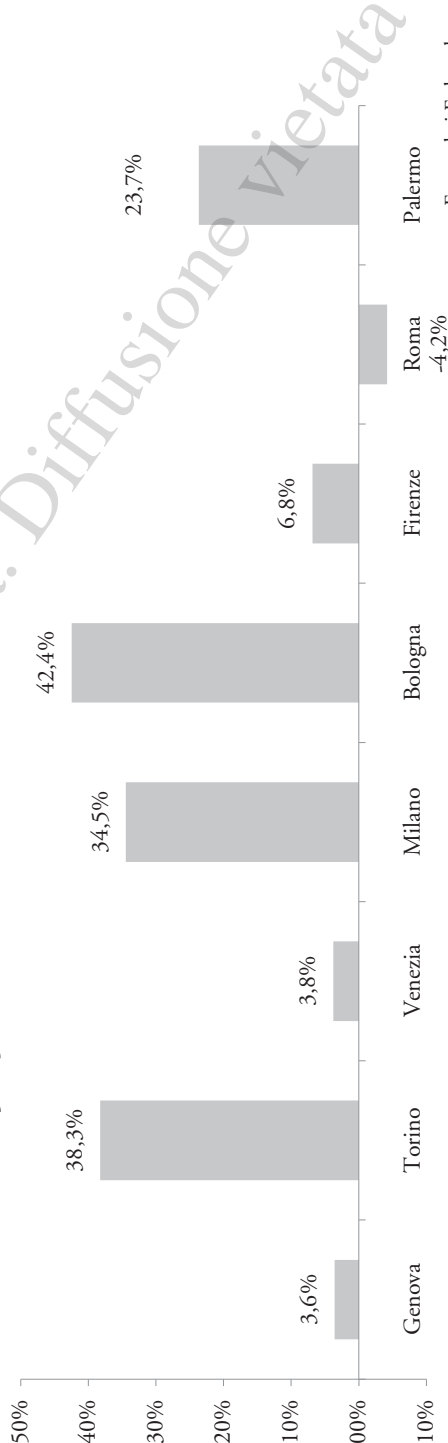
## COSA ACCADE NELLE CITTÀ: I MUSEI DEI COMUNI

Visitatori dei musei civici - Serie storica

	Genova	Torino*	Venezia	Milano**	Bologna	Firenze	Roma	Palermo
2000	226.334	206.872	1.367.387	nd	358.812	570.305	700.308	48.170
2001	228.528	222.632	1.688.732	1.389.224	361.543	588.377	813.669	68.930
2002	266.216	238.919	1.667.881	1.585.203	249.161	609.360	873.085	50.182
2003	201.242	178.773	1.702.007	1.052.820	221.507	537.677	857.870	51.070
2004	410.793	303.734	1.910.515	1.130.315	292.596	582.124	847.142	64.525
2005	382.036	274.628	2.037.574	946.000	245.870	604.002	851.493	nd
2006	402.916	380.411	2.125.186	nd	379.008	580.014	1.243.935	nd
2007	461.368	456.116	2.099.940	nd	344.455	570.839	1.350.421	nd
2008	400.799	367.509	2.025.302	759.561	372.374	500.117	1.289.768	35.139
2009	456.596	358.948	1.874.126	753.542	427.795	532.866	1.447.922	31.176
2010	551.472	1.171.412	2.005.861	970.145	426.131	624.220	1.574.901	17.518
2011	544.223	1.276.891	2.208.320	1.375.982	345.033	680.929	1.635.529	23.824
2012	539.316	1.089.475	2.314.048	1.297.473	284.807	737.139	1.531.681	20.772
2013	637.637	1.169.110	2.266.256	1.243.290	307.635	1.223.488	1.443.483	19.664
2014	555.441	571.120	2.148.621	1.054.567	312.391	1.363.614	1.513.466	22.127
2015	575.438	789.680	2.229.925	1.418.144	444.996	1.457.000	1.450.118	27.366
<b>Var. 2015/2000</b>	<b>154,2%</b>	<b>281,7%</b>	<b>63,1%</b>	<b>2,1%</b>	<b>24,0%</b>	<b>155,5%</b>	<b>107,1%</b>	<b>-43,2%</b>

\* i dati 2010-2013 derivano da un diverso sistema di rilevazione degli ingressi  
 \*\* per la città di Milano la variazione è calcolata sul 2001

Visitatori dei musei civici – Var. 2015/2013

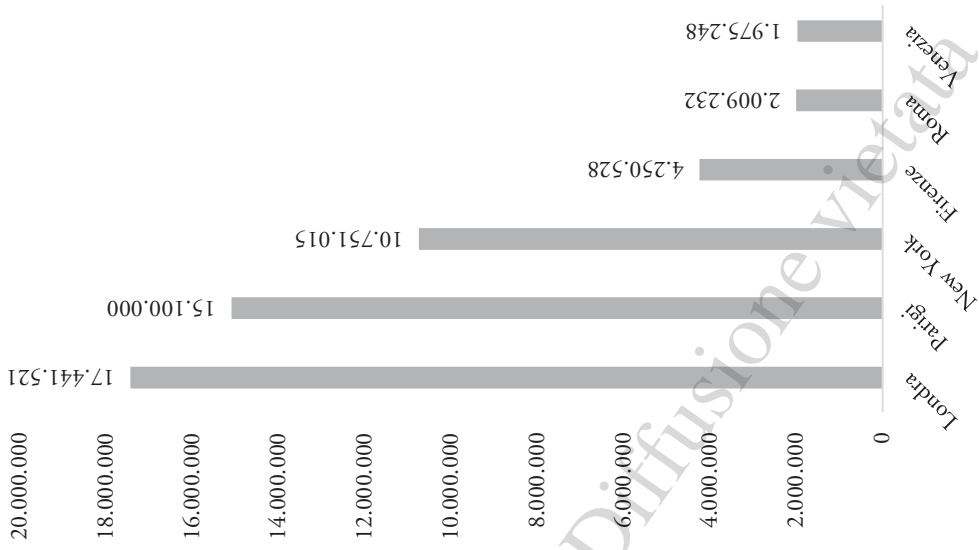


Fonte: dati FederCulture

LA CLASSIFICA DEI MUSEI PIÙ VISITATI AL MONDO

Numero totale visitatori primi 3 musei più visitati della città - Anno 2015

Pos. 2015	Pos. 2014	Museo	Città	Visitatori	Var. 2015/2014
1	1	Louvre	Parigi	8.600.000	-7,1%
2	2	British Museum	Londra	6.820.686	1,9%
3	4	Metropolitan Museum of Art	New York	6.533.106	6,0%
4	5	Musei Vaticani	Città del Vaticano	6.002.521	1,9%
5	3	National Gallery	Londra	5.908.254	-7,9%
6	7	National Palace Museum	Taipei	5.291.797	-2,0%
7	6	Tate Modern	Londra	4.712.581	-18,5%
8	9	National Gallery of Art	Washington	4.104.331	5,4%
9		Museo dell'Ermitage	San Pietroburgo	3.668.031	
10	11	Musée d'Orsay	Parigi	3.440.000	-1,7%
11	14	Victoria and Albert Museum	Londra	3.432.325	7,9%
12	16	Reina Sofia	Madrid	3.249.591	21,4%
13	19	Somerset House	Londra	3.235.104	31,3%
14	10	National Museum of Korea	Seul	3.129.680	-11,5%
15	15	MoMA - Museum of Modern Art	New York	3.084.624	2,2%
16	12	Centre Pompidou	Parigi	3.060.000	-11,3%
17		Tokyo Metropolitan Art Museum	Tokyo	2.772.829	
18	13	National Folk Museum of Korea	Seul	2.762.143	-15,6%
19	17	Museo Nacional del Prado	Madrid	2.696.666	6,3%
20	22	National Art Center Tokyo	Tokyo	2.466.311	
25	26	Galleria degli Uffizi	Firenze	1.971.596	1,8%
37	46	Galleria dell'Accademia	Firenze	1.415.397	6,0%
43	45	Palazzo Ducale	Venezia	1.276.127	-5,0%
56	59	Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo	Roma	1.047.326	2,5%
68	70	Palazzo Pitti	Firenze	863.535	-2,4%
73	89	Museo di Palazzo Vecchio	Firenze	815.127	16,3%



Fonte: elaborazioni Federculture su dati "Il Giornale dell'Arte"

# UNA PANORAMICA SULLE MOSTRE D'ARTE NEL MONDO (SEGUE)

Le mostre italiane con biglietto dedicato più visitate del 2015 (per visitatori giornalieri)

Visitatori al giorno	Visitatori totali	Titolo della mostra	Sede	Città	Date
14.549	2.502.477	Terrantica, Volti, miti e immagini della Terra del mondo antico	Colosseo	Roma	23/4/2015-11/10/2015
5.576	1.081.713	L'arte di Francesco. Capolavori d'arte italiana e terre d'Asia dal XIII al XV secolo	Galleria dell'Accademia	Firenze	31/3/2015-10/11/2015
3.073	525.567	56. Esposizione internazionale d'Arte. All the World's Futures	Sedi varie	Venezia	9/5/2015-22/11/2015
3.000	15.000	Viaggi immaginati	Casermetta Museo Nazionale di Villa Guinigi	Lucca	28/10/2015-1/11/2015
2.988	113.529	Rubens. Adorazione dei pastori	Palazzo Marino	Milano	3/12/2015-10/01/2016
2.390	229.407	Leonardo. Il disegno del mondo	Palazzo Reale	Milano	16/4/2015-19/7/2015
2.384	355.292	Van Gogh. L'uomo e la terra	Palazzo Reale	Milano	18/10/2014-15/3/2015
1.986	216.475	Matisse. Arabesque	Scuderie del Quirinale	Roma	5/3/2015-21/6/2015
1.863	301.855	Tutankhamon, Caravaggio e Van Gogh. La sera e i notturni dagli Egizi al Novecento	Basilica Palladiana	Vicenza	24/12/2014-2/6/2015
1.834	34.841	I vestiti dei sogni. La scuola italiana dei costumisti per il cinema	Museo di Roma. Palazzo Braschi.	Roma	16/1/2015-22/3/2015

Le mostre italiane più visitate del 2015 (per visitatori totali)

Visitatori totali	Titolo della mostra	Sede	Città
2.502.477	Terrantica, Volti, miti e immagini della Terra del mondo antico	Colosseo	Roma
1.081.713	L'arte di Francesco. Capolavori d'arte italiana e terre d'Asia dal XIII al XV secolo	Galleria dell'Accademia	Firenze
525.567	56. Esposizione internazionale d'Arte. All the World's Futures	Sedi varie	Venezia
355.292	Van Gogh. L'uomo e la Terra	Palazzo Reale	Milano
337.769	I giorni di Roma: l'età dell'angoscia. Da Commodo a Diocleziano.	Musei Capitolini	Roma
320.000	California Dreaming	Museo Ferrari	Maranello
301.855	Tutankhamon, Caravaggio e Van Gogh. La sera e i notturni dagli Egizi al Novecento	Basilica Palladiana	Vicenza
258.314	Jackson Pollock, Murale, Energia resa visibile	Collezione Peggy Guggenheim	Venezia
253.486	Alchimina di Jackson Pollock. Viaggio all'interno della materia	Collezione Peggy Guggenheim	Venezia
251.714	Escher	Chiostro del Bramante	Roma

# UNA PANORAMICA SULLE MOSTRE D'ARTE NEL MONDO

Le mostre internazionali con biglietto dedicato più visitate del 2015 (per visitatori giornalieri)

Visitatori al giorno	Visitatori totali	Titolo della mostra	Sede	Città	Date
14.549	2.502.477	Terrantica, Volti, miti e immagini della Terra del mondo antico	Colosseo	Roma	23/4/2015-11/10/2015
13.860	1.607.736	Un talento nascente: Chen Cheng-po	National Palace Museum	Taipei	5/12/2014-30/3/2015
13.770	1.170.443	Il vinu Tursu: la prima bevanda dell'imperatore del nuovo anno	National Palace Museum	Taipei	31/12/2014-25/3/2015
13.731	1.153.399	La pesca nell'anno dell'abbondanza: dipinti con pesci	National Palace Museum	Taipei	1/1/2015-25/3/2015
13.245	2.437.113	Il Dao della tutela dei libri: la rilegatura dei libri cinesi	National Palace Museum	Taipei	27/12/2014-28/6/2015
13.243	5.376.824	L'incantevole splendore dei vasi e delle fioriere	National Palace Museum	Taipei	12/11/2014-2/12/2015
12.643	1.087.298	Una ricerca minuziosa dei voli e delle fragranze: uccelli e fiori	National Palace Museum	Taipei	1/4/2015-25/6/2015
12.643	1.087.298	Immagini eleganti: dipinti di donne	National Palace Museum	Taipei	1/4/2015-25/6/2015
12.435	1.019.639	Lo splendore dei costumi etnici Guizhou	National Palace Museum	Taipei	12/6/2015-1/9/2015
12.059	1.097.340	Patrimonio culturale: Fan Kuan e la sua influenza	National Palace Museum	Taipei	1/7/2015-29/9/2015

Le mostre internazionali più visitate del 2015 (per visitatori totali)

Visitatori totali	Titolo della mostra	Sede	Città
5.376.824	L'incantevole splendore dei vasi e delle fioriere	National Palace Museum	Taipei
2.502.477	Terrantica, Volti, miti e immagini della Terra del mondo antico	Colosseo	Roma
2.437.113	Il Dao della tutela dei libri: la rilegatura dei libri cinesi	National Palace Museum	Taipei
1.607.736	Un talento nascente: Chen Cheng-po	National Palace Museum	Taipei
1.234.724	La Parigi di Toulouse-Lautrec: stampe e poster	Museum of Modern Art	New York
1.170.443	Il vinu Tursu: la prima bevanda dell'imperatore del nuovo anno	National Palace Museum	Taipei
1.153.399	La pesca nell'anno dell'abbondanza: dipinti con pesci	National Palace Museum	Taipei
1.097.340	Patrimonio culturale: Fan Kuan e la sua influenza	National Palace Museum	Taipei
1.087.298	Una ricerca minuziosa dei voli e delle fragranze: uccelli e fiori	National Palace Museum	Taipei
1.087.298	Immagini eleganti: dipinti di donne	National Palace Museum	Taipei

## I NUMERI DEL TURISMO

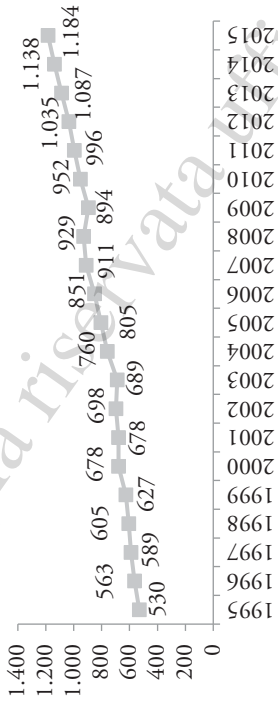
Nel 2015, gli arrivi internazionali si attestano a quasi 1,2 miliardi, proseguendo la crescita praticamente ininterrotta dal 1995 (quando erano meno della metà) e particolarmente intensa dal 2010 in poi; nell'ultimo anno, l'incremento è stato del 4% attesandosi ad una variazione del 34% rispetto al 2009. Dunque, le crisi geopolitiche in diverse aree del mondo nonché la crisi economica hanno avuto un impatto limitato sulla domanda turistica complessiva. I flussi maggiori continuano ad essere indirizzati principalmente verso l'Europa che con 608 milioni di arrivi assorbe circa il 51% del totale; seguono l'Asia e l'area del Pacifico con il 24% degli arrivi internazionali, le Americhe con il 16%. Rimane, invece, ancora modesto il peso dell'Africa che si ferma al 4%. Il mercato internazionale del turismo mantiene dunque notevole forza, non solo confermando le previsioni di crescita, ma mostrando ancora ampi spazi di sviluppo. Al tempo stesso, però, la competizione internazionale diviene sempre più serrata. Le destinazioni europee e tra queste anche l'Italia, continuano ad avere una posizione di leadership; tuttavia, altre macroregioni mostrano un buon dinamismo, con offerte in grado non solo di attrarre volumi sempre maggiori di visitatori, ma anche di generare valore economico sempre crescente. Peraltro, sulla competitività dell'offerta ha impatto ormai cruciale la capacità di coniugare i fattori di competitività più consolidati con il grado di sostenibilità ambientale e sociale. Anche se, rispetto al 2013, l'Italia ha recuperato ben 18 posizioni nel 'Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking' non si deve abbassare la guardia perché l'Indice di Competitività Globale elaborato dal World Economic Forum ci mostra al 49° posto, in discesa di ben 6 posizioni rispetto al 2014. L'incidenza negativa è legata principalmente alle caratteristiche strutturali del nostro Paese intese come legislazione, normativa, politica nonché alla capacità di innovazione e all'efficienza nei servizi offerti.

Entrando nel dettaglio del turismo nel Bel Paese, il 2015 è stato un anno positivo per il turismo straniero, con benefici evidenti sull'economia nazionale. Il totale degli stranieri arrivati in Italia nel 2015 è aumentato del 2,5% rispetto all'anno precedente e ben del 18,8% raffrontandolo con il 2008. Le spese dei viaggiatori esteri sono cresciute del 3,8%, superando i 35,5 mld di euro ed eguagliando la crescita già registrata nel 2014 (+3,6%). Il valore aggiunto generato dai loro consumi (considerando sia gli effetti diretti che quelli indiretti e indotti) è pari a 37,6 mld di euro, che corrisponde ad un incremento di ricchezza prodotta del 2,4% in termini reali, a fronte di un aumento del Pil italiano complessivo dello 0,6%. L'aumento della spesa internazionale ha portato benefici a tutte le principali macro-aree di destinazione dei turisti: in particolare il Sud e le Isole, seguito dal Nord Italia e, in misura minore, dalle regioni del Centro. Nonostante il rafforzamento significativo del Mezzogiorno, la ricchezza alimentata da tali spese rimane però polarizzata in 5 regioni - Lazio, Lombardia, Veneto, Toscana ed Emilia Romagna - che concentrano il 67,5% della spesa dei turisti internazionali ed il 63% del valore aggiunto turistico.

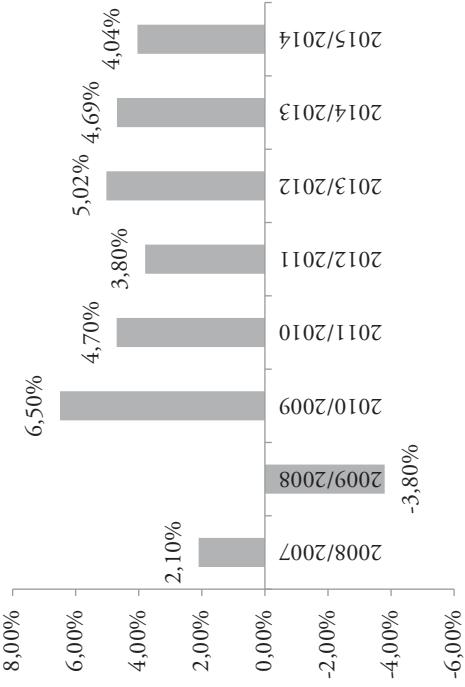
Considerando le diverse tipologie di prodotto, si registra un andamento positivo per il turismo balneare, il consolidamento del turismo culturale tradizionale, e un significativo successo per la vacanza verde e attiva, nonostante valori di spesa ancora contenuti rispetto alle altre due tipologie. Buone anche le performance per la vacanza al lago, mentre risulta in flessione la spesa per il soggiorno ai monti. La spesa per il turismo culturale rappresenta il 57,6% della spesa totale: grazie ad un livello di spesa procapite superiore alla media (131euro), trainato dal mercato nord-americano e nipponico, soprattutto per quanto riguarda le grandi città d'arte. Segue la spesa per il turismo balneare con il 19,6%, consolidamento confermato da una sostanziale stabilità della spesa pro capite e un buon aumento dei flussi che ha garantito un +7% del fatturato, per il secondo anno consecutivo. Il turismo lacuale detiene la terza posizione in classifica con l'8,6%. La componente montana è l'unica a registrare segno negativo (-1,2%), nonostante il recupero nella capacità di spesa procapite (112euro), cui corrisponde una contrazione del peso relativo sul totale (6,2%).

L'ANDAMENTO DEL TURISMO NEL MONDO

Arrivi del turismo internazionale: il trend dei flussi



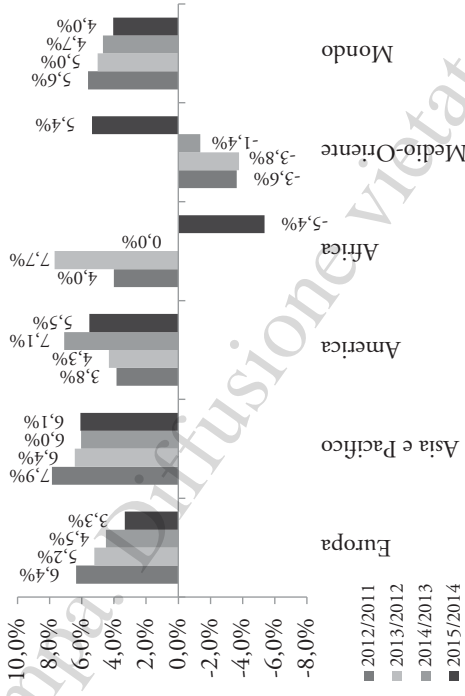
Arrivi del turismo internazionale – Var: 2008/2015



Arrivi internazionali - valori in milioni

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Europa	461	476	503	535	563	588	608
Asia e Pacifico	181	204	216	233	248	263	279
America	141	150	156	162	169	181	191
Africa	47	50	50	52	56	56	53
Medio-Oriente	53	61	55	53	51	50	53
Mondo	882	940	980	1.035	1.087	1.138	1.184

Arrivi internazionali per area geografica – Serie storica Var. 2011-2015



LA COMPETITIVITÀ TURISTICA ITALIANA NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking - 2015 vs 2013

Paese	2015		2013	
	Posizione	Punteggio	Posizione	Punteggio
Spagna	1	5,31	4	5,38
Francia	2	5,24	7	5,31
Germania	3	5,22	2	5,39
Regno Unito	5	5,12	5	5,38
Sati Uniti	4	5,12	6	5,32
Svizzera	6	4,99	1	5,66
Australia	7	4,98	11	5,17
<b>Italia</b>	<b>8</b>	<b>4,98</b>	<b>26</b>	<b>4,90</b>
Giappone	9	4,94	14	5,13
Canada	10	4,92	9	5,28
Singapore	11	4,86	10	5,23
Austria	12	4,82	3	5,39
Hong Kong SAR	13	4,68	15	5,11
Paesi Bassi	14	4,67	13	5,14
Nuova Zelanda	16	4,64	12	5,17
Portogallo	15	4,64	20	5,01
Cina	17	4,54	45	4,45
Islanda	18	4,54	16	5,10
Irlanda	19	4,53	19	5,01
Norvegia	20	4,52	22	4,95

Sottoindici - Pilastri 2015 confronti Europei

Paese	Posizione	Economia	Sicurezza	Sanità	Mercato	
					Lavoro	Cultura
Spagna	1	4,09	5,96	6,11	4,87	5,26
Francia	2	4,52	5,44	6,52	4,96	5,55
Germania	3	5,32	6,06	6,85	5,18	5,51
Regno Unito	5	5,70	5,44	5,83	5,29	6,09
Svizzera	6	5,76	6,32	6,50	5,64	6,03
<b>Italia</b>	<b>8</b>	<b>3,59</b>	<b>5,68</b>	<b>6,27</b>	<b>4,45</b>	<b>5,14</b>
Austria	12	4,94	6,47	6,97	5,09	5,70
Paesi Bassi	14	5,44	6,16	6,24	5,13	5,96
Portogallo	15	4,54	6,33	6,06	5,18	4,97
Islanda	18	4,96	6,54	6,07	5,49	5,88
Irlanda	19	5,37	6,18	5,80	5,27	5,28
Norvegia	20	5,44	6,10	6,17	5,24	6,14
<b>Media UE</b>		<b>4,90</b>	<b>6,06</b>	<b>6,28</b>	<b>5,15</b>	<b>5,53</b>

Fonte: WEF, Travel & Tourism Competitiveness Index

I VISITATORI STRANIERI IN ITALIA

Viaggiatori stranieri a destinazione per Regione visitata, Serie storica 2008-2015 (migliaia)

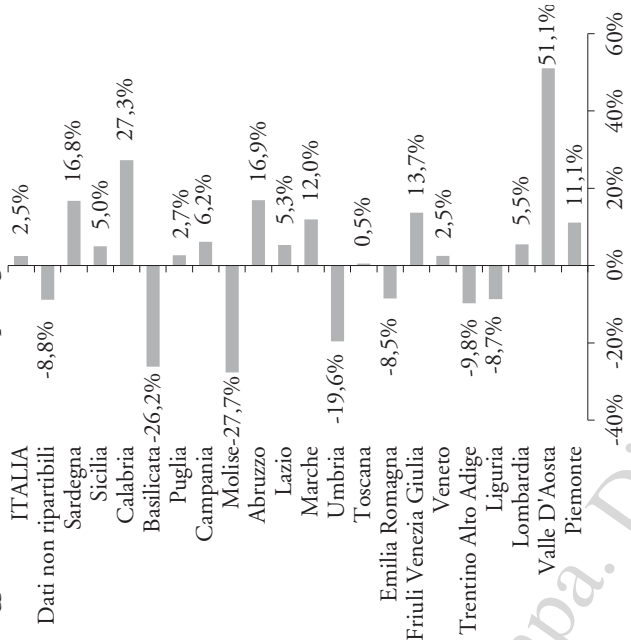
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	2.758	2.940	3.455	3.263	3.871	3.989	4.061	4.511
Valle d'aosta	1.137	1.077	968	984	902	848	993	1.500
Lombardia	18.475	18.394	18.714	20.396	20.647	20.396	20.611	21.739
Liguria	5.853	6.224	6.715	7.017	6.695	7.624	7.728	7.059
Trentino Alto Adige	5.137	5.194	3.931	4.573	5.428	5.816	5.966	5.382
Veneto	11.458	11.440	11.702	12.587	12.991	12.740	13.149	13.474
Friuli Venezia Giulia	7.910	8.554	10.076	8.520	8.679	8.169	8.953	10.178
Emilia Romagna	3.576	3.685	3.774	3.991	4.082	4.477	4.250	3.887
Toscana	7.500	7.173	7.066	8.002	7.817	8.345	8.620	8.666
Umbria	597	567	561	656	664	625	592	476
Marche	1.145	1.150	1.124	1.013	959	857	793	888
Lazio	9.515	9.198	9.755	10.508	10.574	11.419	10.907	11.483
Abruzzo	451	410	390	467	334	335	320	374
Molise	65	69	64	82	40	55	65	47
Campania	2.286	2.430	2.447	2.414	2.578	2.776	2.947	3.129
Puglia	1.170	1.232	1.212	1.168	1.191	1.296	1.083	1.112
Basilicata	75	84	99	92	94	96	130	96
Calabria	248	272	245	292	218	202	187	238
Sicilia	1.830	1.736	1.518	1.744	1.870	2.039	2.773	2.912
Sardegna	620	955	842	871	884	962	961	1.122
Dati non ripartibili	6.528	6.613	6.129	6.958	7.084	7.091	7.329	6.682
Totale	88.335	89.395	90.788	95.596	97.602	100.157	102.419	104.954

Incidenza viaggiatori stranieri per macro area geografica\* - Anno 2015

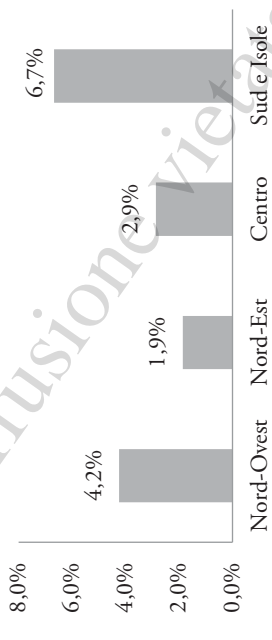


\* la somma delle percentuali non è uguale a 100% poiché non sono rappresentati i 'Dati non ripartibili'

Viaggiatori stranieri a destinazione per Regione visitata - Var. 2015/2014



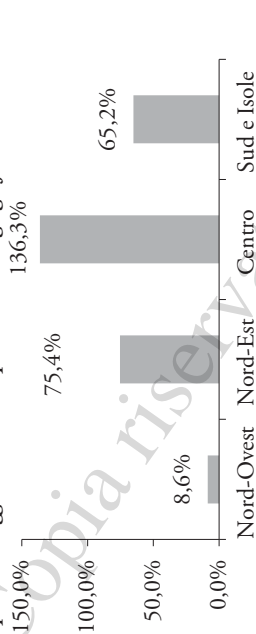
Viaggiatori stranieri per macro area geografica - Var. 2015/2014



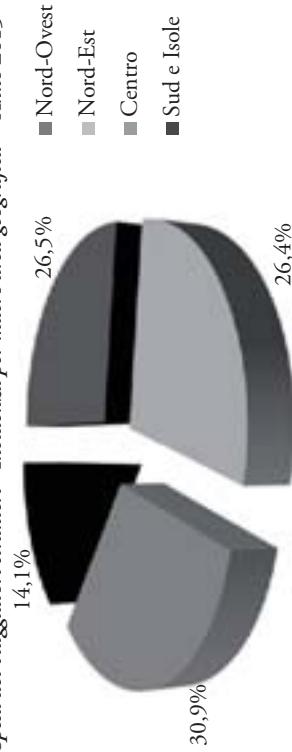
Fonte: elaborazioni Federculture su dati UIC Banca d'Italia

LA SPESA DEI VISITATORI STRANIERI NEL BEL PAESE

Spesa dei viaggiatori stranieri per macro area geografica - Var. 2015/2014



Spesa dei viaggiatori stranieri - Incidenza per macro area geografica\* - Anno 2015



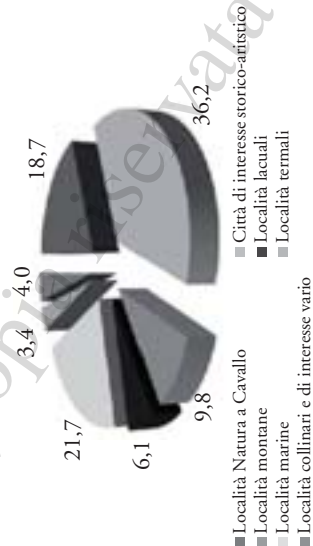
\* la somma delle percentuali non è uguale a 100% poiché non sono rappresentati i 'Dati non ripartibili'

Spesa dei viaggiatori stranieri per Regione visitata, Serie storica 2011-2015 (milioni di euro)

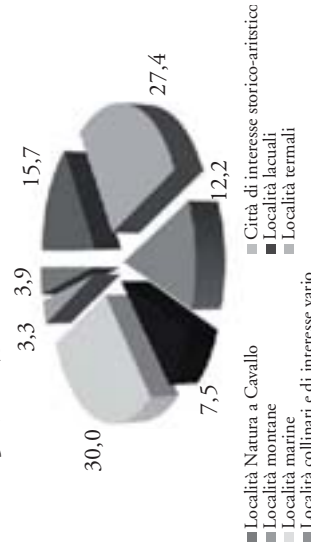
	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	1.091	1.250	1.332	1.361	1.362
Valle d'aosta	320	317	277	332	334
Lombardia	5.084	5.304	5.545	5.800	6.099
Liguria	1.364	1.339	1.495	1.518	1.624
Trentino Alto Adige	1.246	1.555	1.601	1.629	1.493
Veneto	4.748	5.000	4.709	4.769	5.161
Friuli Venezia Giulia	902	962	830	848	1.100
Emilia Romagna	1.713	1.710	1.869	1.725	1.632
Toscana	3.549	3.608	3.802	4.075	4.077
Umbria	308	290	255	270	232
Marche	362	352	331	302	322
Lazio	5.452	5.386	5.774	6.131	6.367
Abruzzo	238	205	202	195	194
Molise	41	18	26	23	30
Campania	1.264	1.419	1.433	1.545	1.800
Puglia	616	580	621	521	544
Basilicata	40	63	43	83	41
Calabria	178	145	136	168	161
Sicilia	855	1.041	1.100	1.496	1.627
Sardegna	640	606	584	597	608
Dati non ripartibili	878	906	1.100	922	748
Totale	30.891	32.056	33.064	34.240	35.556

Fonte: elaborazioni Federculture su dati UIC Banca d'Italia

Composizione del movimento turistico degli arrivi per tipologia.  
Anno 2015 - Valori %



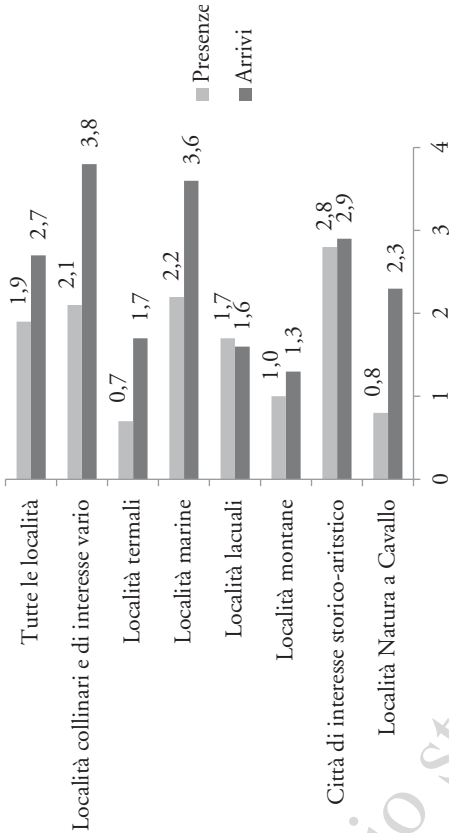
Composizione del movimento turistico delle presenze per tipologia.  
Anno 2015 - Valori %



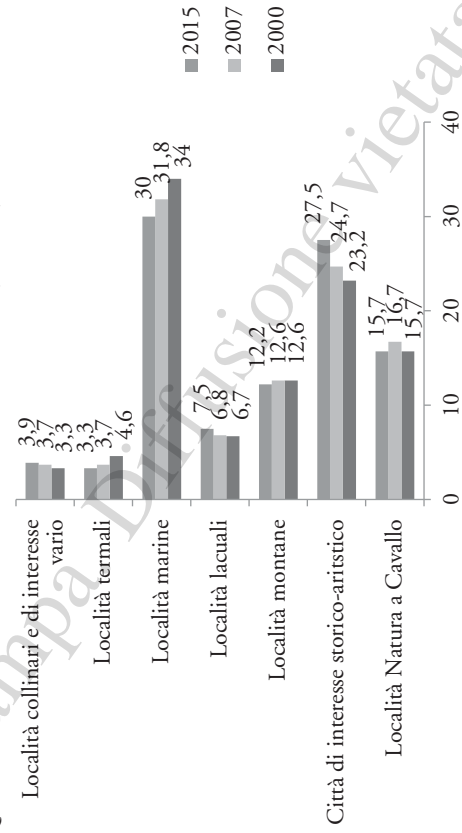
La spesa dei turisti - Anno 2015

Destinazioni / segmenti turistici	Inc. % sul totale della spesa	Spesa media per presenza (euro)
Culturale	57,6	131
Balneare	19,6	89
Montano	6,2	111,7
Lacuale	8,6	84
Enogastronomico	0,7	124,7
Verde/sport/altro	7,1	107,6

Var. % arrivi e presenze 2015/2014 per tipologia di turismo

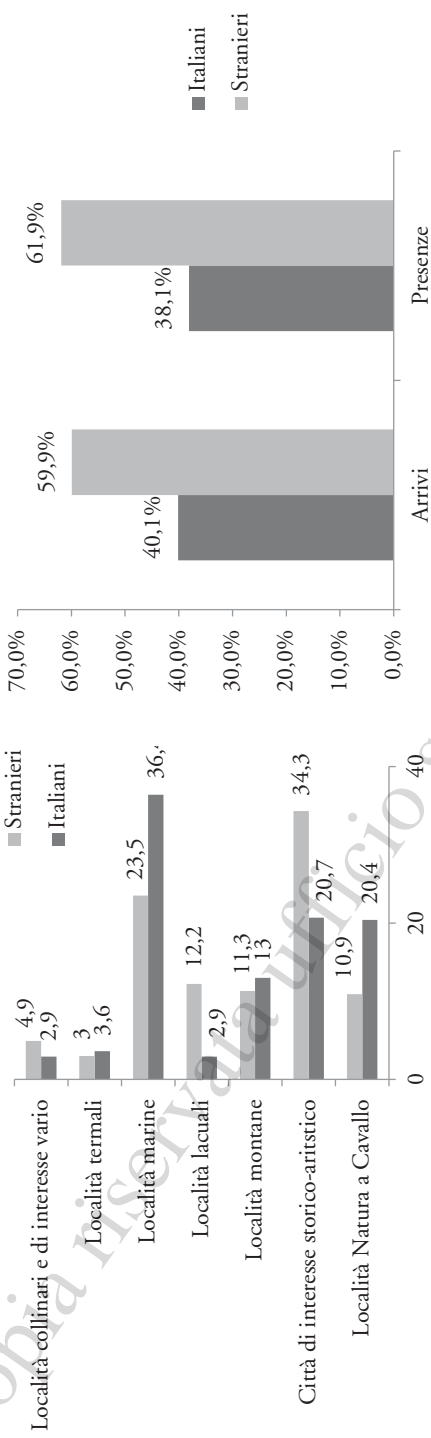


Quote di mercato dei vari turismi - Anno 2000, 2007, 2015 (valori %)

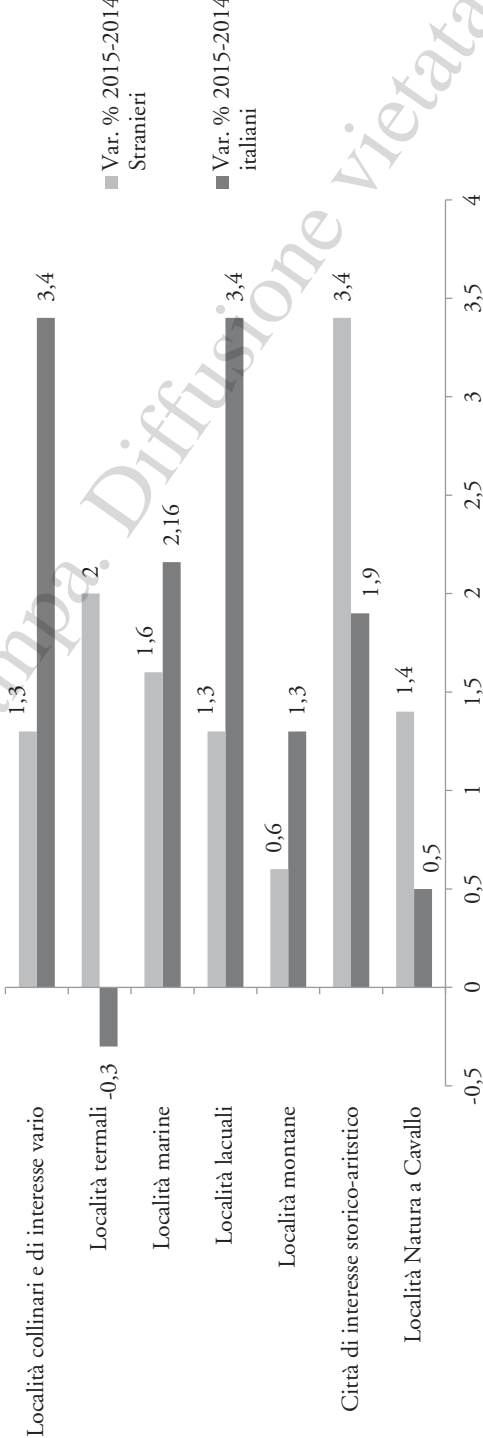


TURISMO CULTURALE: LE DIFFERENZE DI COMPORTAMENTO TRA ITALIANI E STRANIERI

Distribuzione delle presenze degli italiani e degli stranieri fra turismi praticati in Italia. Anno 2015 - valori %



Var. % 2015/2014 presenze italiani e stranieri fra turismi praticati in Italia



Fonte: Elaborazione Federculture su dati CNR, XX Rapporto sul Turismo Italiano

## UNO SGUARDO ALLO STATO DELL'ISTRUZIONE IN ITALIA

Nell'anno accademico 2015/2014 gli iscritti al complesso delle Istituzioni dell'Alta Formazione Artistica e Musicale sono stati 86.872, con un aumento dello 2% rispetto all'anno accademico precedente e del 23% in rapporto al 2007. Anche il numero degli studenti stranieri mostra un incremento del 15% rispetto al 2014 e del 200% se si raffrontano i dati con le immatricolazioni del 2007. Nell'anno solare 2015 gli studenti diplomati nel sistema Afam risultano essere stati, nel complesso, 13.156. Dopo il trend negativo del 2012 (-10,1%) il tasso di crescita degli studenti diplomati ha ripreso a crescere attestandosi al 15,9% per il 2014 e al 15% nel 2015. I giovani che, al termine della scuola secondaria, scelgono corsi di laurea artistico-creativi sono sempre di più. A confermare questo trend, è anche il fenomeno delle Accademie delle Belle Arti che, a partire dal 2009, hanno registrato un costante e progressivo aumento delle iscrizioni, registrando una variazione dell'11% rispetto al 2014 e del 38% in confronto al 2009.

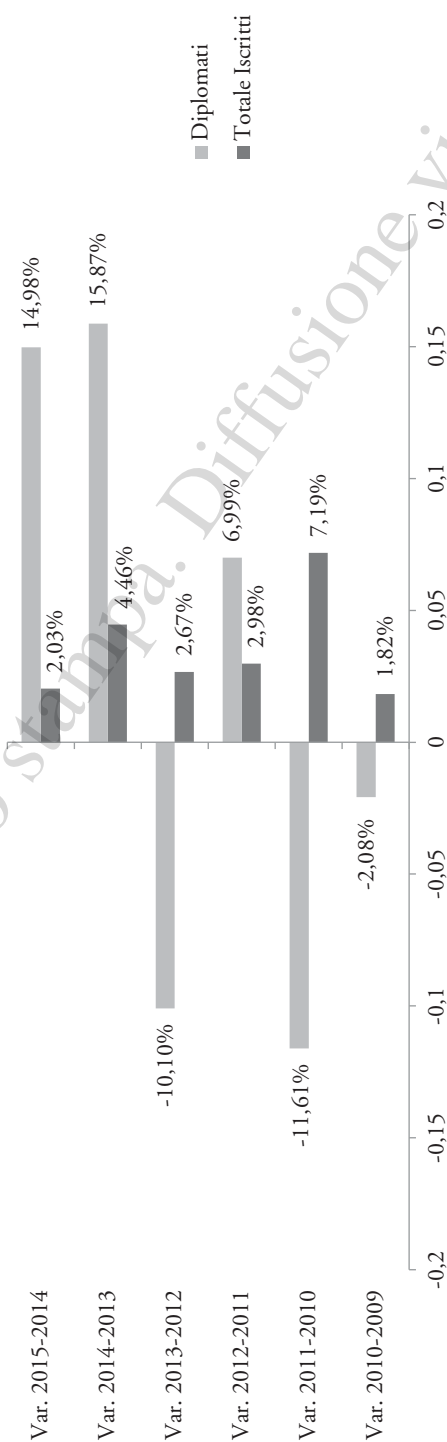
Nella stessa direzione dell'istruzione artistica si muove la formazione universitaria. Dopo circa 10 anni di calo e un conseguente -20% di immatricolazioni, nell'anno accademico 2015/2016, l'università italiana torna a crescere: oltre 5 mila matricole in più rispetto all'anno precedente. A mostrare il maggiore segno di ripresa sono gli atenei del Nord: tutte le Università milanesi registrano un segno positivo (Statale +0,8%; Bicocca +0,9%; Cattolica +3%; Iulm +12%); bene anche Torino (+8%), Venezia e Bologna; crescita record per Parma (+22,5%) e Modena-Reggio (+12,4%). Anche al Centro la tendenza è positiva; Roma Sapienza mostra un incremento dell'1,2%, anche se 'rubà' iscritti alle altre università della capitale, tutte in calo. Al Centro si distinguono anche le Università di Perugia, quella di Macerata e Camerino. Il segnale più atteso, però arriva dal Sud che, sebbene registri ancora il maggior numero di atenei in difficoltà, riesce ad attrarre nuovi studenti nelle università locali: l'Università di Bari, su tutte, segna il record positivo con un +19,2%, seguita da quella di Catania (+11,4%). Crescono anche l'Università del Molise, quella di Salerno, Cagliari e la storica Federico II di Napoli (di solo 116 studenti). Molto male l'Aquila, che su un totale di poco meno di 4 mila studenti registra un calo di 705 matricole.

"CHIAMATA ALLE ARTI": SITUAZIONE IN RIPRESA

I numeri AFAM - Serie Storica

	Totale iscritti		Stranieri iscritti	Diplomati
A.A. 2008-2009	70.631	3.411	11.861	
A.A. 2009-2010	71.919	3.574	11.614	
A.A. 2010-2011	77.087	4.526	10.266	
A.A. 2011-2012	79.382	5.263	10.984	
A.A. 2012-2013	81.501	7.107	9.875	
A.A. 2013-2014	85.140	8.886	11.442	
A.A. 2014-2015	86.872	10.240	13.156	

Totale iscritti e diplomati AFAM - Serie storica Var. 2010-2015



Elenco istituzioni AFAM

Tipologia	Numero
Accademia delle Belle Arti	20
Accademia di Belle Arti legalmente riconosciute	23
Accademia Nazionale di Arte Drammatica	1
Accademia Nazionale di Danza	1
Conservatori di Musica	59
Istituti Superiori di Studi musicali	18
Istituti Superiori per le Industrie artistiche	4
Istituzioni autorizzate a rilasciare titoli AFAM	14

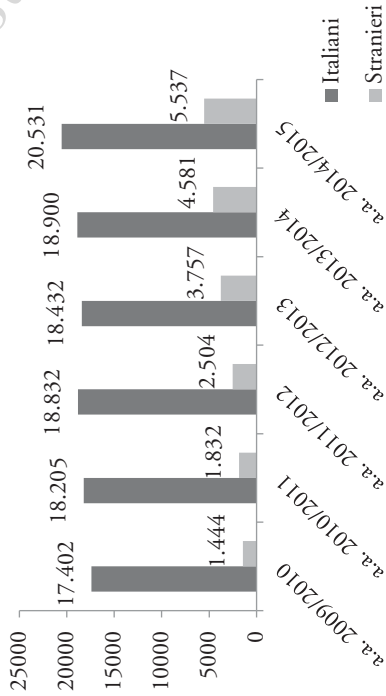
Fonte: MIUR

ACCADEMIE: PATRIMONIO DI BELLE ARTI

Iscritti complessivi nelle Accademie di Belle Arti - Serie storica a.a. 2009-2015

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Corsi istituzionali (V.O.)	1.126	843	538	359	247	200
Corsi triennali di I livello	13.953	15.189	16.620	17.204	17.970	18.657
Corsi biennali di II livello	3.607	3.961	3.938	4.362	4.665	5.583
Altri corsi post-diploma	160	44	240	264	598	1.628
Totale	18.846	20.037	21.336	22.189	23.481	26.068

Accademie delle Belle Arti: iscritti stranieri ed italiani a confronto  
Serie storica a.a. 2009-2015



Accademie delle Belle Arti: diplomati stranieri ed italiani a confronto  
Serie storica a.a. 2009-2015



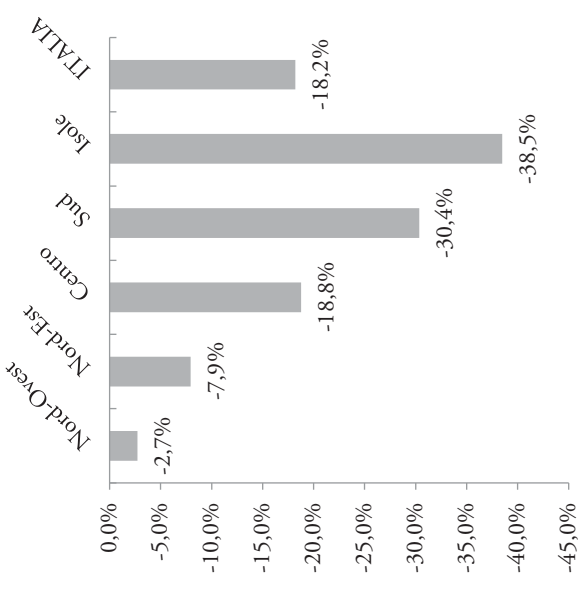
Fonte: MIUR

# L'UNIVERSITÀ ITALIANA TORNA A CRESCERE

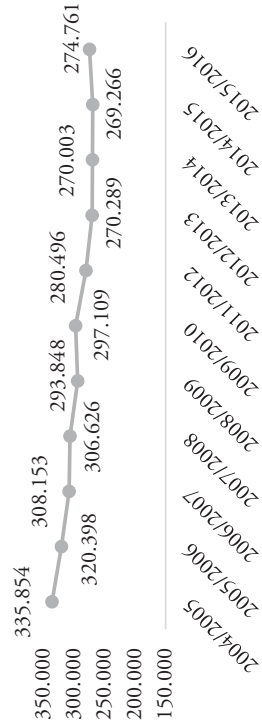
Immatricolati Laurea Triennale e a Ciclo Unico - Serie storica

	a.a. 2015/2016	a.a. 2014/2015*	a.a. 2009/2010	a.a. 2004/2005	Var. % 2016/2005
Piemonte	19.800	18.701	17.571	20.909	5,9%
Valle d'aosta	227	235	268	188	-3,4%
Lombardia	48.543	47.345	47.319	48.335	2,5%
Liguria	5.487	5.517	6.430	6.695	-0,5%
Trentino Alto Adige	3.820	3.984	4.224	3.766	-4,1%
Veneto	19.932	19.491	19.274	21.153	2,3%
Friuli Venezia Giulia	5.451	5.027	6.006	6.267	8,4%
Emilia Romagna	25.639	23.661	26.055	28.385	8,4%
Toscana	18.387	18.045	18.827	23.997	1,9%
Umbria	3.764	3.641	4.805	5.916	3,4%
Marche	8.447	8.161	7.830	8.674	3,5%
Lazio	35.663	34.749	39.614	42.974	2,6%
Abruzzo	6.470	7.085	10.087	14.739	-8,7%
Molise	1.161	974	1.375	1.722	19,2%
Campania	28.572	28.767	31.602	34.501	-0,7%
Puglia	13.321	13.836	16.771	19.182	-3,7%
Basilicata	1.046	1.022	1.504	1.747	2,3%
Calabria	6.347	6.543	8.574	9.828	-3,0%
Sicilia	16.967	17.038	22.581	28.724	-0,4%
Sardegna	5.717	5.444	6.392	8.152	5,0%
Nord-Ovest	74.057	71.798	71.588	76.127	3,1%
Nord-Est	54.842	52.163	55.559	59.571	5,1%
Centro	66.261	64.596	71.076	81.561	2,6%
Sud	56.917	58.227	69.913	81.719	-2,2%
Isole	22.684	22.482	28.973	36.876	0,9%
ITALIA	274.761	269.266	297.109	335.854	2,0%

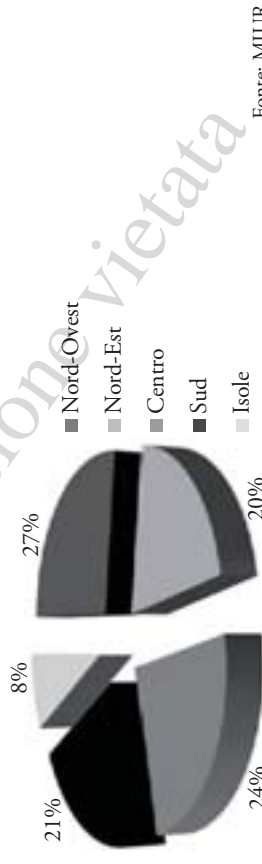
Immatricolati Laurea Triennale e a Ciclo Unico - Var. 2016/2005



Immatricolati Laurea Triennale e a Ciclo Unico Serie storica 2005-2016



Immatricolati Laurea Triennale e a Ciclo Unico - Distribuzione aree geografiche a.a. 2016/2015



Fonte: MIUR

# L'ATLANTE REGIONALE DELLA CULTURA. STATISTICHE E ANALISI SULLE DINAMICHE DEL SETTORE CULTURA NELLE REGIONI ITALIANE

Cultura e innovazione contribuiscono a determinare la qualità della vita delle persone e possono essere guida di una nuova direzione dello sviluppo dei territori, inoltre è ormai riconosciuto come il legame diretto e fecondo che lega cultura e sviluppo si manifesti al massimo grado nella dimensione locale.

Tuttavia, spesso le indagini che presentano dati relativi a questo settore risultano parziali, non aggiornate o i dati risultano complessi da mettere in relazione tra loro, in quanto relativi a diversi sistemi di rilevazione e aggregazione, rendendo così difficile costruire una visione d'insieme del fenomeno culturale che riesca ad identificare le tendenze del settore in tutti i vari ambiti che comprende.

Sulla base di queste considerazioni e dell'esperienza maturata nelle dodici edizioni realizzate del Rapporto Annuale, Federculture ha messo a punto una metodologia di mappatura multilivello di tutti i diversi dati afferenti alla cultura nell'ambito regionale, finalizzata a dare vita ad un osservatorio di settore estremamente ampio e approfondito.

Da questo metodo di ricerca e analisi dei dati nasce l'*Atlante Regionale della Cultura* che rappresenta la prima indagine che in un territorio definito raccoglie i diversi indicatori del perimetro culturale che viene analizzato sotto molteplici aspetti contemporaneamente: la dotazione culturale, la produzione di attività e servizi, la spesa

pubblica, gli investimenti privati, la domanda dei residenti, i flussi turistici, i soggetti protagonisti. Questo ampio bacino di dati viene messo in relazione con indicatori strettamente legati al territorio come la popolazione e la dimensione territoriale, descrivendo in maniera più precisa dinamiche e interazioni reciproche.

Il sistema culturale viene, infatti, analizzato come un insieme, un campo di azione unitario in un'ottica integrata e organica, cercando di superare le tradizionali distinzioni tra ambiti di competenza amministrativi, livelli di responsabilità politica, campi di intervento pubblico o privato.

Questo specifico metodo di osservazione dei fenomeni dà vita ad uno strumento che restituisce un quadro conoscitivo del settore molto esteso e che fornisce elementi di valutazione strategica e indicazioni di natura programmatica.

L'Atlante regionale della cultura si pone, infatti, un duplice obiettivo:

- tracciare ed analizzare le dinamiche (domanda, offerta, consumo, finanziamenti) che interessano il patrimonio culturale, le attività culturali e le produzioni culturali su scala regionale e verificarne la connessione con il tessuto economico locale e le ricadute in termini di coesione sociale;
- offrire indicazioni utili alla definizione di *policy* che consentano di supportare adeguatamente il settore culturale e il suo rapporto con il contesto sociale e l'economia locale, attraverso strategie di lungo periodo.

Il progetto di ricerca messo a punto da Federculture è stato ad oggi realizzato per la Regione del Veneto, nel 2014, e per la Regione Lazio, nel 2015.

In entrambi i casi l'amplissima base di dati, raccolta sia attraverso soggetti istituzionali sia tramite rilevazioni dirette, ha abbracciato un arco temporale pluriennale per tracciare alcune linee di tendenza dei fenomeni indagati. Inoltre ogni indicatore statistico è stato territorializzato fino al livello del singolo Comune e in questo modo è stata ricostruita una geografia dettagliata del 'sistema cultura' nel territorio.

Oltre a grafici e tabelle, infatti, l'Atlante prevede la costruzione di *cartogrammi*: mappe che vogliono proporre un ulteriore spunto di riflessione incentrato sullo studio visivo dei fenomeni culturali, utile per acquisire informazioni sulla distribuzione e sull'intensità degli eventi rilevati e quindi per suggerire interventi di governance territoriale.

Ne emerge uno strumento di analisi non semplicemente descrittivo e declaratorio, ma che, al contrario, mette in evidenza i processi in atto a tutti i livelli soprattutto alla luce della crisi che, anche nell'ambito della cultura, ha profondamente modificato fenomeni e dinamiche, ridefinendo regole, ruoli, responsabilità per tutti gli attori coinvolti.



Il lavoro compiuto per sistematizzare tutti i dati (diversi per fonti, sistemi di rilevazione, aggregazione, ecc.) rappresenta il tentativo, fin qui unico, di dare vita alla base quantitativa di un sistema di osservazione del settore della cultura finalmente completo e potenzialmente in continuo aggiornamento.

Il metodo di ricerca stesso, infatti, prevede una sua naturale evoluzione verso l'aggiornamento costante dei dati e della loro elaborazione, trasformandosi in uno strumento di consultazione online, secondo la logica degli *open data*. È già allo studio da parte di Federculture la trasformazione del progetto attraverso un 'processo digitale' che includa la standardizzazione di tutti i dati gestiti secondo un'organizzazione unica replicabile; la progettazione di un modello di banca dati digitale; lo sviluppo di interfacce software per il popolamento annuale e per la produzione guidata degli output desiderati (tabelle, grafici, cartogrammi).

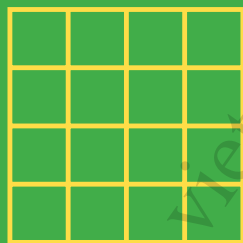
Tale approccio, se finalizzato ad alla realizzazione di un osservatorio consultabile *on-line*, può garantire la necessaria trasparenza che la pubblica amministrazione deve offrire a cittadini e operatori, la possibilità di monitorare l'azione di governo delle istituzioni e per gli amministratori la capacità di misurare quasi in tempo reale effetti e dinamiche delle politiche territoriali.

Federculture, dunque, mette a disposizione dei *policy maker* regionali la possibilità di ottenere uno strumento innovativo di analisi dei diversi contesti locali, che diventi la base per finalizzare al meglio le politiche culturali, aprire nuovi scenari e radicare la consapevolezza che l'investimento nella cultura può attivare e promuovere una filiera economica e contribuire in modo determinante a livello locale, regionale e urbano alla crescita e alla competitività dei territori.

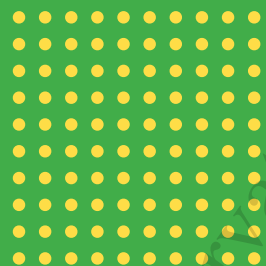
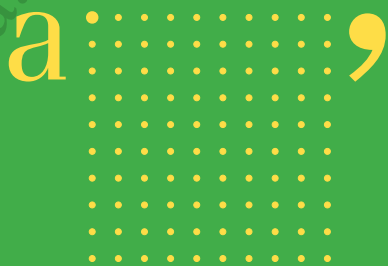
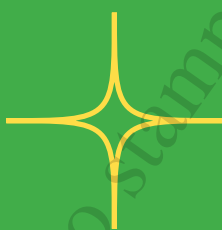
**PARTNER FEDERCULTURE  
PER IL RAPPORTO ANNUALE 2016**

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

# Q'16<sup>a</sup>



## ALTRI TEMPI ALTRI MITI



SEDICESIMA  
QUADRIENNALE  
D'ARTE

PALAZZO delle ESPOSIZIONI

ROMA

13 OTTOBRE 2016  
8 GENNAIO 2017



Promossa e organizzata da



azienda speciale  
**PALAEPO**



Partecipanti istituzionali



Sponsor principale



Sponsor



GrandiStazioni**Retail**

Vettore ufficiale



Partner



Comunicazione  
e ufficio stampa

COMIN & PARTNERS

Sponsor tecnici



[www.quadriennale16.it](http://www.quadriennale16.it)

ALTRI TEMPI ALTRI MITI

27 Maggio 16 Ottobre 2016

# EXPERIENCE

ex Area Expo

Venerdì  
dalle 18.00 alle 23.00

Sabato e domenica  
dalle 11.00 alle 23.00

ingresso gratuito

ITALO LUPI

XXI Triennale

## CITY AFTER THE CITY

Concept and Direction: Pierluigi Nicolini

### EXHIBITIONS

*Landscape Urbanism:* Gaia Piccarolo

*Urban Orchard:* Maite Garcia Sanchis

*Expanded Housing:* Matteo Vercelloni

*People in Motion:* Michele Nastasi

*Street Art:* Nina Bassoli

*Meeting-Bookroom:* Sonia Calzoni

*Backcloth:* Giovanni Chiaramonte, Joel Meyerowitz

*Planetary Vegetable Garden:* Maria Teresa D'Agostino

### DESIGN

*Architectural Design:* Pierluigi Nicolini

*Outdoor Graphic Design:* Italo Lupi

*Canopy:* Sonia Calzoni

*Exhibition Graphic Design:* Daniele Ledda

*Soundscape:* Carlo Boccadoro

*Lighting Design:* Carlotta de Bevilacqua

*Special Exhibition Design:* Giulio Iacchetti, òbelo,

Bruce Mau Design

*Special Screenings:* Pierluigi Anselmi, N103,

Marco Vicini

*Bookroom Management:* Fabio Castelli

*Detailed Design:* Alessandro Traldi

Triennale.org @LaTriennale #21triennale

XXI

Triennale  
International  
Exhibition  
Milan 2016  
02.04–12.09  
21<sup>st</sup> Century.  
Design  
After Design



LA TRIENNALE DI MILANO



Triennale  
Design  
Museum



Bureau  
International  
des Expositions



Ministero degli Affari Esteri  
Dipartimento Cooperazione Internazionale



eni



Salone  
del Mobile  
Milano



MINI

OFFICIAL PARTNERS



enel



Fondazione  
Fiera  
Milano



PIRELLI



Canon



ANM  
ASSOCIATO NAZIONALE  
MUSEI



Allianz



ACCORHOTELS



TRENTITALIA  
REGIONE AUTONOMA  
TRENTO



ECWall



atrendo

DESIGN PARTNERS



Rai



Radio  
Italia



BNL  
BANCA DI  
NAPOLI



BNP PARIBAS  
REAL ESTATE



tratto  
ITALIA



Ministero  
del Turismo  
Dipartimento  
Promozione e  
Marketing



Regione Lombardia



Milano  
Comune di Milano



Camera di  
Commercio  
Milano



Camera di  
Commercio  
Monza Brianza

EXHIBITION TECHNICAL PARTNER



VOLUVE  
PROGETTO E REALIZZAZIONE

IN COLLABORATION WITH



Regione Lombardia



arexpo



L'Espresso



## SOLUZIONI DIGITALI PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

OPERE MULTIMEDIALI

SISTEMI INTERATTIVI

APPLICAZIONI WEB E MOBILE

ALLESTIMENTI E INSTALLAZIONI

CONSULENZE SPECIALIZZATE


DIGITALIZZAZIONE

CATALOGAZIONE

PERCORSI MULTI-SENSORIALI

CORSI DI FORMAZIONE

PROGETTI SMART-LIVING



**I LUOGHI  
DELLA CULTURA  
CI APPAIONO VIVI,  
CI INTERROGANO,  
CI RISPONDONO.**

Rinnoviamo l'esperienza del visitatore, costruendo attorno a lui un racconto avvincente, perché lo esplori da protagonista e lo condivida. Offriamo a chi si prende cura del patrimonio culturale inediti punti d'incontro tra i saperi, unendo la creatività italiana alle mille opportunità delle tecnologie digitali.



[ettsolutions.com](http://ettsolutions.com)

GENOVA   ROMA   MILANO   LONDRA   PESCARA   ANCONA   PALERMO   NAPOLI

MAXXI

# MUSEO NAZIONALE DELLE ARTI DEL XXI SECOLO

## COLLEZIONE PERMANENTE

ingresso gratuito dal martedì al venerdì e ogni prima domenica del mese

MAXXI | Museo nazionale delle arti del XXI secolo | via Guido Reni 4 A, Roma | [fondazionemaxxi.it](http://fondazionemaxxi.it)

soci



enel



media partner





# Ca' Pesaro Galleria Internazionale d'Arte Moderna Venezia

## **A Ca' Pesaro puoi...**

Visitare la collezione permanente al primo piano,

Visitare le mostre e riallestimenti temporanei al secondo piano

## **e anche...**

Usare il wifi gratuito

Lavorare, incontrare qualcuno, leggere un libro, pensare, nel nuovo Coworking Space

Prenderti cura dei tuoi bambini nel Baby Pit-Stop con zona allattamento, cambio e relax

Bere un caffè o mangiare qualcosa nella Caffetteria del museo o nella terrazza sul Canal Grande, visitando la Project Room ad accesso libero

Acquistare un libro, un catalogo o un regalo nel Bookshop del museo

[www.capesaro.visitmuve.it](http://www.capesaro.visitmuve.it)



# PICCOLO TEATRO

PICCOLO

TEATRO DI MILANO • TEATRO D'EUROPA

1947-2017 **70** ANNI DI TEATRO

STAGIONE **2016|17**



[piccoloteatro.org](http://piccoloteatro.org)

# CI VUOLE PASSIONE PER RAGGIUNGERE L'ECCELLENZA

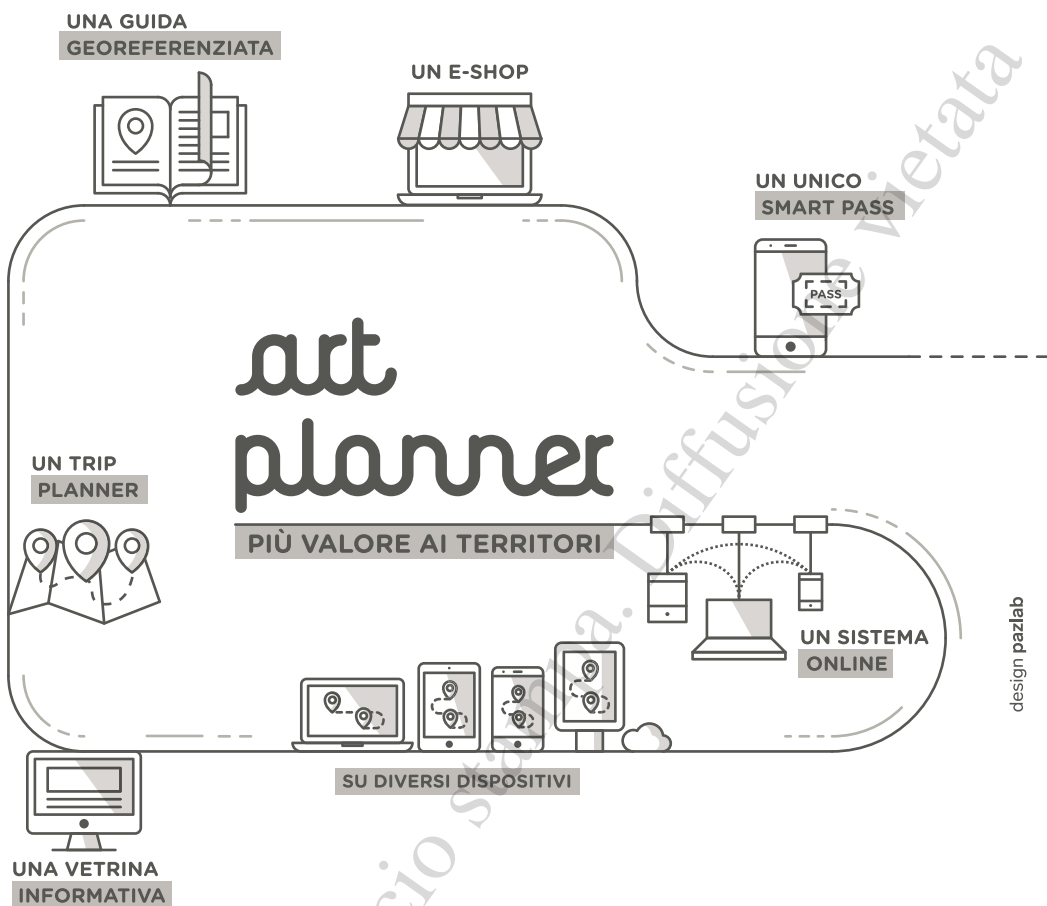


**PROSECCO DOC**  
**ITALIAN GENIO**

**discoverproseccowine.it**  
**prosecco.wine**  
**info@consorzioprosecco.it**



BELLUNO · GORIZIA · PADOVA · PORDENONE · TREVISO · TRIESTE · UDINE · VENEZIA · VICENZA



design pazlab

Un portale informativo, un e-shop, un'area app-audio guide e una mappa georeferenziata, un infopoint digitale che consente agli operatori di co-creare, promuovere e vendere un'offerta culturale territoriale integrata.

***Un ecosistema digitale territoriale per dare più valore ai territori.***



**ArtPlanner supporta:**

luoghigiottoitalia.it, distrettoturisticoaselinuntino.it, artplannerscuola.it.

**COOP | CULTURE**

[www.coopculture.it](http://www.coopculture.it)



PROMO



**Abbiamo l'energia  
per vederlo.  
Abbiamo l'energia  
per farlo.**

In 5 continenti, da oltre 60 anni.  
Grazie al lavoro di tutte le nostre mani.



FOTO: MICHAEL POLIZA/NATIONAL GEOGRAPHIC CREATIVE

Venezia, Italia: una perfetta combinazione tra fattori naturali e antropici ha dato vita a una laguna tra le più importanti d'Europa. Una rete che dimostra l'importanza della sinergia tra uomo e ambiente.



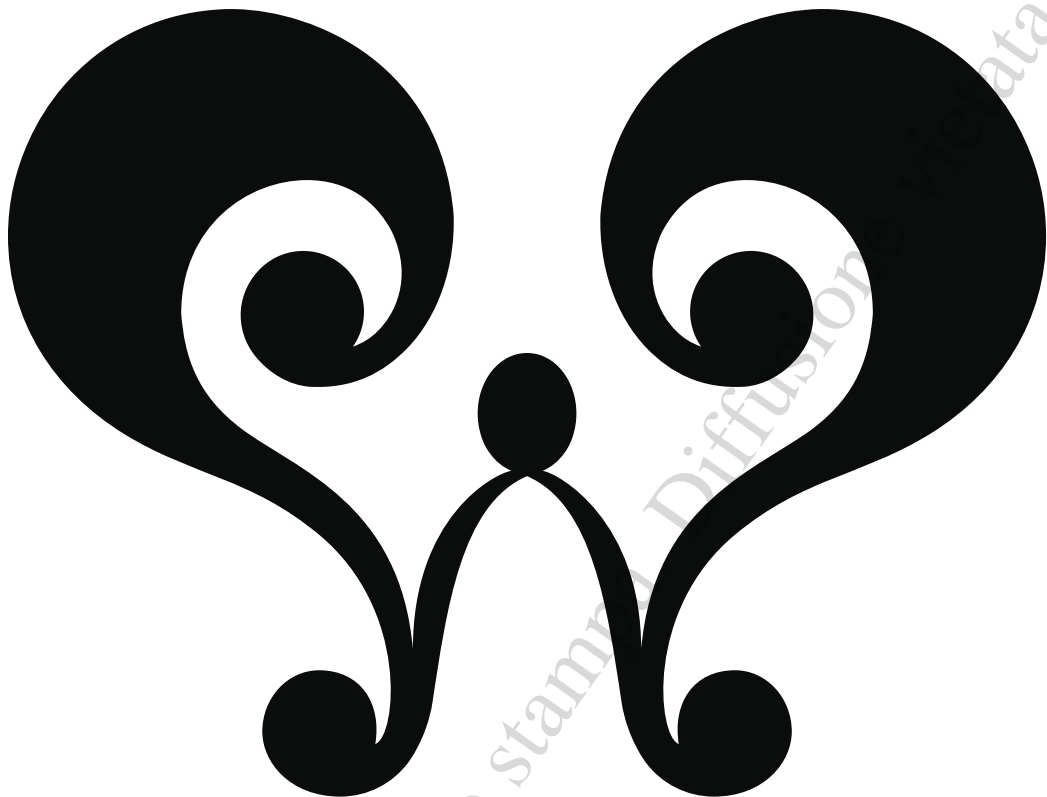
TBWA

## Per fare grande la rete europea del gas, ci siamo ispirati alla natura.

Portiamo il gas naturale dall'Italia all'Europa e dall'Europa all'Italia attraversando Paesi e frontiere. Garantiamo la sicurezza energetica nazionale con una rete di trasporto lunga oltre 32.000 km, 9 siti di stoccaggio, 1 rigassificatore, più di 52.000 km di rete di distribuzione cittadina. Con 6.000 uomini e donne presenti sul territorio, realizziamo e gestiamo un sistema fortemente integrato con il paesaggio e la natura. Perché solo costruendo una rete di valori progettiamo un grande futuro.



La rete che rispetta il futuro.



René Bascchi

**Triennale  
di Milano**  
Triennale.org  
@LaTriennale  
#21triennale

# W. Women in Italian Design

**Triennale  
Design  
Museum 9**

a cura di  
**Silvana Annicchiarico**

XXI  
1T

**XXI  
Triennale  
International  
Exhibition  
Milan 2016**  
02.04-12.09  
**21<sup>st</sup> Century.  
Design  
After Design**



LA TRIENNALE DI MILANO



Triennale  
Design  
Museum



Bureau  
International  
des Expositions



Ministero degli Affari Culturali  
e delle Attività Culturali



MAIN PARTNERS



Salone  
del Mobile  
Milano

INSTITUTIONAL PARTNER

OFFICIAL PARTNERS

DIGITAL IMAGING PARTNER

TECHNICAL PARTNERS



Fondazione  
Fiera  
Milano



MEDIA PARTNERS



EDUCATION PARTNERS



FOUNDATION LA TRIENNALE DI MILANO PARTICIPATING MEMBERS



EXHIBITION PARTNERS



EXHIBITION TECHNICAL PARTNER



*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

*Copia riservata ufficio stampa. Diffusione vietata*

Grazie per avere acquistato la versione digitale del volume

*Le è riservato uno sconto sull'acquisto della versione cartacea sul ns. sito*

[www.gangemi.com](http://www.gangemi.com)

nella sezione **offerte riservate**

## ASSOCIATI FEDERCULTURE

A.M.A. Calabria  
Accademia di Belle Arti L'Aquila  
Accademia di Belle Arti di Roma  
Accademia Nazionale d'Arte Drammatica Silvio D'Amico (RM)  
Accademia Nazionale di Danza (RM)  
Acquario Romano srl (RM)  
AIB – Associazione Italiana Biblioteche  
Art Hotel Gran Paradiso – Sorrento (NA)  
Associazione Città e Siti italiani Patrimonio Mondiale Unesco  
Associazione Gruppo Danza Oggi (RM)  
Associazione MUS.E (FI)  
Associazione Teatro di Roma  
Associazione Teatro Stabile della Città di Napoli  
ATER – Associazione Teatrale Emilia Romagna  
Azienda Municipalizzata Cultura e Spettacolo Comune di Civitanova Marche (MC)  
Azienda Speciale Multiservizi – Venaria Reale (TO)  
Azienda speciale Palaexpo (RM)  
Centro di Musica Antica – Fondazione Pietà de' Turchini (NA)  
Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali – Ravello (SA)  
Comitato Sistema delle Orchestre e dei Cori giovanili e infantili in Italia – Onlus  
Comitato Fondazioni Arte Contemporanea (TO)  
Comune di Alberobello (BA)  
Comune di Alghero (SS)  
Comune di Barletta (BA)  
Comune di Barumini (VS)  
Comune di Brescia  
Comune di Cagliari  
Comune di Capri (NA)  
Comune di Catania  
Comune di Cles (TN)  
Comune di Como  
Comune di Fiuggi (FR)  
Comune di Gesturi (CA)  
Comune di Lainate (MI)  
Comune di L'Aquila  
Comune di Macerata  
Comune di Mantova  
Comune di Marciana (LI)  
Comune di Matelica (MC)  
Comune di Milano  
Comune di Monfalcone (GO)  
Comune di Muravera (CA)  
Comune di Noto (SR)  
Comune di Palermo  
Comune di Palmanova (UD)  
Comune di Perugia  
Comune di Portoferraio (LI)  
Comune di Ravello (SA)  
Comune di Rosignano Marittimo (LI)  
Comune di Russi (RA)  
Comune di San Gimignano (SI)  
Comune di Setzu (VS)  
Comune di Siena  
Comune di Sinnai (CA)  
Comune di Torino  
Comune di Ugento (LE)  
Consorzio Culturalia (RM)  
Consorzio Sistema Bibliotecario Nord-Ovest (MI)  
DfA – Design for All Italia (PE)  
Doccia Service srl (FI)  
Eclettica Cultura dell'Arte – Associazione Culturale (BT)  
Etna Hitech s.c.p.a. (CT)  
ETT Spa (GE)  
EUPOLIS Lombardia – Istituto Superiore per la Ricerca, la Statistica e la Formazione  
Eur Spa (RM)  
F.I.G.S. – Federazione Italiana Giochi Storici  
Farm Cultural Park (AG)  
Federparchi  
Fondazione Casa Oriani Biblioteca di Storia Contemporanea (RA)  
Fondazione Ettore Pomarici Santomasì (BA)

Fondazione Accademia d'Arti e Mestieri  
dello Spettacolo Teatro alla Scala (MI)  
Fondazione Alario per Elea – Velia Onlus (SA)  
Fondazione Augusto Rancilio (MI)  
Fondazione CAB – Credito Agrario Bresciano (BS)  
Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia (RM)  
Fondazione Dalmine (BG)  
Fondazione DNArt (MI)  
Fondazione Donnaregina – Museo MADRE (NA)  
Fondazione Federico II – (PA)  
Fondazione Film Commission di Roma, delle Province e del Lazio  
Fondazione Forum Universale delle Culture – Napoli 2013  
Fondazione Franciacorta (BS)  
Fondazione Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea  
Silvio Zanella – Museo MAGA Gallarate (VA)  
Fondazione Grosseto Cultura  
Fondazione Istituto di Alta Cultura "Orestiadi" Onlus (TP)  
Fondazione La Quadriennale di Roma  
Fondazione La Triennale di Milano  
Fondazione Marche Cinema Multimedia (AN)  
Fondazione MAXXI – Museo nazionale delle arti del XXI secolo (RM)  
Fondazione META (SS)  
Fondazione Milano – Scuole Civiche di Milano  
Fondazione Molise Cultura  
Fondazione Musei Civici di Venezia  
Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino  
Fondazione Museo di Fotografia Contemporanea (MI)  
Fondazione Musica per Roma  
Fondazione Nuovo Teatro Verdi (BR)  
Fondazione Palazzo Ducale di Genova  
Fondazione Per Leggere – Biblioteche Sud Ovest Milano (MI)  
Fondazione Piccolo Teatro di Milano – Teatro d'Europa  
Fondazione Promo P.A. (LU)  
Fondazione RAVENNANTICA – Parco Archeologico di Classe  
Fondazione Sandretto Re Rebaudengo (TO)  
Fondazione Scuola di Musica di Fiesole – Onlus  
Fondazione Torino Musei  
Fondazione UniVerde (RM)  
Fondazione Zètema – Centro Valorizzazione Gestione Risorse  
Storico – Ambientali (MT)  
FUIS – Federazione Unitaria Italiana Scrittori  
IED – Istituto Europeo di Design  
Istituzione Sinfonica Abruzzese (AQ)  
IULM – Libera Università di Lingue e Comunicazione  
IVAT – Institut Valdotain de l'Artisanat de Tradition  
Ente strumentale Regione Valle d'Aosta  
La Ribalta – Centro Studi Enrico Maria Salerno (RM)  
LAZIO crea Spa (RM)  
Mostra D'Oltremare Spa (NA)  
Officine Culturali – Associazione per la valorizzazione  
del Patrimonio Culturale (CT)  
Perypezye Urbane – Associazione Culturale (MI)  
Pluriservizi Camaione Spa (LU)  
Provincia Autonoma di Trento  
Provincia di Brescia  
Provincia di Napoli  
RAI – Radiotelevisione Italiana Spa  
Regione Campania  
Regione Friuli Venezia Giulia  
Regione Lazio  
Regione Marche  
Regione Toscana  
Regione Veneto  
Rete Museale e Naturale Belicina – Associazione (TP)  
Roma Caput Mundi – Onlus  
Saint Louis Music Center srl (RM)  
SCABEC Spa (NA)  
Scandicci Cultura – Istituzione Servizi Culturali Comune  
di Scandicci (FI)  
Studio e Progetto 2 – Cooperativa Sociale Onlus (OR)  
Terre del Capo di Leuca, De Finibus Terrae – Parco Culturale  
Ecclesiale – Fond.ne di partecipazione (LE)  
The Round Table – Progetti di Comunicazione (MI)  
Valorizzazioni Culturali srl (MI)  
Zètema Progetto Cultura srl – (RM)

Riforme organizzative, nuovi assetti di governance, incremento di risorse, incentivi fiscali, sostegno alla qualità progettuale, maggiore collaborazione con le imprese e dialogo con i cittadini.

È innegabile che il settore della cultura, dopo anni di immobilismo, è tornato al centro del dibattito e dell'iniziativa di governo. Molti meccanismi che apparivano irrimediabilmente bloccati sono stati rimessi in moto e la cultura sembra finalmente avviata a ricoprire un ruolo centrale nelle politiche per lo sviluppo del Paese.

Si delineano, dunque, nuovi scenari che innovano sistemi di governo, modelli di gestione, ruoli e rapporti tra diversi livelli di responsabilità, con ripercussioni in numerosi ambiti che suscitano, al tempo stesso, aspettative e opposizioni.

Proprio in questo contesto in movimento è necessario un contributo di analisi che evidenzi criticità e opportunità dei percorsi di riforma in atto, indirizzando il dibattito verso una nuova definizione di bene culturale che, fondandosi sul cardine dell'interesse pubblico e sulla partecipazione dei cittadini, superi rigidità ormai appartenenti al passato.

Il 12° Rapporto Annuale Federculture interviene nel dibattito fornendo una fotografia ampia e dettagliata delle dinamiche in atto nel settore culturale, attraverso contributi autorevoli e attuali e un aggiornato apparato statistico.

#### Testi di

Giovanna Barni; Giovanni Battista Benvenuto; Emanuela Berna Berionni; Andrea Billi; Claudio Bocci; Carolina Botti; Andrea Cancellato; Gianni Canova; Lorenzo Casini; Cristiano Chiarot; Annalisa Cicerchia; Silvia Costa; Luigi Cuciniello; Eugenia De Rosa; Mimmo Dinoia; Alessandra Donati; Elena Frolidi Paganini; Filippo Fonsatti; Carlo Fontana; Pierpaolo Forte; Dario Franceschini; Carlo Francini; Mimma Gallina; Christian Greco; Pier Giovanni Guzzo; Cristina Loglio; Enrica Manenti; Elisa Marzilli; Francesco Moneta; Valentina Montalto; Mattia Palazzi; Francesco Palumbo; Federica Pintaldi; Florinda Saieva; Severino Salvermini; Franco Sardi; Erminia Sciacchitano; Ludovico Solima; Gian Maria Tosatti; Michele Trimarchi; Pietro Antonio Valentino; Giuliano Volpe; Massimo Zucconi; Gabriel Zuchtriegel.

Con il contributo di



**fondazione  
cariplo**

DISTRIBUZIONE **ITALIA - ESTERO**  
VERSIONE DIGITALE **EBOOK / APP:**  
[www.gangemieditore.it](http://www.gangemieditore.it)