



## **Corso di:** ORGANIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI

**DISPENSA 1 – SECONDA  
PARTE DEL CORSO**

A cura di: Prof. Alessandro Hinna,  
a.c. 2022-23

# Agenda degli argomenti\*

2

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

# Agenda degli argomenti\*

3

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

# 1. Con la cultura si mangia?

4





# 1. Con la cultura si mangia?

## ...In Europa

5

- Lo studio della KEA European Affairs per la Commissione Europea (2006) ha calcolato che già nel 2003 il settore culturale (attività artistiche e industrie culturali), insieme a quello creativo (moda, design), aveva generato nell'insieme dell'UE 25:
  - un giro d'affari, di ben **654 miliardi di euro**;
  - con un **contributo al Pil europeo pari al 2,6%** (il valore aggiunto del settore delle costruzioni rappresenta il 2,1% del Pil, quello del comparto alimentare l'1,9%, la chimica e la plastica insieme il 2,3%, il tessile appena lo 0,5%);
  - una **occupazione di 5,8 milioni di persone** pari al 3,1% della forza lavoro.
- Il dato sul Pil europeo viene confermato nel Libro verde del 2010 della Commissione Europea sull'industria culturale e creativa.

# 1. Con la cultura si mangia?

## ...In Italia

6



Il **PESO** della cultura nell'economia italiana:

- **5,4%** della ricchezza prodotta, equivalente a quasi **76 miliardi** di euro;
- dà lavoro a un **milione e quattrocentomila** persone, ovvero al **5,6% del totale degli occupati** del Paese;



**Allargando lo sguardo** a tutta la 'filiera della cultura' :

- il valore aggiunto prodotto dalla cultura schizza dal 5,4 al **15% del totale** dell'economia nazionale;
- impiega ben **4 milioni e mezzo di persone**, equivalenti al **18,1% degli occupati a livello nazionale.**

# Agenda degli argomenti\*

7

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

## 2. Cosa si intende per “cultura”?

8



## 2. Cosa si intende per “cultura”?

### *L'offerta culturale in Italia (sintesi per i beni e le attività)*

9

#### ***In Italia si contano:***

##### **MUSEI**



- **4.340** Istituti non statali (45% dei quali dipendenti dai comuni);
- **424** Istituti statali.

- **5.668** beni immobili archeologici vincolati;
- **346** siti **archeologici subacquei**;
- **47** beni “Patrimonio Unesco”.



##### **BENI**

##### **TEATRI**



- **34.000** luoghi di spettacolo;
- **14** fondazioni lirico-sinfoniche
- **68** teatri stabili e 25 teatri di tradizione.

- **46** biblioteche pubbliche statali;
- **6.391** biblioteche di enti territoriali;
- **1.996** biblioteche universitarie;
- **1.256** biblioteche ecclesiastiche.



##### **BIBLIOTECHE**

##### **ARCHIVI**

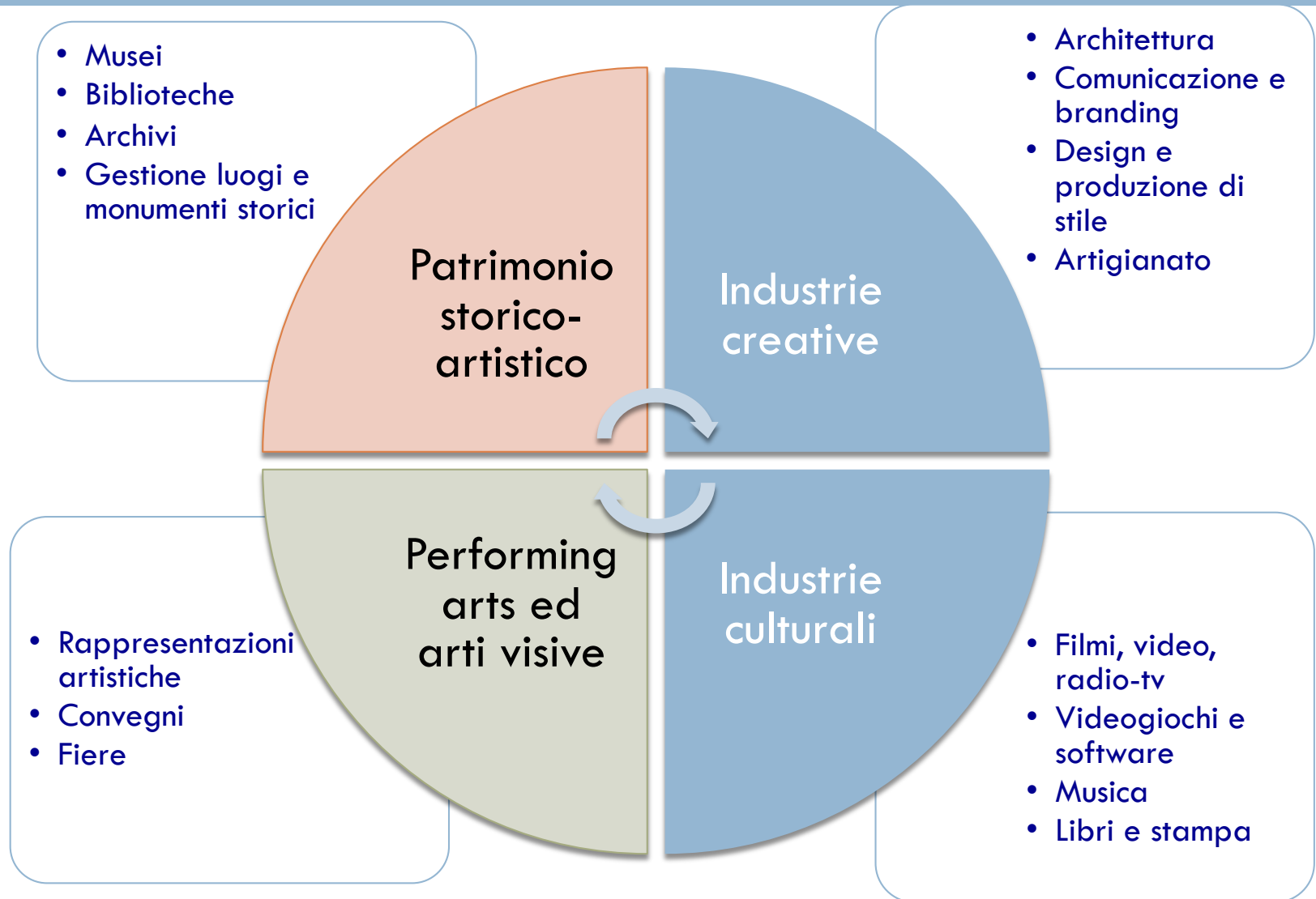


- **100** archivi di stato;
- **8.250** archivi di enti pubblici territoriali;
- **50.000** **archivi di enti pubblici non territoriali**



## 2. Cosa si intende per “cultura”?

10



# Agenda degli argomenti\*

11

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

### 3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?

12





Ministero  
dei beni e delle  
attività culturali  
e del turismo

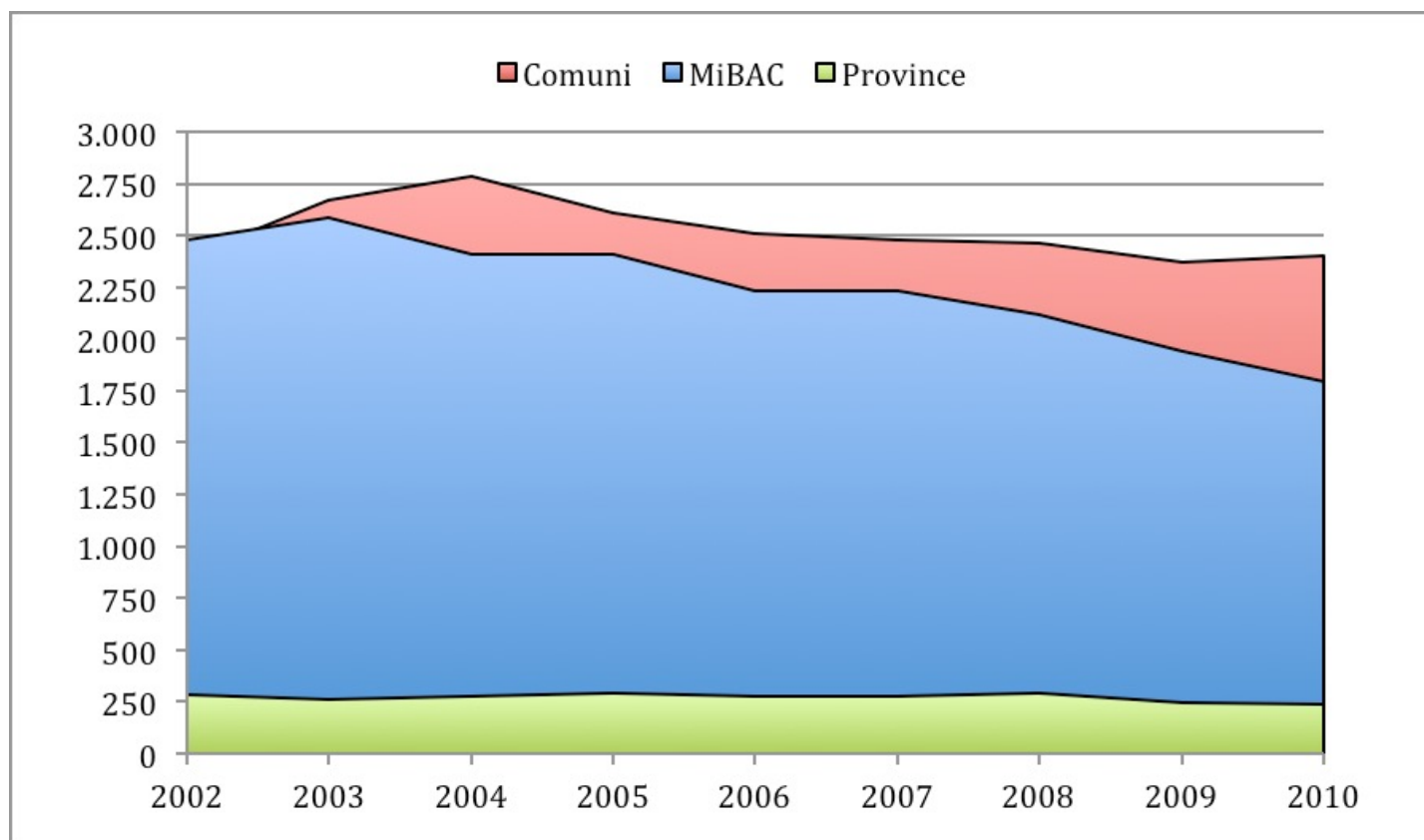
## **1. Andamento dei finanziamenti alla cultura**

- **Spesa pubblica in cultura**
- **Mibac**
- **ARCUS e LOTTO**
- **FUS**

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## La spesa pubblica in cultura

Andamento della spesa in cultura di MiBAC, Comuni e Province tra il 2002 e il 2010, in milioni di Euro



I comuni incrementano livello di contribuzione

Il livello di contribuzione del Mibac diminuisce significativamente

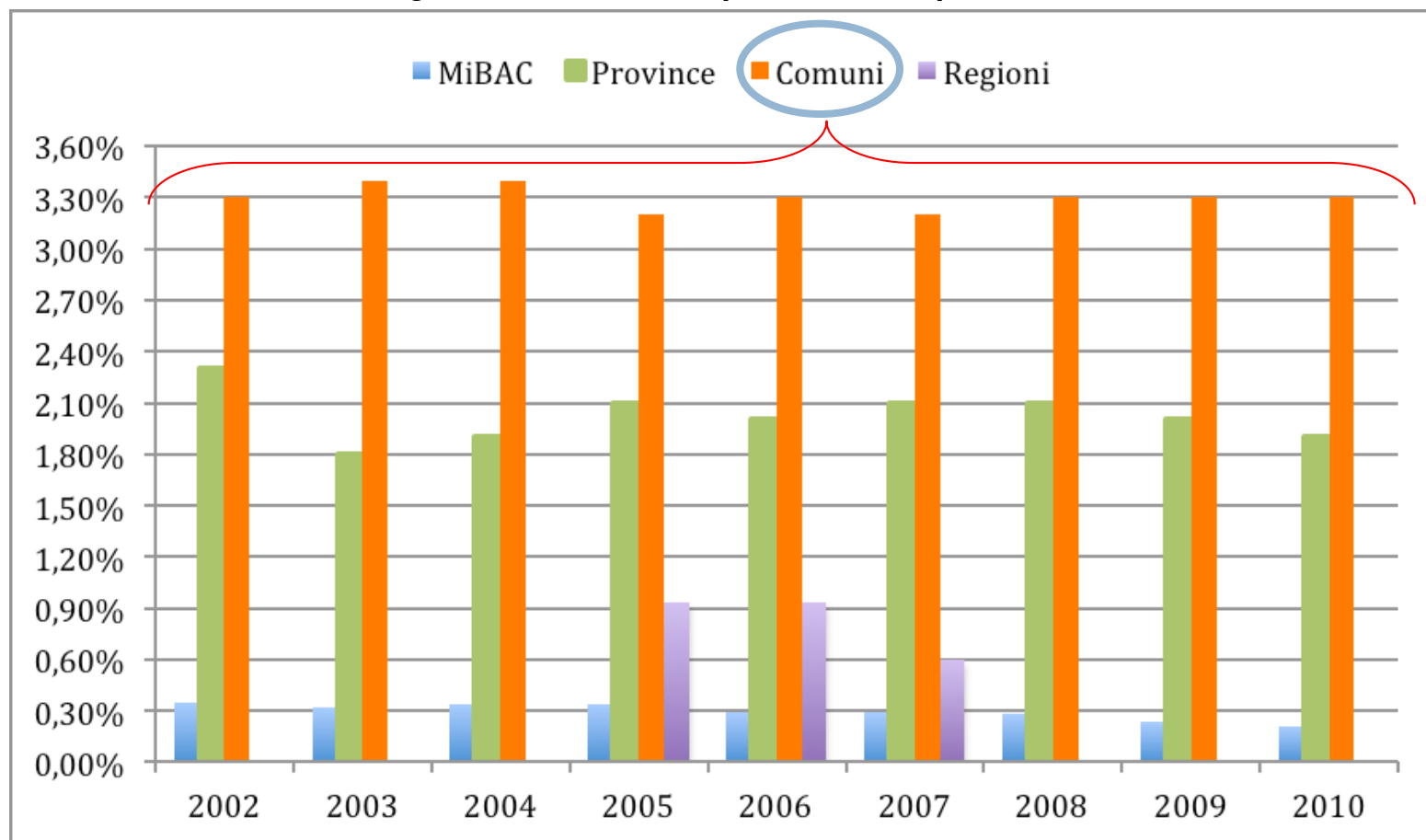
La province mantengono un livello di contribuzione stabile



# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## La spesa pubblica in cultura

**L'incidenza della spesa del MiBAC sul bilancio dello Stato e quella relativa alle funzioni culturali di Comuni, Province, Regioni sul bilancio complessivo dei rispettivi enti tra il 2002 e il 2010**

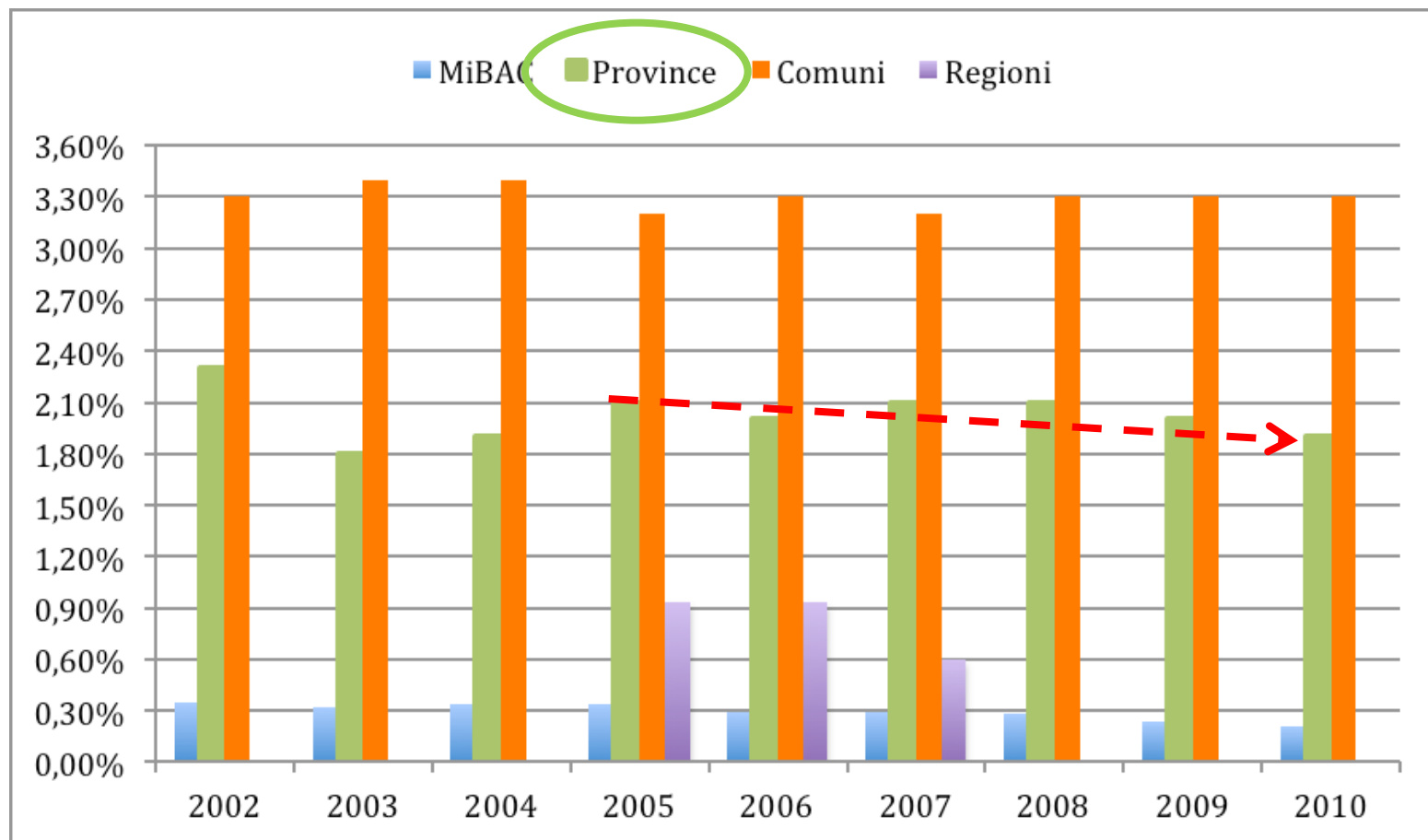


Fonte: ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Comunali; ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Provinciali; Mibac (2011); Grossi (2011)

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## La spesa pubblica in cultura

**L'incidenza della spesa del MiBAC sul bilancio dello Stato e quella relativa alle funzioni culturali di Comuni, Province, Regioni sul bilancio complessivo dei rispettivi enti tra il 2002 e il 2010**

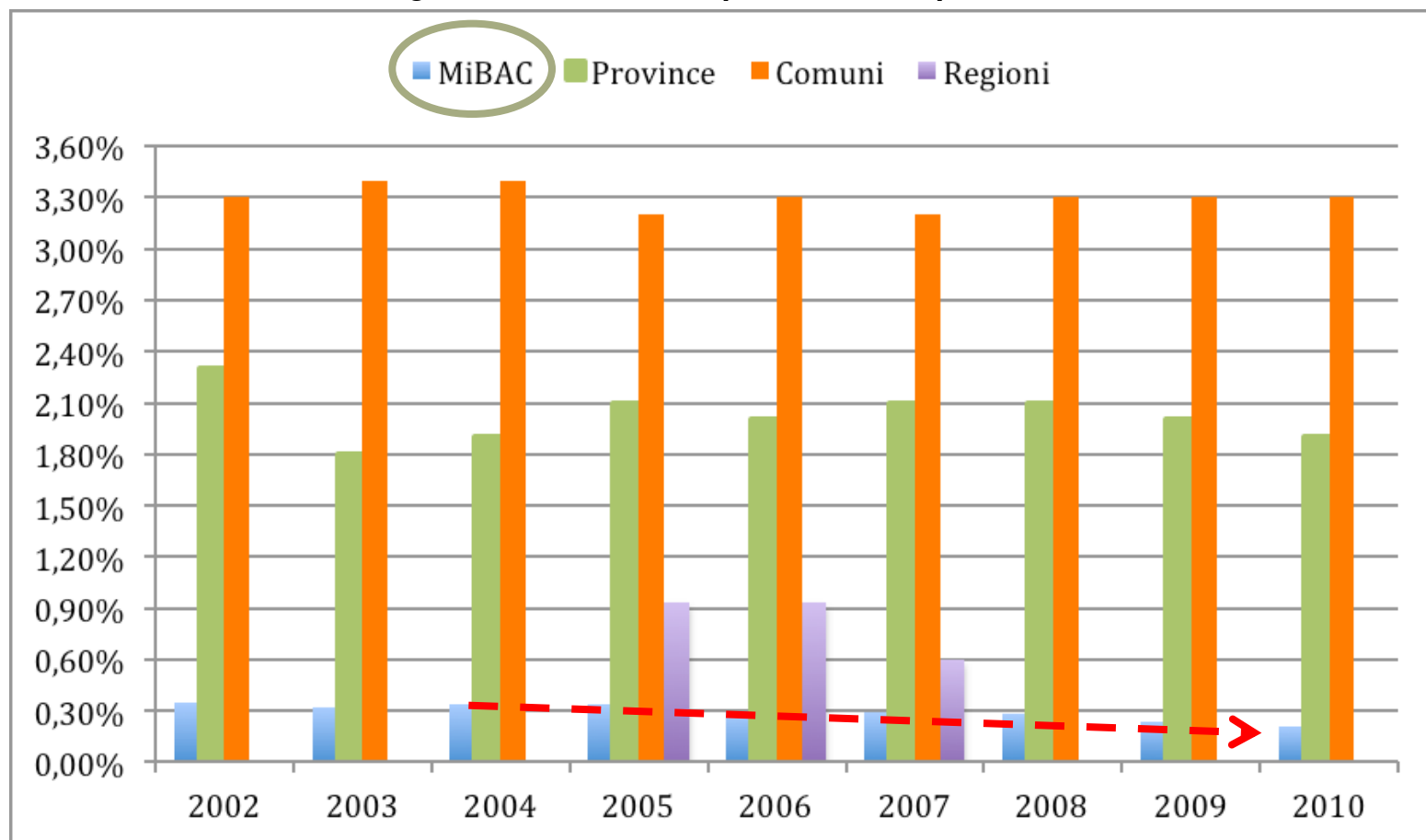


Fonte: ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Comunali; ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Provinciali; Mibac (2011); Grossi (2011)

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## La spesa pubblica in cultura

**L'incidenza della spesa del MiBAC sul bilancio dello Stato e quella relativa alle funzioni culturali di Comuni, Province, Regioni sul bilancio complessivo dei rispettivi enti tra il 2002 e il 2010**

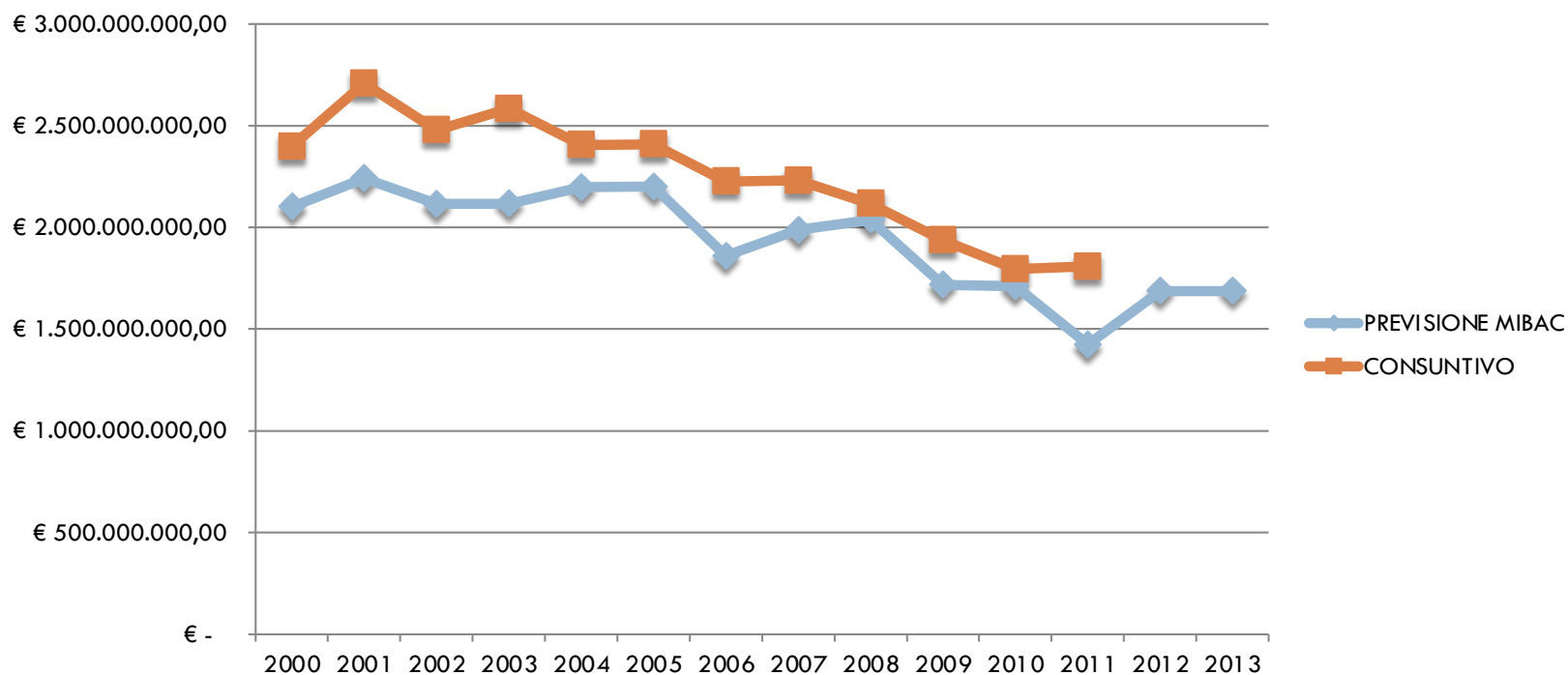


Fonte: ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Comunali; ISTAT, Bilanci Consuntivi delle Amministrazioni Provinciali; Mibac (2011); Grossi (2011)

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

Mibac

Fonte: Minicifre della cultura 2012



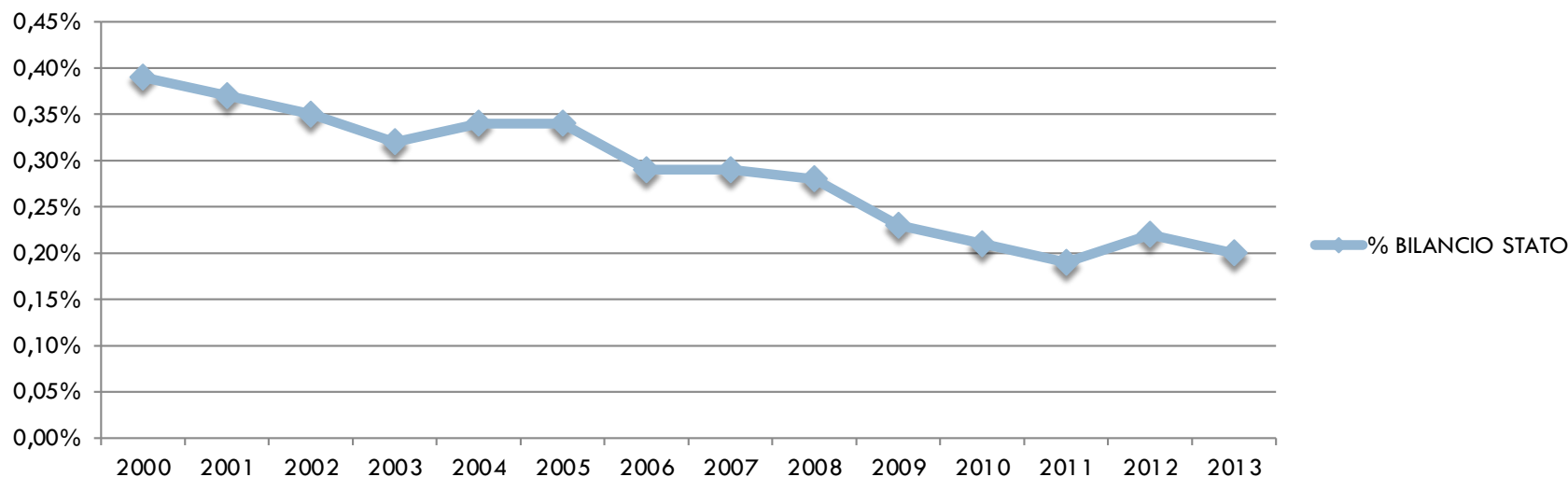
- Dal 2000 al 2013 si è registrato un sensibile calo dei finanziamenti stanziati dallo Stato al favore del Mibac
- Tale diminuzione è più marcata a partire dal 2008, il che evidenzia una correlazione con la crisi economica.

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

Mibac

Fonte: Minicifre della cultura 2012

## % BILANCIO STATO



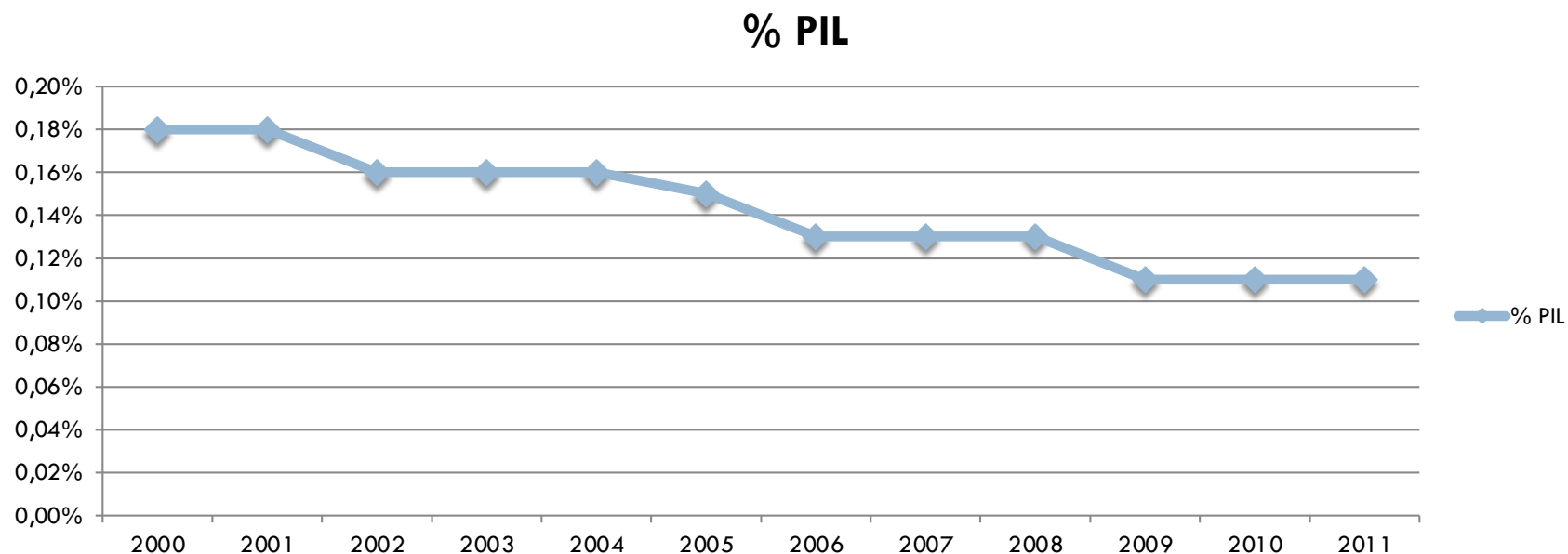
- La percentuale dei finanziamenti alla cultura rispetto al totale bilancio dello stato si dimezza dal 2000 al 2013
- L'Italia destina una porzione sempre minore di risorse alla cultura
- La percentuale di finanziamenti alla cultura dell'Italia è di molto inferiore rispetto a quella destinata allo stesso settore in altri paesi EU.



# Andamento dei finanziamenti alla cultura

Mibac

Fonte: Minicifre della cultura 2012



- La percentuale dei finanziamenti alla cultura rispetto al totale del PIL decresce tra il 2000 e il 2013 anche se meno che proporzionalmente rispetto alla percentuale dei finanziamenti per la cultura rispetto al totale del bilancio dello stato

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

Mibac

Fonte: Minicifre della cultura 2012

Stato di previsione di spesa e consuntivo MiBAC							
ANNO	PREVISIONE MIBAC	Var. vs 2000	% BILANCIO STATO	% PIL	CONSUNTIVO	Var. vs 2000	
2000	€ 2.102.267.762,00	0%	0,39%	0,18%	€ 2.398.719.341,00	0%	
2001	€ 2.240.982.404,00	7%	0,37%	0,18%	€ 2.707.783.742,00	13%	
2002	€ 2.114.531.106,00	1%	0,35%	0,16%	€ 2.478.989.157,00	3%	
2003	€ 2.116.173.301,00	1%	0,32%	0,16%	€ 2.583.527.910,00	8%	
2004	€ 2.196.711.000,00	4%	0,34%	0,16%	€ 2.405.206.549,00	0%	
2005	€ 2.200.625.507,00	5%	0,34%	0,15%	€ 2.408.291.149,00	0%	
2006	€ 1.859.838.752,00	-12%	0,29%	0,13%	€ 2.226.883.335,00	-7%	
2007	€ 1.987.001.163,00	-5%	0,29%	0,13%	€ 2.230.275.797,00	-7%	
2008	€ 2.037.446.020,00	-3%	0,28%	0,13%	€ 2.116.328.608,00	-12%	
2009	€ 1.718.595.000,00	-18%	0,23%	0,11%	€ 1.937.309.228,00	-19%	
2010	€ 1.710.407.803,00	-19%	0,21%	0,11%	€ 1.795.542.456,00	-25%	
2011	€ 1.425.036.650,00	-32%	0,19%	0,11%	€ 1.807.888.266,00	-25%	
2012	€ 1.687.429.482,00	-20%	0,22%				
2013	€ 1.687.429.482,00	-20%	0,20%				

- Tavola sinottica della spesa previsionale e consuntiva Mibac

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## ARCUS e LOTTO

Fonte: Minicifre della cultura 2012

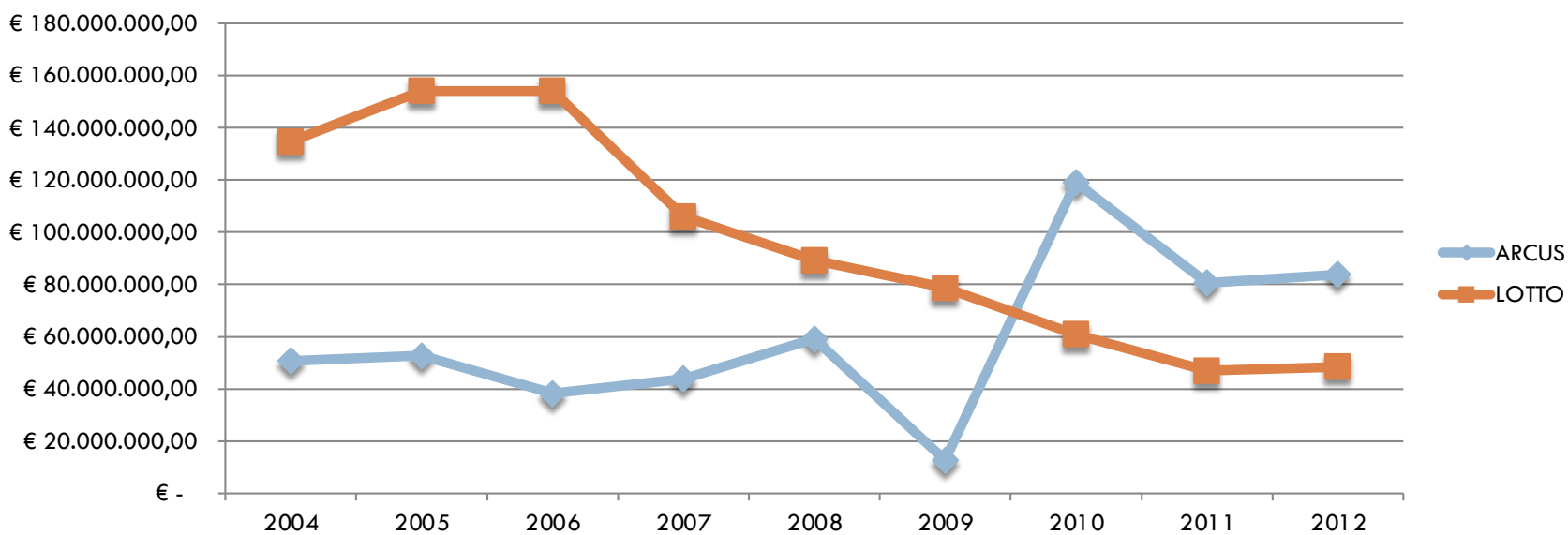
ANNO	N. PROGETTI	ARCUS	LOTTO
2004	55	€ 50.720.900,00	€ 134.712.911,00
2005	84	€ 52.700.000,00	€ 154.078.569,00
2006	54	€ 38.220.000,00	€ 154.078.569,00
2007	91	€ 43.860.000,00	€ 106.028.882,00
2008	77	€ 59.176.794,00	€ 89.228.322,00
2009	9	€ 12.727.144,00	€ 78.669.103,00
2010	177	€ 119.089.000,00	€ 60.860.584,00
2011	142	€ 80.671.435,00	€ 47.000.000,00
2012	130	€ 83.834.000,00	€ 48.480.000,00

- I finanziamenti derivanti dai fondi ARCUS sono aumentati tra il 2004 e il 2012 anche se meno che proporzionalmente rispetto al numero dei complessivo dei progetti
- I finanziamenti derivanti dai fondi LOTTO decrescono tra il 2004 e il 2012

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## ARCUS e LOTTO

Fonte: Minicifre della cultura 2012



- I finanziamenti derivanti dai fondi ARCUS presentano un andamento crescente anche se sono inferiori in valore assoluto rispetto ai finanziamenti derivanti dai fondi LOTTO. Questi ultimi fanno registrare una rapida diminuzione a partire dal 2006

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

ARCUS e LOTTO

Fonte: Minicifre della cultura 2012

## N. PROGETTI



- Il numero dei progetti finanziati con fondi ARCU E LOTTO registrano un picco nel 2010 che ribalta la tendenza costante degli anni precedenti, ma soprattutto il crollo del 2009

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

FUS

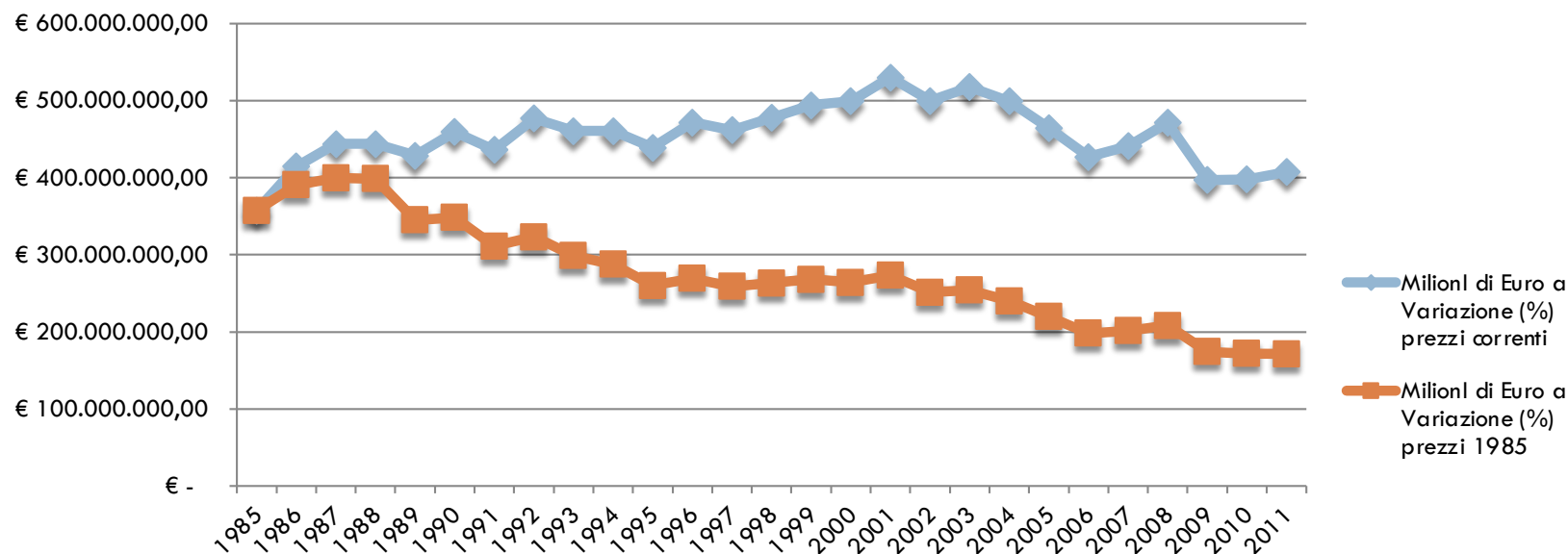
Fonte: Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo spettacolo 2011

ANNO	Milionl di Euro a Variazione (%) prezzi correnti	Variazione % rispetto all'anno precedente	VAR. VS 1985 a prezzi correnti	Incidenza sul PIL (%)	Milionl di Euro a Variazione (%) prezzi 1985	Variazione % rispetto all'anno precedente	VAR. VS 1985 a prezzi 1985
1985	€ 357.480.000,00		0,00	0,083%	€ 357.480.000,00	0,00%	0,00
1986	€ 414.610.000,00	15,98%	0,16	0,087%	€ 390.780.000,00	9,32%	0,09
1987	€ 443.870.000,00	7,06%	0,24	0,085%	€ 399.880.000,00	2,33%	0,12
1988	€ 443.870.000,00	0,00%	0,24	0,080%	€ 398.820.000,00	-0,27%	0,12
1989	€ 428.590.000,00	-3,44%	0,20	0,068%	€ 345.080.000,00	-13,47%	-0,03
1990	€ 459.430.000,00	7,20%	0,29	0,066%	€ 348.640.000,00	1,03%	-0,02
1991	€ 436.290.000,00	-5,04%	0,22	0,057%	€ 311.140.000,00	-10,76%	-0,13
1992	€ 477.130.000,00	9,36%	0,33	0,059%	€ 323.100.000,00	3,84%	-0,10
1993	€ 460.630.000,00	-3,46%	0,29	0,056%	€ 299.100.000,00	-7,43%	-0,16
1994	€ 460.580.000,00	-0,01%	0,29	0,052%	€ 287.740.000,00	-3,80%	-0,20
1995	€ 439.020.000,00	-4,68%	0,23	0,046%	€ 260.330.000,00	-9,53%	-0,27
1996	€ 471.820.000,00	7,47%	0,32	0,047%	€ 269.280.000,00	3,44%	-0,25
1997	€ 461.890.000,00	-2,10%	0,29	0,044%	€ 259.120.000,00	-3,77%	-0,28
1998	€ 477.670.000,00	3,42%	0,34	0,044%	€ 263.240.000,00	1,59%	-0,26
1999	€ 494.310.000,00	3,48%	0,38	0,044%	€ 268.170.000,00	1,87%	-0,25
2000	€ 499.360.000,00	1,02%	0,40	0,042%	€ 264.150.000,00	-1,50%	-0,26
2001	€ 530.340.000,00	6,20%	0,48	0,042%	€ 273.220.000,00	3,43%	-0,24
2002	€ 499.820.000,00	-5,75%	0,40	0,039%	€ 251.390.000,00	-7,99%	-0,30
2003	€ 517.930.000,00	3,62%	0,45	0,039%	€ 254.240.000,00	1,13%	-0,29
2004	€ 499.390.000,00	-3,58%	0,40	0,036%	€ 240.360.000,00	-5,46%	-0,33
2005	€ 464.490.000,00	-6,99%	0,30	0,032%	€ 219.820.000,00	-8,55%	-0,39
2006	€ 427.300.000,00	-8,01%	0,20	0,029%	€ 198.260.000,00	-9,81%	-0,45
2007	€ 441.290.000,00	3,27%	0,23	0,029%	€ 201.290.000,00	1,53%	-0,44
2008	€ 471.330.000,00	6,81%	0,32	0,030%	€ 208.270.000,00	3,47%	-0,42
2009	€ 397.000.000,00	-15,77%	0,11	0,026%	€ 174.120.000,00	-16,40%	-0,51
2010	€ 398.060.000,00	0,27%	0,11	0,028%	€ 171.920.000,00	-1,27%	-0,52
2011	€ 407.610.000,00	2,40%	0,14	0,029%	€ 171.420.000,00	-0,30%	-0,52

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

## FUS

Fonte: Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo spettacolo 2011

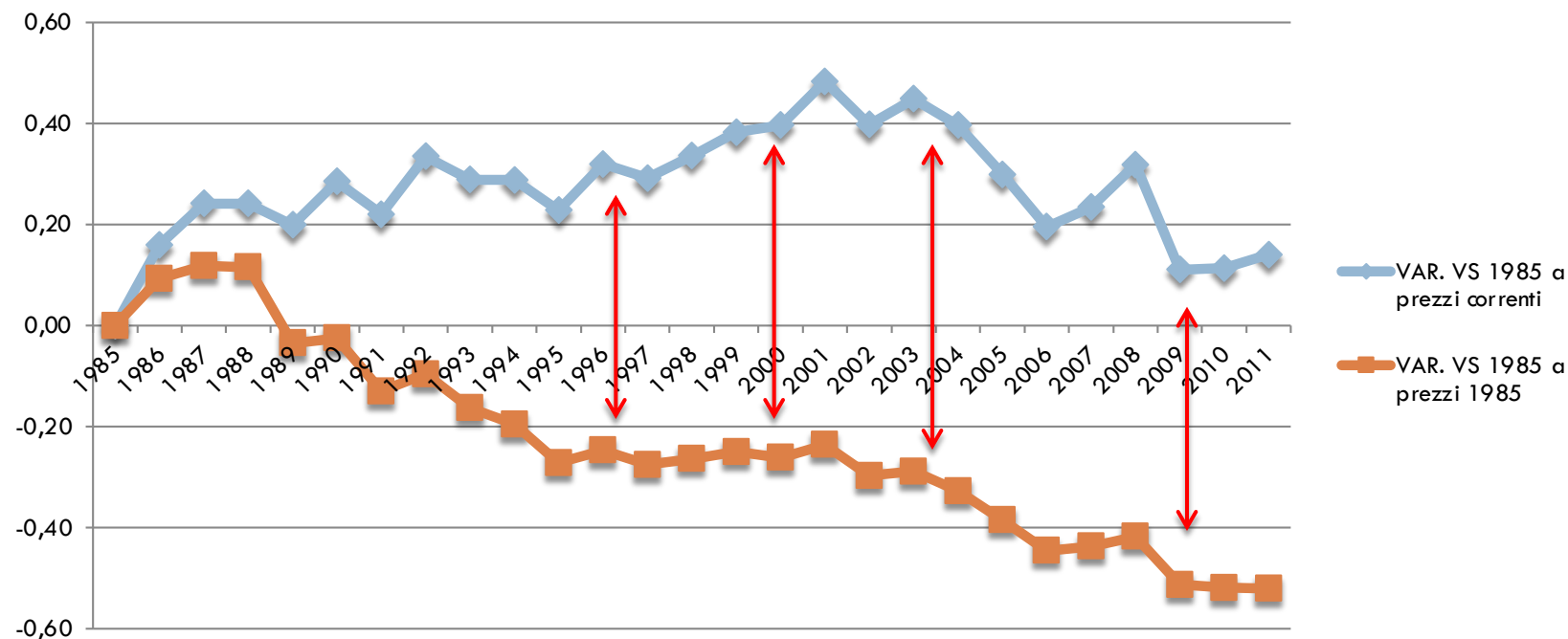


- Considerando i valori a prezzi correnti, i finanziamenti destinati al FUS sembrerebbero mantenere un'oscillazione contenuta tra il 1985 e il 2011
- Nel 2011 il valore di tali finanziamenti si attesta sullo stesso ammontare del 1986
- Dopo un modesto aumento dei fondi FUS tra la fine degli anni '90 e i primi del 2000, la tendenza degli ultimi anni è decrescente
- Considerando i valori a prezzi costanti (del 1985) si evidenzia come, per contro il trend sia fortemente e costantemente decrescente

# Andamento dei finanziamenti alla cultura

FUS

Fonte: Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo spettacolo 2011



- Mappando la variazione dei Fondi FUS a prezzi correnti e a prezzi costanti si evidenzia in maniera molto chiara il divario tra le fotografie offerte dalle due misure
- La differenza risiede in parte negli aggiustamenti dell'inflazione
- La riduzione registrata dal 2001 potrebbe aver subito l'impatto dell'introduzione dell'euro



# Andamento dei finanziamenti alla cultura



I **finanziamenti statali** alla cultura sono in **deciso calo**

Per sostenersi, le istituzioni culturali devono trovare **nuove fonti di finanziamento** sia rivolgendosi ai **privati** sia autofinanziandosi con **attività proprie**





## 2. La domanda di cultura: La principale fonte di autofinanziamento

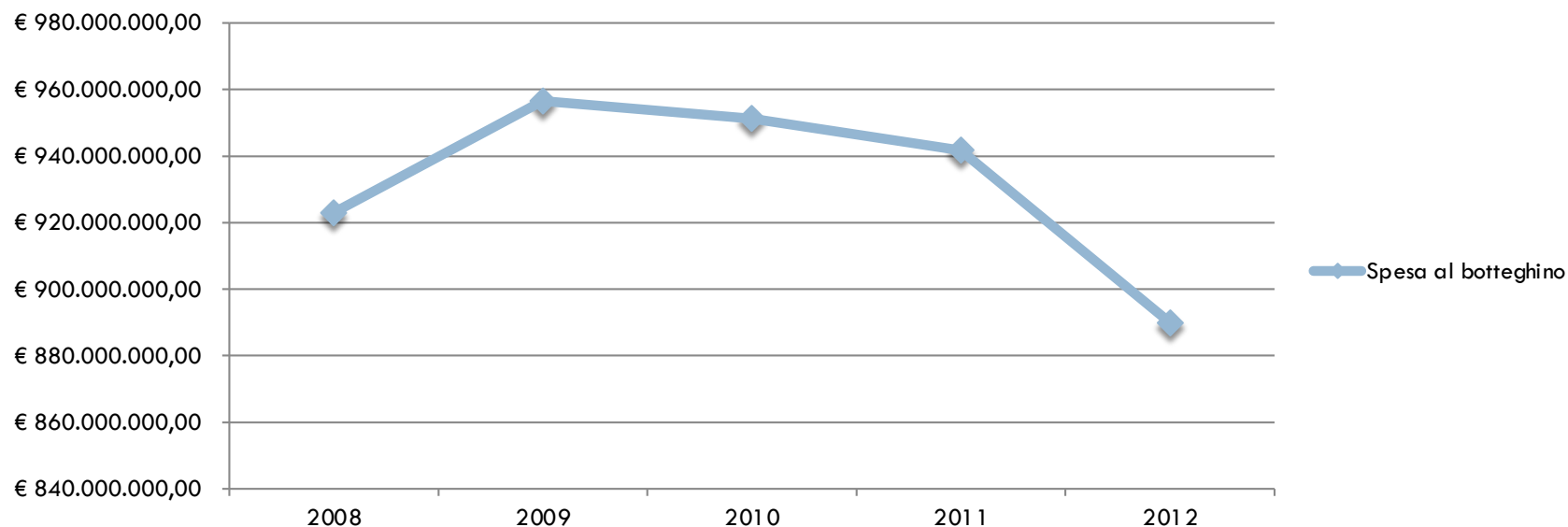
- Attività teatrale, concertistica e di ballo e concertino
- Musei, monumenti ed aree archeologiche

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012

## Spesa al botteghino

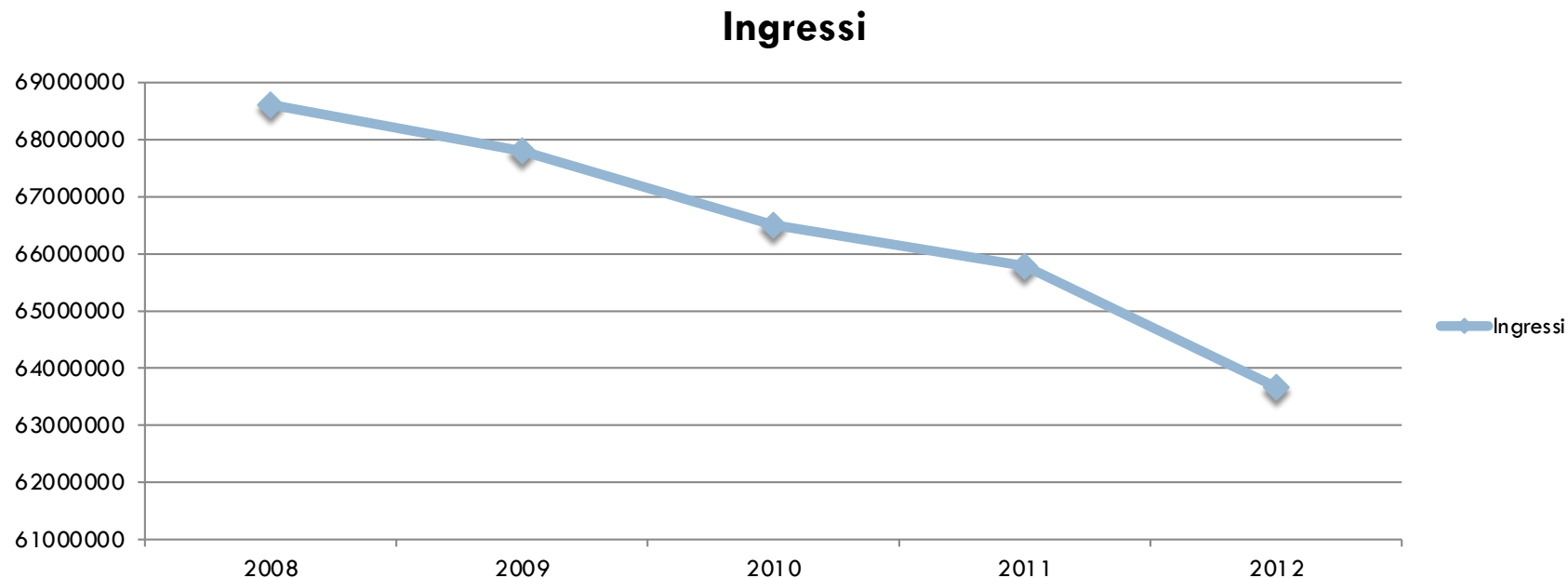


- Presi in maniera cumulata rispetto alle tre categorie (attività teatrale, concertistica e di ballo e concertini), tra il 2008 e il 2012 si registra un calo degli incassi dovuto soprattutto alla riduzione degli ingressi. La diminuzione è forte soprattutto nell'ultimo anno

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012

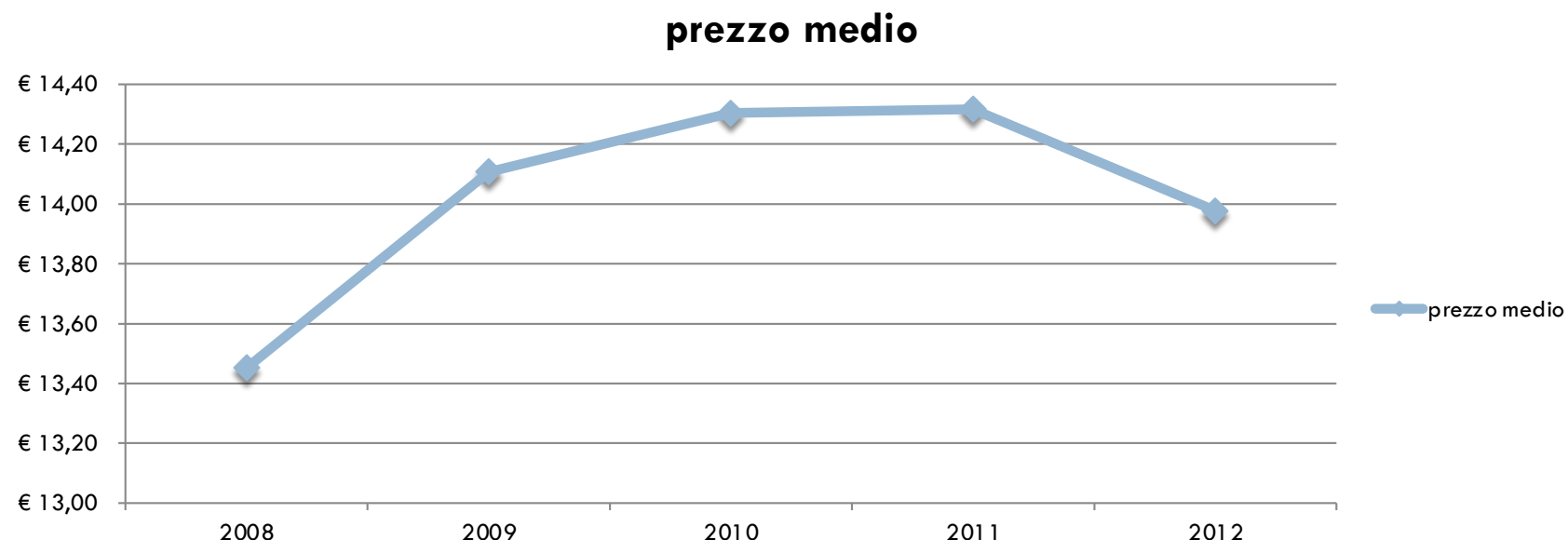


- Presi in maniera cumulata rispetto alle tre categorie (attività teatrale, concertistica e di ballo e concertini), tra il 2008 e il 2012 si registra un calo degli ingressi di spettatori paganti

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012

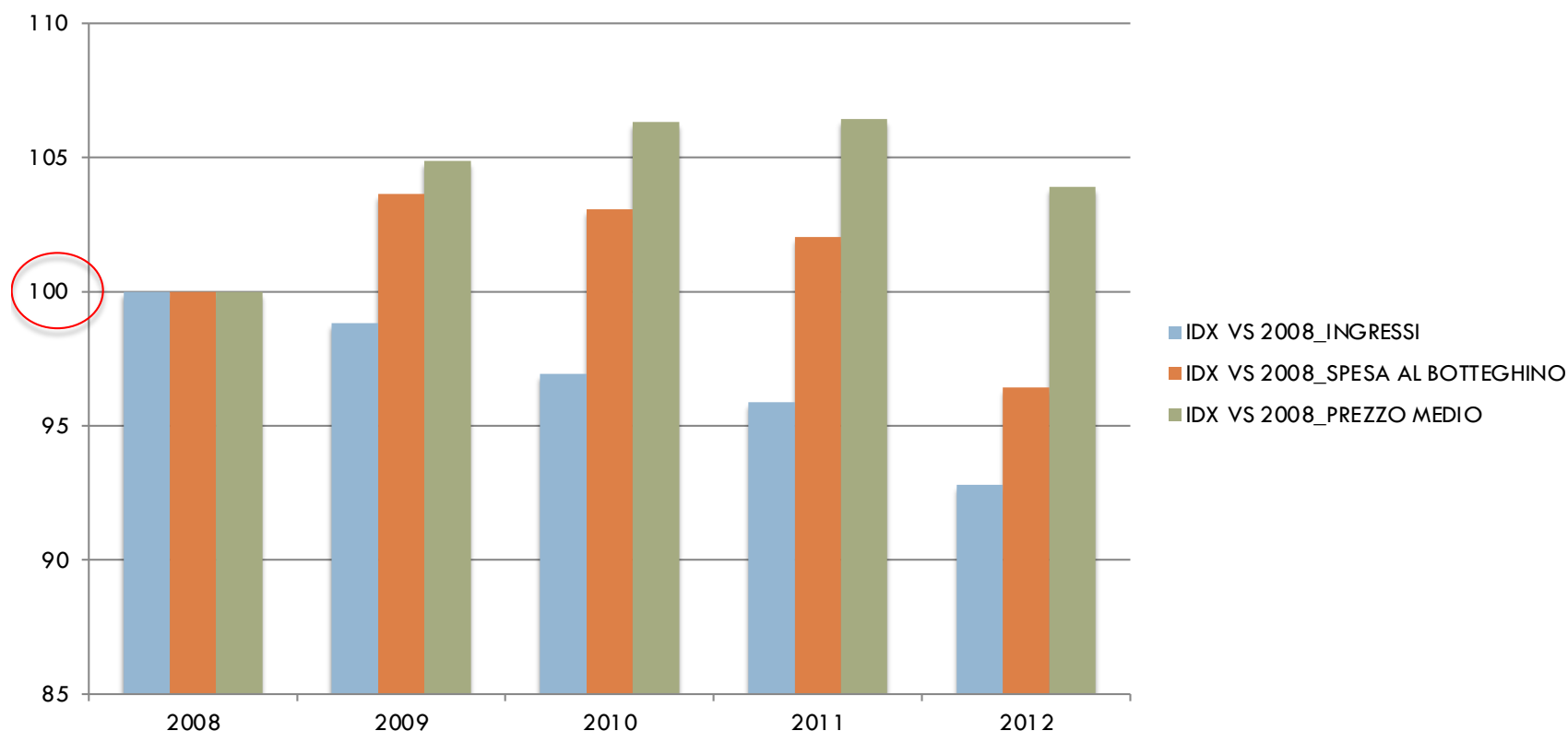


- Presi in maniera cumulata rispetto alle tre categorie (attività teatrale, concertistica e di ballo e concertini), tra il 2008 e il 2012 si registra un aumento del prezzo medio del biglietto con una diminuzione del 3% tra il 2011 e il 2012

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012



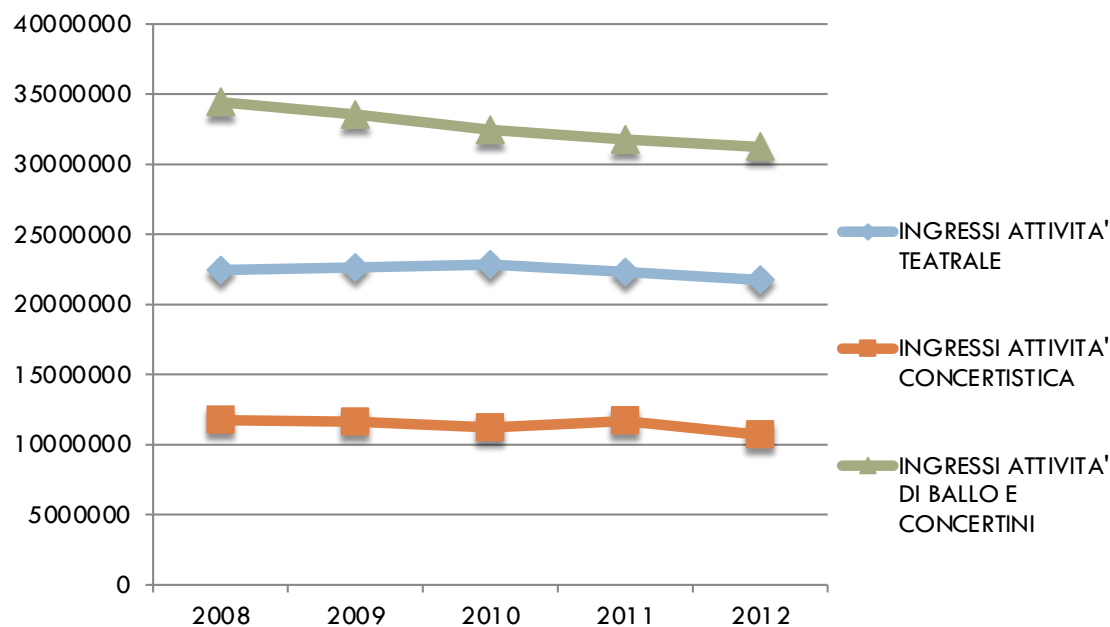
- Fatta eccezione per l'anno di riferimento, gli indici evidenziano che l'andamento della spesa al botteghino è il risultato di un progressivo decremento degli ingressi e un progressivo aumento dei prezzi medi

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012

ANNO	INGRESSI ATTIVITA' TEATRALE	INGRESSI ATTIVITA' CONCERTISTICA	INGRESSI ATTIVITA' DI BALLO E CONCERTINI
2008	22435430	11748274	34429010
2009	22628447	11623236	33550091
2010	22846829	11219876	32439214
2011	22319213	11701789	31762480
2012	21743275	10695011	31231867



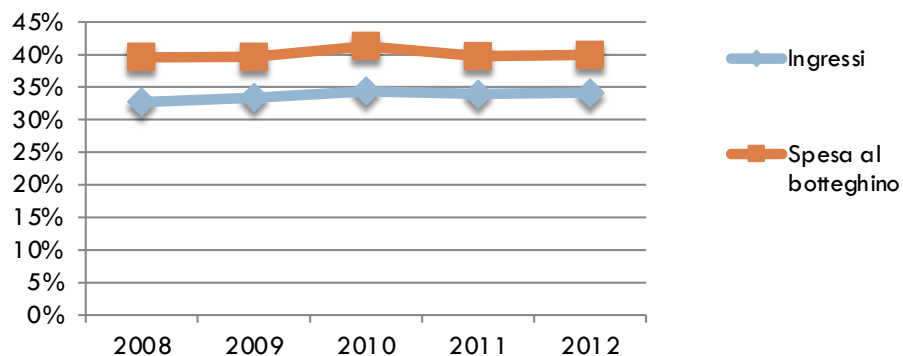
Gli ingressi di spettatori paganti nelle tre macro categorie dello spettacolo dal vivo (anche se su livelli differenti) sono costanti per il teatro e la concertistica, ma in flessione per l'attività di ballo e concertini

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

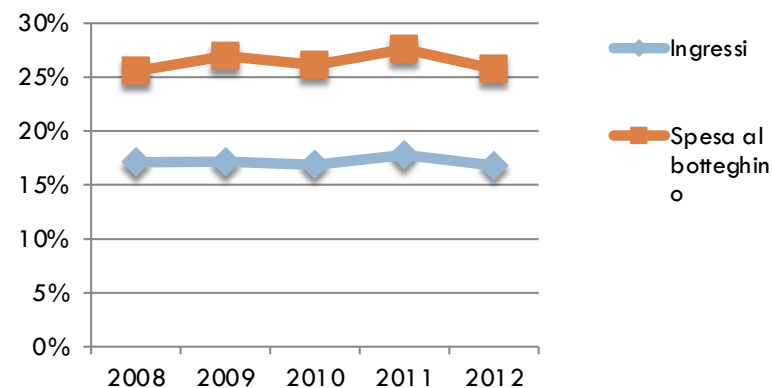
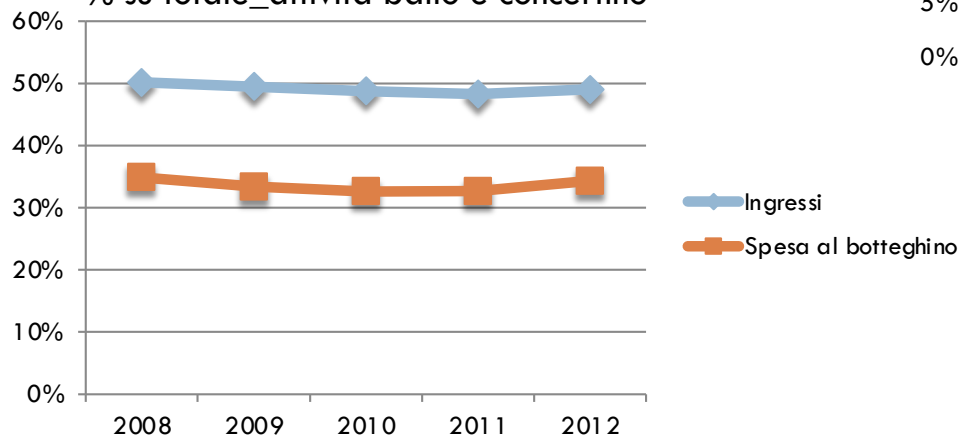
Attività teatrale, concertistica, di ballo e concertino

Fonte: Annuario dello spettacolo 2012

% su totale\_attività teatrale



% su totale\_attività ballo e concertino



% su totale\_attività concertistica

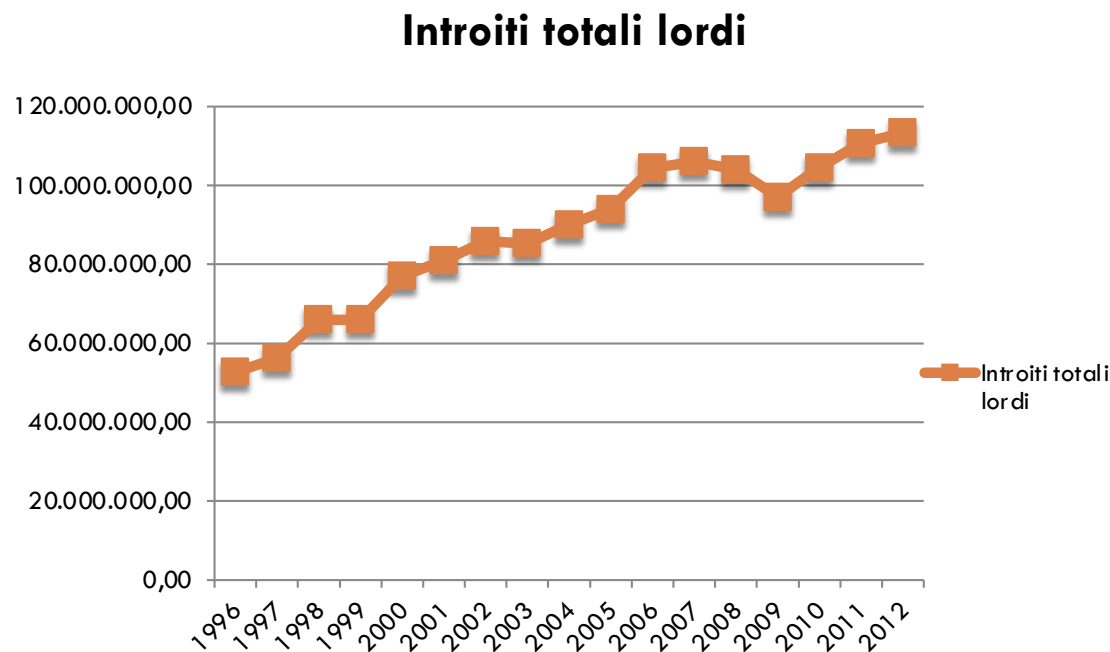


# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: dati Mibac

Anno	Introiti totali lordi
1996	52.715.714,24
1997	56.248.195,76
1998	65.973.241,34
1999	66.005.067,63
2000	77.017.081,84
2001	80.975.604,64
2002	85.844.522,17
2003	85.288.381,73
2004	90.087.582,63
2005	93.971.432,98
2006	104.411.476,90
2007	106.033.174,64
2008	104.010.425,94
2009	97.051.940,94
2010	104.484.306,34
2011	110.669.483,43
2012	113.318.445,32



- Gli introiti totali lordi legati alle visite di musei, monumenti e aree archeologiche in Italia, di proprietà statale, sono in continuo e costante aumento dal 1996
- Poiché gli introiti hanno una componente determinata dalla quantità e una determinata dal prezzo, bisogna comprendere a cosa sia legato il loro aumento

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

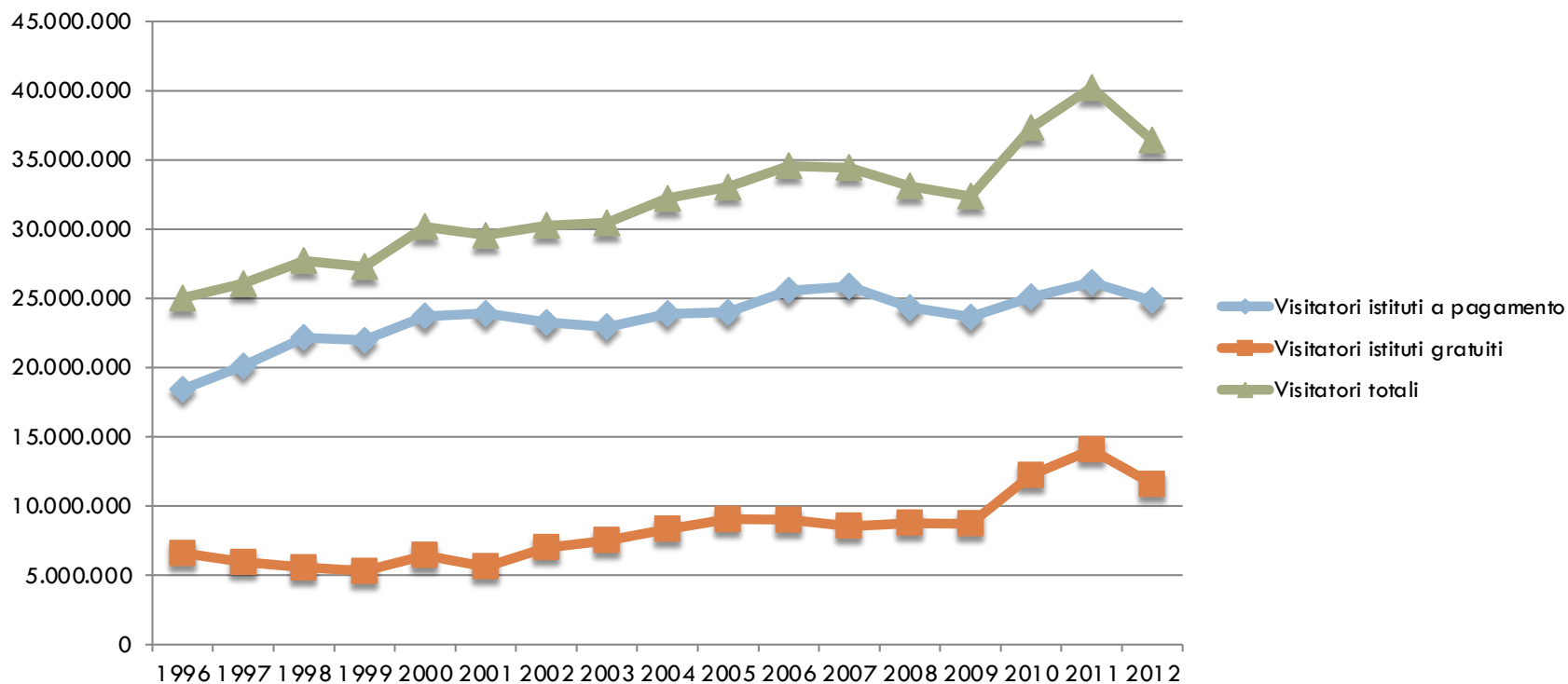
Fonte: dati Mibac

<b>Anno</b>	<b>N° visitatori paganti</b>	<b>Introiti totali</b>	<b>Prezzo medio</b>
1996	11.366.184	52.715.714,24	€ 4,64
1997	12.008.548	56.248.195,76	€ 4,68
1998	13.871.465	65.973.241,34	€ 4,76
1999	13.492.783	66.005.067,63	€ 4,89
2000	15.488.306	77.017.081,84	€ 4,97
2001	15.729.599	80.975.604,64	€ 5,15
2002	15.045.519	85.844.522,17	€ 5,71
2003	14.432.790	85.288.381,73	€ 5,91
2004	15.160.792	90.087.582,63	€ 5,94
2005	15.529.755	93.971.432,98	€ 6,05
2006	16.464.517	104.411.476,90	€ 6,34
2007	16.246.943	106.033.174,64	€ 6,53
2008	15.602.735	104.010.425,94	€ 6,67
2009	14.604.366	97.051.940,94	€ 6,65
2010	15.516.452	104.484.306,34	€ 6,73
2011	16.327.168	110.669.483,43	€ 6,78
2012	16.117.561	113.318.445,32	€ 7,03

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: dati Mibac



- I visitatori nei musei, monumenti e aree archeologiche hanno una tendenza crescente a livello globale negli ultimi quindici anni
- Tra il 2011 e il 2012 si registra una flessione
- La crescita è maggiore negli istituti gratuiti

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

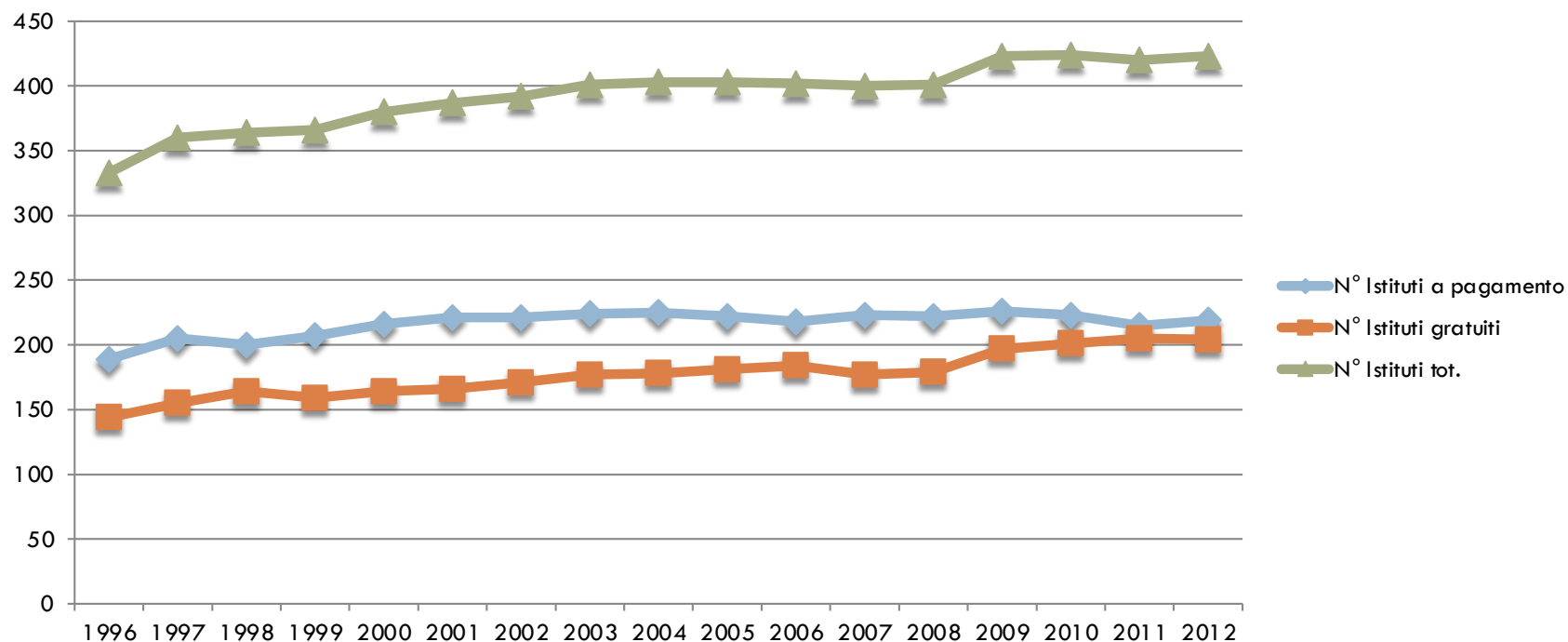
Musei, monumenti e aree archeologiche

Anno	N° Istituti a pagamento	N° Istituti gratuiti	N° Istituti tot.
1996	189	144	333
1997	205	155	360
1998	200	164	364
1999	207	159	366
2000	216	164	380
2001	221	166	387
2002	221	171	392
2003	224	177	401
2004	225	178	403
2005	222	181	403
2006	218	184	402
2007	223	177	400
2008	222	179	401
2009	226	197	423
2010	223	201	424
2011	215	205	420
2012	219	204	423

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: dati Mibac



- Il numero degli istituti, cumulato per le tre categorie in analisi, è sostanzialmente costante tra il 1996 e il 2011

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: dati Mibac

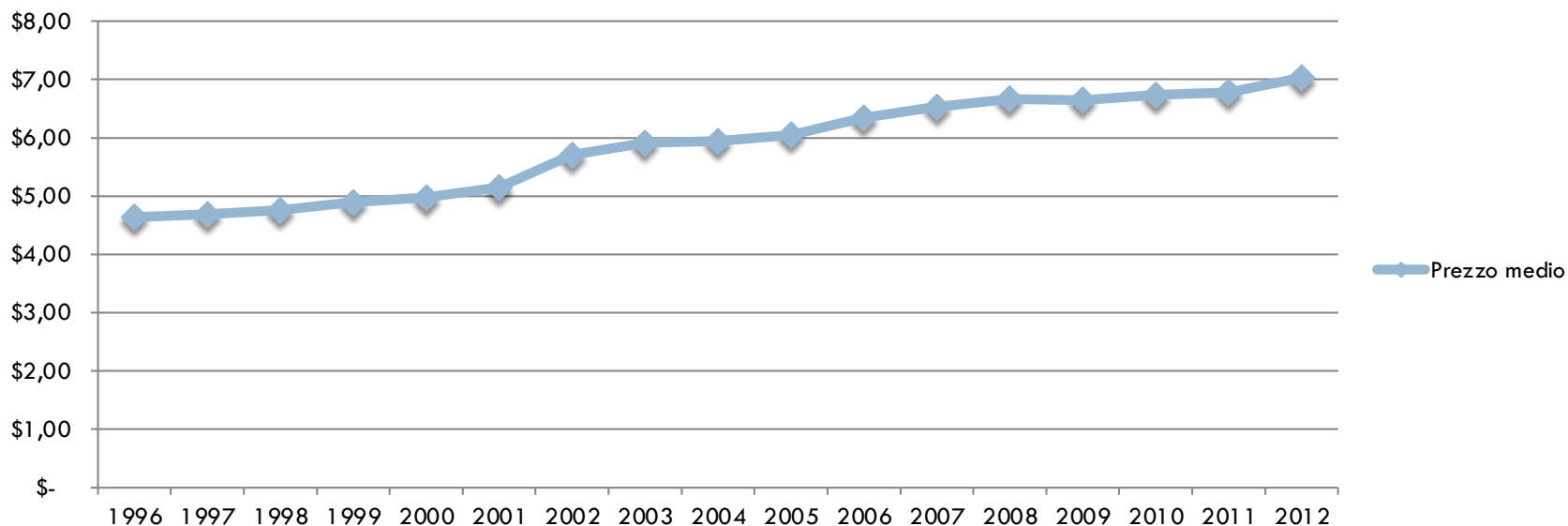
Anno	N° visitatori paganti	Introiti totali	Prezzo medio
1996	11.366.184	52.715.714,24	€ 4,64
1997	12.008.548	56.248.195,76	€ 4,68
1998	13.871.465	65.973.241,34	€ 4,76
1999	13.492.783	66.005.067,63	€ 4,89
2000	15.488.306	77.017.081,84	€ 4,97
2001	15.729.599	80.975.604,64	€ 5,15
2002	15.045.519	85.844.522,17	€ 5,71
2003	14.432.790	85.288.381,73	€ 5,91
2004	15.160.792	90.087.582,63	€ 5,94
2005	15.529.755	93.971.432,98	€ 6,05
2006	16.464.517	104.411.476,90	€ 6,34
2007	16.246.943	106.033.174,64	€ 6,53
2008	15.602.735	104.010.425,94	€ 6,67
2009	14.604.366	97.051.940,94	€ 6,65
2010	15.516.452	104.484.306,34	€ 6,73
2011	16.327.168	110.669.483,43	€ 6,78
2012	16.117.561	113.318.445,32	€ 7,03

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: dati Mibac

## Prezzo medio



- Il prezzo medio per biglietto è aumentato tra il 1996 e il 2012 di quasi il 70%
- Gran parte dell'aumento degli introiti totali lordi registrato nei musei, nei monumenti e nelle aree archeologiche è dovuto all'aumento del prezzo medio, considerando che l'aumento dei visitatori paganti tra il 1996 e il 2012 è del solo 25% ( aumento dei visitatori meno che proporzionale rispetto a quello del prezzo medio)

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO

Musei, monumenti e aree archeologiche

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

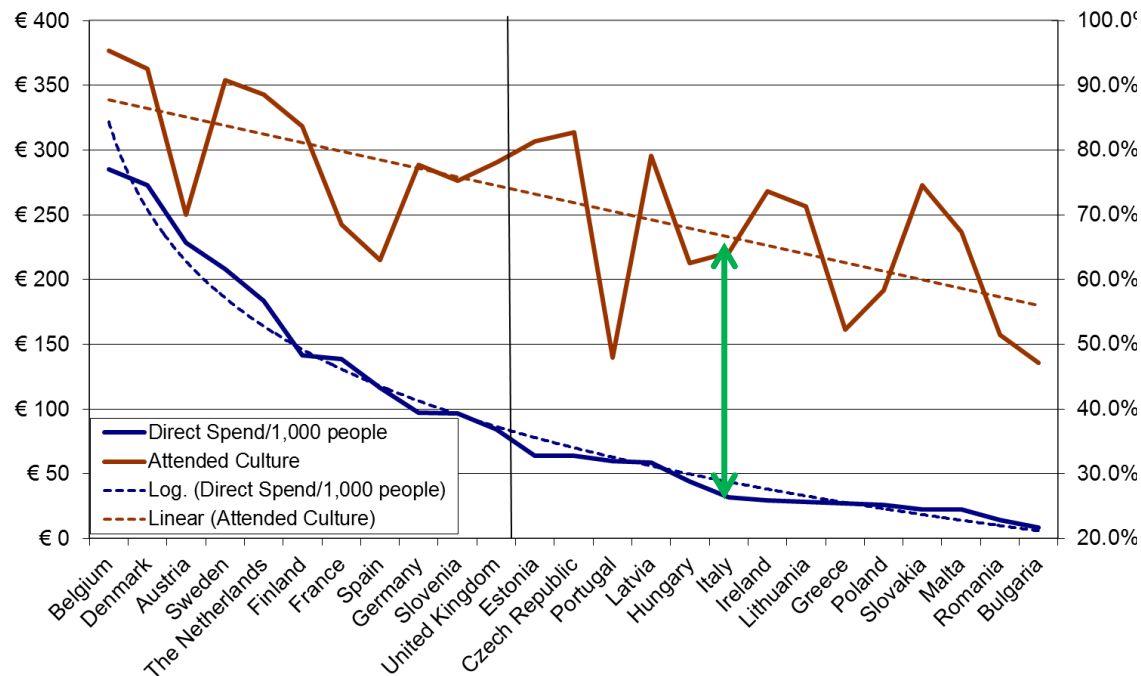
Spesa annuale delle famiglie italiane (prezzi correnti-milioni di €)													
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var. % 2011/2010	Var % 2011/2001
Totale spesa in ricreazione e cultura	56213	57495	58260	61727	60718	63562	66168	66221	66382	69217	70994	102,57	126,29
Totale spesa famiglie	737979	759857	787676	814358	842277	875575	905162	925952	910527	935338	962649	102,92	130,44
Incidenza % della spesa in cultura sulla spesa delle famiglie	7,62%	7,57%	7,40%	7,58%	7,21%	7,26%	7,31%	7,15%	7,29%	7,40%	7,37%		

- La spesa annuale delle famiglie italiane in cultura e ricreazione è compresa tra il 7,15% e il 7,62% su un trend decennale.
- Negli ultimi anni tale porzione si è ulteriormente contratta per un possibile parziale effetto della crisi
- In termini non relativi alla spesa totale la variazione della spesa delle famiglie in cultura è positiva nel 2011 rispetto al 2001 (+26%) e rispetto al 2010 (+2%)

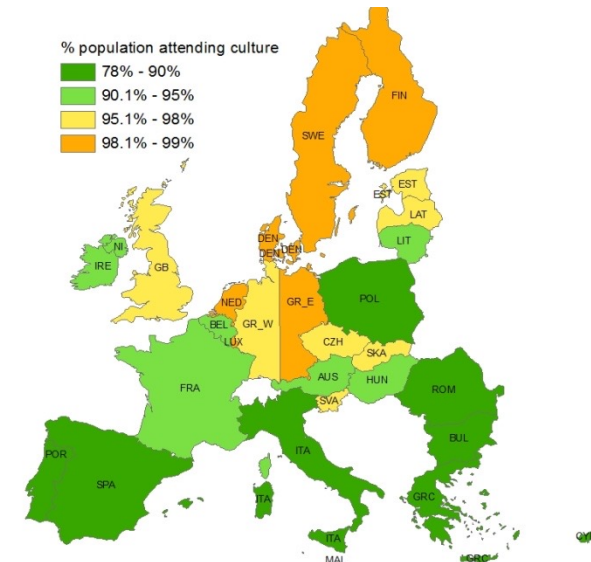


## 44

### Finanziamenti diretti statali per la cultura per migliaia di persone comparati alla partecipazione pubblica agli eventi culturali per Paese



### Partecipazione culturale nei paesi europei



Fonte: DCMS, *International comparisons of public engagement in culture and sport, 2011*

# LA DOMANDA DI CULTURA: PRINCIPALE FONTE DI AUTOFINANZIAMENTO



- E' necessario un intervento per far crescere il numero dei visitatori e farlo diventare il maggior driver della crescita degli incassi aumentando così gli introiti derivanti da attività caratteristiche e operative

- E' necessario un controllo attento sulle politiche di pricing
- I servizi accessori costituiscono una parte cospicua degli introiti degli istituti culturali
- E' necessario promuovere la cultura come bene cui destinare una maggiore fetta della spesa delle famiglie, che risulta molto bassa



## Il ricorso ai privati

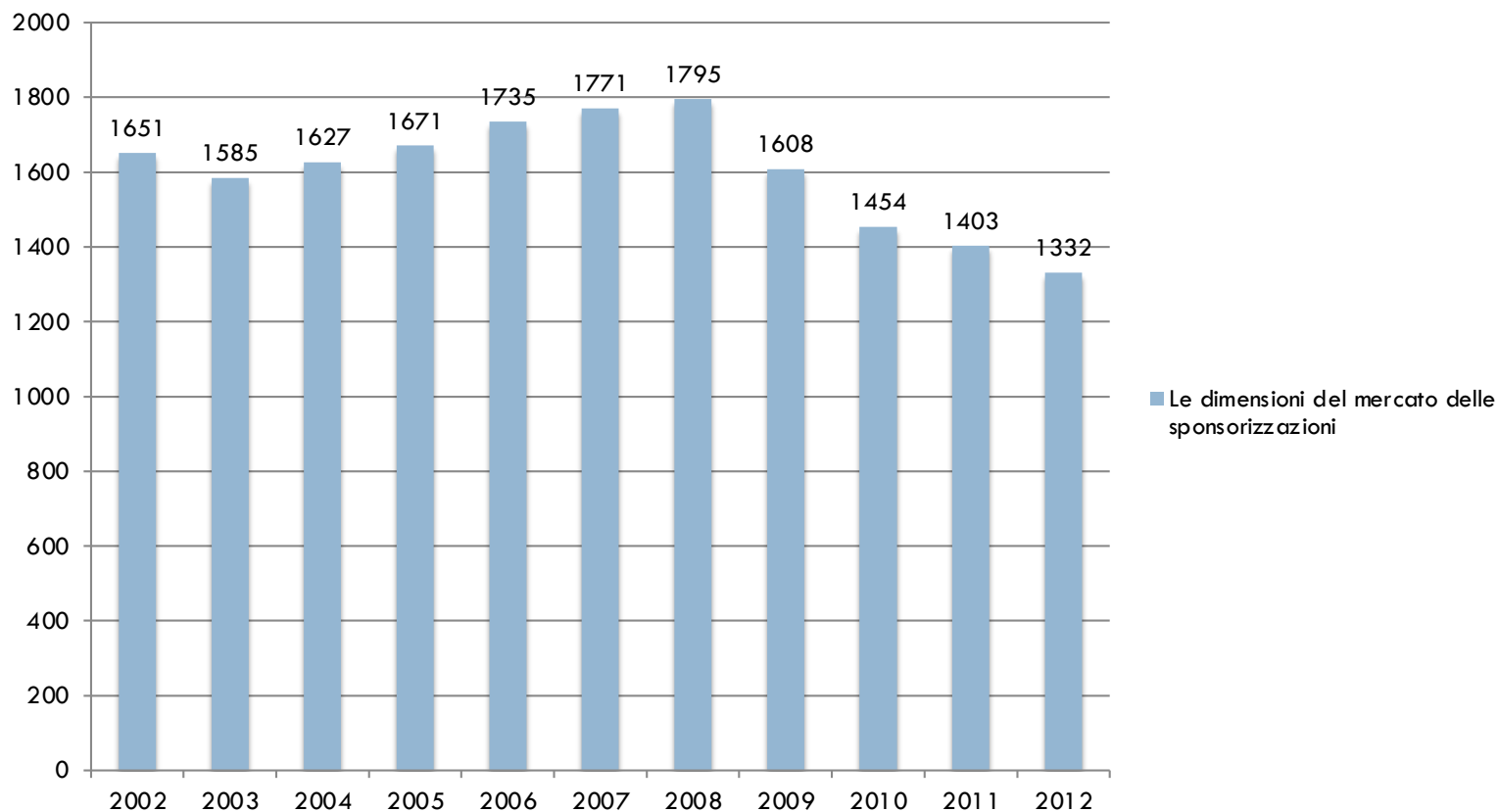
- Mercato delle sponsorizzazioni
- Distribuzione delle erogazioni bancarie

# Il ricorso ai privati

## Mercato delle sponsorizzazioni

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

### Le dimensioni del mercato delle sponsorizzazioni

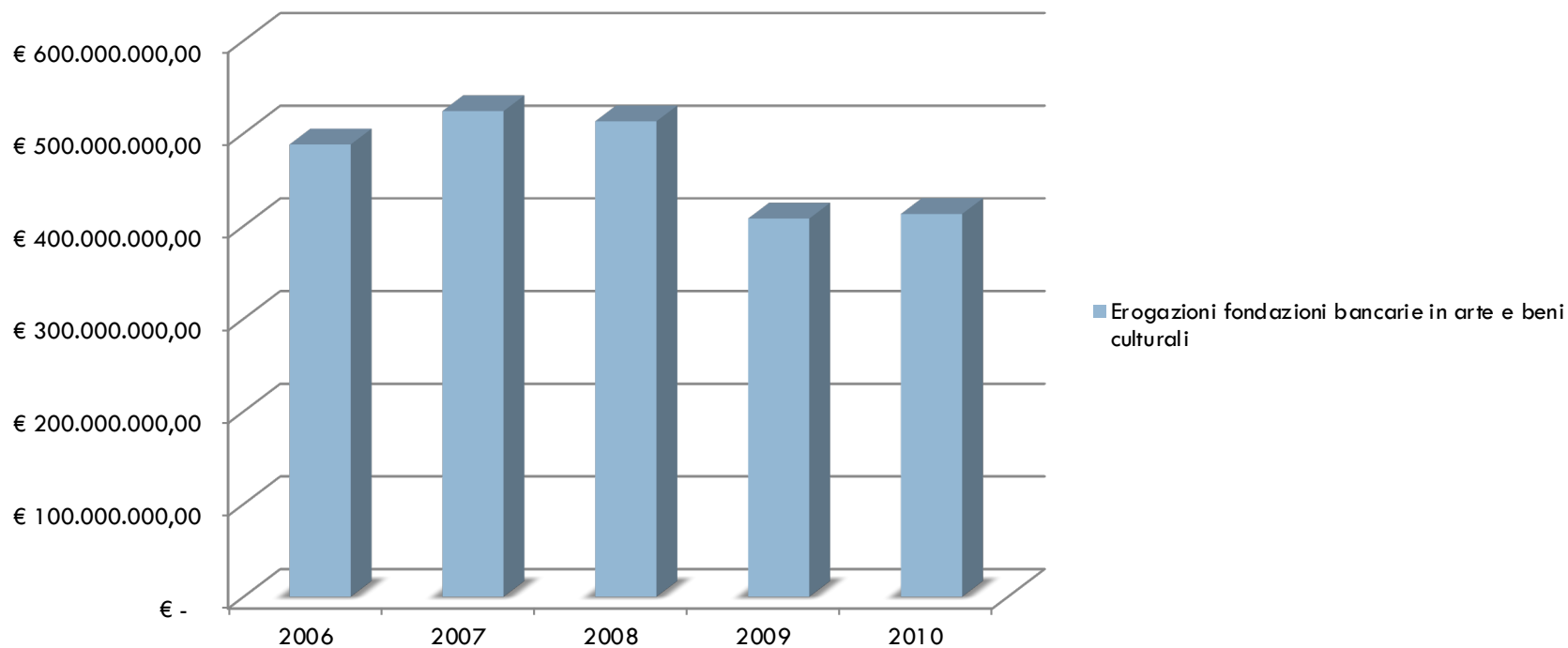


# Il ricorso ai privati

## Erogazioni da parte di fondazioni bancarie

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

### Erogazioni fondazioni bancarie in arte e beni culturali

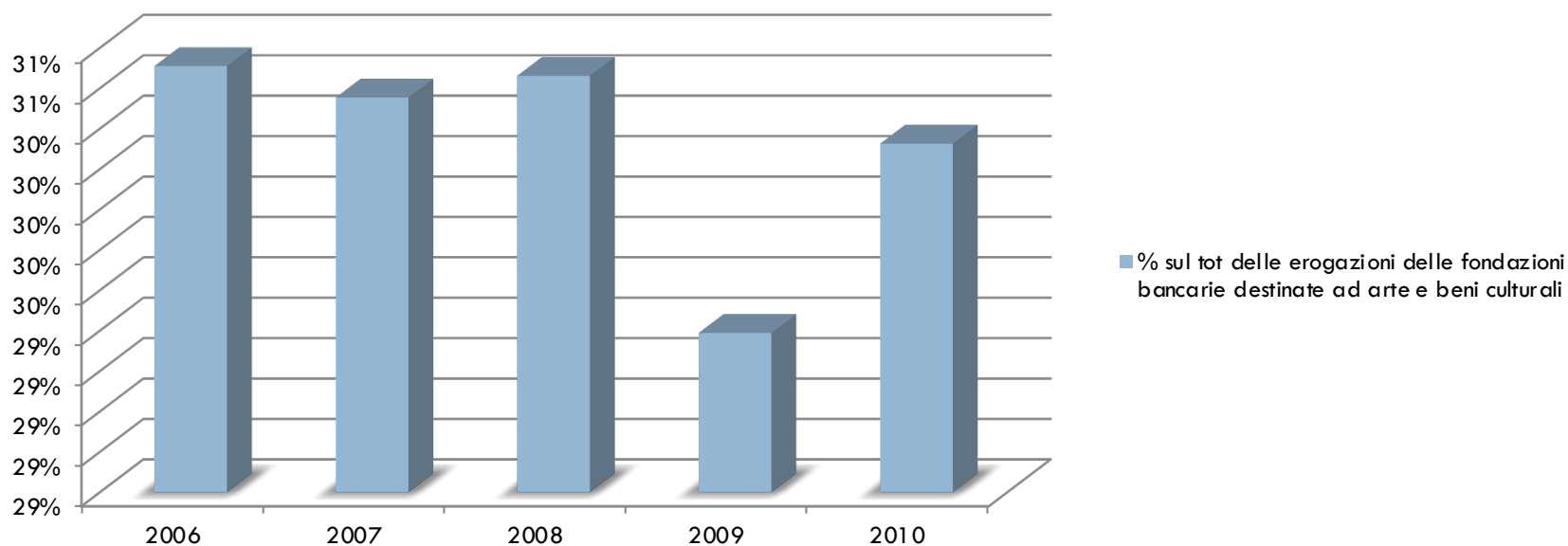


# Il ricorso ai privati

## Erogazioni da parte di fondazioni bancarie

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

### % sul tot delle erogazioni delle fondazioni bancarie destinate ad arte e beni culturali





L'OCCUPAZIONE IN CULTURA

# L'OCCUPAZIONE IN CULTURA

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

Valori in migliaia	Totale occupazione e culturale	professione culturale e in settore culturale	professione culturale in settore non culturale	professione non culturale in settore culturale	tot. Occupati	% su totale occupati	Var. vs 2004
<b>2004</b>	569	129	221	219	22404	2,54%	0,00%
<b>2005</b>	577	130	241	206	22563	2,56%	1,41%
<b>2006</b>	585	132	247	206	23222	2,52%	2,81%
<b>2007</b>	628	135	273	220	23405	2,68%	10,37%
<b>2008</b>	635	140	279	216	23405	2,71%	11,60%
<b>2009</b>	608	134	256	218	23025	2,64%	6,85%
<b>2010</b>	585	137	249	199	22872	2,56%	2,81%

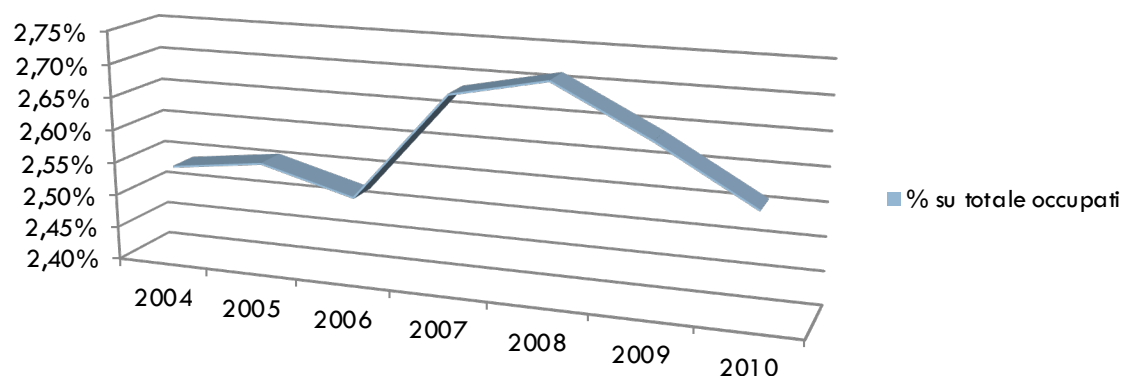
- Il numero degli occupati nel settore culturale è aumentato di circa 15000 unità tra il 2004 e il 2010
- Il 2007 e il 2008 hanno fatto registrare l'aumento maggiore di occupati nel settore
- Considerata la mole di patrimonio culturale a disposizione dell'Italia, la percentuale degli occupati in questo settore rispetto agli occupati totali è irrisoria



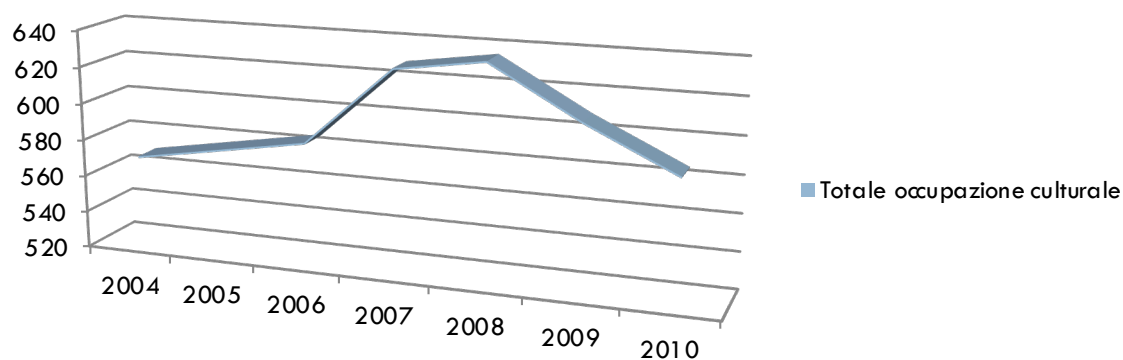
# L'OCCUPAZIONE IN CULTURA

Fonte: rapporto annuale Federculture 2012

## % su totale occupati



## Totale occupazione culturale



Una forte flessione dell'occupazione nel settore culturale, sia in termini assoluti che in termini percentuali rispetto all'occupazione totale, si registra dal 2008 con possibile impatto della crisi economica sull'andamento del mercato del lavoro

### 3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?

#### *Il paradosso industriale (1 / 3)*

53

- ▶ **47** luoghi italiani rientrano nella Lista dei beni patrimonio mondiale dell'Unesco: **primato**;
- ▶ Il sistema economico italiano conta circa **5.200.000\*** imprese registrate presso le Camere di Commercio;
- ▶ Delle quali solo circa **50.000\*** sono culturali, neanche l'**1%** del totale delle imprese italiane;
- ▶ Nonostante il primato mondiale del nostro patrimonio culturale solo l'**1,1%** degli occupati è impiegato nel settore culturale (ad es. l'Islanda che ha solo **2** beni nella stessa lista Unesco supera il 3%)
- ▶ Stesso confronto sul numero degli impiegati per settore, ad esempio nella divisione 91\*\*:
  - Gran Bretagna= 1.129.000
  - Germania= 771.000
  - **Italia= 379.000**

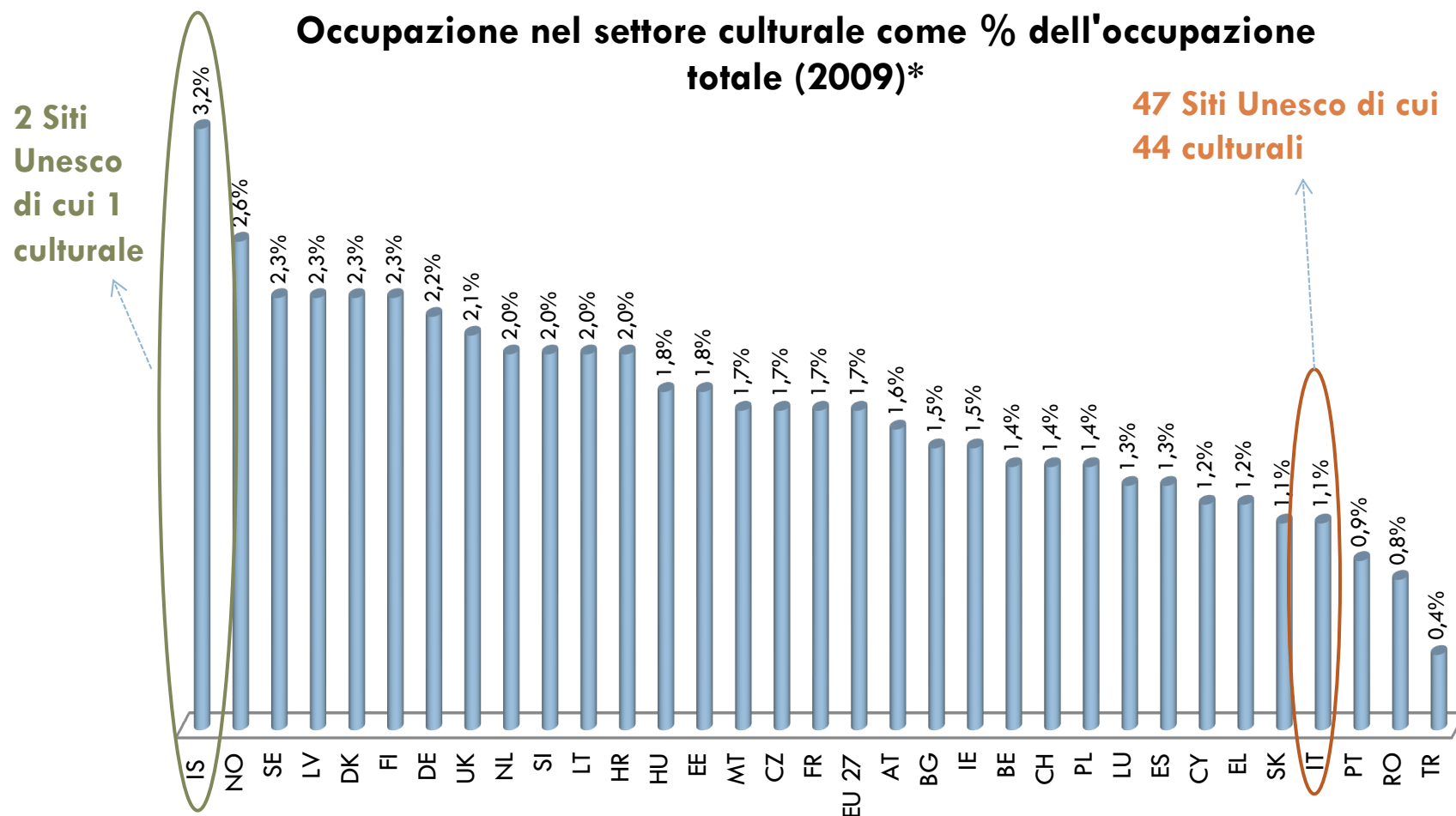
\* Fonte: Infocamere 2011

\*\* Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali

### 3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?

#### *Il paradosso industriale (2/3)*

54



(\*) Il settore culturale comprende le seguenti classi NACE Rev.2 codes: 58, 59, 60, 90, 91.

Numero di  
persone  
impiegate nel  
settore  
culturale,  
2009  
(migliaia)

	Cultural sectors			
	Film, video, TV, music recording and publishing (NACE 59)	Programming and broadcasting (NACE 60)	Creative arts and entertain- ment (NACE 90)	Libraries, archives, museums and other cultural activities (NACE 91)
<b>EU-27</b>	402.3	348.6	1 045.6	590.3
<b>BE</b>	8.7	4.8	17.9	13.7
<b>BG</b>	u	12.4	13.7	9.7
<b>CZ</b>	7.5	8.7	24.5	21.5
<b>DK</b>	6.2	5.5	14.8	19.5
<b>DE</b>	78.1	55.6	223.5	77.1
<b>EE</b>	u	u	3.0	3.4
<b>IE</b>	2.5 u	4.0 u	12.5	3.9 u
<b>EL</b>	5.4	11.7	9.1	10.2
<b>ES</b>	36.1	44.1	59.0	33.0
<b>FR</b>	57.7	33.4	148.6	52.1
<b>IT</b>	27.9	12.3	79.2	37.9
<b>CY</b>	u	2.0	0.9 u	0.9 u
<b>LV</b>	u	1.4 u	9.1	7.8
<b>LT</b>	u	u	7.8	10.7
<b>LU</b>	u	u	0.7 u	u
<b>HU</b>	5.0	6.5	19.6	16.6
<b>MT</b>	u	u	u	u
<b>NL</b>	26.1	u	64.2	28.8
<b>AT</b>	6.7	8.0	27.5	9.1
<b>PL</b>	14.7 u	27.2	72.3	58.8
<b>PT</b>	5.7	6.4	17.3	6.1
<b>RO</b>	u	16.3	12.5	12.2
<b>SI</b>	1.0 u	3.8 u	4.3	5.0
<b>SK</b>	u	2.6 u	7.3	7.0
<b>FI</b>	5.9	5.7	15.5	10.9
<b>SE</b>	14.1	8.3	26.9	20.2
<b>UK</b>	79.7	63.5	154.0	112.9
<b>IS</b>	u	u	1.4	u
<b>NO</b>	u	7.3	16.1	9.9
<b>CH</b>	6.9	7.8	11.9	13.8
<b>HR</b>	u	8.1 u	6.3 u	5.8 u
<b>MK</b>	:	:	:	:
<b>TR</b>	7.2	18.1	22.7	11.7

36 siti  
Unesco di cui  
33 culturali

28 siti  
Unesco di cui  
24 culturali

# Dimensioni delle imprese appartenenti al sistema produttivo culturale

Fonte: rapporto 2012 Symbola

## Imprese registrate del sistema produttivo culturale in Italia, per settore

Anno 2011 (valori assoluti e composizioni percentuali)

Settori	Imprese registrate		Variazioni 2009-2011	
	v.a.	%	v.a.	%
<b>Industrie creative</b>	<b>301.451</b>	<b>67,9</b>	<b>1.322</b>	<b>0,4</b>
<i>Architettura</i>	140.743	31,7	3.241	2,4
<i>Comunicazione e branding</i>	33.550	7,6	765	2,3
<i>Design e produzione di stile</i>	27.894	6,3	1.757	6,7
<i>Artigianato</i>	99.265	22,4	-4.441	-4,3
<b>Industrie culturali</b>	<b>114.295</b>	<b>25,8</b>	<b>-484</b>	<b>-0,4</b>
<i>Film, video, radio-tv</i>	13.684	3,1	-301	-2,2
<i>Videogiochi e software</i>	44.428	10,0	1.610	3,8
<i>Musica</i>	2.348	0,5	169	7,8
<i>Libri e stampa</i>	53.835	12,1	-1.962	-3,5
<b>Patrimonio storico-artistico</b>	<b>1.037</b>	<b>0,2</b>	<b>97</b>	<b>10,3</b>
<i>Musei, biblioteche, archivi e gestione di luoghi e monumenti storici</i>	1.037	0,2	97	10,3
<b>Performing arts e arti visive</b>	<b>26.870</b>	<b>6,1</b>	<b>1.691</b>	<b>6,7</b>
<i>Rappresentazioni artistiche, divertimento e convegni e fiere</i>	26.870	6,1	1.691	6,7
<b>TOTALE</b>	<b>443.653</b>	<b>100,0</b>	<b>2.626</b>	<b>0,6</b>

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

# Dimensioni delle imprese appartenenti al sistema produttivo culturale

Fonte: rapporto 2012 Symbola



Numero imprese del  
sistema produttivo  
culturale

443.653



Numero occupati sistema  
produttivo culturale

1.390.000



Numero medio degli addetti in  
imprese del sistema produttivo  
culturale

3

# Dimensioni delle imprese appartenenti al sistema produttivo culturale

Fonte: ISTAT, Italia in cifre 2011



Numero imprese  
registrate in Italia

3.326.675

% imprese nel settore  
dei servizi

67%

Occupati nel  
settore dei  
servizi

24.970.000

Numero medio degli addetti in  
imprese del sistema produttivo  
culturale

11

# Agenda degli argomenti\*

59

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità



## 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

60



# 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

## Le teorie di sviluppo economico: un quadro di sintesi

61

1950-1960

- Teoria prevalente: **sviluppo esogeno**
- la **dimensione territoriale** e i **fattori ambientali** hanno un ruolo **trascurabile** – sono perlopiù interpretati come vincoli al cambiamento

Modello di sviluppo:  
**Grande impresa integrata**

1970

- Teoria prevalente: **sviluppo endogeno (debole)**
- L'**ambiente** viene interpretato come caratteristico di risorse materiale e immateriali. Il territorio è un **humus ideale** per la sedimentazione di forme diverse di capitale – umano, sociale e culturale – e di valori

Modello di sviluppo:  
**Dec. produttivo int. pubblico**

1970-1980

- Teoria prevalente: **sviluppo endogeno (forte)**
- L'ambiente e il territorio divengono luoghi di sedimentazione di fattori storici, sociali e culturali specifici e interrelati

Modello di sviluppo:  
**distretti industriali**

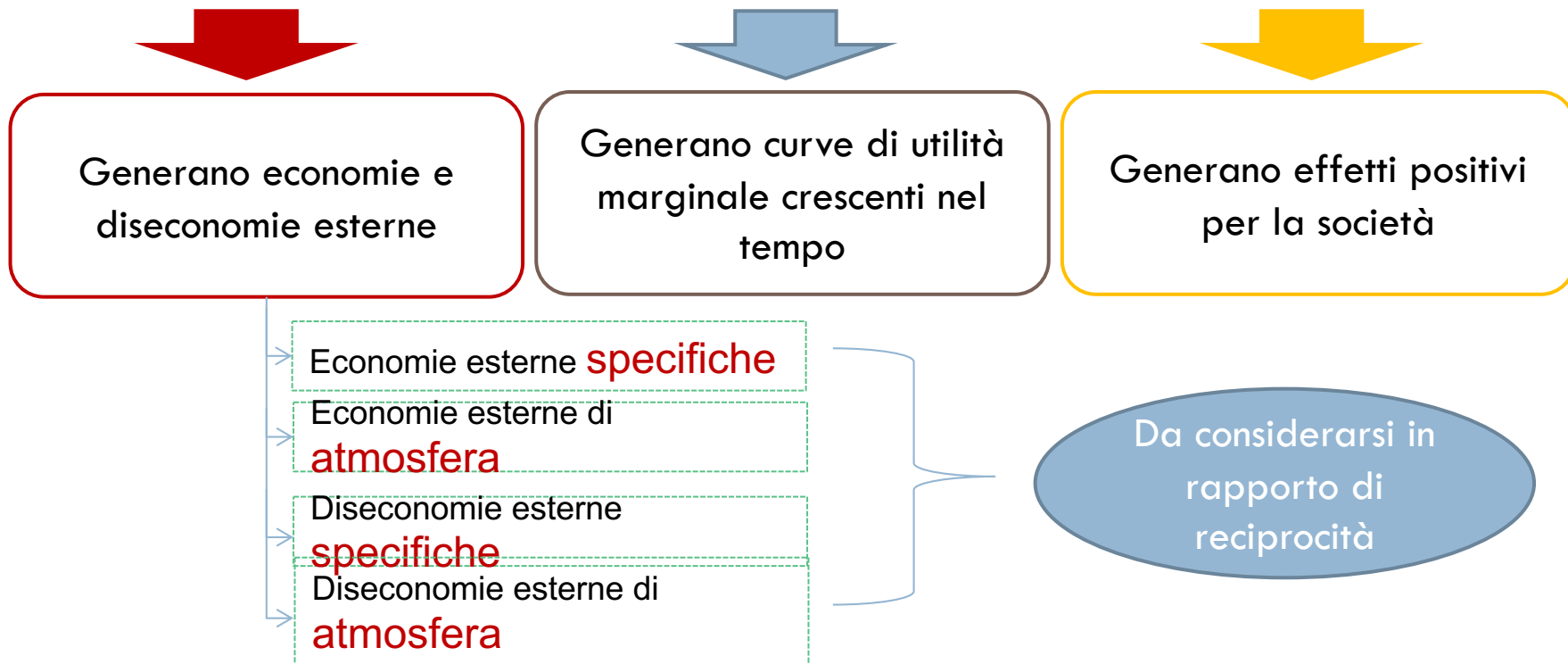
Fonte: Seddio P., (2011) - in corso di pubblicazione  
Sistemi integrati di gestione e valorizzazione

## 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

*Le “natura economica” di un bene o di una attività culturale (1/2)*

62

Trattasi di beni che una hanno **meritorietà** in quanto **beni di informazione**, che soddisfano **bisogni superiori qualitativamente** dal punto di vista dei valori condivisi



## 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

*Le “natura economica” di un bene o di una attività culturale (2/2)*

63

Trattati di **risorse** di informazione artistica, culturale e storica che per essere destinati dalla loro funzione richiedono quale (procedimento essenziale) **servizi immateriali** che si accompagnino alla **componente materiale** dei beni



Sono beni immateriali su  
supporto materiale



Derivano da una  
componente di stock e una  
di servizio



La risorse culturale diventa  
patrimonio culturale  
attraverso progettualità

## 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

*Gli stadi della valorizzazione: un framework di sintesi*

64

Valorizzazione  
come politica  
**accessoria**

*Carta Europea del  
Patrimonio  
Architettonico,  
emanata dal Consiglio  
d'Europa (1975)*

**legge 512/1982:**  
*Regime fiscale dei beni  
di rilevante interesse  
culturale*

Valorizzazione  
come politica  
attiva per  
**singolo bene**

*Legge 4/1993 (la  
“Legge Ronchey”)*

**Decreto legislativo  
112/1998,**  
*Conferimento di  
funzioni e compiti  
amministrativi dello  
Stato alle regioni ed  
agli enti locali, in  
attuazione del capo I  
della legge 15 marzo  
1997, n. 59*

Valorizzazione  
come **risorsa di  
sviluppo**

*Riforma Titolo V  
della Costituzione*

*Codice  
42/2004,  
**Codice dei beni  
culturali** e del  
paesaggio e  
successive  
modifiche*

**A rete**

**Distretto**

## 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

*Il codice dei Beni Culturali: I principi fondamentali per le attività di valorizzazione*

65

Il principio della **cooperazione** tra i diversi soggetti pubblici (Stato, Regioni, Enti Locali) coinvolti e l'impiego dello strumento dell'accordo (Art. 112 comma 4 e 9 Codice)

Il principio della **collaborazione** tra soggetti pubblici e privati (Art. 112 comma 8 Codice)

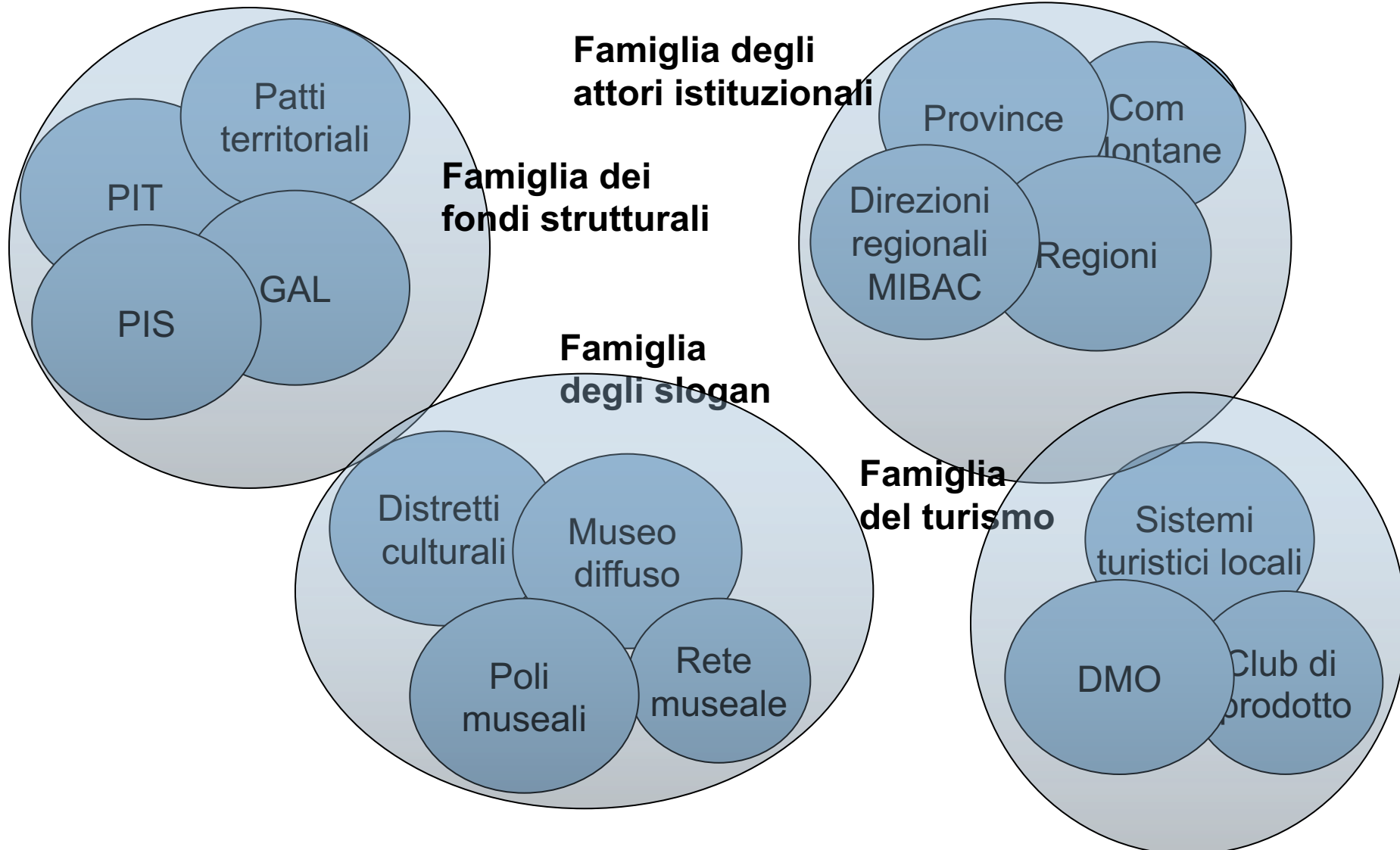
Il principio dell'**integrazione** tra gli interventi di valorizzazione (Art. 112 comma 4 e 8 Codice)

Il principio della **libertà** nella scelta di organizzare i servizi di valorizzazione.

# 4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?

*La via Italiana allo sviluppo: i tanti concetti di “rete”*

66



# Agenda degli argomenti\*

67

*Gli argomenti sono trattati in relazione alle seguenti domande:*

1. Con la cultura si mangia?
2. Cosa si intende per “cultura”?
3. Cosa si sta facendo in Italia per la cultura?
4. Che rapporto esistere tra cultura, economia e sviluppo?
5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?
6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete”?

\*In conclusione si inserisce la nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità



## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

68



## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*Il triangolo strategico dell'azienda culturale*

69



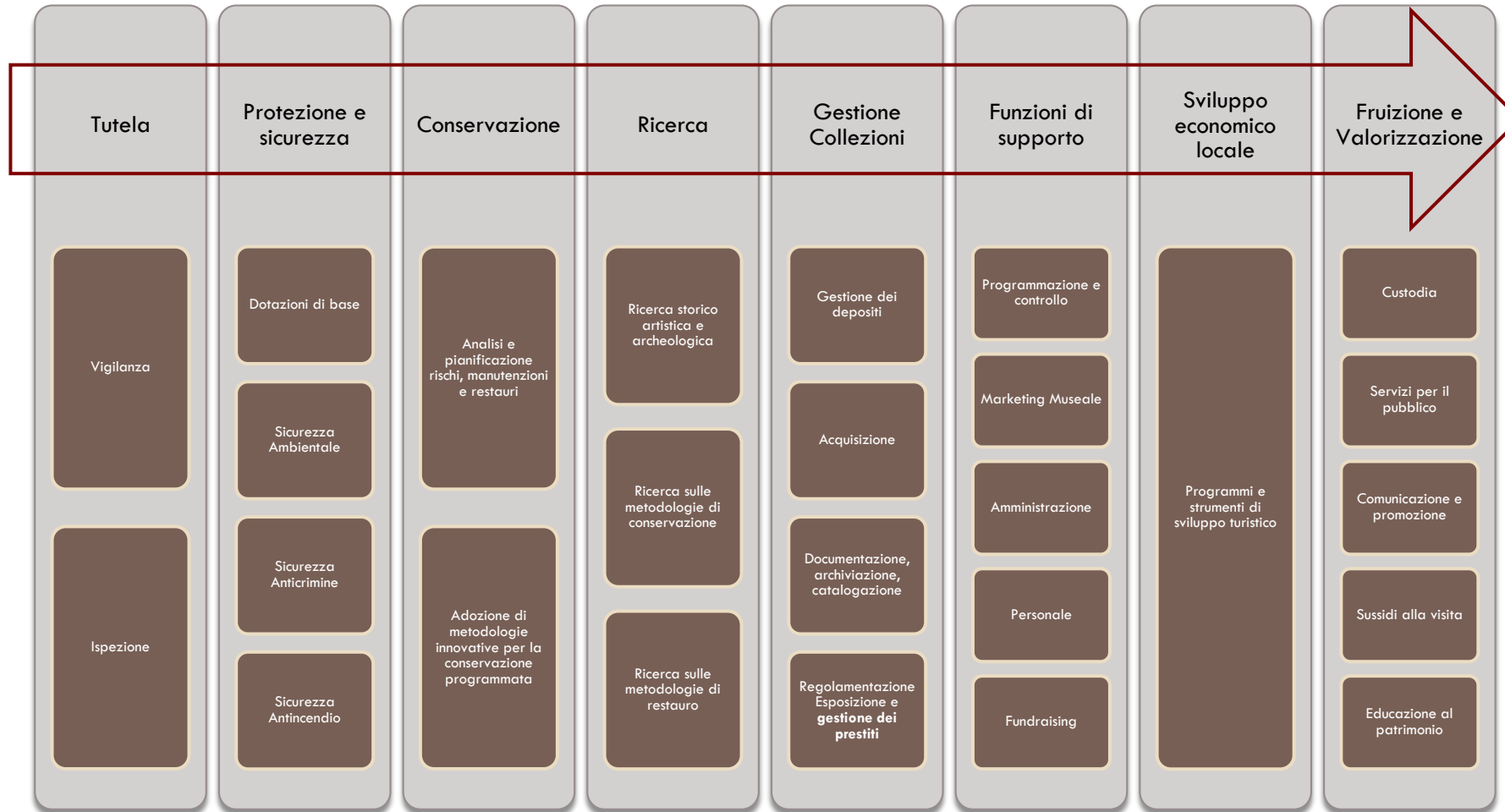
L'identificazione di una chiara **mission statement** per ciascuna **ACP** dovrebbe presidiare i seguenti obiettivi:

- Creazione di **valore sociale**
- **Sostenibilità operativa** e amministrativa dell'organizzazione
- **Legittimazione** e sostegno presso l'ambiente di riferimento.

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale (es. azienda – museo)*

70



## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale - TUTELA*

71

1

TUTELA

2

Vigilanza

Ispezioni

3

Attività di vigilanza

Attività ispettive

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale - PROTEZIONE*

72

1

PROTEZIONE

2

Dotazioni di base

Si. Amb.

Sicurezza Anticrimine

Sicurezza Antincendio

3

Impianto elettrico a norma

Impianto di condizionamento

Microclima/regolazione umidità

Impianti idrico sanitari

Controllo accesso flussi visitatori

Impianto termico

illuminazione

Vie di fuga

squadra primo soccorso

Piano di emergenza ed evacuazione

Allarme antifurto

Teche e vetri di protezione

Allarme per distacco singola opera

Distanziometri

Collegamenti con forze dell'ordine o istituti di vigilanza

Controllo video TVCC

Impianto di rilevazione automatico

Estintori

Squadra antincendio

Cartellonistica di emergenza

Illuminazione di emergenza

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale - CONSERVAZIONE*

73

1

CONSERVAZIONE

2

Analisi e pianificazione

Strumenti e metodologie

3

Studio, analisi e prevenzione dei rischi

Attività di prevenzione de rischi

Pianificazione della manutenzione ordinaria

Pianificazione dei restauri

Adozione di metodologie innovative per la conservazione programmata

## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale - RICERCA*

74

1

RICERCA

2

Ricerca

3

Storico artistica e  
archeologica

Metodologie di  
conservazione

Metodologie di restauro

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – GESTIONE COLLEZIONI*

75

1

GESTIONE DELLE COLLEZIONI

2

Gestione dei  
depositi

Acquisizione

Documentazione,  
archiviazione,  
catalogazione

Regolamentazione

3

Ordinamento delle opere

Installazione delle opere

Immagazzinaggio delle opere

Incremento delle collezioni

Recupero e scambio

Certificazione e identificazione  
delle opere

Inventariazione

Catalogazione

Digitalizzazione

Regolamentazione Attività  
espositive

Regolamentazione Gestione dei  
prestiti

Regolamentazione Valorizzazione  
dei depositi



# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – FUNZIONI DI SUPPORTO*

76

1

FUNZIONI DI SUPPORTO

2

Programmazione e controllo

Mktg

Amministrazione

Gestione del personale

Fund raising

3

Atto costitutivo

Documento di programmazione culturale

Controllo di gestione economico e finanziario

Carta dei servizi

Sistemi di monitoraggio delle performance

Sistemi di rilevazione reclami e suggerimenti

Indagini sistematiche sul pubblico

Attività di Marketing strategico e analitico

Gestione Acquisti e forniture

Amministrazione

Affari legali

Tesoreria

Reclutamento

Gestione

Formazione

Valutazione

Gestione Sponsorizzazioni

Progettazione Finanziata

Accordi con Fondazioni Bancarie

## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – SVILUPPO ECONOMICO LOCALE*

77

1

SVILUPPO ECONOMICO LOCALE

2

Sviluppo

3

Strumenti di coordinamento con il  
sistema turistico locale

Strumenti di coordinamento con il  
sistema turistico di prossimità

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE*

78

1

FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE (parte I)

2

Custodia e servizi al pubblico

3

Custodia

Marketing, Pianificazione, Attività e Comunicazione

Accoglienza Informazione e Orientamento

Biglietteria

Controllo Accessi

Guardaroba

Prenotazione e Prevendita

Progettazione, Realizzazione  
Noleggio Audioguide e Whisper

Visite Guidate

Progettazione, Organizzazione e  
Realizzazione Eventi e Mostre

E-commerce e gestione sito internet

Assistenza didattica e laboratori  
didattici

Progettazione e Realizzazione  
Editoriale e Oggettistica

Vendita Prodotti Editoriali ed  
Oggettistica

Ristoro

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE*

79

1

FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE (parte II)

2

Comunicazione e promozione

Sussidi alla visita

3

Segnaletica esterna

Comunicazione on line

Comunicazione off line

Infopoint

Ufficio Stampa

Progetti in membership/partnership

Pannelli o schede mobili

Guide brevi

Catalogo generale

Strumenti multimediali

Strumenti di approfondimento on-line

Assistenza qualificata per categorie svantaggiate

Sussidi per disabili

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale – FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE*

80

1

FRUIZIONE E VALORIZZAZIONE (parte III)

2

Educazione al patrimonio

3

Visite e  
percorsi  
tematici

Laboratori  
artistici di  
animazione

Corsi di  
formazione  
per docenti  
scolastici

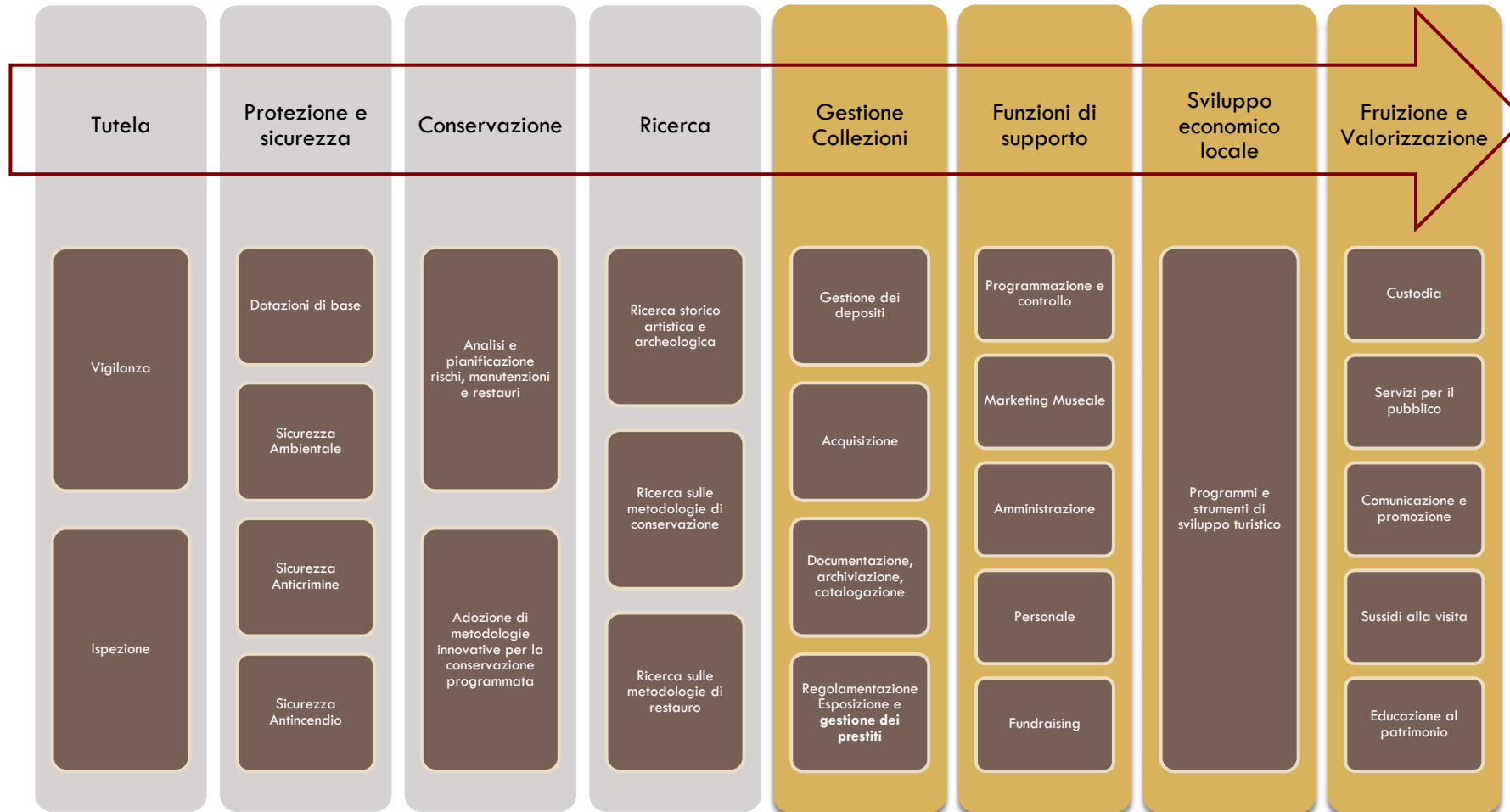
Corsi  
formazione  
per  
operatori  
didattici

Progetti  
speciali in  
convenzione  
con le scuole

# 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*La catena del valore di un'azienda culturale (es. museo)*

81



## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*Il settore dei Beni Culturali (gestione)*

82

### Forme di gestione (Art. 115 Codice BC)

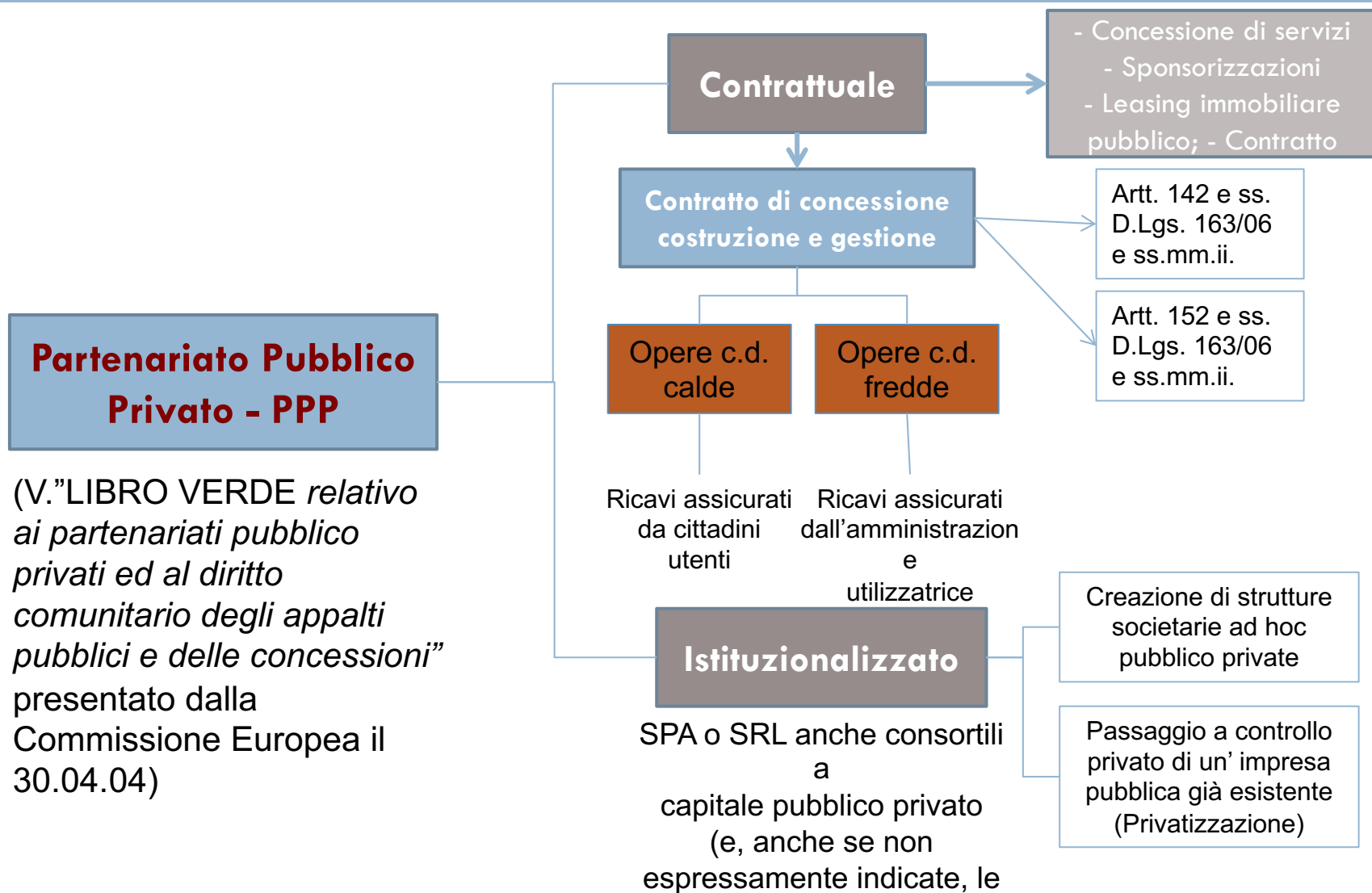
→ **Gestione diretta**: svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico. Le amministrazioni possono esercitare la gestione diretta anche in forma consortile pubblica.

→ **Gestione indiretta**: attuata mediante **concessione a terzi delle attività di valorizzazione** anche in forma congiunta e integrata da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono mediante procedure ad evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti (concessione di servizi, società di diritto privato). Il rapporto tra soggetto concedente e concessionario privato è regolato da un **contratto di**

## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*Finanza di progetto e partenariato pubblico privato*

83





## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*Il PPP per i beni culturali*

84

### FORME DI GESTIONE IN PPP DEI BENI E ATTIVITA' CULTURALI

#### PPP CONTRATTUALE

**Concessione di costruzione e gestione (nel caso di contratto misto di lavori, servizi, forniture)**

**Concessione di servizi**

**Sponsorizzazioni**

#### PPP ISTITUZIONALIZZATO

**Società miste**

**Fondazioni**

**Associazioni**

## 5. Che spazi di “impresa” esistono nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano?

*Il promotore di servizi*

85

### ART. 278 D.P.R. N. 207/2010

#### **IL PROMOTORE DI SERVIZI**

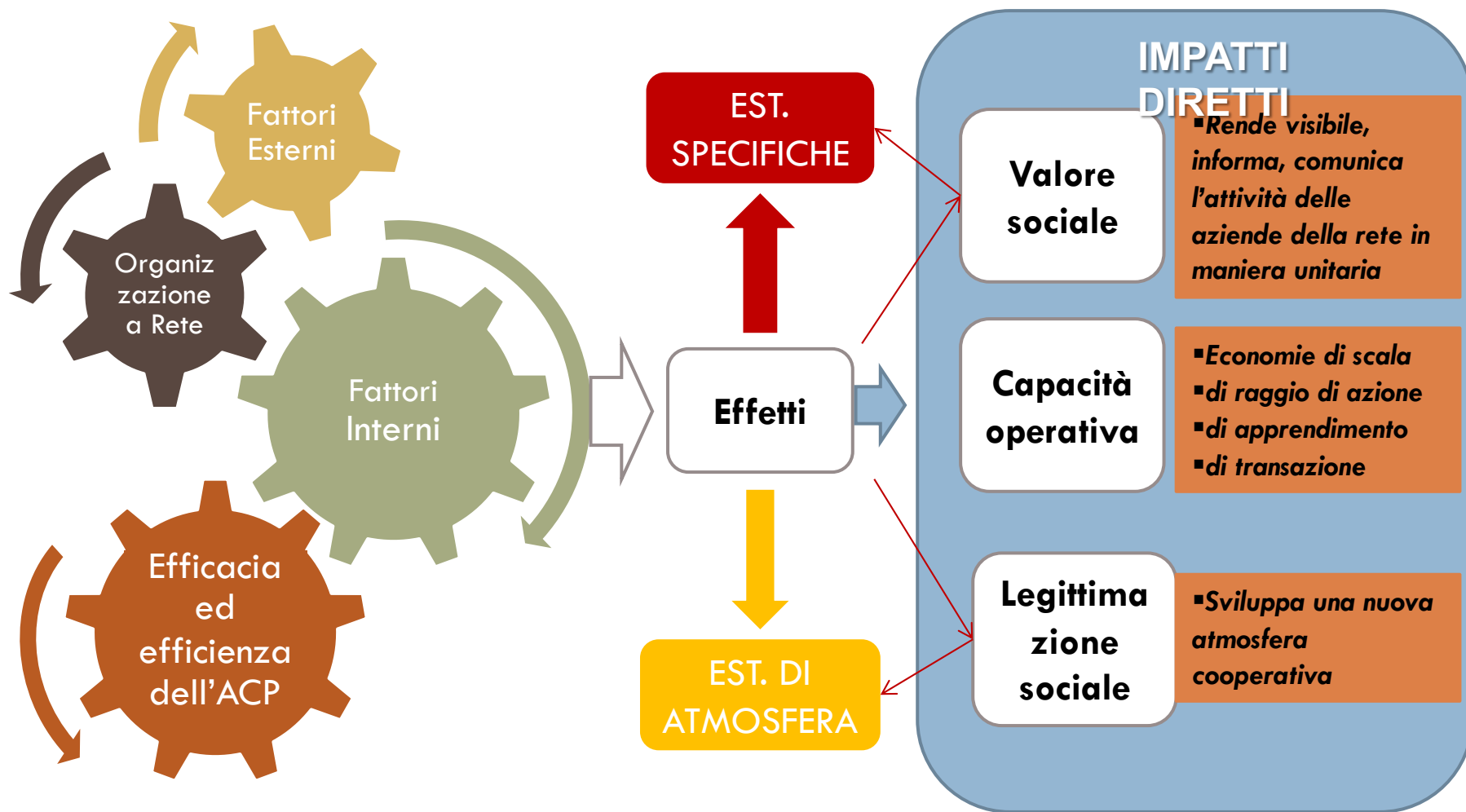
*(procedimento ad  
iniziativa privata  
per l'affidamento del  
contratto di  
concessione di servizi)*

- ✓ **Procedura di gara ad hoc avviata in seguito a proposte di soggetti privati** che contengano: a) uno studio di fattibilità, b) una bozza di convenzione, c) un piano economico-finanziario asseverato, d) l'indicazione dei criteri di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, e) le garanzie offerte, f) le spese sostenute per l'elaborazione della stessa proposta.
- ✓ Le A. **valutano la fattibilità delle proposte entro sei mesi** dal ricevimento delle stesse, sotto il profilo a) della funzionalità, b) della fruibilità del servizio, c) della accessibilità al pubblico, d) del rendimento, e) del costo di gestione e manutenzione, f) della durata della concessione, g) delle tariffe da applicare, h) della metodologia di aggiornamento delle stesse, i) del valore economico del piano, l) del contenuto della bozza di convenzione.
- ✓ In caso di presentazione di più proposte queste vengono **valutate comparativamente nel rispetto dei principi di trasparenza, adeguata pubblicità, non discriminazione, parità di trattamento, mutuo riconoscimento, proporzionalità** al fine di **individuare un promotore**

## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

*Le reti di impresa: gli effetti attesi*

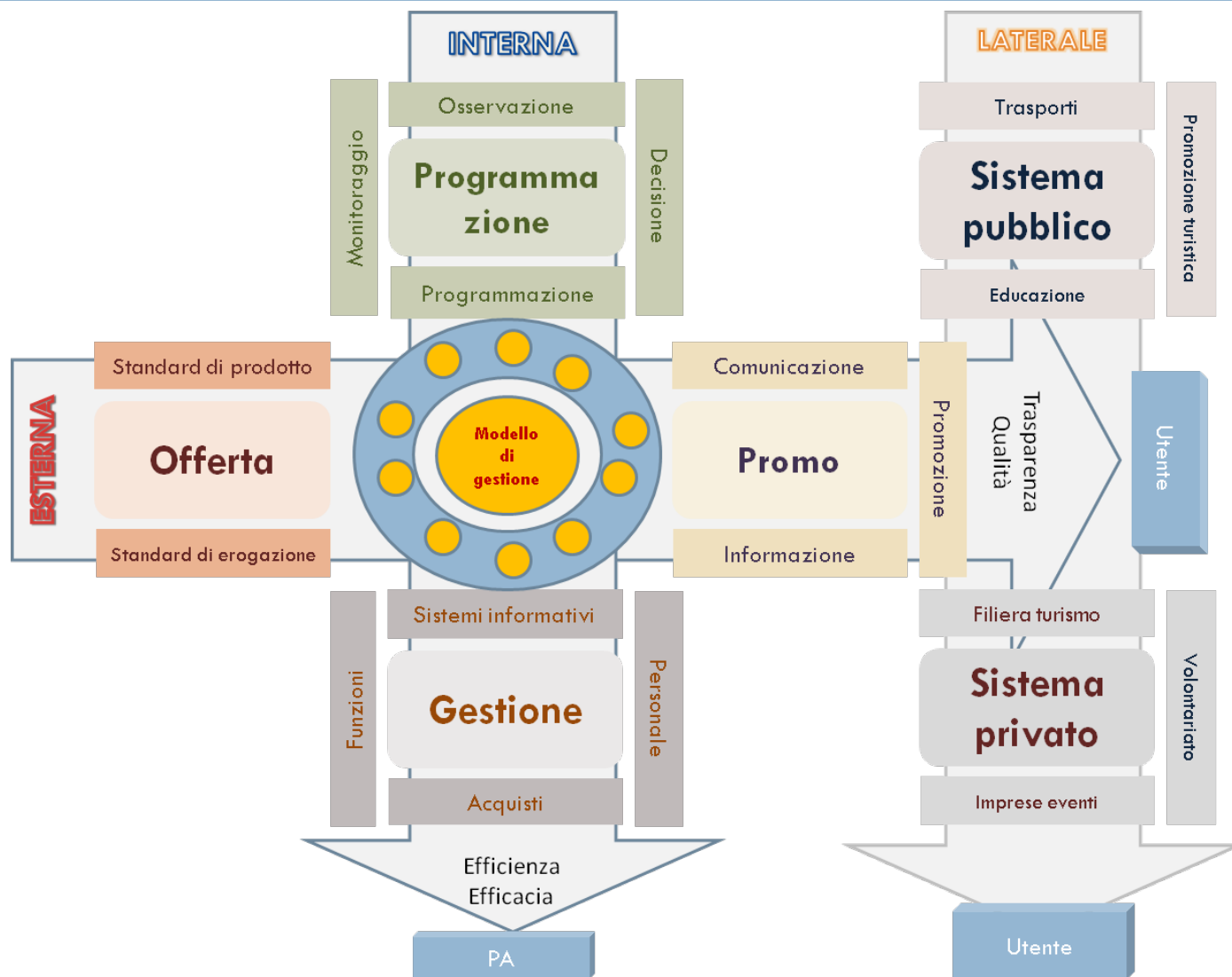
86



## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

*Un modello di integrazione*

87



## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

### *Ambiti di integrazione*

88

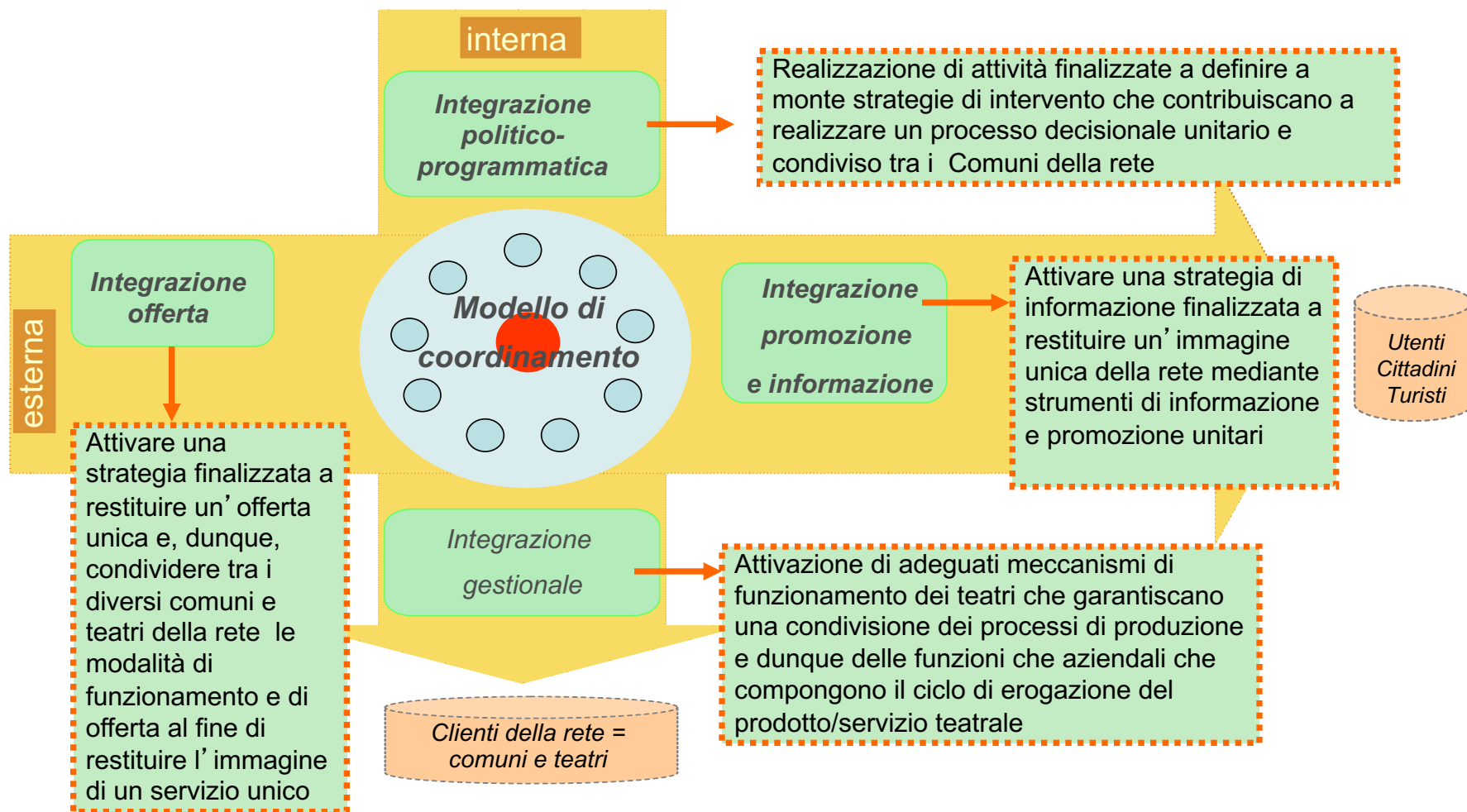
- Il modello di integrazione è stato sviluppato in un piano strutturato, costruito mediante l'individuazione di un portafoglio progetti concretamente attivabili

Integrazione delle politiche e programmi culturali	Integrazione della gestione	Integrazione offerta culturale	Integrazione delle politiche dicomun di inform e promozione	Integrazione con la filiera pubblica	Integrazione con la filiera turismo
Osservatorio permanente	Condivisione funzioni di base	Standard minimi di funzionamento	Piano strategico	Integrazione con il trasporto pubblico	Pacchetti turistici
Linee guida strategiche	Condivisione funzioni promozionali e funding	Biglietto integrato	Sito Internet	Integrazione con le scuole	Certificazione qualità/ marchio turistico
	Centrale acquisti	Cartellone degli eventi unico	Segnaletica turistica integrata		- Formazione - degli operatori
	Condivisione informazione	Carta dei servizi	Punto informativo		
		Formazione del personale	Comunicazione belowthe line		

## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

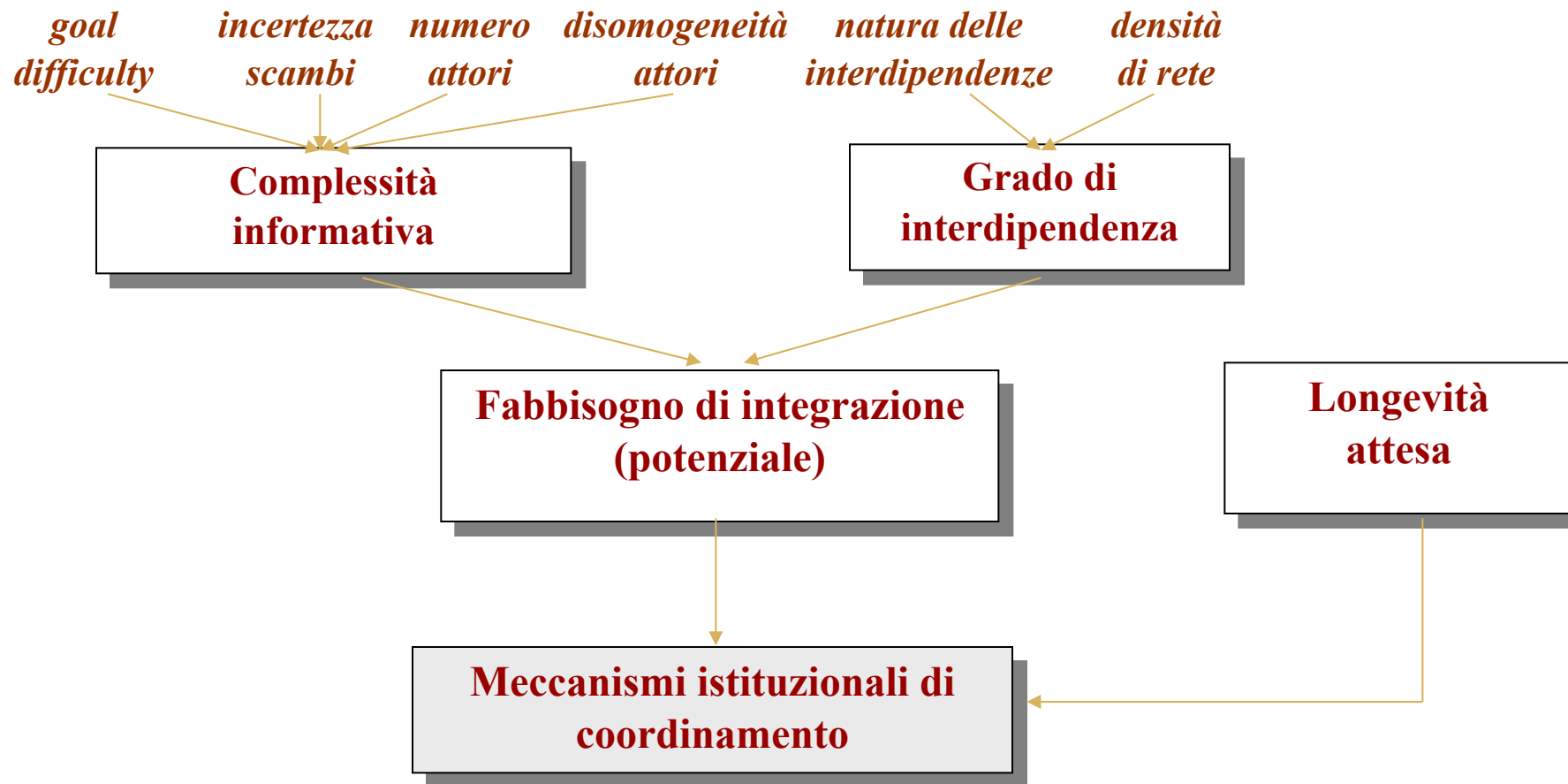
*Ambiti di integrazione (es. azienda-sistema teatrale)*

89



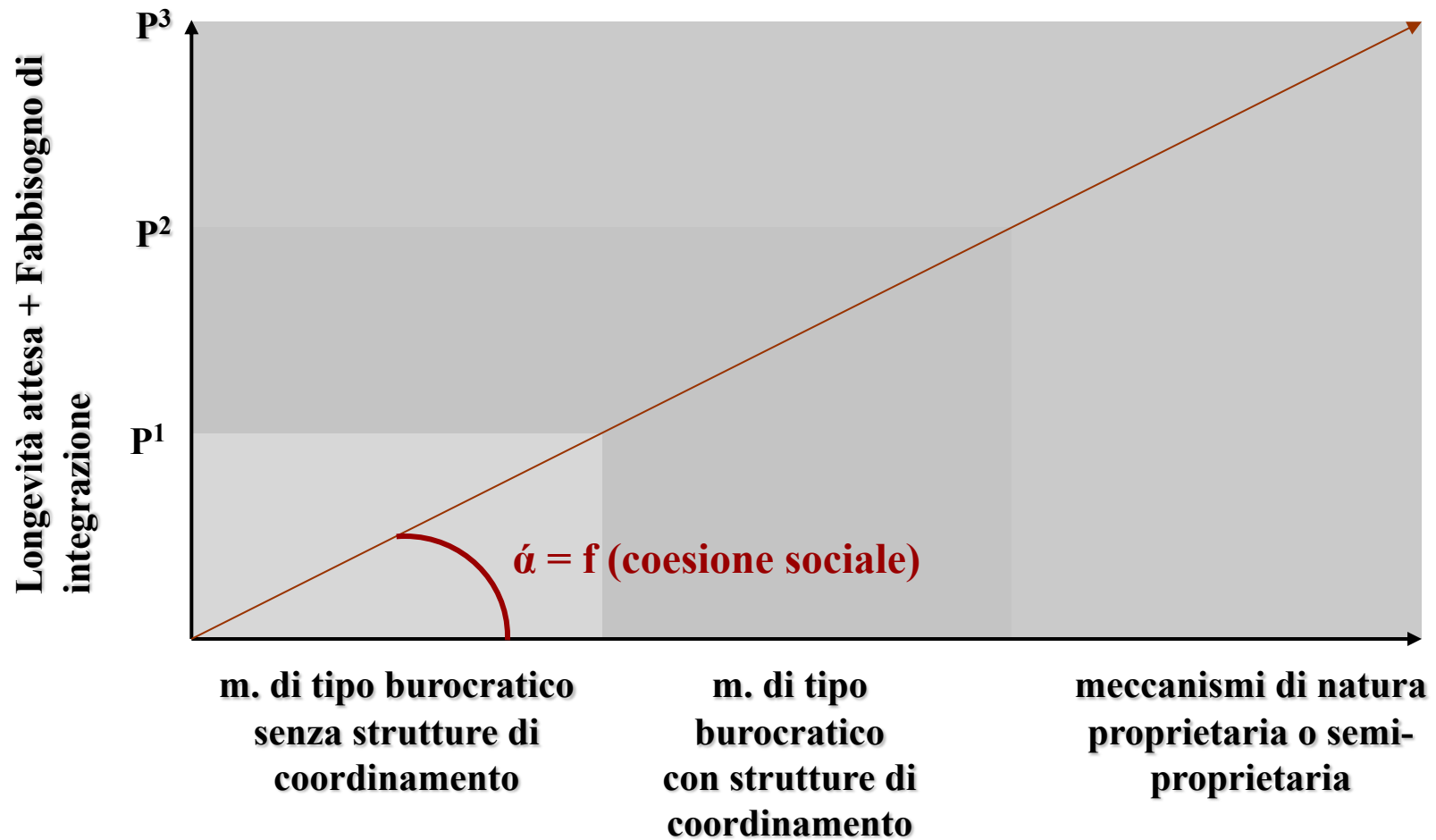
## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

La scelta dell'assetto di governance



## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

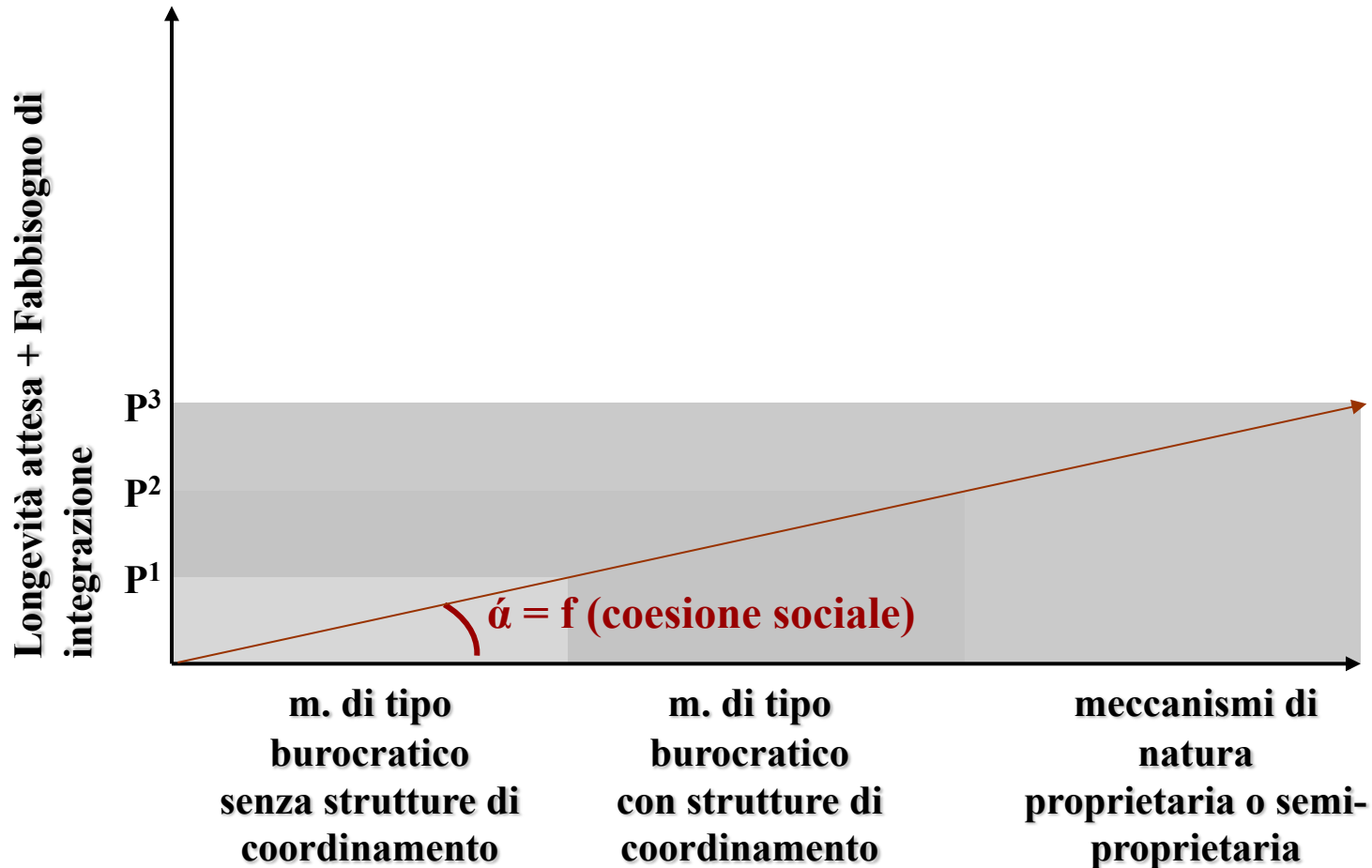
*La scelta dell'assetto di governance (focus meccanismi di coordinamento)*





## 6. Quali sono i motivi e le sfide del “fare rete” ?

*La scelta dell'assetto di governance (focus meccanismi di coordinamento)*



# Nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

*Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale*

93

Gli studi riconducibili alla teoria delle decisioni hanno specificato come:

- a) l'**incertezza** è una pre-condizione del processo decisionale (Simon, 1947);
- b) a diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far **corrispondere scelte organizzative adeguate** (Thompson, 1967, Galbraith, 1974);
- c) il problema della progettazione organizzativa può essere interpretato come un problema di rispondenza al **Principio di Capacità Decisionale Necessaria** (Butler, 1998);

# Nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

*Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale*

- a) **Struttura organizzativa** → insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso **grado di predicibilità** (variabile indipendente)
- b) **Grado di predicibilità dei compiti** → legato al volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività
- c) **Dato un obiettivo di efficienza**, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (**task**) definisce il grado di **incertezza** del compito

# Nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

*L'origine dell'incertezza informativa*

$$P \rightarrow In = f(Ir - Id)$$

**P:** Predicibilità dei compiti

**In:** Incertezza

**Ir:** Ampiezza delle informazioni richieste per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

**Id:** Ampiezza delle informazioni già disponibili per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

# Nota di approfondimento: il modello analitico di Galbraith per l'analisi e la gestione della complessità

*Le dimensioni di determinazione delle complessità (o incertezza) informativa*

$$P \rightarrow In = f(\underline{lr} - Id)$$

**lr = Complessità del task**

**Complessità**

**=**

**A. Numerosità**

**B. Disomogeneità**

**C. Variabilità**

**D. Interdipendenza**

(degli elementi da gestire)

**X**

**E. Pressione esterna**

**F. Pressione interna**

(sui risultati)

**“Complessità potenziale”**