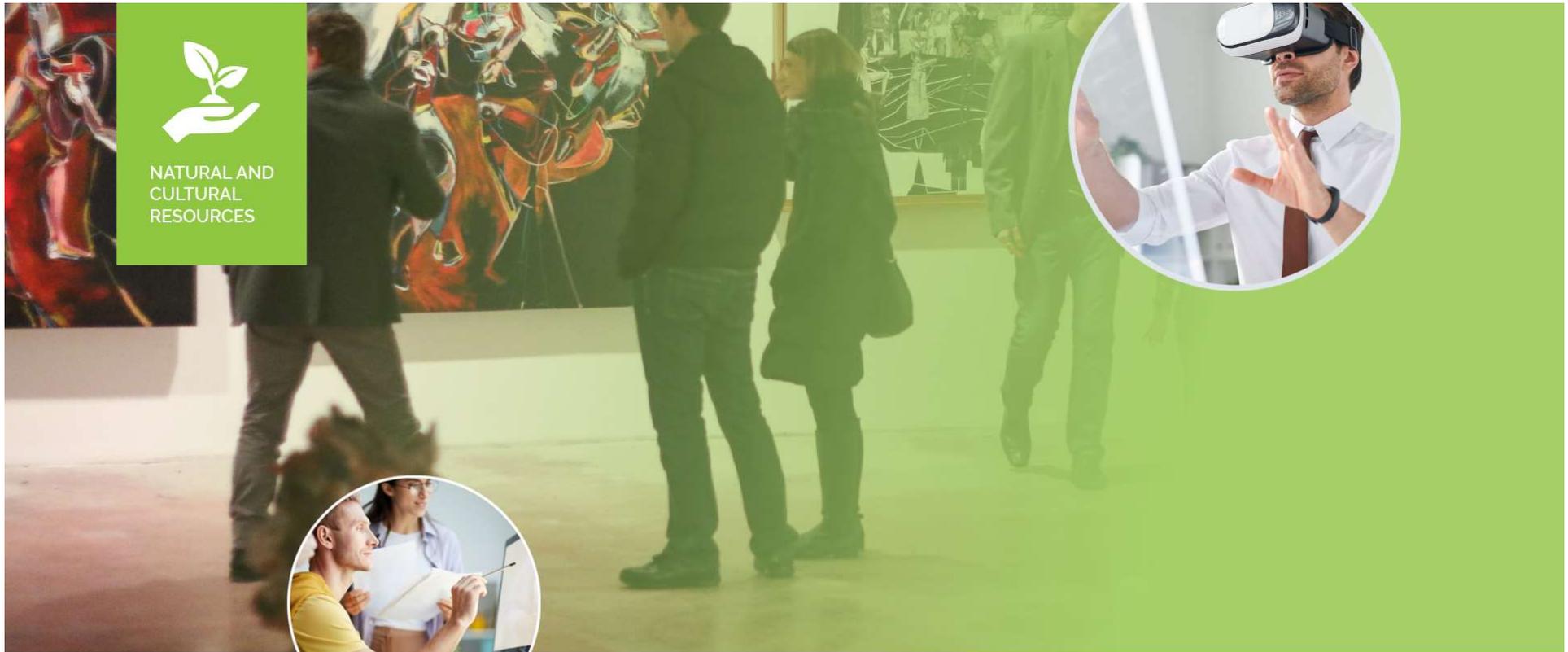


# Le partnership pubblico-privato nel settore culturale



Docente: Antonio Scuderi  
CEO Capitale Cultura Group

*3 febbraio 2021*



# I nuovi modelli accelerati dalla crisi del COVID-19

- La pandemia ha rappresentato nel settore culturale, come in altri comparti, un fattore di accelerazione di alcuni processi già in atto nel governo strategico dei servizi pubblici e privati.
- La profonda trasformazione dello scenario di riferimento ha messo in crisi non soltanto il modello di sostenibilità, ma anche il modello di gestione e organizzativo delle istituzioni culturali.
- I fattori di cambiamento imposti dalla pandemia hanno invece enfatizzato i vantaggi del partenariato pubblico privato (PPP)



Con l'avvento del Covid-19 il sistema di cura e di fruizione del patrimonio culturale italiano ha subito un vero e proprio tsunami. Il crollo dei flussi turistici e la drastica riduzione dei consumi culturali, imposta dalle misure di distanziamento fisico, ha messo in crisi il modello di gestione di tantissime istituzioni culturali che riuscivano a garantire la loro sostenibilità grazie a una quota significativa di entrate da bigliettazione e da servizi collaterali". (STEFANO CONSIGLIO, MARCO D'ISANTO, FABIO PAGANO, *Partenariato Pubblico Privato e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale*, in *Patrimonio, attività e servizi culturali per lo sviluppo di comunità e territori attraverso la pandemia*, supplemento de *Il Capitale Culturale*, rivista diretta da Massimo Montella, Università di

# Il coinvolgimento delle comunità e delle imprese oltre il modello della pura valorizzazione commerciale

- La pandemia ha rappresentato nel settore culturale, come in altri comparti, un fattore di accelerazione di alcuni processi nel governo strategico dei servizi pubblici e privati. Il Covid-19 ha rafforzato, infatti, una serie di tendenze già in atto:
- la spinta verso il **coinvolgimento della comunità** nella gestione del patrimonio culturale, in linea con le indicazioni della Convenzione di Faro;
- la necessità di trovare un **modello di gestione per i cosiddetti siti minori**;
- la volontà di ridimensionare il fenomeno dell'over-tourism e della **valorizzazione esclusivamente commerciale** del patrimonio culturale;
- l'importanza di ridefinire le modalità di **coinvolgimento dei professionisti** della cultura (andando oltre il precariato e l'utilizzo distorto del volontariato).

## Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società



COUNCIL OF EUROPE  
CONSEIL DE L'EUROPE

Consiglio d'Europa - (CETS no. 199)  
FARO, 27.X.2005



# I tradizionali modelli giuridici entrano in crisi-1



- La profonda trasformazione dello scenario di riferimento ha messo **in crisi non soltanto il modello di sostenibilità, ma anche il modello di gestione e organizzativo** delle istituzioni culturali. In particolare la pandemia ha avuto un impatto molto critico sul sistema concessorio.
- I rapporti tra concedente e concessionario, in presenza delle mutate condizioni, in diversi casi sono andati in crisi provocando **interruzioni del servizio** e creando situazioni di blocco e di difficoltà operativa.
- I fattori di cambiamento imposti dalla pandemia hanno invece enfatizzato i **vantaggi del partenariato pubblico privato**.
- Negli ultimi anni sono radicalmente cambiate le condizioni oggettive in cui le istituzioni e le organizzazioni si trovano ad operare interessando anche i soggetti operativi in campo culturale. Di fronte a una prevalente presenza del sistema pubblico è maturato un **protagonismo in campo culturale di nuovi soggetti** e al contempo il sistema pubblico, colpito dai tagli di risorse finanziarie e di personale, ha sempre più coltivato relazioni con il sistema privato.
- Questa nuova soggettività maturata nel privato sociale, che assume sembianze sempre più ibride, progressivamente tende ad acquisire **stili di conduzione imprenditoriale in cui si sperimenta una sintesi tra efficienza e finalità pubblica**.

## I tradizionali modelli giuridici entrano in crisi-2

- Nell'ambito di questo **processo trasformativo**, che ha interessato anche il sistema pubblico di gestione del patrimonio culturale con la riforma dei musei autonomi, le relazioni tra mondo privato e sistema pubblico si sono decisamente intensificate.
- Il paradigma di questa relazione è stato infatti il modello concessorio attraverso il quale i privati hanno concorso a **gestire alcuni servizi per conto del committente pubblico** o per mezzo del quale la pubblica amministrazione ha affidato beni immobili culturali a soggetti privati.
- Questo strumento, che pure ha retto lungamente, si è rivelato non sempre e non costantemente sufficiente. L'esigenza di un **elevato volume d'affari** necessario per rendere sostenibile la concessione ha reso innanzitutto questo strumento utilizzabile efficacemente solo per i processi di valorizzazione dei grandi attrattori culturali.
- Ciò ha provocato un **inaridimento del rapporto tra pubblica amministrazione e soggetti privati** in quanto si è determinata una dicotomia che ha impedito ad entrambi le parti di costruire un efficace processo di crescita. L'amministrazione si è progressivamente ritirata dall'organizzazione di alcuni servizi e il privato spesso non è riuscito a cooperare intensamente con la controparte pubblica. Il sistema normativo ha recepito questi cambiamenti in modo disorganico e con grande lentezza.





## I riferimenti normativi

- La **cooperazione tra la pubblica amministrazione e i soggetti privati per la valorizzazione dei beni culturali** trova la sua fonte giuridica in tre importanti provvedimenti:
- Il **codice dei beni culturali** (D.Lgs. del 22 Gennaio 2014 n. 42), il **codice dei contratti pubblici** (D.Lgs. del 18 Aprile 2016 n. 50) e in ultimo il **codice del terzo settore** (D.Lgs. del 3 Luglio 2017 n. 117).
- Il processo di valorizzazione culturale è il terreno elettivo per questa particolare forma di relazione tra gli attori pubblici e privati, ma la sua adozione è ostacolata dalla **frammentazione normativa** che ha disperso la capacità da parte delle pubbliche amministrazioni di orientarsi efficacemente nel quadro normativo.
- Il combinato disposto dell'art. 112 e dell'art. 115 del codice dei beni culturali apre le porte alla **gestione indiretta del patrimonio culturale** «attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata».



## Concessioni e project financing, modelli allo specchio

- Il codice dei contratti pubblici colloca **la concessione di servizi** come un «contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto in virtù del quale una o più stazioni appaltanti affidano a uno o più operatori economici la fornitura e la gestione di servizi diversi dall'esecuzione di lavori... riconoscendo a titolo di corrispettivo unicamente il diritto di gestire i servizi oggetto del contratto o tale diritto accompagnato da un prezzo, con assunzione in capo al concessionario del rischio operativo legato alla gestione dei servizi». Tale contratto è disciplinato dall'art. 180 mediante l'istituto del partenariato pubblico privato
- L'articolo specifica, innanzitutto, che **i ricavi di gestione** dell'operatore economico possano provenire non solo dal canone riconosciuto dall'ente concedente, ma anche da qualsiasi altra forma di contropartita economica, quale, ad esempio, l'introito diretto della gestione del servizio ad utenza esterna.
- Nell'ambito di questa cornice normativa assume particolare rilievo il **project financing**, fenomeno contrattuale attraverso il quale una pubblica amministrazione per la realizzazione di lavori pubblici o di lavori di pubblica utilità affida una concessione a soggetti privati i quali utilizzano risorse proprie traendo la remunerazione dell'investimento dalla gestione dell'opera. Tale istituto, normato dall'art. 183 del codice dei contratti pubblici, può essere utilizzato anche in campo culturale per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali anche ad opera di organizzazioni del terzo settore.

# Case histories e criticità del modello di PF

- Il nuovo modello di gestione e valorizzazione dei beni culturali e delle politiche per il turismo della **città di Recanati** per l'esternalizzazione di servizi legati alla valorizzazione e alla promozione del patrimonio culturale e artistico della medesima città. Il Comune ha affidato i servizi ad un soggetto privato per la rifunzionalizzazione ed allestimento tecnologico del polo museale ed espositivo, l'allestimento dell'ufficio di informazioni turistiche, la gestione dei servizi museali e turistici e la progettazione e gestione di interventi di produzione culturale. La crisi del Covid ha costretto le Parti a rinegoziare gli accordi, consentendo al privato di re-investire i proventi del 2020 nel 2021 senza versarli.
- Al concessionario è affidato il compito di sostenere gli investimenti per gli interventi necessari all'avvio dei servizi e a titolo di corrispettivo gli viene riconosciuto il diritto alla percezione dei proventi derivanti dallo sfruttamento economico dei servizi oggetto della convenzione: vendita di biglietti, bookshop e audio guide, visite guidate, servizi didattici per scuole e noleggio sale a privati. Un modello simile a [Casa Rossini e i Musei Civici di Pesaro](#).
- Simile, ma basato su cifre molto più considerevoli, il project financing realizzato per il rilancio della [Villa Reale di Monza](#). A fronte di un impegno del privato a contribuire ai lavori di restauro del complesso monumentale, prima abbandonato, al privato è stata concessa per 20 anni la possibilità di gestire una parte della struttura, con attività di venue hire, eventi, mostre, innovazione tecnologica, visite guidate. Il modello è entrato in profonda crisi, con la rescissione dei contratti, l'abbandono del complesso da parte del privato, un contenzioso giudiziario, la piena gestione del Consorzio.





## Il modello San Gimignano per il project financing

- Interessante il progetto di PF relativo ai lavori di restauro e di valorizzazione dell'ex convento ed **ex carcere di San Domenico**, proprietà del Comune di San Gimignano e della Regione Toscana.
- San Gimignano è stato il primo Comune ad attuare il **federalismo demaniale culturale** grazie a un "Accordo di Valorizzazione" siglato con il Mibact e l'Agenzia del Demanio nel 2011.
- Opera Laboratori Fiorentini Spa, con la sua controllata Opera San Gimignano srl, si è aggiudicata il **project financing**, vincendo la gara dell'ottobre 2019.
- Con questo restauro che durerà per tre anni e chiederà alla società un investimento di 20 milioni di euro Opera potrà disporre insieme al Comune di San Gimignano e della Regione Toscana di un centro polivalente di 7.000 metri quadri nel centro storico con forte vocazione culturale organizzato con area convegni, area espositiva, info point, strutture ricettive esperienziali, residenze artistiche, summer school, area esterna con 1000 posti a sedere per teatro e lirica, punto di riferimento per la stagione artistica estiva per la Toscana e l'Italia Centrale, agribar e agrifood, servizi igienici e alla persona, gallerie multimediali, percorso di camminamento di ronda con vista sullo skyline della città e botteghe artigianali locali.

# Analisi SWOT: project financing

## FORZA

- Progetti strategici
- Reciprocità dei rapporti
- Attrazione d'investimenti
- Accelerazione innovativa e finanziaria
- Riqualificazione dei beni
- Sviluppo occupazionale

## DEBOLEZZA

- Modello *capital intensive*
- Difficoltà a coinvolgere piccoli player
- Sensitività forte agli andamenti del mercato e del turismo
- Rigidità e complessità dei contratti
- Difficoltà a coinvolgere il Terzo Settore e le risorse della società civile

## OPPORTUNITÀ

- Attivazione di progetti più piccoli e "pilota"
- Attivazione di reti d'impreses per offerte integrate (servizi museali, ristorazione, multimedialità, servizi educativi e animazione culturale)
- Coinvolgimento società civile e Terzo Settore

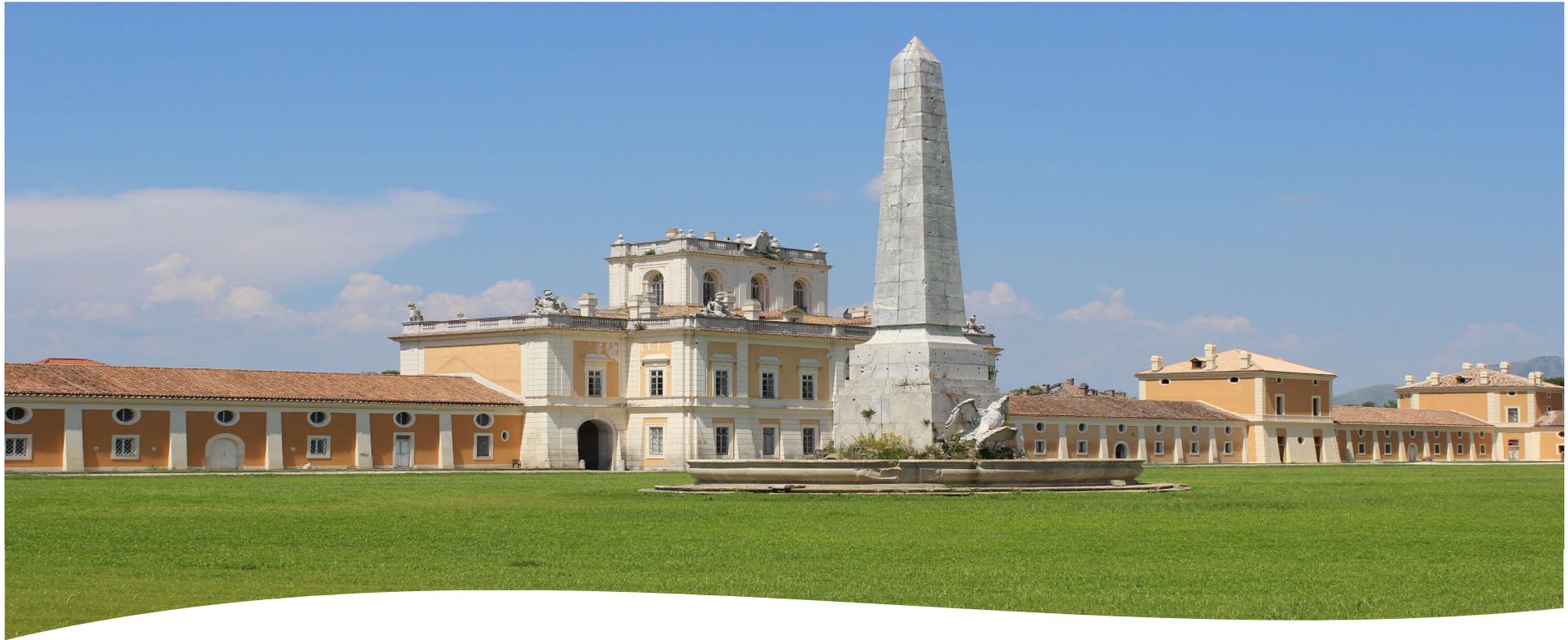
## MINACCE

- Disallineamento strategico e del management del partenariato
- Eccessivo orientamento alla pura logica d'impresa
- Impatti sulle catene dei fornitori a fronte di momenti di crisi
- Raddoppio della gestione e sovrapposizioni

Le potenzialità dell'articolo 151 del codice dei contratti pubblici per le partnership innovative

- Strumento analogo, ma orientato più decisamente verso un progetto di collaborazione per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali, è il partenariato speciale contenuto nell'art. 151 del codice dei contratti pubblici.
- Nella nota del 9 giugno 2016 dell'ufficio legislativo del MIBACT dedicata proprio a questa tipologia contrattuale si riconosce che la pratica ha dato vita a figure "ibride", di difficile collocazione giuridica: una pluralità dinamica e mutevole di forme di partenariato, che possono comportare anche la concessione in gestione di istituti e luoghi della cultura poco valorizzati.





## Le peculiarità delle partnership ex Art. 151

- **Norma aperta e flessibile, che può adattarsi a diversi ambiti di applicazione e progetti di valorizzazione, in tutti i settori dell'offerta e produzione culturale**
- **Istituto di natura contrattuale e non istituzionale, perché non dà vita a nuove forme di governo dei beni culturali, ma definisce modelli operativi e organizzativi**
- **Possibili e auspicabili comitati guida e tavoli di lavoro, di natura mista e paritetica, per governare lo sviluppo dei progetti**
- **Forte sinergia con gli accordi di valorizzazione dall'articolo 112 del codice di settore, volti a definire le politiche strategiche di sviluppo culturale, oppure diretti a regolare, anche con la partecipazione dei privati interessati, servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e valorizzazione di beni culturali**
- **Potenzialità per i soggetti del Terzo Settore e le imprese innovative con soluzioni tecnologiche e artistiche uniche e originali**
- **Necessità di coordinamento col CBC, orientato al regime di concessione**

## Case histories di applicazione dell'articolo 151

---

- [Annibale, Un Viaggio](#)  
(Comune di Barletta)
- [Real Sito di Carditello](#)
- [Parco Archeologico dei  
Campi Flegrei](#)



# Analisi SWOT: partenariati ex art. 151

## FORZA

- Flessibilità del modello e dello strumento normativo
- Apertura a organizzazioni fluide, aziende innovative, cooperative sociali e giovanili
- Capacità di coinvolgimento del territorio
- Conoscenza del territorio

## OPPORTUNITÀ

- Necessità di passare dalla fase volontaristica alla strutturazione dell'impresa
- Sperimentazione di prodotti, servizi e modelli di business
- Opportunità derivanti da bandi e finanziamenti pubblici

## DEBOLEZZA

- Assenza di competenze d'impresa e manageriali
- Pletoricità degli interlocutori
- Mancanza di processi organizzativi nella gestione dei comitati guida
- Approccio volontaristico

## MINACCE

- Dissoluzione del partner privato
- Perdita di fiducia da parte del territorio
- Utilizzo strumentale delle organizzazioni private da parte di soggetti esterni
- Lentezza e difficoltà nel raggiungere gli obiettivi d'impresa

# Un caso unico: Culturespaces



14 établissements

4,6 millions de visiteurs

400 collaborateurs



## L'articolo 63 del Codice dei Contratti pubblici

- Nei casi e nelle circostanze indicati nei seguenti commi, le amministrazioni aggiudicatrici possono aggiudicare appalti pubblici mediante una procedura negoziata senza previa pubblicazione, dandone conto con adeguata motivazione nel primo atto della procedura.
- a) qualora non sia stata presentata alcuna offerta o alcuna offerta appropriata, né alcuna domanda di partecipazione o alcuna domanda di partecipazione appropriata, in esito all'esperimento di una procedura aperta o ristretta, purché le condizioni iniziali dell'appalto non siano sostanzialmente modificate e purché sia trasmessa una relazione alla Commissione europea, su sua richiesta.
- b) quando i lavori, le forniture o i servizi possono essere forniti unicamente da un determinato operatore economico per una delle seguenti ragioni:
  - 1) lo scopo dell'appalto consiste nella creazione o nell'acquisizione di un'opera d'arte o rappresentazione artistica unica;
  - 2) la concorrenza è assente per motivi tecnici;
  - 3) la tutela di diritti esclusivi, inclusi i diritti di proprietà intellettuale.

# Le organizzazioni ibride di comunità

- Uno dei modelli utilizzati per dare una cornice giuridica a queste esperienze di collaborazione è il partenariato pubblico privato che presenta profonde diversità con il tradizionale modello concessorio.
- Si passa, infatti, da un modello di relazione tra il pubblico privato ispirato alla collaborazione piuttosto che ad un rapporto fornitore-cliente.
- I soggetti protagonisti di queste iniziative sono organizzazioni ibride che si caratterizzano rispetto alle realtà del settore profit o non profit tradizionali dalla volontà di perseguire obiettivi culturali e sociali e contemporaneamente obiettivi di sostenibilità economica attraverso attività di tipo commerciale.
- Le organizzazioni ibride presentano profonde differenze rispetto alle realtà tradizionali che operano nel settore culturale; in particolare sei sono le caratteristiche peculiari: il processo di genesi; il radicamento territoriale; il modello di business; la centralità della collaborazione; la leadership e le persone; la forma giuridica.



# Le caratteristiche dei player "ibridi" di comunità

- senso di appartenenza e voglia di prendersi cura del proprio patrimonio
- processi di attivazione civica e riappropriazione del bene comune culturale e coinvolgono il mondo dell'associazionismo e del terzo settore
- l'obiettivo della sostenibilità economica e la necessità di imprenditorializzarsi è generalmente uno strumento per poter realizzare la propria missione culturale
- i cittadini, le associazioni, gli imprenditori, gli istituti scolastici non sono semplici stakeholder con cui fare i conti, ma assetholder (portatori di risorse e competenze)
- necessità di definire il proprio modello di business per salvaguardare il proprio equilibrio economico
- quattro principali modalità per acquisire i proventi necessari per coprire i propri costi di gestione: i ricavi, attività caratteristiche; i ricavi da altre attività; i contributi pubblici, le donazioni dei privati
- in secondo piano il concetto di competizione ponendo invece al centro l'importanza di collaborare
- tentativo di evolvere dal volontariato alle professioni culturali e creative
- forme giuridiche: imprese e cooperative sociali, associazioni culturali, fondazioni di comunità, fondazioni di partecipazione
- esigenza di essere riconosciute come imprese culturali e creative



LE VIE DEI  
**TESORI**  
EDIZIONE





# Le Fondazioni miste, mix tra istituzione e impresa

- Affidare la gestione dei beni culturali a **fondazioni miste pubblico-private** rappresenta la nuova frontiera di alleanza tra pubblico e privato. Il bene culturale rimane un patrimonio pienamente disponibile al pubblico, ma parallelamente diventa un'attività di impresa, sostenuta dai capitali privati.
- I progetti pilota del **Museo delle Navi di Pisa** e del **Museo Egizio di Torino** o [Fondazione Torino Musei](#), nonché le esperienze mature dei **Nuovi Uffizi di Firenze** e della **Scala di Milano**, dimostrano che le reti miste possono conseguire, in tempi molto brevi, risultati che le istituzioni pubbliche da sole non sono state in grado di raggiungere.
- Alle esperienze citate si somma il progetto **Grande Brera**, ennesima dimostrazione di come le privatizzazioni affidate alle fondazioni miste siano capaci di rivitalizzare e riqualificare luoghi di fondamentale importanza culturale, storica e artistica per il nostro paese.
- Altri casi di grande interesse sono quelli di **Fondazione Brescia Musei** e [Fondazione Accademia Carrara](#) di Bergamo.
- Un caso esemplificativo di fondazioni miste pubblico-privato in Italia è rappresentato dalla **trasformazione degli enti lirici pubblici in fondazioni**, introdotta col D.L. 29 giugno 1996, n. 367 (in seguito riformulato col D.L. 23 aprile 1998, n. 134). Col [D.L. 20 ottobre 1998, n. 368](#), il ministero per i Beni e le Attività Culturali introduce la possibilità di *“costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società”*, cui *“può partecipare anche con il conferimento in uso di beni culturali”* (art. 10). Con questi interventi, si è cercato di facilitare l'afflusso di sovvenzioni private nella vita degli enti lirici.

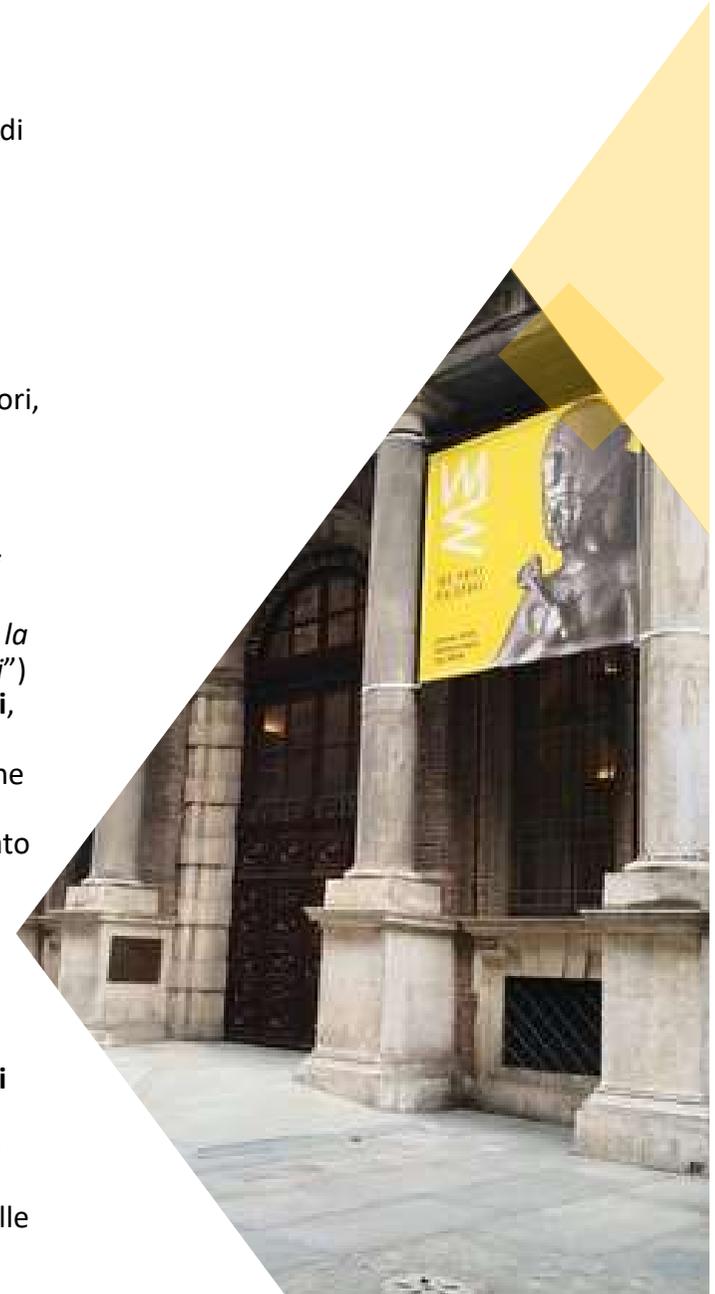
# Fondazioni miste, come funzionano

- Si parte dalla costituzione di un **partenariato** tra il **Ministero per i Beni e le Attività Culturali**, e, in generale, **gli enti pubblici** che detengono i beni culturali, e i **soggetti privati, in grado, con le loro risorse finanziarie, di poter meglio svolgere questa funzione.**
- Tipicamente, la fondazione culturale è costruita sul modello della **fondazione di partecipazione**, fattispecie atipica nata dalla prassi notarile e caratterizzata dalla sintesi dell'**elemento patrimoniale**, tipico delle **fondazioni**, e dell'**elemento personale**, tipico invece delle **associazioni**
- Una delle caratteristiche principali è che beni culturali di proprietà pubblica vengono **conferiti dall'ente pubblico in uso nel patrimonio della fondazione** e, nel caso di estinzione di questa, essi torneranno nella disponibilità dell'ente.
- L'ente pubblico fondatore, mediante modalità di evidenza pubblica, seleziona poi i **soggetti privati** in grado di garantire, soprattutto sotto il profilo finanziario, il **raggiungimento dei risultati di gestione stabiliti**. I soggetti privati possono intervenire sia come fondatori sia entrare a far parte della fondazione in un momento successivo.
- Lo statuto della "**Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino**" indica come fondatori, oltre al Ministero, alla Regione Piemonte e alla Città di Torino, soggetti di diritto privato quali la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT. Possono partecipare alla Fondazione anche altri soggetti pubblici e privati (art. 1).
- Il patrimonio indisponibile della Fondazione è costituito dal **diritto d'uso sul Museo**, inteso come bene museale, che comprende le collezioni, conferito dal MIBACT, mentre gli altri fondatori conferiscono "**adeguate risorse finanziarie finalizzate alla costituzione del patrimonio disponibile**".



# Fondazioni miste, il Museo Egizio di Torino

- La forma organizzativa ha funzionato bene, e il Museo Egizio di Torino è stato definito una vera e propria “[miniera d’oro](#)”, in grado di generale in un solo anno di attività circa **190.000 milioni di Euro**.
- Leggendo lo statuto del Museo Egizio emerge come **il MIBACT svolga un ruolo pregnante nell’ambito della Fondazione**. Non solo, come abbiamo detto, esso conferisce il bene museale e le collezioni nel patrimonio, ma designa il Presidente della Fondazione (art. 6), che viene nominato dal Collegio dei Fondatori, e il presidente del Comitato Scientifico (art. 11).
- Infine, esso “*esercita la **vigilanza** sulla Fondazione e, in particolare, i poteri di cui agli articoli 13 e 14 del decreto ministeriale 27 novembre 2001, n. 491*” (art. 14). Questo decreto (“*Regolamento recante disposizioni concernenti la costituzione e la partecipazione a fondazioni da parte del Ministero per i beni e le attività culturali*”) prevede **ampi poteri di vigilanza da parte del MIBACT sulle Fondazioni Culturali**, che vanno dall’approvazione delle modifiche statutarie, all’adozione di atti di indirizzo aventi ad oggetto, tra l’altro, i criteri e requisiti relativi alla partecipazione di soggetti privati alla fondazione, alla sospensione temporanea degli organi di amministrazione, alla revoca, su indicazione dell’organo di controllo o del comitato scientifico, della concessione d’uso dei beni culturali conferiti, fino allo scioglimento degli organi della fondazione in caso di gravi e ripetute irregolarità nella gestione.
- **Qual è il vantaggio che un soggetto privato può trarre dall’entrare a far parte di una Fondazione Culturale?** Probabilmente si tratta di un vantaggio analogo a quello che si ricava attraverso la **sponsorizzazione**: l’associazione del nome e del marchio di un’impresa privata al patrimonio culturale nazionale genera infatti un **grande ritorno di immagine**, come dimostra il crescente impiego da parte delle imprese del contratto di sponsorizzazione o del c.d. **art bonus**.



## La Fondazione Culture e Musei di Lugano, da ente pubblico a impresa culturale di pubblica utilità

- Le fondazioni culturali costituiscono il primo pilastro della politica culturale svizzera, basata sul modello sussidiario dei «quattro pilastri», e precedono i Comuni, i Cantoni e la Confederazione. In proporzione alla popolazione e in confronto ad altri Paesi, la Svizzera annovera un numero considerevole di fondazioni culturali (oltre 1.500).
- Le fondazioni che organizzano direttamente attività culturali sono un po' più di un terzo del totale. Le altre sono «fondazioni donatrici», che sostengono finanziariamente l'attività di altri operatori culturali. Le fondazioni culturali nacquero in Svizzera come espressione del mecenatismo ottocentesco.
- Il Codice civile svizzero del 1912 definì la capacità giuridica delle fondazioni sulla base di un regolamento liberale, favorendone considerevolmente lo sviluppo.
- Nel periodo tra le due guerre mondiali furono create soprattutto fondazioni private. Nel secondo dopoguerra, gli sforzi orientati alla conservazione del patrimonio culturale e alla cosiddetta «difesa spirituale» del Paese, favorirono la costituzione di fondazioni federali e cantonali (es. Pro Helvetia, 1949).
- Al contempo comparvero le fondazioni private sostenute da gruppi economici, che divennero predominanti negli anni '80 del Novecento. La ricchezza delle iniziative delle fondazioni culturali svizzere portò, nel 1980, all'istituzione della SwissFoundations.



Esposizione *Dayak*, MUSEC 2019



# Analisi SWOT: fondazioni miste

## FORZA

- Solidità del modello giuridico e di governance
- Management per obiettivi
- Attrattività per i manager
- Creazione di reti di enti ed efficienza
- Impatti economici e sociali sul territorio

## OPPORTUNITÀ

- Estensione del modello alla gran parte degli enti culturali statali e locali
- Rafforzamento delle competenze manageriali
- Definizione più chiara dello status giuridico e del quadro normativo
- De-burocratizzazione procedurale e regolamentare
- Leva fiscale sul contributo dei privati

## DEBOLEZZA

- Sensitività alla politica
- Difficoltà a coinvolgere direttamente i partner d'innovazione
- Identificazione con gli enti pubblici tout court
- Rigidità nella risoluzione delle controversie interne alla governance

## MINACCE

- Turn-over troppo frequente dei partner privati
- Creazione di sistemi di mercato chiusi
- Conflitti d'interesse
- Perdita del ruolo guida degli enti pubblici e della vocazione al bene comune

**PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA**



## **Cultura. Punto e accapo**

**a cura di  
Francesco Paolo Campione**

*Testi di:* Gabriella Belli, Marco Biscione, Francesco Paolo Campione, Paolo Cerutti, Francesco De Biase, Luigi Di Corato, Sonia Farsetti, Aldo Garbarini, Loredana Perissinotto, Antonio Scuderi, Michele Trimarchi



**FrancoAngeli**

# Nuovi paradigmi diffusi per la governance

---

- Passaggio dalla situazione attuale a una situazione in cui:
- i compiti di produzione, di gestione, di funzionamento e di valorizzazione sono affidate a una rete di organizzazioni di interesse pubblico, o di fondazioni, qualora le risorse economiche conferite nel lungo periodo dai partner privati siano quantitativamente adeguate; organizzazioni e fondazioni sono a controllo pubblico (minimo 51%);
- per quanto riguarda la gestione del patrimonio culturale e dei musei, la tutela del patrimonio è garantita dallo Stato tramite i suoi organi centrali e periferici. Le organizzazioni e le fondazioni agiranno come organizzazioni miste, secondo principi di massima efficacia ed efficienza, con autonomia amministrativa e gestionale, nell'ambito di un modello di lavoro e di governance condiviso.

## L'importanza del management e della pianificazione

A fronte del diritto di maggioranza dello Stato nel governo delle nuove organizzazioni, però, zero deroghe a principi di (buona) gestione industriale. Quindi, è necessario pensare a incarichi manageriali sempre a tempo, confermati sulla base di precisi standard di valutazione dei risultati e basati anche su una componente variabile della retribuzione. Non parliamo di precariato, sia pur di lusso. Il funzionario pubblico, il professionista privato che saranno selezionati come *manager* delle nuove organizzazioni, una volta terminato il mandato, torneranno al lavoro che facevano prima, alle stesse condizioni. E la politica non potrà né dovrà lottizzare gli incarichi, se i criteri di valutazione delle *performance* manageriali saranno chiari e condivisi. Ogni *manager* sarà selezionato sulla base di un progetto quinquennale di gestione e sviluppo, che comprenda precisi obiettivi in termini di autofinanziamento. Una volta approvato dal Consiglio, il progetto diventerà la “bussola” per tutte le iniziative e valutazioni.

E ancora, la formazione continua e l'investimento in innovazione dovranno essere obbligatori. E tutto il sistema potrà e dovrà essere ridisegnato: con contratti di lavoro che separino esperienze specifiche e attività fungibili (anche per dare un senso a meccanismi di rotazione, che spesso sono solo funzionali ad alimentare clientele) e stimolo alla produzione interna di beni e servizi, anche creando *network* tra organizzazioni diverse per settore e territorio.

# I Distretti Culturali Evoluti

**Fig. 5 – Integrazione tra filiere nel distretto industriale, nel sistema culturale, nel distretto culturale e nel distretto culturale evoluto**



Il successo del distretto culturale evoluto si fonda sulla capacità di governance dei processi di accumulazione e valorizzazione delle risorse anche intangibili (Sacco, 2006):

- risorse umane e informative, connesse alla produzione di nuove conoscenze e alla loro diffusione e consolidamento nel territorio;
- il capitale sociale connesso alla sedimentazione di norme di comportamento che permettano alle persone di ragionare in modo sistemico;
- il capitale identitario connesso alla costruzione di un milieu simbolico e identitario che contraddistingue il distretto.

# I Distretti Culturali Evoluti

Il distretto culturale è un sistema di relazioni, delimitato territorialmente, che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi collegati; il patrimonio culturale è l'asset attorno al quale si sviluppa il distretto culturale; è centrale il processo di valorizzazione dei beni culturali, ossia di tutela (ricerca e catalogazione), conservazione (restauro e custodia) e fruizione (didattica ed esposizione).

Valentino,  
2001; 2003

---

Industrial Cultural District: legato a saperi artigianali e produttivi localizzati, nati su base spontanea, non riproducibili, in aree dense di imprese che hanno tratto origine dalla presenza dell'artigianato locale settoriale e specializzato, nella quale si possono riconoscere diritti di proprietà su elementi culturali, ossia aree con prodotti a origine controllata.

Santagata,  
2002; 2003;  
2005

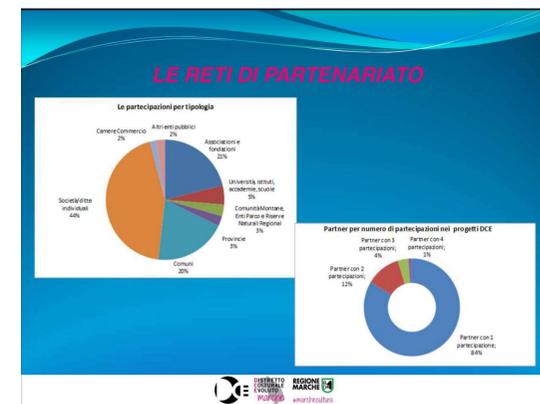
Institutional Cultural District: prevede la presenza di istituzioni formali per tutelare diritti di proprietà e di marchio, spesso con intervento pubblico; la tutela non precede la nascita distrettuale ma ne favorisce emersione, legittimazione e istituzionalizzazione in presenza di una eccellenza produttiva già consolidata.

Museum Cultural District: si richiama al modello del cultural district anglosassone di solito collocato all'interno del centro storico di città non dotate in origine di un patrimonio culturale di pregio e dove c'è stato un intervento pubblico di politica urbana.

Metropolitan Cultural District: territorio urbano con elevata concentrazione di beni culturali (per esempio centri storici, siti Unesco) oggetto di politiche pubbliche di valorizzazione e marketing per destinare l'area a performing art, musei e attività collegate alla cultura.

# Il Distretto Culturale Evoluto delle Marche 2013/16

- Appoggiato sul fondo regionale straordinario per l'occupazione e il lavoro in misura pari a **circa 5 milioni di euro, con un effetto moltiplicatore di risorse in cofinanziamento per circa il triplo.**
- **13 progetti di iniziativa territoriale, 4 progetti regionali, oltre 400 partner pubblici e privati**, il Distretto Culturale Evoluto delle Marche si è qualificato come esperienza unica in ambito nazionale.
- **300 eventi dedicati e manifestazioni di animazione territoriale** con una buona capacità dei progetti di integrarsi positivamente con gli eventi e le iniziative in corso a livello locale.
- Positivi i riscontri sul **coinvolgimento attivo del sistema imprenditoriale**: oltre 200 le imprese che hanno partecipato economicamente, 500 quelle coinvolte a diverso titolo.
- **Ruolo strategico del settore formativo**, con più di 240 momenti che hanno coinvolto circa 5.800 partecipanti con una media di 21 utenti ad evento e 31 nuove borse di lavoro/ricerca.
- **De-burocratizzazione delle relazioni PPP** attraverso contratto di partenariato con capofilato degli enti pubblici sponsor dei progetti.



# Focus: Pesaro Città di Eventi e Festival

- **Asse di lavoro “Comunicazione”**

- **1. Creatività grafica**

- Realizzazione del logo “wepesaro” con 10 declinazioni applicabili e utilizzabili sia dai partner del DCE che dall’Amministrazione Comunale nell’ambito di un progetto complessivo di *City Branding*. #wePesaro è l’hashtag che il Comune di Pesaro ha scelto per firmare tutte le comunicazioni legate a cultura, turismo, ambiente, sport e agli eventi connessi.

- **2. Giftbox promozionali**

- Un format di comunicazione originale e declinabile: scatole pensate come oggetto di promozione territoriale, che sono state distribuite in occasione di Expo 2015 (n. 1.000 copie) e di altri eventi istituzionali e che verranno declinate nel corso del progetto e oltre come strumento di creazione di valore economico e promozione territoriale a disposizione di partner e *stakeholders* locali.

- **3. Video e apparati multimediali**

- Sviluppo di tour in Realtà Aumentata in Casa Rossini con Artglass.
- Campagna di documentazione audiovisiva che ha “mappato” la città di Pesaro, il Parco Naturale San Bartolo e il territorio dei Comuni di Gradara e Gabicce Mare raccontando eventi ed eccellenze e focalizzandosi sull’ambito prettamente storico-culturale.
- Banca dati di oltre 70 contributi video, con decine di ore di “girato”, che è oggi un patrimonio a disposizione dei partner del progetto e degli *stakeholders* territoriali, per attivare nuova committenza e produzioni ad hoc, con conseguenti ricadute economiche e promozionali.

- **4. Portale web**

- Portale di marketing e promozione territoriale del DCE, sinergico alla più complessiva strategia di *city branding*, sviluppato secondo criteri di consultabilità, facilità di accesso, in modalità *web responsive* e con una forte vocazione alla valorizzazione dei contenuti video. Esso si configura come uno strumento per valorizzare i partner, le pratiche e le eccellenze del DCE, ma anche come un *tool* a disposizione dei protagonisti del territorio. Social media marketing plan e Digital PR.

- **5 Realizzazione di spot promozionali del territorio e dei partner DCE**

- E’ stato prodotto uno spot promozionale in formato “corto” (4’34”) e con derivazioni in formato “clip” che è servito come video di rappresentanza in occasione di EXPO 2015, ed oggi è uno strumento a disposizione della promozione territoriale per tutti i partner DCE attraverso i loro canali e per i loro scopi promozionali.

- **Asse di lavoro “Produzioni creative”**

- Prototipazione, produzione e commercializzazione di oggetti pensati e realizzati per veicolare le bellezze artistiche e gli eventi del territorio: “gadget” d’autore per i turisti o idee regalo per i cittadini, applicati al sistema degli eventi, e messi in vendita in collegamento con i principali luoghi della cultura. Questo asse finora ha prodotto molteplici attività già ampiamente documentate.
- Co-progettazione e realizzazione di spazi espositivi permanenti e temporanei presso i principali attrattori culturali della città , soprattutto Casa Rossini, ma anche il Centro Arti Visive e gli eventi espositivi a Palazzo Mosca –Musei Civici. Le strutture allestitive verranno concertate con Sistema Museo, altro partner del progetto, con vetrine dedicate all’esposizione ed alla vendita di pubblicazioni e prodotti dedicati DCE, ad esempio oggettistica di forte matrice culturale e gastronomia specializzata

- **Asse di lavoro “Street food”**

- Lancio del brand - Marche Street Food - e creazione di una linea di prodotti di merchandising enogastronomico sostenuti dal marchio Marche Street Food e legati all’esperienza di visita e al brand di Gioachino Rossini.



# Analisi SWOT: distretti culturali evoluti

## FORZA

- Inclusività del modello
- Contaminazione di modelli
- Effetto network, impatto sulle imprese
- Proprietà intellettuale e brevetti
- Integrazione tra soggetti del territorio
- De-burocratizzazione delle relazioni
- Obbligo alla pianificazione esecutiva

## OPPORTUNITÀ

- Integrazione con altre esperienze distrettuali: industriali, dell'innovazione
- Evoluzione dalla forma distrettuale a nuovi modelli di governance e gestione
- Prototipazione di nuove soluzioni da esportare a livello extra territoriale

## DEBOLEZZA

- Scarsa diffusione del modello
- Sensibilità alla politica
- Impreparazione delle aziende rispetto al modello
- Difficoltà a rendere permanenti i risultati
- Metodo di coinvolgimento delle imprese

## MINACCE

- Uscita di partner chiave dal progetto
- Travisamento e strumentalizzazione degli accordi di partenariato
- Cambi di direzione strategica e operativa

# Cluster culturali e creativi

- il distretto culturale come cluster (insieme) di attività, es. l'industria cinematografica di Hollywood, sorta in una zona di Los Angeles dalle ceneri della grande impresa fordista
- il distretto culturale come progetto, dove la concentrazione di attività culturali è il frutto di una policy che vuole valorizzare zone degradate, o promuovere il territorio

Gli obiettivi strategici del CCC della Regione FVG risultano piuttosto innovativi, in una logica strategica e operativa che integri il supporto allo sviluppo delle ICC, con altre azioni coordinate, come lo stesso progetto SACHE, che si propongono di sostenere sinergie progettuali pubblico-private, allargare la dimensione territoriale delle azioni di sviluppo, creare un'atmosfera di collaborazione e ibridazione tra i soggetti del territorio, in una logica di bene comune.

