Valorizzazione del patrimonio culturale

a cura di Francesca Imperiale
Lab. Di.C.A – Università del Salento

Sommario

- Il contributo della Cultura allo sviluppo locale
- Beni culturali e valore economico
- La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

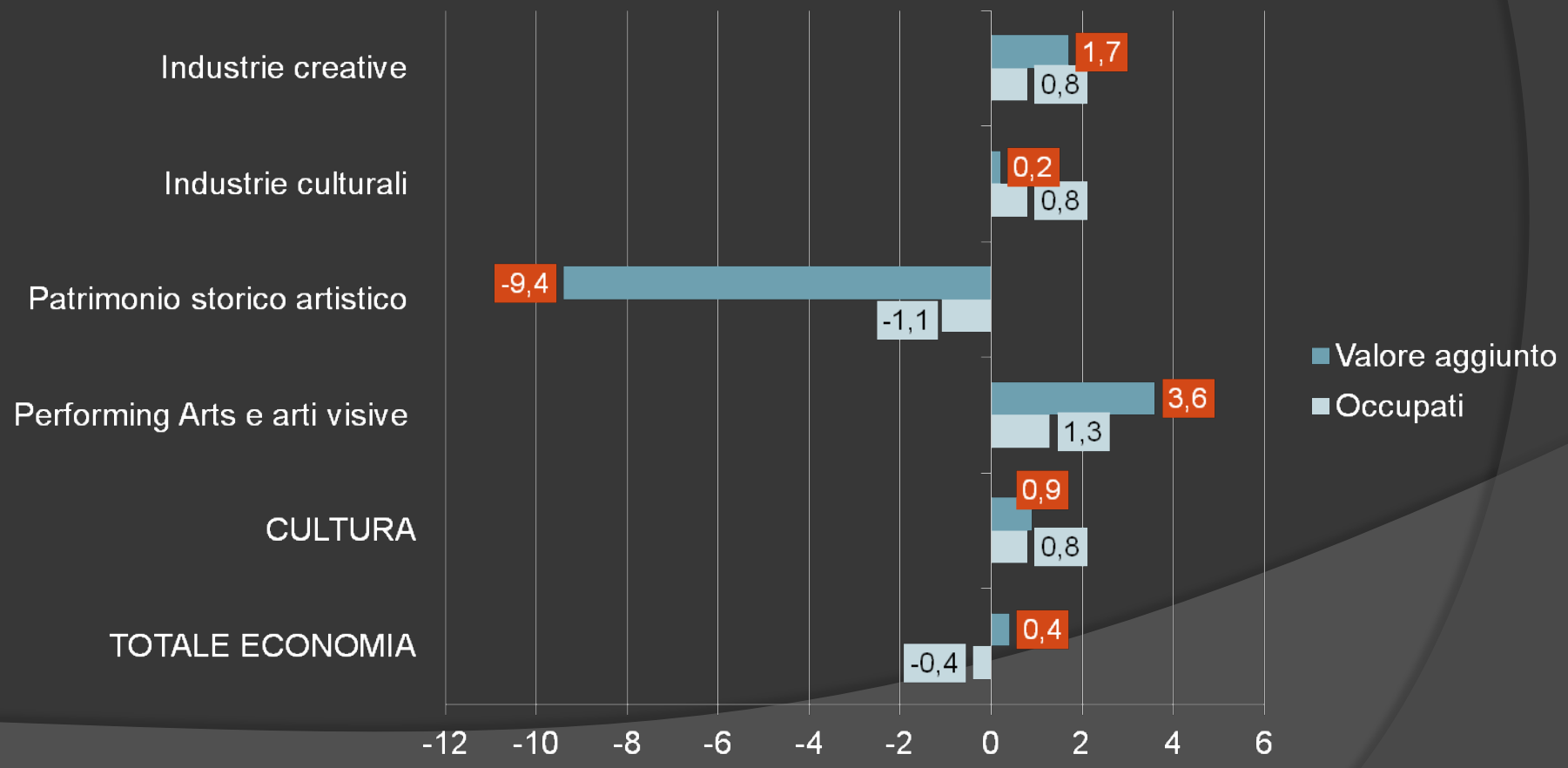
Il contributo della Cultura all' economia del Paese

Macro settori	Settori
Industrie creative	Architettura, Design, Moda, Comunicazione, Artigianato creativo e artistico, Enogastronomia
Industrie culturali	Cinematografia, Televisione, Editoria, Industria musicale
Patrimonio storico artistico	Musei, Biblioteche, Archivi, Gestione di luoghi o monumenti di cultura, ecc.
***Performing Arts* e arti visive**	Attività dello spettacolo dal vivo (teatro, danza, opera, circo, eventi, gallerie, ecc.)

Fonte: Fondazione Symbola, Unioncamere e Istituto Tagliacarne, 2012

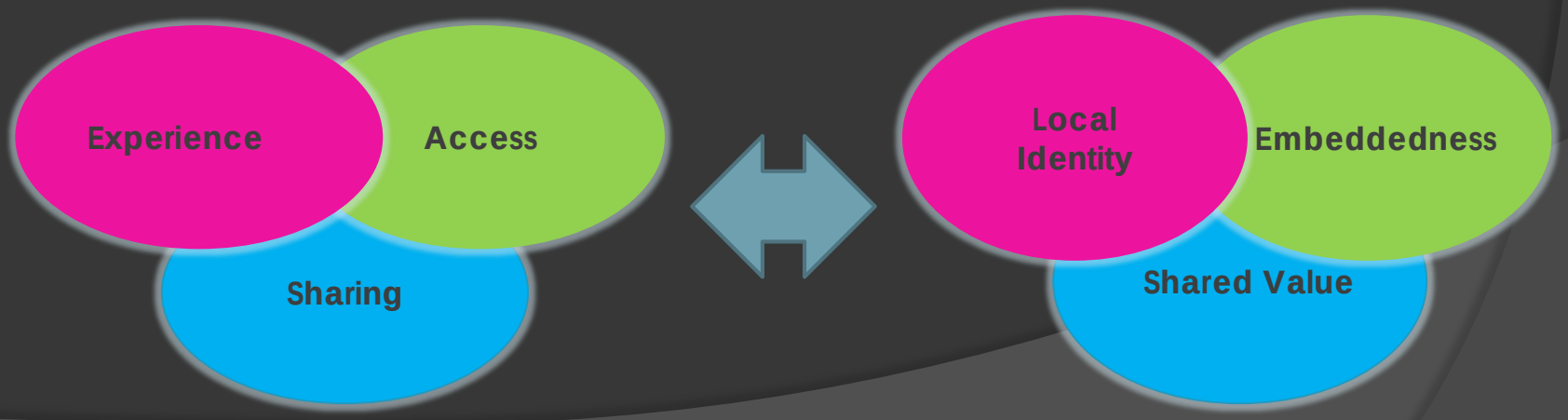
Il contributo della Cultura all' economia del Paese

Andamento del valore aggiunto e dell'occupazione del sistema produttivo culturale per settore.
Anni 2007-2011



Cultura e sviluppo locale: modelli prevalenti

Cultura (materiale ed immateriale), nelle diverse espressioni dell'identità locale, può costituire un ***asset strategico*** di sviluppo socio-economico di un territorio, ***se opportunamente valorizzata*** secondo modalità coerenti con i nuovi paradigmi di consumo e produzione



Cultura e sviluppo locale: modelli prevalenti

Capacità **strumentale** della cultura

1º → Modello orientato alla **conservazione** e al **consumo** di cultura

Capacità **creativa** della cultura

2º → Modello orientato alla **produzione** di cultura

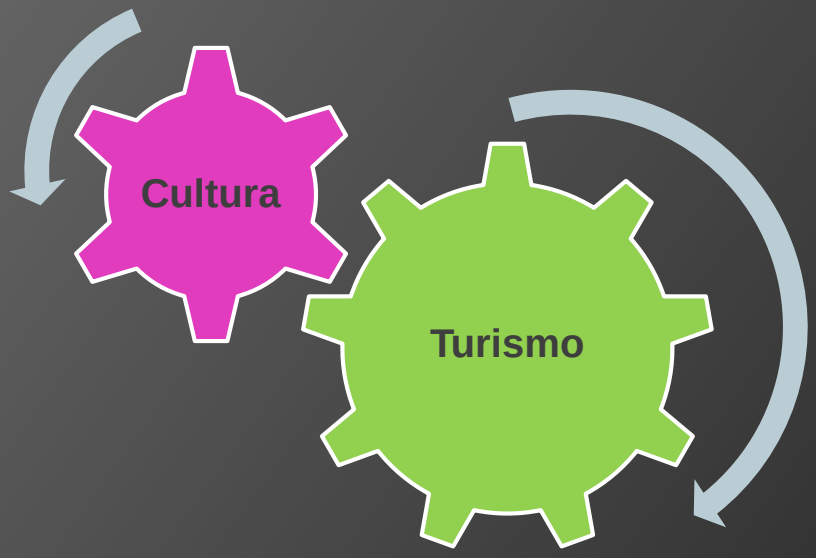
Cultura e sviluppo locale: modelli prevalenti

Capacità **strumentale** della cultura

1º

Modello orientato alla **conservazione** e al **consumo** di cultura

Processi di **valorizzazione economica** della **cultura locale**



- Impatto economico
- Competitività dei territori
- Cultura collettiva dello sviluppo

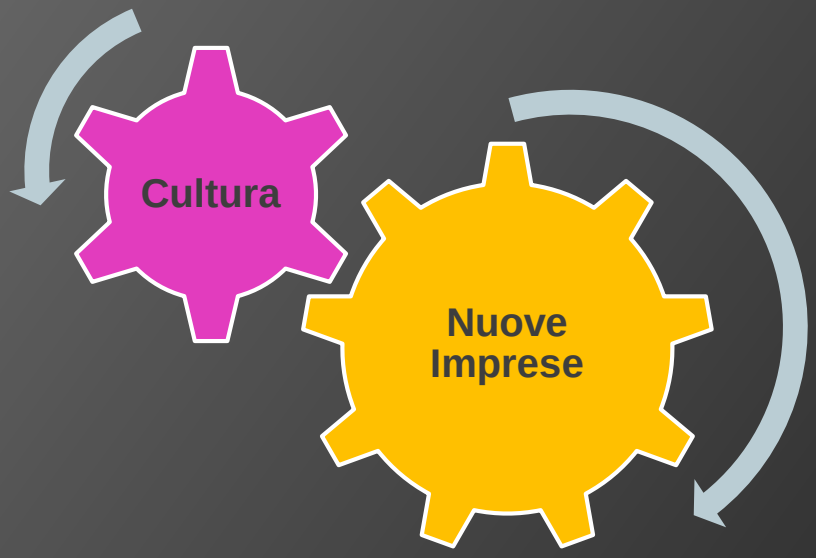
Cultura e sviluppo locale: modelli prevalenti

Capacità **creativa** della cultura

2º

Modello orientato alla **produzione di cultura**

Processi di **valorizzazione culturale** dell'**economia locale**



- Rinnovamento urbano
- Ringiovanimento economico

Il contributo della cultura allo sviluppo locale

Capacità **creativa** della cultura

2º

Modello orientato alla **produzione di cultura**

Processi di **valorizzazione culturale** dell'**economia locale**

Generazione idee	Incubazione	Impresa
Ambienti, strumenti e servizi per: ⊙emersione della identità locale ⊙*cross-fertilization* interna ed esterna	Ambienti, strumenti e servizi per l'assistenza e la facilitazione alla creazione di impresa: ⊙servizi base ⊙servizi specialistici ⊙*networking*	Nuove formule imprenditoriali autonome, capaci di trasferire nei loro prodotti e servizi i valori culturali locali

Processi di **rinnovamento urbano e ringiovanimento economico**

Il contributo della cultura allo sviluppo locale

Processo possibile, purché:

Cultura locale ← Innovazione: valorizzare la cultura mediante l'applicazione di innovazioni (prodotto, processo, mercato) nelle istituzioni culturali

Cultura → Innovazione: valorizzare l'economia attraverso la cultura locale per sviluppare nuove conoscenze, stimolare la creatività e nuove idee suscettibili di diventare nuove formule imprenditoriali

Beni culturali e valore d’uso

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

Il percorso metodologico per la costruzione di un sistema di valorizzazione culturale **efficace** e **sostenibile** si articola nelle seguenti fasi:

1ª Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

2ª Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione

3ª Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

L'approntamento di un sistema di valorizzazione ha origine, prima di tutto, da una chiara e coerente definizione del quadro strategico delle politiche culturali dell'ente,
secondo una ***logica che privilegia un approccio di tipo sistemico ed integrato***, ovvero che considera il singolo bene culturale come facente parte di un *contesto territoriale più ampio*

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

Il percorso analitico-valutativo che si dovrebbe intraprendere ***preventivamente*** rispetto all'elaborazione delle scelte strategiche di valorizzazione risulta scandito dalle seguenti fasi, reciprocamente correlate:

a) analisi delle caratteristiche della risorsa da valorizzare;

b) inquadramento territoriale di contesto (definizione del potenziale "Sistema");

c) definizione dell'assetto istituzionale e analisi della programmazione locale e sovra-locale;

d) analisi della domanda attuale e potenziale (i target);

e) valutazione di posizionamento strategico.

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

a) analisi delle caratteristiche della risorsa da valorizzare: redazione di una scheda strutturata in diversi campi tematici per

1. analizzare e descrivere il "contenitore fisico" in cui prende forma il servizio o l'attività culturale (dati dimensionali)
2. descrivere le tipologie di interventi finanziati sul bene
3. descrivere brevemente la tipologia di impiego/utilizzo previsto per il bene, attraverso l'individuazione delle **destinazioni d'uso** e delle **funzioni stabilite**

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

b) inquadramento territoriale di contesto (definizione del potenziale "Sistema"):

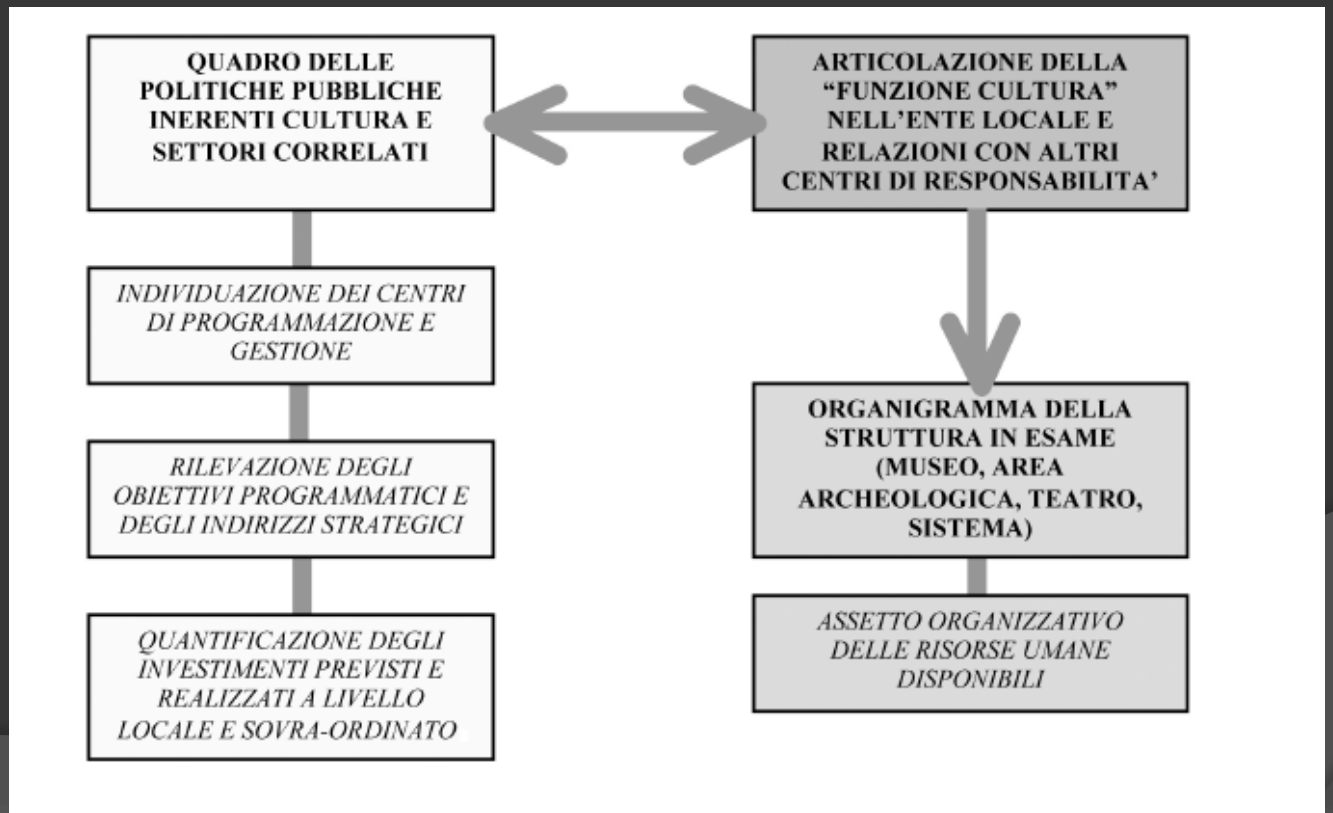
definire i principali **attori pubblici e privati** che operano nel settore culturale e, in un ottica di programmazione integrata, in ambiti a esso correlati, facendo, d'altra parte, emergere il **complesso di risorse** – non solo culturali – che contribuiscono a connotare l'ambito territoriale in cui il bene/attività culturale è inserito, predisponendo apposite schede di rilevamento

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

c) definizione dell'assetto istituzionale e analisi della programmazione locale e sovra-locale:



La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

c) analisi della domanda attuale e potenziale (i target)

studiare il pubblico che fruisce in prima istanza del bene/attività culturale e che, in prospettiva ampia, potrebbe apprezzare anche le sfumature più particolari del contesto territoriale di cui il patrimonio è parte, è indispensabile per:

- valutare le potenzialità di autofinanziamento e di attivazione di servizi e funzioni migliorative alla fruizione (domanda culturale);

-valutare le opportunità di un coordinamento fra i servizi afferenti strettamente al settore culturale e quelli, di varia natura, che integrano l'esperienza di visita (dalla ricezione alla ristorazione, a quelli inerenti il tempo libero e gli altri eventuali segmenti di cui si compone l'offerta locale) (turismo culturale);

- definire la strategia di community engagement

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

1ª

Definizione della strategia e degli obiettivi di valorizzazione culturale

d) valutazione di posizionamento strategico:

STRENGHTS (punti di forza)	**WEAKNESSES** (punti di debolezza)
➢ ➢ … ➢ … ➢ …	➢ ➢ … ➢ … ➢ …
THREATS (minacce)	**OPPORTUNITIES** (opportunità)
➢ ➢ … ➢ … ➢ …	➢ ➢ … ➢ … ➢ …

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª

Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione

Valutare le condizioni interne ed esterne per la ricerca e la predisposizione di un modello attuativo in grado di tradurre gli obiettivi prefissati in un assetto organizzativo e funzionale per la gestione del bene o dell'attività (snodo critico)

Processo di costruzione dell'assetto gestionale:

a) definire l'insieme delle **funzioni gestionali** evidenziando le specificità dal punto di vista dei costi e dei ricavi;

b) rappresentare la gestione della risorsa in un **orizzonte temporale dinamico e pluriennale**;

c) delineare la **natura della gestione** (profit/no profit);

d) contribuire alla definizione della **forma istituzionale** (pubblica diretta, mista, SpA, fondazione, ecc.)

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª **Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione**

Valutazione finanziaria: uno degli elementi cardine (preliminare ai fini della sostenibilità) nella predisposizione di una configurazione gestionale e organizzativa dei servizi e delle attività di un sistema culturale, una volta fissati gli obiettivi socioculturali

Deve consentire di:

- ***Classificare, programmare e dimensionare le funzioni e le attività*** (assetto funzionale in base agli obiettivi)
- ***Identificare le variabili strategiche della gestione*** (risorse umane e loro livello di qualificazione e professionalità, ad es.)
- ***Esaminare l'incidenza delle voci di costo e di ricavo sulla struttura economica*** della gestione (per dimensionare il fabbisogno finanziario ed il costo delle varie funzioni)
- ***Fornire indicazioni su processi, opzioni ed iniziative che incidono sulla struttura economico-finanziaria della gestione*** (verso logiche di rete, modelli di gestione integrata o tendenza al global service per i grandi attrattori)

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª

Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione

Si tratta di uno strumento metodologico di stima e valutazione dei flussi monetari generati da un investimento. Essa va inserita nel quadro delle analisi delle condizioni di fattibilità/sostenibilità (**Studio di Fattibilità**), in quanto **permette di valutare la capacità e il rendimento finanziario di un progetto – nello specifico, pubblico – tramite l'aggregazione delle voci di costo e ricavo in un *piano integrato di conti* previsionali.**

È finalizzata a definire e determinare i costi e i ricavi che saranno generati in fase di esercizio dalle attività collegate alla gestione di un *sistema di valorizzazione*, per **prevedere il fabbisogno di risorse, ipotizzarne le fonti di approvvigionamento** e, in definitiva, indirizzare la forma gestionale, a seconda delle condizioni che si realizzeranno in prospettiva.

Tale analisi deve configurarsi come strumento di pianificazione economico-finanziaria (conto economico e stato patrimoniale previsionali - *Bilancio previsionale di tipo funzionale*)

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª **Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione**

La definizione corretta ed esaustiva delle funzioni culturali costituisce una delle più importanti fasi del processo decisionale: ***più la previsione dell'assetto di funzioni e attività è realizzato con coerenza e realismo, maggiore è la possibilità di individuare e attuare un modello gestionale appropriato e sostenibile***, in grado di massimizzare gli effetti positivi della valorizzazione di una o più risorse culturali sulla collettività.

Assetto organizzativo e funzioni gestionali

A monte, è definito dal sistema di obiettivi dell'istituzione culturale

A valle, è vincolato dalla sostenibilità finanziaria che ne limita modalità e dimensioni

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª **Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione**

Gli ambiti funzionali possono variare a seconda della tipologia di beni ed attività culturali in esame.

Esempi:

Schema delle funzioni gestionali di un MUSEO

Schema delle funzioni gestionali di un Parco Archeologico

Le attività di tutela e conservazione restano dei capisaldi delle politiche pubbliche; anch'esse sono attività di valorizzazione, ma non rivolta al pubblico quanto alla riconoscibilità del bene ed alla sua salvaguardia.

Le funzioni sulla cui gestione è possibile operare con (relativa) flessibilità e margine riguardano generalmente i servizi per il pubblico (art. 117, Codice BBCC). La strategia di prodotto da perseguire si avvale del Metodo di gestione del servizio

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª **Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione**

COSTI	RICAVI
Funzionamento – direzione e gestione amministrativa – utenze, materiali di consumo **Gestione delle collezioni** – studio (ordinamento, inventariazione, catalogazione e documentazione della collezione secondo criteri scientifici) – restauro, conservazione – custodia – pulizia – manutenzione, forniture di servizi continuativi (premi assicurativi, ecc.) **Servizi al pubblico**	**Autofinanziamento** – ricavi da bigliettazione; – proventi derivanti da servizi di vendita e ristorazione (canoni o ricavi da gestione diretta); – ricavi da servizi di accoglienza (guardaroba, visite guidate); – contributi volontari dei visitatori e forme associative; – altri proventi (diritti di riproduzioni, affitti e locazioni, servizi resi a terzi). **Finanziamenti esterni** – trasferimenti pubblici; – donazioni; – sponsorizzazioni.

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

2ª

Valutazione delle condizioni di sostenibilità finanziaria della gestione

Rispetto ai **prezzi applicabili**, occorre distinguere tra:

1. attività dirette al pubblico a fini strettamente legati alla fruizione e alla natura pubblica della risorse culturale;
2. servizi generalmente a reddito inseriti nel contesto della visita a supporto, integrazione e valorizzazione della stessa, compresa l'offerta di mostre ed eventi temporanei.

Nel primo caso, il prezzo del biglietto deve essere congruo all'esposizione proposta e alla funzione collettiva, ricavabile spesso attraverso un *benchmarking* con altri siti analoghi, della stessa area o dello stesso genere o dimensioni. A questo si può aggiungere una politica di differenziazione del prezzo come: l'ingresso libero o riduzioni per studenti e anziani; dalla carta museale alle più complesse card turistiche.

Nel secondo caso, i servizi aggiuntivi possono essere terreno di politiche di prezzo e rappresentare veicoli di promozione efficaci per diffondere la conoscenza e fidelizzare i clienti.

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

Individuati i flussi finanziari previsionali, il fabbisogno di risorse e le funzioni che possono sfociare in forme for profit, si definisce il modello organizzativo, prima, e quello giuridico, poi.

La definizione di un assetto organizzativo di un sistema d valorizzazione dipende da numerosi fattori essenzialmente riconducibili a:

1. **gli effetti economici e collettivi** cui l'ente pubblico titolare vuole provvedere (capacità di incremento dell'accessibilità del patrimonio culturale locale, sviluppo di attrattività turistica, sviluppo culturale, diffusione e conservazione di usi e culture tradizionali, sono solo alcuni dei più comuni e generali)
2. **le condizioni di contesto** (capacità di relazione interistituzionale, presenza di forme associative e gestioni integrate già in essere su altri fronti, servizi pubblici locali, ecc. – presenza di attrattori turistici in aree limitrofe)

Si tratta, dunque, a partire dagli obiettivi prefissati e dalle condizioni delineate, di ipotizzare e formulare – sotto forma di scenari, da sottoporre a successive valutazioni di fattibilità, anche finanziarie – possibili forme di organizzazione della gestione, e di valutarne gli effetti in termini finanziari ed economici.

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

Gestione integrale (in economia)

- opzione più semplice e percorribile soprattutto nei casi di Amministrazioni locali di ridotte dimensioni e periferiche
- sul piano finanziario non è possibile realizzare economie di scala, ridurre l'incidenza di alcune voci di costo, con evidenti effetti negativi e limitazioni anche sulla qualità delle prestazioni e dei servizi
- garantita, al massimo, la tutela della risorsa, a scapito di tutte le funzioni che si rivolgono alla valorizzazione e alla diffusione della risorsa

Variante 1

Outsourcing di uno o più servizi o funzioni gestionali

Variante 2

Integrazione inter-istituzionale di uno o più servizi o più funzioni gestionali (reti/sistemi)

Variante 3

Outsourcing integrale

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

Gestione diretta o "in economia" (Art. 115, co. 2, Cod. BBCC):
"è 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 medesime possono attuare la gestione diretta anche in forma consortile pubblica" (art. 115.2 del codice), e dunque per mezzo di apposite entità del soggetto proprietario (organi, uffici, soggetti controllati), anche in comune con altri soggetti pubblici.

Gestione indiretta (Art. 115 co. 3, Cod. BBCC):

- Può avvenire **solo tramite** il ricorso all'esternalizzazione compiuta attraverso la **concessione a terzi**.
- La concessione deve essere rilasciata mediante **procedura di evidenza pubblica** sulla base di una **valutazione comparativa** tra progetti.
- Deve risultare **migliore** sia dal punto di vista della **sostenibilità economico-finanziaria** che dell'**efficacia** (qualità dei servizi offerti) **rispetto alla gestione diretta**.
- Il rapporto tra **concedente** (*Amministrazione Pubblica*) e **concessionario** (*soggetto terzo*) è regolato da un **contratto di servizio** (*contenuti, tempi, qualità, professionalità, servizi essenziali*).

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

La gestione non profittevole diretta mono-soggettiva

La modalità più semplice è il ricorso all'ufficio, che può avere anche le caratteristiche dell'organo.

Nel caso la gestione si riferisca a istituti complessi, o a una pluralità di beni, si sono sperimentate forme di gestione apposite quali:

- a livello statale, le soprintendenze speciali;
- a livello locale, le istituzioni e le aziende speciali

La gestione non profittevole diretta multi-soggettiva

Per una gestione plurisoggettiva interamente pubblica si può ricorrere a: :

a) formule organizzative previste dall'art. 30 del TUEL: **1**. la costituzione di "uffici comuni che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo"; **2.** "la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti"

b) forma consortile pubblica

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

La gestione non profittevole multi-soggettiva

Forma di gestione realizzata insieme ad altri soggetti, per motivi di sussidiarietà verticale e orizzontale ovvero per la costituzione di un sistema di valorizzazione, e può riguardare un singolo luogo di cultura o una pluralità di luoghi e risorse.

Per il coinvolgimento di soggetti diversi dal proprietario pubblico nella gestione *integrale* è stato sperimentato il ricorso a una forma di esternalizzazione coerente con il suo carattere non profittevole, ovvero la costituzione di apposite persone giuridiche, di tipo, sul modello delle associazioni e, soprattutto, delle fondazioni di partecipazione.

- **Modalità di concertazione tra i soggetti**:
  - **Fasi**: (Art. 112):
    - Strategica
    - Programmazione
    - Gestione della valorizzazione

  } **Accordi** (*Strategie e obiettivi comuni*)

Accordi: Creazione di **appositi soggetti giuridici** da parte dello **Stato e degli Enti territoriali** cui possono partecipare **privati proprietari di beni culturali suscettibili di valorizzazione** e **soggetti privati senza fine di lucro.**

- **Conflitto di interesse privati**

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

Quindi:

1. di stampo pubblicistico: mediante delega di funzioni ad uno dei convenzionati, il quale opererebbe per il tramite di un proprio ufficio unico, o a mezzo di un'istituzione, di un'azienda speciale o di un ufficio comune;

2. di stampo privatistico: mediante affidamento diretto del compito della valorizzazione ad un organismo strumentale non lucrativo di diritto privato (fondazione,associazione) appositamente costituito o partecipato

Il primo orientamento ha senso laddove alla valorizzazione partecipino solo soggetti pubblici con i propri beni o le proprie competenze; il secondo, invece, è più adatto allorché il sistema contempli beni appartenenti a soggetti di diversa natura, anche non pubblici; vi possono perciò aderire proprietari di beni culturali suscettibili di essere oggetto di valorizzazione, ovvero persone giuridiche private senza fine di lucro che non apportino beni culturali alla valorizzazione, purché '*l'intervento in tale settore di attività sia per esse previsto dalla legge o dallo statuto* (art. 112, co.8 del codice)'.

La costruzione di un sistema di valorizzazione culturale

3ª

Definizione dell'assetto gestionale, dell'organizzazione delle funzioni e individuazione del modello giuridico ottimale

La gestione indiretta

Sul piano tecnico, per la gestione indiretta si utilizza il **sistema della concessione a terzi delle attività di valorizzazione**, anche in forma congiunta e integrata (art. 115.3 del codice).

Si deve ricorrere a procedure di evidenza pubblica, che stimolino la valutazione comparativa di specifici progetti (art. 115.3 del codice). La gara si svolge con il sistema dell'offerta economicamente più vantaggiosa ed il rapporto è formalizzato attraverso un **contratto di servizio**.

Inoltre, si segnala che i soggetti privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5 (responsabili del programma di sviluppo della valorizzazione del sistema), non possono comunque essere individuati quali concessionari delle attività di valorizzazione.