UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

XXIII CICLO DELLA SCUOLA DI DOTTORATO DI RICERCA IN FINANZA

LE NUOVE FRONTIERE PER IL FUND RAISING PER LA CULTURA. IL DISTRETTO CULTURALE EVOLUTO. ESEMPI TECNICI DI PROGETTAZIONE CULTURALE SUL TERRITORIO.

SECS-P/09 FINANZA AZIENDALE

DOTTORANDO
MARTINA SELENI

RESPONSABILE DOTTORATO DI RICERCA
(Coordinatore Corso/Direttore Scuola)
PROF. ANNARITA BACINELLO
FIRMA:

RELATORE
PROF. ***MAURIZIO FANNI***
FIRMA:

SUPERVISORE/TUTORE
PROF. ***MAURIZIO FANNI***
FIRMA:

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

INTRODUZIONE

1. IL COMPARTO ARTISTICO CULTURALE IN ITALIA

1.1 Le potenzialità economiche del comparto artistico culturale in Italia

1.2 I settori che compongono il comparto artistico culturale

1.3 Le fonti i fondi del comparto artistico culturale

1.3.1 Finanziamenti pubblici

1.3.2 Finanziamenti privati

1.3.2.1 Le Fondazioni di origine bancaria

1.3.2.2 L'incentivo fiscale all'investimento privato

1.3.2.3 Il trattamento fiscale delle sponsorizzazioni

1.3.2.4 Il trattamento fiscale delle erogazioni liberali

1.4 Nuove forme di finanziamento del comparto artistico culturale

2. CRITERI IN USO PER LA STIMA DEL FUND RAISING

2.1 Che cos'è il fund raising

2.2 Il fund raising negli enti non profit

2.2.1 Il ciclo del fund raising

2.2.2 I mercati del fund raising

2.2.3 Gli strumenti del fund raising

2.3 La valutazione delle performance di fund raising

2.3.1 Indici aggregati di fund raising

2.3.1.1 L'indice "FACE"

2.3.1.2 Il costo unitario della raccolta

2.3.2 Condurre un'analisi del ROI del fund raising

2.3.3 Altre misure di performance

2.4 Il fund raising e le decisioni di investimento

2.4.1 Il calcolo del Tasso di Rendimento Medio Contabile

2.4.2 Il Payback Period

2.4.3 Il criterio del Valore Attuale Netto

2.4.4 Le scelte tra progetti di investimento

2.4.5 La presentazione dei progetti di investimento

3. IL FUNDRAISING TERRITORIALE PER LA CULTURA

3.1 Le nuove frontiere per il fund raising

3.1.1 Il fundraising per la cultura

3.1.2 Il fundraising territoriale per la cultura

3.2 Il distretto culturale

3.2.1 Storia e sviluppi teorici

3.2.2 Il distretto culturale evoluto

3.2.2.1 identificazione degli asset da valorizzare e delle azioni da intraprendere

3.2.2.2 La matrice asset azioni

3.2.2.3 Individuazione delle priorità del sistema

3.2.2.4 Le policy

3.2.3 Le dismissioni creative

3.2.4 I modelli di riferimento per lo sviluppo del distretto culturale

3.2.5 Casi di successo internazionali

4. IL VALORE ECONOMICO DELLA CULTURA

4.1 La definizione di cultura

4.2 Il valore economico totale della cultura

4.2.1 Aspetto quantitativo

4.2.2 Aspetto qualitativo

4.3 Il valore creato da un investimento in cultura sul territorio

4.3.1 Il valore intrinseco

4.3.2 Il valore d'uso diretto

4.3.3 Il valore d'uso indiretto

4.4 Il valore creato da un investimento culturale per l'impresa che lo finanzia

4.4.1 L'investimento in cultura come valore aggiunto alla marca

4.4.2 L'investimento in cultura come parte della responsabilità sociale dell'impresa

4.4.3 L'investimento in cultura e la generazione di flussi di cassa incrementali

4.5 L'investimento in cultura ed il valore dell'impresa

4.6 Il rapporto tra cultura, economia ed occupazione

5. IL CASO DEL FAI – FONDO AMBIENTE ITALIANO

5.1 La missione del FAI: fare cultura

5.1.1 Restauri e manutenzioni dei beni FAI

5.1.2 Eventi, manifestazioni e progetti

5.1.3 La voce del FAI sul territorio

5.1.4 Scuola ed Istruzione

5.1.5 Viaggi Culturali

5.2 La raccolta fondi

5.2.1 Gli attori della raccolta fondi

5.2.1.1 Raccolta fondi da aziende

5.2.1.2 Raccolta fondi da enti pubblici e fondazioni

5.2.1.3 Raccolta fondi privati

5.2.1.4 Lasciti e donazioni in memoria

5.2.2 Il potere della comunicazione

5.2.3 L'indice FACE

5.2.4 Il ROI delle attività di fund raising

5.3 Il valore economico totale generato dal FAI

5.3.1 Il valore d'uso diretto

5.3.2 Il valore d'uso indiretto

6. CASI DI PROGETTAZIONE CULTURALE SUL TERRITORIO

6.1 Il Distretto Culturale della Valle Camonica

6.1.1 Storia e descrizione del Distretto

6.1.2 Punti di forza e di debolezza del Distretto

6.1.3 Gli asset da valorizzare e le azioni intraprese

6.1.4 I benefici attesi

6.1.5 Le risorse finanziarie

6.2 Il distretto culturale di Trieste

6.2.1 L'economia triestina

6.2.1.1 L'economia: il settore primario

6.2.1.2 L'economia: il settore secondario

6.2.1.3 L'economia: l'Ezit

6.2.1.4 L'economia: il settore portuale e logistico

6.2.1.5 L'economia: il settore terziario

6.2.2 L'opportunità di avviare un distretto culturale

6.2.3 Punti di forza e di debolezza del territorio

6.2.4 Gli asset da valorizzare e le azioni da intraprendere

6.2.5 I benefici attesi

6.2.6 Le risorse finanziarie

6.3 Il Polo della Musica a Trieste

6.3.1 Finalità del progetto

6.3.2 I promotori del progetto

6.3.3 I fabbisogni dei soggetti promotori e i fabbisogni del settore musicale a Trieste

6.3.4 La descrizione del progetto

6.3.5 Le opere di ristrutturazione

6.3.6 I costi del progetto

6.3.7 Il polo dell'arte e il polo museale

6.3.8 La concessione di Porto Vecchio a Trieste

6.3.9 Ipotesi di fundraising

6.3.9.1 Fondazioni bancarie ed Enti Territoriali

6.3.9.2 Partnership con aziende locali

6.3.9.3 Corporate membership con aziende locali

6.3.9.4 Payroll Giving
6.3.9.5 Una provocazione

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

Introduzione

Il pensiero a partire dal quale si sviluppa questa tesi è che i territori e le imprese, intervenendo nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio artistico e delle attività culturali, possono generare valore per la cultura e, contemporaneamente, trarre valore da essa.

In passato, il punto di vista con cui l'economia si è occupata di cultura è stato, quasi sempre, quello del sostegno pubblico, quindi dell'intervento dello Stato, ritenuto indispensabile per scongiurare la contrazione o addirittura la scomparsa del settore culturale.

I finanziamenti destinati ai beni ed alle attività artistiche venivano erogati senza tener conto delle concrete possibilità di sviluppo economico offerte dalla cultura, e dunque in un'ottica poco lungimirante.

Negli ultimi decenni, però, il progressivo venir meno dei fondi pubblici destinati alla cultura ha obbligato chi opera nel settore ad immaginare nuove forme di finanziamento.

Ecco, quindi, il fiorire di tutta una serie di innovative strategie di raccolta fondi per la cultura.

Alcune di queste, vengono mutuate direttamente dalle tecniche di fundraising tradizionalmente utilizzate dalle organizzazioni non profit per il sostegno delle più svariate cause sociali.

Altre, invece, affondano le loro radici nelle politiche si sviluppo territoriali e vanno di pari passo con percorsi di partnership pubblico-privato (PPP) avviati allo scopo di rendere più competitivi determinati territori.

Nascono così nuovi modelli di gestione pubblico - privata dei beni culturali, che forse un tempo sarebbero sembrati inadeguati, a causa dell'erronea convinzione secondo cui le logiche della cultura si scontrerebbero con quelle del profitto e, d'altra parte, il profitto implicherebbe una negazione della cultura.

La cultura, invece, è un fattore fondamentale di competitività, ed è capace di generare flussi di valore economico sia per le imprese che per i territori che decidono di investire su di essa.

Nel primo capitolo di questo lavoro verranno classificati i beni artistici e culturali e si elencheranno i tradizionali finanziatori del settore in Italia. Si descriveranno, in particolar modo, il ruolo dei privati, delle imprese e delle Fondazioni di origine bancaria nel sostegno alla cultura. Si analizzerà poi il quadro normativo entro cui si inseriscono le sponsorizzazioni e le erogazioni liberali, ponendo particolare attenzione agli incentivi fiscali all'investimento privato in cultura.

Nel secondo capitolo descriveremo invece le principali tecniche del "fundraising", la "scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale". Il fundraising non coincide solo con il momento della raccolta di fondi, ma va inteso anche come processo di sviluppo dei fondi. Cercheremo quindi di fornire dei criteri per la stima del tasso di rendimento del fundraising, tramite il calcolo dell'indice FACE (Fundraising, Administration Cost and total Expenditure) e del tasso di rendimento sugli investimenti (ROI), e per l'applicazione di metodologie di valutazione della convenienza di un investimento di fundraising.

Nel terzo capitolo amplieremo la definizione di "fundraising" al nuovo concetto di "fundraising territoriale per la cultura". Le tecniche di raccolta fondi che caratterizzano il fundraising, vengono, infatti, tradizionalmente adottate dalle aziende non profit per garantire sostenibilità economica a progetti con finalità sociali, inseriti nell'ambito di attività di cooperazione allo sviluppo. Ma le stesse tecniche possono essere vantaggiosamente utilizzate anche dai sistemi territoriali interessati a sostenere determinati progetti culturali in loco. Da qui, passeremo alla definizione dei concetti di "distretto culturale" e "distretto culturale evoluto". Si tratta di sistemi, territorialmente delimitati, di relazioni che integrano il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connesse. L'obiettivo è da un lato, rendere più efficace il processo di produzione di cultura e, dall'altro, di ottimizzarne su scala sociale gli impatti economici e sociali. Ecco quindi che il distretto culturale si configura come un sistema adeguato all'applicazione di tutte le tecniche note volte alla produzione di valore economico a partire da investimenti su progetti culturali.

Nel quarto capitolo andremo a descrivere il valore in senso generale derivante da un investimento in cultura. Tale valore presenta sia un aspetto quantitativo che un aspetto qualitativo: se per il primo si può tentare una valutazione con l'utilizzo delle tecniche proprie della finanza, il secondo si fonda su strumentazioni concettuali assai stilizzate di matrice scientifica più recente. Spiegheremo poi come l'investimento in cultura sia

un'importante componente della *corporate social responsability* delle imprese che lo sostengono, e come determini un impatto positivo sulla loro *performance d'investimento*. In conclusione la cultura genera flussi di ricchezza, crea valore economico ed aggiunge a tutto ciò un'utilità sociale fondata su un'intesa tra i soggetti che appartengono alla polis.

Detto questo, applicheremo l'analisi teorica esposta ad alcuni casi pratici.

Nel quinto capitolo, si analizzeranno le politiche di fundraising del FAI, il Fondo Ambiente Italiano. Si descriverà l'indice FACE della Fondazione e si procederà all'analisi del ROI delle principali modalità di raccolta fondi utilizzate. Si cercherà poi di valutare il valore economico prodotto dall'investimento in cultura da parte di questa Istituzione.

L'ultimo capitolo tratterà l'esperienza del Distretto Culturale della Valle Camonica, che ha intrapreso un investimento in cultura concepito come volano di sviluppo del territorio. Si ipotizzerà, infine, la creazione di un Distretto Culturale in provincia di Trieste, ed andremo a motivare l'opportunità di realizzare al suo interno un Polo della Musica, proponendo le modalità di raccolta fondi da adottare e sperimentare.

1. IL COMPARTO ARTISTICO CULTURALE IN ITALIA

L'Italia deve crescere, e per crescere deve investire sull'unicità della sua bellezza e della sua cultura. La cultura, il nostro patrimonio ambientale, monumentale, artistico: è qualcosa che certo non teme delocalizzazioni, che è legato alla nostra storia e al nostro territorio. E' una delle nostre più grandi risorse, un elemento della nostra identità e la nostra forza nel mondo.

Walter Veltroni

Le potenzialità economiche del comparto artistico culturale in Italia

In questi ultimi mesi, i tagli alle spese pubbliche, nazionali e locali, destinate alla cultura e all'industria culturale sono rilevanti. Certo, in una situazione economica come quella che si è creata dopo la grande crisi del 2008, ogni euro di spesa pubblica va giustificato e reso efficiente, e a questo "esercizio" anche il settore culturale non può sottrarsi. Ma non è accettabile la motivazione politica dei tagli, basata sull'idea che la cultura sia tutto sommato un lusso, un "di più" che, a causa della crisi, la nostra società non potrebbe più permettersi. Una tale motivazione è sbagliata, per il ruolo trainante che le attività e le produzioni culturali possono avere sull'economia e sull'occupazione in Italia. Ma, inoltre, essa impedisce di vedere come proprio questo settore possa essere, insieme ad altri, un asse di equilibrio che dobbiamo costruire per i nostri sistemi economici e sociali dopo la grande crisi. Insomma, non bisogna dimenticare la storia degli ultimi quindici anni. Da questa emerge un settore culturale niente affatto marginale, e anzi sempre più protagonista delle dinamiche socio-economiche e di sviluppo. Con aumenti rilevanti dei consumi, della spesa privata e non solo di quella pubblica, del valore aggiunto, dell'occupazione. Un solo esempio fra i tanti. I tassi di partecipazione degli italiani a mostre e musei sono aumentati di sei punti negli ultimi quindici anni, a partire dal 1996, in parallelo all'aumento di oltre venti milioni delle visite ai musei statali e non statali, le

quali hanno origine anche dagli stranieri. Se prendiamo le sei principali città d'arte italiane, fra il 2000 e il 2007 i biglietti staccati dalle reti dei musei civici sono aumentati del 30%. Nei civici romani l'aumento è stato del 92,9%. I consumi culturali hanno valore (non solo etico, anche economico) in sé, perché contribuiscono alla diffusione della conoscenza, che a sua volta è il principale fattore produttivo, soprattutto nel futuro. Ma hanno valore anche tramite l'indotto produttivo che generano. Nel nostro paese questo indotto ha fatto crescere filiere di specializzazione che hanno importanza almeno uguale a quella dei tradizionali distretti industriali oppure a quella delle produzioni automobilistiche a basso impatto ambientale. Si pensi al retroterra industriale e artigianale delle attività espositive e di quelle sceniche, così come di quelle teatrali, musicali e letterarie, che tra l'altro assolvono a compiti di fornitura e di formazione per settori ben più ricchi dell'industria culturale, come l'audiovisivo e il cinema. Si pensi a tutto ciò che è attivato dalle produzioni audiovisive e cinematografiche, e di nuovo si pensi a Roma, dove è collocato un distretto produttivo di dimensione nazionale e, in alcuni comparti, anche europea e internazionale. Si pensi alle interrelazioni fra settore culturale e quell'insieme di attività che hanno assunto il nome di "industrie creative", che spaziano dal design all'architettura, dalle nuove modalità di produzione e di distribuzione dei contenuti culturali all'arte contemporanea. Si pensi alle filiere dei prodotti e dei servizi di qualità, e ad elevato contenuto di innovazione, che sono collegati ad un modello, per fortuna in crescita, di turismo culturale sostenibile e consapevole. E si pensi anche alle tecnologie e al know how per la manutenzione dell'edilizia storica, dove l'Italia eccelle per qualità della ricerca e per capacità delle imprese, sia industriali che artigiane. Insomma, per l'Italia la cultura non è un lusso che la nostra comunità e i suoi decisori pubblici hanno voluto prendersi durante un periodo di crescita economica favorevole e a cui oggi sarebbe di necessità obbligatorio rinunciare in una fase di grave crisi economica e di restrizioni della finanza pubblica. Si tratta, invece, di un settore in cui il nostro Paese gode di un vantaggio comparato che né la Cina né l'euro forte hanno scalfito negli ultimi anni[1].

[1] Da un'intervista a Walter Veltroni, giornalista e scrittore italiano, già Ministro dei Beni Culturali

I settori che compongono il comparto artistico culturale

Ciascuno dei settori culturali in Italia è individuabile a partire dal prodotto offerto e presenta caratteristiche strutturali specifiche. In funzione di obiettivi conoscitivi particolari, la letteratura economica identifica alcuni raggruppamenti di settori:

- Con il termine ***cultural industries*** gli economisti della cultura fanno in genere riferimento alle aziende di produzione di contenuti informativi. Rientrano in questa definizione le case editrici, quelle discografiche e cinematografiche; talvolta si fa riferimento ai beni prodotti dalle aziende che operano in tali settori con il termine "information goods", caratterizzati da immaterialità, alto valore simbolico e fungibilità. Tali caratteristiche portano a definire il prodotto offerto da queste aziende come sistema di contenuti informativi e di supporto che ne permette la conservazione, la duplicazione e la diffusione. Le caratteristiche del prodotto rendono difficile l'attribuzione del valore economico del contenuto; la remunerazione dell'ideatore dell'opera è spesso calcolata facendo riferimento al supporto invece che al contenuto. L'unicità del contenuto unita al basso costo di riproduzione dà luogo a fenomeni di pirateria, determinando un danno economico rilevante per tutte le aziende lungo la filiera.
- Un'altra categoria rilevante raggruppa le aziende specializzate nella diffusione di massa di informazioni (***media***), classificate spesso in funzione della tecnologia utilizzata per diffondere le informazioni (carta, etere, cavo, fibra ottica, internet...). Rientrano in questo raggruppamento le aziende radiofoniche, quelle che operano nel settore televisivo, i quotidiani, analizzati con riferimento alle attività di distribuzione più che a quelle di produzione di contenuti informativi.
- Vi sono poi le ***aziende artistiche,*** che comprendono i settori e le figure professionali collegati alla produzione di opere d'arte: gallerie, curatori, critici, artisti, ecc. Quello delle opere d'arte è un mercato caratterizzato da bassa frequenza e da elevata asimmetria informativa.
- Il settore dei ***beni culturali*** comprende nella dizione comune le aziende la cui funzione prevalente è la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale, storico, artistico e paesaggistico di una nazione. Rientrano in tale categoria i musei, le biblioteche, gli edifici storici, le città d'arte. La tutela di tali beni è fissata per legge: tutto ciò che costituisce un documento significativo della storia della civiltà e del costume è apprezzato per la sua utilità sociale ed è meritevole di tutela, di conservazione e della

più estesa fruibilità. Inoltre, i beni culturali vengono qualificati come "elementi costitutivi dell'identità culturale della Nazione". La presenza di normative molto rigide in materia di cessione dei beni culturali unita alla scarsità e alla specificità delle negoziazioni relative a tali beni non permette di parlare di mercato.

- Il settore dello ***spettacolo*** (entertainment nella dizione anglosassone) raggruppa le aziende che soddisfano bisogni di svago attraverso la produzione e la distribuzione di eventi singoli od organizzati all'interno di strutture stabili. Si distingue a questo proposito il caso in cui il momento della produzione dello spettacolo non coincida con la sua distribuzione (come nel caso delle produzioni cinematografiche o televisive) dalla produzione e distribuzione di spettacoli dal vivo (performing arts) – teatro, danza, musica, festival… – caratterizzati da intangibilità, irripetibilità, non durevolezza e dalla partecipazione contestuale del pubblico durante la fase di erogazione / produzione[2].

I settori culturali possono essere individuati e distinti anche attraverso la classificazione proposta dal Ministero dei Beni Culturali, che dedica a ciascun settore una particolare "direzione". Oltre alle più tecniche "Direzione Generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale" e **"**Direzione Generale per gli archivi", ci sono le seguenti sezioni:

- ***Direzione Generale per le antichità***

  La Direzione generale per le antichità svolge le funzioni e i compiti relativi alla tutela di aree e beni di interesse archeologico, anche subacquei.

- ***Direzione Generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee***

  Alla Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee sono assegnati funzioni e compiti, relativi alla tutela dei beni architettonici, alla qualità ed alla tutela del paesaggio, alla tutela dei beni storici, artistici ed etnoantropologici**,** ivi compresi i dipinti murali e gli apparati decorativi, alla qualità architettonica ed urbanistica ed alla promozione dell'arte contemporanea.

[2] Dubini P., 1999

- ***Direzione Generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore***
  La Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore svolge funzioni e compiti relativi alle biblioteche pubbliche statali, ai servizi bibliografici e bibliotecari nazionali, agli istituti culturali, alla promozione del libro e della lettura ed alla proprietà letteraria e diritto d'autore.

- ***Direzione Generale per il cinema***
  L'obiettivo della Direzione Generale per il cinema è promuovere lo sviluppo e la diffusione del Cinema italiano e dell'industria cinematografica nazionale.

- ***Direzione Generale per lo spettacolo dal vivo***
  La Direzione Generale per lo spettacolo dal vivo svolge funzioni e compiti in materia di attività di spettacolo dal vivo, con riferimento alla musica, alla danza, al teatro, ai circhi e allo spettacolo viaggiante.

Oltre a queste Direzioni, che corrispondono a specifici settori culturali, di recente è stata creata anche la "***Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale"***, che svolge funzioni e compiti nei settori della promozione della conoscenza, della fruizione pubblica e della valorizzazione del patrimonio culturale.

Questa cura la promozione della conoscenza del patrimonio culturale, in ambito locale, nazionale ed internazionale, anche mediante apposite campagne integrate di informazione, con riferimento a realtà territoriali definite o a percorsi culturali determinati, la cui definizione ed i cui contenuti sono elaborati d'intesa con le direzioni generali competenti e gli uffici ministeriali cui sono affidati in consegna i vari istituti e luoghi della cultura coinvolti nelle iniziative promozionali.

Le campagne informative possono riguardare anche istituti e luoghi della cultura pertinenti ad altri soggetti, pubblici o privati, previa intesa con gli interessati.

La funzione "promozionale" di questa direzione, diretta a far conoscere ed apprezzare a soggetti esterni il patrimonio culturale del Paese, é strettamente legata ad un'idea di marketing, o marketing territoriale, applicato alle risorse culturali italiane, ed è significativa in un contesto in cui il sostegno alla cultura non è più competenza esclusiva dello Stato.

Le fonti di fondi del comparto artistico culturale

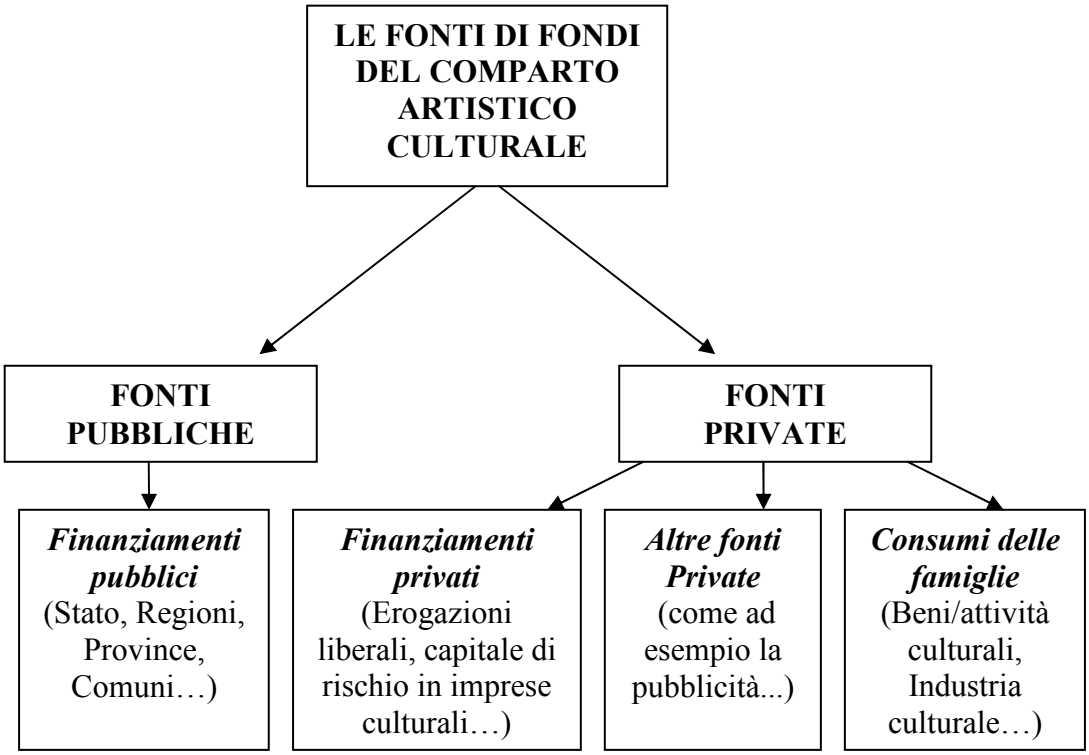
In Italia, il settore culturale viene alimentato da fonti di fondi di varia provenienza, pubbliche e private. Il ruolo rispettivo di tali fonti è lungi dall'essere prefissato. Determinare la consistenza, l'andamento ed il peso reciproco di dette fonti risulta particolarmente complesso per l'oggettiva difficoltà di raccogliere dati ragionevolmente attendibili.

Le fonti di fondi per le attività culturali si dividono in:

- *fonti pubbliche*
- *fonti private*

Vediamo in che cosa consistono.

Tabella 1 – Le fonti di fondi nel comparto artistico culturale



Fonte: elaborazione propria

Le fonti pubbliche corrispondono ai finanziamenti che vengono erogati dallo Stato e dagli Enti Locali[3].

Le fonti private comprendono i finanziamenti (ad esempio gli apporti di capitale proprio dei privati che creano imprese culturali, oppure le erogazioni liberali) ed altre fonti (derivanti ad esempio dalla pubblicità). Ne fanno parte anche le entrate proprie, ossia le spese delle famiglie per il godimento di beni ed attività culturali (ad esempio visite a musei, partecipazione a spettacoli musicali o teatrali…) o per l'acquisto dei prodotti dell'industria culturale (editoria libraria, stampa, radio e televisione, cinema…).

La tabella 2 spiega come le fonti complessive, sia di origine pubblica che privata, affluite al settore della cultura nel 2000 ammontino a circa 24,22 Mln di Euro.

Di queste, oltre un quarto (6,27 Mln) era di origine pubblica, e corrispondeva ai finanziamenti erogati da Stato, Regioni, Province e Comuni.

Una cifra pari a 8,53 Mln di euro derivava da fonti private, versati sotto forma di spese pubblicitarie ed erogazioni liberali.

I consumi delle famiglie incidevano per un valore pari a 9,71 Mln di euro.

Tab. 2: Spesa pubblica e spesa privata per la Cultura (anni 1990 e 2000) in Mln di euro 2000 e ripartizione percentuale

		Anno 1990	**Val. %**	**Anno 2000**	**Val. %**
Spesa Pubblica	Stato	2,49 Mln		3,24 Mln	
	Regioni	0,76 Mln		0,98 Mln	
	Province	0,10 Mln		0,21 Mln	
	Comuni	1,27 Mln		2,04 Mln	
	Totale	**4,62 Mln**	**25,3 %**	**6,47 Mln**	**26,7 %**
Spesa Privata	Consumi famiglie	8,82 Mln		9,71 Mln	
	Pubblicità	4,53 Mln		7,49 Mln	
	Mecenatismo	0,30 Mln		0,54 Mln	
	Totale	**13,65 Mln**	**74,7 %**	**17,75 Mln**	**73,3 %**
Totale		**18,26 Mln**	**100 %**	**24,22 Mln**	**100 %**

Fonte: Bodo C. , *Le risorse finanziarie per la cultura,* Roma, 2002.

[3] Molti classificano come "pubbliche" anche le risorse erogate dalle Fondazioni di origine bancaria, di cui parleremo diffusamente in seguito.

Osservando la tabella, notiamo come negli anni '90 le risorse destinate dal settore pubblico alla cultura siano aumentate del 32,6% rispetto all'anno precedente (da 4,62 Mln a 6,47 Mln di euro). Ma queste cifre non devono ingannarci: quel periodo, in realtà, segnava una decisa "pausa di riflessione" da parte dello Stato, tendenza cominciata addirittura nel corso del decennio precedente, erroneamente considerato eccezionalmente dinamico da questo punto di vista.

"Nel decennio 1980-1990 – spiega Giovanna Melandri, già Ministro per i Beni e le Attività culturali – la spesa pubblica per la cultura aveva segnato un notevole aumento (come peraltro tutte le altre voci della spesa pubblica, dilatate a dismisura da una politica distorta e poco lungimirante), ma tale espansione si realizzò attraverso forme di finanziamento straordinarie, spesso non incardinate nell'attività e nella programmazione ordinaria delle istituzioni preposte all'importante compito di salvaguardare il patrimonio culturale italiano e di offrire prodotti e servizi culturali di pregio. In quegli anni, va inoltre ricordato, furono gli Enti locali e le Regioni a sostenere sempre di più il funzionamento delle istituzioni culturali italiane. Nonostante ciò, tuttavia, la complessiva spesa pubblica per la cultura declinò di mezzo decimo di punto di Pil (da 0,45 a 0,39%).

E con la crisi del 1992 e le esigenze non più eludibili di risanamento del bilancio, anche la spesa culturale dello Stato subì un contraccolpo: essa declinò in quota del Pil dallo 0,21 allo 0,16%"[4].

Dopo il 2000 tale tendenza, si acuì: lo Stato diminuì progressivamente gli stanziamenti alla cultura.

1.3.1 Finanziamenti pubblici

A causa di numerosi sviluppi politici ed economici negli ultimi decenni il sostegno alla cultura da parte dello Stato è andato via, via scemando.

Il Senatore Andrea Marcucci, già sottosegretario ai Beni e alle Attività Culturali, ha espresso in termini molto chiari il problema. «C'è un riflesso preoccupante nella politica di tagli drastici al settore della cultura in Italia. Lo ha descritto bene Eugenio Scalfari in un fondo su Repubblica: "Cultura, ricerca, beni culturali, spettacolo, patrimonio pubblico, paesaggio, sono considerati come altrettanti elementi opzionali dei quali si può tranquillamente fare a meno". E' questa la filosofia, più e prima dei tagli che l'hanno resa esplicita, che merita di essere contrastata perché rischia di

[4] Giovanna Melandri, "Cultura, investimenti, occupazione", Notiziario 62-64, www.ufficiostudi.beniculturali.it

arrecare un danno enorme al sistema Paese, alla sua identità, alla sua capacità di competere sui mercati globali. A registrare l'entità del terremoto che sta attraversando la cultura è stato il presidente del Consiglio superiore dei Beni Culturali, Salvatore Settis: nel triennio 2009 – 2011, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali dovrà fare a meno di 922 milioni di euro. E che sia la cultura il ramo privilegiato della manovra economica del Governo lo dimostra ancora di più un altro dato: i dati previsti dalla finanziaria di Tremonti, nel triennio, ammonteranno a 33 miliardi di euro, il 2.8% destinati ai Beni Culturali, che pesano sul Bilancio dello Stato solo per lo 0,28%. Il quadro è sicuramente complesso e molto preoccupante: si è compresso il FUS con un taglio pesantissimo, che avrà conseguenze sulla fondazione sinfonica, la produzione cinematografica, teatrale, lo spettacolo dal vivo a tutti i livelli. Per non parlare del fatto che, a livello locale, per coprire l'ICI sono stati tagliati tutti i fondi per la cultura a livello comunale»[5].

La stessa drammatica situazione viene prospettata anche da Giorgio Zanfagnin, già sovrintendente del Teatro Verdi di Trieste: «Gli Enti Lirici sono diventati Fondazioni Lirico Sinfoniche con la legge Veltroni del 1996, che aveva l'obiettivo di corresponsabilizzare il settore pubblico e quello privato nei confronti di tali strutture.

Ma il FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) esiste dal 1985. Tale Fondo viene rimpinguato ogni anno con centinaia di milioni di euro, che gli vengono destinati dalla Legge Finanziaria dello Stato: queste risorse vengono suddivise fra cinema, teatro e tutte le altre realtà che riguardano il mondo dello spettacolo.

Nel 1985 il FUS era molto rilevante in termini finanziari, ma poi è via, via diminuito: oggi ammonta al 43,70% – in termini reali – rispetto al 1985. Nel corso degli anni, infatti, il FUS veniva ridotto ad ogni Legge Finanziaria.

C'è di più: ogni estate il Ministro ha la facoltà di emendare la Legge Finanziaria, e quindi, se necessario, può ridurre il FUS rispetto a quanto disposto all'inizio dell'anno. Questo è accaduto, ad esempio, il 18 settembre 2008. Quel giorno, il Ministro Bondi convocò tutti i Sovrintendenti degli Enti Lirici per avvisarli che in sede di emendamento il FUS era stato ulteriormente tagliato: potevamo contare sul 90% dei fondi che ci erano stati garantiti solo pochi mesi prima per legge.

Questo purtroppo accade sempre, ogni anno. "Conoscere per decidere", amava ripetere il Presidente della Repubblica Luigi Einaudi. E la programmazione costituisce la migliore formula di sintesi fra il conoscere ed il decidere... ma è evidente che i teatri

[5] Da un'intervista a Andrea Marcucci, senatore, già sottosegretario ai Beni e alle Attività Culturali

lirici programmano il loro calendario sulla base di quello che la Legge Finanziaria promette loro, e che pianificano le spese sulla base della legge medesima. Consideriamo poi che tutti i teatri di interesse nazionale sono mantenuti in misura importante dallo Stato: la percentuale di entrate che viene dal FUS è più o meno sempre pari al 60-65% delle entrate complessive. Per quanto riguarda il Teatro Verdi, ad esempio, sul totale dei ricavi incassati nel 2008 - che si aggirano attorno ai 27 milioni di euro - la quota proveniente da parte dello Stato, e quindi riconducibile al FUS, è di 15 milioni di euro»[6].

Non si può fondare le aspettative su un intervento di copertura, promesso, sulla cui base si inizia a sostenere delle spese, e poi dover prendere atto che la realtà è mutata in corso d'opera! Il taglio del FUS, in parole povere, ha portato al collasso il sistema dei teatri italiani.

Finanziamenti privati

E' pertanto evidente che, a causa dei numerosi sviluppi politici ed economici negli ultimi decenni, il sostegno alla cultura viene ad essere percepito come non più area di pertinenza esclusiva dello Stato, come era tradizionalmente, quanto piuttosto come patrimonio comune della società, al cui sostegno tutti gli individui sono chiamati a concorrere. Quando parliamo nello specifico di donazioni e sostegno da parte di individui alle istituzioni culturali o a favore del patrimonio culturale è significativo ricordare che l'arte e la cultura sono sempre state storicamente sostenute anche dalle elargizioni di privati e che molte delle istituzioni culturali arrivate ai nostri giorni sono nate proprio grazie alla volontà e all'intervento dei privati.

Entrando nello specifico, i donatori possono essere:

1) Fondazioni di origine bancaria (in materia di finanziamento alla cultura da parte dei privati il fenomeno che negli anni Novanta risulta più innovativo attiene certamente al comparto delle fondazioni, e, nello specifico, alle fondazioni di origine bancaria)

2) Privati cittadini

3) Imprese (in specie se stimolate con incentivi fiscali)

[6] Da un'intervista a Giorgio Zanfagnin, già Soprintendente del Teatro Verdi di Trieste

Le modalità di finanziamento sono varie:

a) Sponsorizzazioni

b) Erogazioni liberali[7]

c) Partnership

d) Corporate Membership

e) Coinvolgimento degli esponenti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione[8].

1.3.2.1 Le Fondazioni di origine bancaria

Le Fondazioni di origine bancaria sono diverse per dimensione e operatività territoriale, e perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico. Sono nate quasi per caso vent'anni fa da quella riforma del credito meglio conosciuta come Legge Amato (legge di delega n. 218 del 30 luglio 1990 e i relativi decreti applicativi) che, sotto la spinta esercitata dalla I e dalla II Direttiva europea in materia creditizia riguardanti la libertà di stabilimento e la despecializzazione bancaria, portò a una profonda e radicale trasformazione delle originarie Banche del Monte e Casse di Risparmio, enti creditizi con una forte connotazione solidaristica sorti per lo più agli inizi dell'Ottocento (ma alcuni come il Monte dei Paschi di Siena addirittura quattro secoli prima).

La riforma Amato determinò la separazione dell'attività creditizia da quella filantropica. L'attività creditizia fu scorporata e attribuita alle Casse di Risparmio Spa e alle Banche del Monte Spa, ormai società profit, commerciali private, disciplinate dal Codice Civile e dalle norme in materia bancaria analogamente alle altre banche. Mentre le attività finalizzate allo sviluppo sociale, culturale, civile ed economico rimasero proprie delle neonate Fondazioni.

All'inizio le Fondazioni di origine bancaria furono pensate quasi esclusivamente come depositarie dei patrimoni delle Casse da privatizzare. Ad esse fu, dunque, data la proprietà delle azioni in cui era stato ripartito il patrimonio delle Casse ed ebbero l'obbligo di mantenerne la maggioranza fino al 1994, con l'entrata in vigore della legge n. 474 che lo eliminava. Successivamente, con la cosiddetta Legge Ciampi, la

[7] Le sponsorizzazioni interessano le imprese; le erogazioni liberali interessano sia le imprese che i privati cittadini.

[8] Si tratta di modalità di finanziamento che, rispetto alla sponsorizzazione o all'erogazione liberale, comportano un coinvolgimento diretto nell'attività culturale da parte del finanziatore, e spesso sono legate a più ampie strategie di fund raising territoriale, come vedremo in seguito.

461 del 1998, e il relativo decreto applicativo n. 153 del 1999, alle Fondazioni fu imposto un obbligo opposto: quello di rinunciare al controllo delle relative banche. Un obbligo tuttora vigente, salvo per le Fondazioni con patrimonio contabile netto inferiore a 200 milioni di euro nel 2002 o con sede in regioni a statuto speciale (art. 4 decreto legge n. 143/2003, convertito nella legge n. 212/2003, che ha sostituito il comma 3 bis dell'art. 25 del decreto legislativo n. 153/99).

Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria e la loro identità di soggetti privati non profit, protagonisti del terzo settore, sono stati, peraltro, pienamente e definitivamente chiariti dalla Corte Costituzionale nel settembre 2003, con una fondamentale sentenza (la n. 300) che le ha confermate come "persone giuridiche private dotate di piena autonomia statutaria e gestionale" e le ha collocate a pieno titolo "tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali".

Le Fondazioni di origine bancaria non hanno alcun ruolo gestionale nelle banche di cui sono azioniste (è allocato in attività bancarie poco più di un terzo del loro totale attivo). Esse sono, infatti, investitori istituzionali che dall'investimento dei loro patrimoni traggono gli utili necessari per svolgere l'attività filantropica, che si concretizza in circa un miliardo e mezzo di donazioni all'anno, rivolte a vari settori di interesse collettivo, fra i quali i principali sono: arte, attività e beni culturali; ricerca; sviluppo locale; educazione, istruzione e formazione; volontariato, filantropia e beneficenza; assistenza sociale; salute pubblica; protezione e qualità ambientale; sport e ricreazione. In questi settori le Fondazioni intervengono sia direttamente sia tramite progetti realizzati da soggetti terzi, privati e pubblici, purché non profit; non possono, infatti, fare donazioni a soggetti profit o a singoli cittadini[9].

La rilevanza dell'operato delle fondazioni bancarie nei confronti dello sviluppo culturale viene spiegato dal dottor Paolo Santangelo, Segretario generale della Fondazione CRTrieste: «La profonda riforma che, all'inizio degli anni novanta del secolo scorso, ha interessato il mondo del credito e, in particolare, quello delle Casse di Risparmio italiane, ha consentito, come effetto "collaterale", la nascita di un nuovo soggetto giuridico: le fondazioni bancarie. In realtà, ciò che interessava a Giuliano Amato – allora Ministro del Tesoro e padre della riforma – era la privatizzazione delle Casse, enti pubblici storicamente legati al territorio e non sempre gestiti in un'ottica manageriale. Lo scorporo dell'originaria azienda

[9] Descrizione a cura di ACRI, Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa

bancaria dalle Casse di Risparmio ("enti conferenti" trasformati in Fondazioni) e il contestuale conferimento della stessa in SpA di nuova costituzione, la cui partecipazione azionaria rimane interamente in capo alle fondazioni, rendono necessario individuare per queste ultime, rimaste delle scatole vuote, una nuova *mission*.

La soluzione individuata è quella, forse, più semplice: proseguire e sviluppare maggiormente l'attività che, tradizionalmente seppure in via residuale, le banche già facevano, ovvero il sostegno alle associazioni culturali, al volontariato, agli enti benefici, alle scuole e al mondo della ricerca e dello sport. Negli anni le fondazioni, ceduta progressivamente, in tutto o in parte, la partecipazione bancaria – spesso realizzando cospicue plusvalenze e incrementando così sensibilmente il proprio patrimonio – prendono coscienza di sé e del ruolo sociale che loro compete, diventando sempre più un importante motore dello sviluppo economico e sociale del territorio.

Dai dati di sistema, in Italia operano 88 fondazioni di origine bancaria, il settore di intervento cui è di gran lunga destinato annualmente in maggior numero di risorse (513 milioni di euro nel 2008, pari al 30,6% del totale erogato) è certamente quello denominato "arte, attività e beni culturali". Il determinante contributo al restauro del ricco patrimonio storico e artistico del nostro Paese, il sempre più necessario supporto (a seguito della progressiva riduzione delle risorse del Fondo unico per lo spettacolo) agli enti lirici e ai teatri, il sostegno a biblioteche e archivi, la realizzazione di pubblicazioni di gran pregio in campo artistico, di mostre di alto valore culturale e di grande richiamo turistico, finanche la costituzione e implementazione di importanti collezioni di pittura, scultura e arte contemporanea, rendono le fondazioni di origine bancaria un *player* fondamentale per l'intera politica culturale italiana.

Soltanto per ricordare alcuni dei più significativi interventi realizzati in proprio dalle fondazioni in questi ultimi anni – anche attraverso la costituzione di apposite società strumentali, o in *partnership* con altre istituzioni – basti citare la nascita della "Fondazione per l'arte moderna e contemporanea" ad opera della Fondazione CRT di Torino, il riallestimento del Museo Stibbert da parte dell'Ente Cassa di Risparmio di Firenze, la grande mostra sul Rinascimento, attualmente in corso, organizzata dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, il nuovo

allestimento del Castello Sforzesco promosso dalla Fondazione Cariplo e il Museo del Corso istituito dalla Fondazione Roma.

Il comune denominatore di queste iniziative, promosse da alcune delle fondazioni di origine bancaria italiane più dotate patrimonialmente, è il forte impegno per la valorizzazione dell'arte e della cultura espresse dal territorio di appartenenza. Si tratta, si badi, non di una visione provinciale e localistica *tout court*, ma non di un localismo rivolto all'Europa: conoscere chi siamo e da dove veniamo fa di noi dei migliori cittadini europei»[10].

Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria è sempre più importante anche in relazione alla valorizzazione del patrimonio culturale a livello territoriale. Lo dimostra la recente sottoscrizione di un protocollo d'intesa da parte dell'Associazione delle Fondazioni e Casse di Risparmio italiane con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Con questo accordo, si vuole promuovere una maggiore collaborazione tra pubblico e privato per il coinvolgimento di tutti i soggetti territoriali nella tutela e nella promozione delle eredità culturali che caratterizzano ogni Regione italiana.

«Il protocollo d'intesa – spiega il Ministro per i Beni e le Attività Culturali Sandro Bondi – ha messo in atto, per la prima volta, una norma contenuta nell'art 121 del Codice dei beni culturali che prevede la possibilità per il Ministero, le Regioni e gli altri Enti pubblici territoriali di stipulare, anche congiuntamente, protocolli di intesa con le Fondazioni bancarie per coordinare gli interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale e, in tal contesto, garantire l'equilibrato impiego delle risorse finanziarie messe a disposizione. Lo Stato, gli Enti Locali e le realtà economiche del territorio cominciano per la prima volta un importante dialogo che mette al primo posto il patrimonio culturale.

I primi esempi sonno gli accordi firmati con le regioni Emilia Romagna e Toscana, che coinvolgono le Fondazioni bancarie dei rispettivi territori.

Nel caso dell'Emilia Romagna parliamo di un primo impegno di 50 milioni di euro messi a disposizione in parti tendenzialmente uguali dai soggetti coinvolti e che riguarda, per ora, cinque aree territoriali: l'ex convento dell'Annunziata e l'ex caserma San Mamolo a Bologna; il Palazzo Ducale di Sassuolo; l'ex monastero dell'Annunziata a Tredozio; la Casa Minerbi Dal sale e Palazzo Prosperi Sacrati a Ferrara; l'area archeologica di Classe a Ravenna.

[10] Da un'intervista a Paolo Santangelo, Segretario Generale della Fondazione CRTrieste

Il secondo protocollo, con la regione Toscana, prevede risorse pari a 27 milioni di euro da investire sul territorio per la realizzazione di sette progetti di recupero in Toscana»[11].

1.3.2.2 L'incentivo fiscale all'investimento privato

La politica fiscale rappresenta lo strumento operativo utilizzato dallo Stato per incentivare una sempre più forte presenza dei privati nel finanziamento alla cultura.

A compensare l'abbassamento dei fondi destinati alle produzioni cinematografiche, ad esempio, ultimamente lo Stato ha avviato il discorso del tax credit e del tax shelter, come sistemi alternativi per il finanziamento dei film. Il *tax credit*, in parole povere, è un sistema che permette ai produttori di recuperare, in parte, le tasse che dovrebbero pagare allo Stato sulle produzioni cinematografiche. L'anno scorso, infatti, è stato approvato un decreto legge per cui il produttore può recuperare una parte del capitale investito pagando una quota di oneri sociali e fiscali inferiore a quella che gli sarebbe spettata. Questa possibilità, ovviamente, passa attraverso dei controlli molto severi dal punto di vista amministrativo e finanziario.

Con il *tax shelter*, invece, si cerca di favorire gli investitori privati – come ad esempio le grandi aziende – nella produzione dell'audiovisivo, attraverso il reinvestimento di una quota percentuale della somma che dovrebbero destinare al fisco per i profitti ottenuti. Questo sistema è stato utilizzato spesso nel settore dei Beni Culturali da molti enti organizzatori di grandi mostre: una parte di quello che doveva essere dato allo Stato in forma di tasse veniva invece utilizzato attraverso un investimento in beni culturali. Questo sistema permette di sostituire l'intervento diretto dello Stato attraverso il Fondo Unico dello Spettacolo con investimenti privati favoriti attraverso un abbassamento della quota di tasse da pagare.

Un esempio. Se un produttore realizza un film che gli costa un milione e mezzo di euro, dovrebbe pagare allo Stato l'IVA pari al 20% del valore prodotto, ossia 300.000 euro. Con lo tax shelter lo Stato gli dà la possibilità di non versare parte di tale somma, al fine di consentirgli di utilizzarla nella produzione di un altro

[11] Da un'intervista al Ministro per i Beni e le Attività Culturali Sandro Bondi

film: in questo modo il produttore potrà acquistare nuove musiche, pagare un attore più quotato o prolungare le riprese di qualche settimana… Il tax shelter e il tax credit, insomma, non si traducono in un profitto per l'imprenditore, ma in benefici che egli può utilizzare per ridare vita al sistema tramite il reinvestimento[12].

Lo strumento fiscale viene utilizzato dallo Stato affinché le aziende, anche quelle che non realizzano prodotti culturali, superino i limiti economici entro i quali si muovono per ragioni di bilancio, e destinino parte delle proprie risorse a favore delle istituzioni e delle attività culturali. In questo modo, l'impresa si "sostituisce" almeno in parte al settore pubblico contribuendo al perseguimento di un obiettivo della società e, in cambio, ottiene una riduzione del carico tributario specifico. Tale riduzione rappresenta, naturalmente, un sacrificio di gettito per lo Stato, giustificabile sulla base della considerazione che l'assenza di contributi privati finirebbe per aggravare la necessità di intervento del settore pubblico a favore della cultura.

Il regime tributario vigente in materia di agevolazioni per gli investimenti in cultura prevede un diverso trattamento fiscale per:

- sponsorizzazioni;
- erogazioni liberali.

1.3.2.3 Il trattamento fiscale delle sponsorizzazioni

La sponsorizzazione presuppone l'esistenza di un contratto tra le parti (la forma scritta è richiesta per la prova del rapporto) che imponga l'obbligo di prestazioni corrispettive ai soggetti coinvolti. In quanto contratto pubblicitario, a titolo oneroso e prestazioni corrispettive, la sponsorizzazione obbliga lo *sponsor* a pagare una somma di denaro, a rendere determinati servizi, a fornire particolari prodotti e/o tecnologie mentre lo *sponsee* ha l'obbligo di diffondere i segni distintivi del finanziatore.

Tale forma di finanziamento, dalla natura occasionale, scaturisce dalla volontà dell'impresa di perseguire i fini commerciali e, più in generale, economici poiché il principio di reciprocità è previsto da contratto. Coerentemente con la natura

[12] Da un'intervista a Giannandrea Pecorelli, produttore cinematografico e televisivo.

episodica delle sponsorizzazioni, anche gli stessi ritorni sono limitati nel tempo. E' palese che la logica che sottende a tale forma di investimento è una logica di breve periodo poiché alla ricerca dell'"accumulazione dell'immagine" si preferisce la ricerca di una visibilità effimera.

Dal punto di vista fiscale, le spese di sponsorizzazione vengono inquadrate tra le spese di pubblicità, che possono essere dedotte integralmente dal reddito d'impresa, nell'esercizio in cui sono state sostenute o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi.

La sponsorizzazione è quindi ricondotta, ai fini fiscali, alla previsione dell'art. 108, comma 2, del TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi, D.P.R. 22.12.1986 n. 917), che consente di dedurre integralmente le spese di pubblicità dal reddito d'impresa.

Il contratto di sponsorizzazione dei beni culturali è stato recentemente oggetto di specifica previsione normativa all'art. 120 del nuovo Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, entrato in vigore il 1 Maggio 2004, che stabilisce che "è sponsorizzazione di beni culturali ogni forma di contributo in beni o servizi da parte di soggetti provati alla progettazione e all'attuazione di iniziative del Ministero, delle Regioni e degli altri enti pubblici territoriali, ovvero di soggetti privati, nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività ed il prodotto dell'attività dei soggetti medesimi".

1.3.2.4 Il trattamento fiscale delle erogazioni liberali

Le erogazioni liberali a favore della cultura, invece, rappresentano la forma attuale del mecenatismo, dove una pluralità di donatori sostituisce il munifico protettore delle arti e degli artisti del passato. Nei paesi di cultura anglosassone il mecenatismo diffuso costituisce, da più di un secolo, uno dei principali canali di finanziamento delle attività culturali, mentre in Italia, e nell'Europa continentale, è stata "scoperta" solo da pochi anni questa possibile nuova forma di finanziamento della cultura.

Per stimolare la "propensione a donare" delle imprese e dei cittadini, per promuovere e sostenere gli atti di mecenatismo a favore di soggetti (pubblici o privati e tra tutti, le Onlus) che svolgono attività di rilevante valore culturale o artistico, si è ritenuto che le agevolazioni fiscali fossero lo strumento principe.

La fiscalità premiale a favore delle erogazioni liberali, come è noto, riguarda le imposte dirette e il beneficio è diverso a seconda che l'atto di liberalità sia effettuato da coloro che sono soggetti alla Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF) o da coloro che sono soggetti alla Imposta sul Reddito delle Società (IRES). In sintesi, per le donazioni provenienti dalle:

- persone fisiche, ma anche dalle Fondazioni bancarie, si applica l'art. 15 lettera h) del TUIR DPR 917/1986 che prevede la detrazione, dall'imposta lorda, del 19% della donazione;
- società a cui si applica l'art. 100, comma 2, lettera m), del TUIR DPR 917/1986 che permette la piena deduzione dal reddito delle somme erogate.

L'Erario, per il recupero del minor gettito fiscale, fissa un tetto massimo alle agevolazioni consentite; il vincolo non ha effetto sul donatore ma sul beneficiario delle erogazioni eccedenti il limite prefissato[13].

La legislazione fiscale italiana non incentiva, pertanto, le donazioni individuali ma quelle provenienti dalle imprese ed i risultati sembrano premiare questa scelta come si deduce dai dati raccolti e pubblicati dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC) sulle erogazioni liberali agevolate. Infatti, sono le imprese la fonte principale del mecenatismo: complessivamente nel periodo 2005-2009, il 64,4% delle donazioni (in valore) è stato originato dalle società, il 35,4% dagli enti non commerciali (in prevalenza le Fondazioni bancarie) e solo lo 0,2% dalle persone fisiche.

Le imprese, nel loro rapporto con il settore della cultura, possono far ricorso a più strumenti di fiscalità agevolata; possono sostenere la cultura attraverso le erogazioni liberali, utilizzando la premialità prevista dall'art. 100, comma 2, lettera m), del TUIR, o possono far ricorso, come precedentemente illustrato, al contratto di sponsorizzazioni e utilizzare i benefici fiscali concessi dall'art. 108, comma 2 sempre del TUIR. Come abbiamo detto, fiscalmente le somme erogate attraverso il

[13] Qualora l'ammontare totale delle erogazioni liberali in danaro superi il tetto massimo, fissato in 270 miliardi di lire (pari a euro 139.443.362,75), il beneficiario deve versare allo Stato un importo pari al 37% della differenza tra le somme ricevute e la quota assegnatagli dal Ministero per i Beni e le Attività culturali.

contratto di sponsorizzazione, rientrando tra le spese di pubblicità e propaganda delle imprese, sono interamente deducibili come lo sono le erogazioni liberali.

La differenza risiede nel fatto che le sponsorizzazioni devono essere assoggettate ad IVA del 20%. La dimensione economica delle sponsorizzazioni culturali non è nota e le stime disponibili differiscono in modo rilevante. Anche utilizzando quella più cautelativa, sembra che si possa ragionevolmente affermare che il contratto di sponsorizzazione rappresenti il canale preferito dalle imprese per il finanziamento di attività culturali benché fiscalmente sia meno vantaggioso di quello delle erogazioni liberali.

Le ragioni di questa preferenza sono molteplici: prima di tutto il maggior corrispettivo in termine di immagine che la sponsorizzazione assicura. Poi una procedura più semplice e in linea con quella che le imprese abitualmente utilizzano per le attività di promozione e rappresentanza. Infine, ma in misura non marginale, la scarsa conoscenza della premialità associata alle donazioni[14].

Il quadro normativo appena presentato dimostra che la nostra legislazione sulla fiscalità dell'investimento culturale, per quanto bisognosa di correzioni e miglioramenti, è tutt'altro che insufficiente dal punto di vista delle possibilità offerte alle imprese.

I suoi vantaggi sono molteplici:

- l'incentivo si applica ad un ampio spettro di organismi, dagli enti pubblici ai soggetti privati *non profit;*
- la deducibilità delle erogazioni da parte dei donatori non è sottoposta a limiti;
- i limiti per i beneficiari concernono solo le erogazioni eccedenti la soglia prefissata.

Tra le incongruità che ancora permangono, segnaliamo il "barocchismo" delle procedure che devono essere effettuate al fine di potersi avvalere delle agevolazioni fiscali. Nei paesi nei quali le donazioni svolgono un ruolo rilevante è il soggetto che beneficia delle erogazioni che è tenuto a comunicare agli uffici fiscali tutte le informazioni relative al donatore. Per quest'ultimo è sufficiente la ricevuta del versamento effettuato. Ma se prendiamo a riferimento le erogazioni liberali da parte delle imprese in Italia, queste, se effettuano una donazione, devono "entro il 31 gennaio dell'anno successivo all'erogazione, … trasmettere,

[14] Pietro Antonio Valentino, "Fiscalità e mecenatismo culturale", www.ufficiostudi.beniculturali.it, Newsletter 5, 2010

mediante appositi moduli … una comunicazione al Ministero per i Beni e le Attività Culturali … e, per via telematica, al sistema informativo dell'Agenzia delle Entrate (secondo le modalità previste dall'art. 3 del D.P.R. n. 322 del 1998 e successive modifiche, nonché dal provvedimento dell'Agenzia delle Entrate del 15 marzo 2002), riportando" un insieme di informazioni che omettiamo perché la sola citazione prenderebbe troppo spazio[15].

Riteniamo inoltre che, se la nostra legislazione sulla fiscalità per l'investimento culturale è buona relativamente alle possibilità offerte alle imprese, essa lasci ancora molto a desiderare per quanto riguarda i privati cittadini. Il cittadino, infatti, in sede di dichiarazione dei redditi può detrarre solo il 19% dell'importo della sua donazione!

Tale grave lacuna del nostro sistema fiscale è evidenziata anche da Giorgio Zanfagnin: «Ogni anno il Teatro Verdi riceve circa un milione di euro di donazioni da parte di privati, corrispondente al 4% delle entrate. Ma devo puntualizzare una cosa importantissima. Il privato cittadino, se fa una donazione privata alla Fondazione, in sede di dichiarazione dei redditi non può dedurre interamente la somma che ha donato, ma può dedurla solo per il 19%! Per la quota rimanente, deve pagarci su le tasse, anche se sono soldi che ha donato alla Fondazione. Mentre, se a effettuare la donazione è una banca, può chiedere la deduzione dell'intera cifra. Questa mi sembra una norma completamente controproducente ed ingiusta: ci rendiamo conto quanto più soldi potrebbero arrivare alle Fondazioni de l'intero importo delle donazioni da parte di privati si potesse dedurre?»[16].

Nuove forme di finanziamento del comparto artistico culturale

Le più recenti indagini sulla propensione dei privati a investire in cause sociali hanno fatto emergere una maggiore disponibilità a rispondere prevalentemente a esigenze di natura socio assistenziale, sanitaria, di ricerca medica o a eventi straordinari e di emergenza, piuttosto che fare donazioni a favore della cultura.

Secondo un'indagine dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) condotta per conto del Summit della Solidarietà sul futuro delle donazioni finanziarie in Italia da parte delle famiglie, risulta che i privati cittadini hanno erogato nel 2003 una cifra complessiva pari

[15] Pietro Antonio Valentino, "Fiscalità e mecenatismo culturale", www.ufficiostudi.beniculturali.it, Newsletter 5, 2010

a 3,7 miliardi di euro. Le previsioni sulla possibile evoluzione delle donazioni, reddituali e patrimoniali, per il futuro parlano di una crescita delle donazioni da questo mercato fino a otto miliardi di euro nel 2020 e fino a 14,5 miliardi di euro per il 2050 (IRS 2003).

Da un'altra indagine di Consodata presentata nell'ottobre 2004 (che quindi non tiene conto dell'emergenza tsunami) risulta che nel 2003 hanno effettuato donazioni oltre 29 milioni di persone, pari al 62,7 per cento della popolazione con più di 20 anni (il 40 per cento ha donato in contanti e il 60 per cento con altre modalità). Circa un milione degli 1,6 milioni di famiglie osservate effettua una o più donazioni di piccolo o grande importo per una qualsiasi causa.

Interessanti anche gli approfondimenti effettuati da Consodata sulla numerosità delle donazioni, che hanno evidenziato diversità di comportamento per età, scolarità e dimensione del nucleo famigliare.

Analizzando la distribuzione percentuale delle donazioni per tipologia di cause emerge tuttavia come al primo posto si trovi ancora la ricerca medica, seguita, con un certo distacco, dalle cause umanitarie, dell'infanzia, dalle causa sociali nazionali e dalla difesa dei diritti umani: la difesa del patrimonio artistico e monumentale risulta ultima della lista insieme alle donazioni per natura, gli animali e le altre cause.

La minore propensione dei cittadini a investire in cause legate alla cultura può dipendere da diversi fattori: i dati dimostrano che esiste di fatto una maggiore sensibilità e una netta preferenza dei potenziali donatori nei confronti delle cause sociali piuttosto che culturali, ancora ritenute dal donatore potenziale medio attività elitarie, il cui sostegno spetta ancora allo Stato o comunque a ceti sociali a più alto reddito.

Rispetto ai paesi anglosassoni – dove la tradizione della donazione è più forte e dove sia i cittadini che le imprese destinano quote anche significative del loro reddito a organizzazioni che operano nel settore culturale – manca nel nostro Paese una sensibilità verso i possibili benefici derivanti dalla partecipazione progettuale e finanziaria alle iniziative e alle attività culturali.

Rispetto alle esperienze internazionali sono infatti ancora poche le organizzazioni che operano nel settore culturale dotatesi di una strategia di coinvolgimento dei privati cittadini nel sostegno di attività di tipo culturale[17]*. Al contrario le organizzazioni non profit che operano ad esempio nel settore socio-sanitario e della ricerca scientifica hanno iniziato a sensibilizzare i vari mercati della raccolta già diversi anni or sono, decidendo di strutturarsi dal punto di vista della comunicazione e del fundraising e*

[16] Da un'intervista a Giorgio Zanfagnin, già Soprintendente del Teatro Verdi di Trieste

investendo nelle risorse umane dedicate alla raccolta fondi e nell'implementazione delle attività di fundraising.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare proprio la natura del *fund raising*, ossia delle tecniche utilizzate dalle organizzazioni non profit per la raccolta dei fondi necessari a sostenere azioni senza finalità di lucro, e la sua applicazione al settore culturale. Il *fund raising* fornisce gli strumenti per la raccolta di finanziamenti alle ONG ed alle Associazioni, cioè a quelle organizzazioni che hanno l'obbligo di non destinare i propri utili ai soci, ma di reinvestirli per lo sviluppo delle proprie finalità sociali. Tuttavia il fund raising potrebbe venir praticato anche da Enti e servizi pubblici o da aziende che promuovono iniziative a scopo culturale. Stiamo parlando delle tecniche di fund raising tradizionale, che si caratterizza per strumenti come l'invio di lettere ai potenziali donatori, la fidelizzazione dei soci grazie al tesseramento e la qualità di associato, o la raccolta di fondi tramite la promozione di eventi o su internet. Ma ci riferiamo anche a nuove possibilità di finanziamento, come le partnership, le corporate membership e altre forme di coinvolgimento degli esponenti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione culturale.

[17] Una di queste è il FAI, Fondo Ambiente Italiano, di cui analizzeremo il bilancio nel capitolo 5.

2. CRITERI IN USO PER LA STIMA DEL FUNDRAISING

Naturalmente nella vita ci sono un sacco di cose più importanti del denaro. Ma costano un mucchio di soldi!

Groucho Marx

(Citazione usata da ARCI per la campagna 5X1000)

2.1 Che cos'è il fundraising

Rispetto alle esperienze internazionali, in Italia sono ancora poche le organizzazioni che operano nel settore culturale dotatesi di una strategia di coinvolgimento dei privati cittadini nel sostegno di attività di tipo culturale. Al contrario le organizzazioni non profit che operano ad esempio nel settore socio-sanitario e della ricerca scientifica hanno iniziato a sensibilizzare i vari mercati della raccolta già diversi anni or sono, decidendo di strutturarsi dal punto di vista della comunicazione e del fundraising e investendo nelle risorse umane dedicate alla raccolta fondi e nell'implementazione delle attività di fundraising. In questo capitolo andremo ad analizzare proprio la natura del *fundraising*, ossia delle tecniche solitamente utilizzate dalle organizzazioni *non profit* per la raccolta dei fondi necessari a sostenere azioni senza finalità di lucro, per poi ipotizzare una loro applicazione anche al settore culturale.

Ma cosa s'intende con il termine "*fundraising*"?

Solitamente esso viene tradotto in italiano con l'espressione "*raccolta fondi*", che lo qualifica quasi come una mera attività di ricerca e raccolta di denaro o mezzi atti a mantenere l'equilibrio economico dell'azienda che lo pratica. Al contrario, il FUND RAISING, derivando dal verbo inglese "to raise" che significa "accrescere, elevare, sollevare", diviene un'attività centrale e strategica di reperimento di risorse finanziarie volte a garantire la sostenibilità di un'organizzazione nel tempo e a promuovere il suo

sviluppo costante. Attraverso la pratica di questa importante attività, dunque, un soggetto riesce a coprire i costi da esso sostenuti per organizzare la propria offerta e a raggiungere gli scopi che esso si propone, creando anche l'occasione per la costruzione di un rapporto continuo e duraturo con il donatore… donatore che può essere sia un soggetto pubblico (e lo Stato è il primo ad esserlo!), sia privato, sia individui singoli o collettivi.

Molteplici sono le definizioni che possono essere date di "fundraising", ognuna delle quali tende a chiarire il processo messo in atto dalla pratica di questa attività.

Si parte dal FUNDRAISING come "*nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare*" (definizione data dal capo indiscusso, nonché esponente più noto al mondo, del fundraising Henry Rosso, fondatore e direttore della "Fund Raising School"), definito poi, in modo più preciso, dallo stesso Rosso come "…la scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale. Esso è un mezzo e non un fine. Pertanto, è una conseguenza degli obiettivi e dei benefici sociali che una organizzazione intende raggiungere", ad altrettanto valide definizioni date da personalità di spicco nell'ambito della "ricerca e raccolta fondi".

Una delle più complete è la definizione elaborata da Greenfield: "Il fundraising non coincide solo con il momento della raccolta di fondi, ma va inteso come processo di sviluppo dei fondi. Tale processo va dalla trasformazione di idee progettuali in progetti concreti (management strategico), al coinvolgimento dell'ambiente esterno sul progetto (comunicazione); questo coinvolgimento può portare, infine, al trasferimento di risorse finanziarie. Il fundraising è, al tempo stesso, un metodo (creare relazioni sociali in quanto opportunità per richiedere un sostegno; coinvolgere le persone all'interno della organizzazione; adeguare l'organizzazione al punto di vista dell'ambiente esterno e ai suoi bisogni) e una tecnica (analizzare l'ambiente esterno con un approccio di marketing, individuando i potenziali sostenitori; promuovere e diffondere una richiesta di finanziamenti; gestire efficacemente le risorse umane, tecniche e economiche necessarie; mantenere un rapporto positivo con i sostenitori, comunicando con essi)".

Greenfield sottolinea la capacità di sviluppo dei fondi derivanti dalla messa in pratica di azioni di fundraising, precisando la validità che esse hanno nell'ottica di marketing dei soggetti.

C'è chi, invece, pone l'attenzione su un'altra valida e vitale potenzialità del fundraising, cioè la gestione efficace ed efficiente dei legami tra un'organizzazione e soggetti (individuali e collettivi) presenti nell'ambiente in cui esso opera: è questo il caso di Burnett, altro importante teorico inglese del fundraising.

In ambito italiano, il fundraising è considerato l'insieme delle attività di un soggetto collettivo volte a reperire le risorse economiche necessarie a raggiungere gli scopi che esso si propone.

Si tratta di una attività strategica: il reperimento di risorse finanziarie è volto a garantire la sostenibilità di una organizzazione nel tempo e a promuovere il suo sviluppo costante.

Il fundraising è una tecnologia, cioè un insieme di regole, teorie, concetti, necessari per individuare, prevenire e gestire i rischi di natura finanziaria e di altro genere.

Il fundraising, quindi, non è esclusivamente o principalmente una semplice pratica di raccolta fondi, ma piuttosto un approccio strategico alla progettazione della vita e dello sviluppo di una organizzazione.

In questa definizione si evidenzia l'importanza del ruolo che il fundraising ricopre in ogni singola fase di sviluppo dell'attività perseguita da un soggetto culturale.

Da tutto ciò si deduce che il FUNDRAISING diviene elemento fondamentale sia per costruire un'impresa, sia per permettere il suo sviluppo, e diviene, ancora, elemento indispensabile per perseguire e raggiungere i tre obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità su cui ogni impresa, compresa quella culturale, è imperniata.

In un'ottica di fundraising, diversi possono essere i soggetti finanziatori e diverse possono essere le tipologie di finanziamenti da essi erogati. Il mercato su cui il fundraising punta è costituito da imprese, da singoli individui benefattori e da istituzioni, queste ultime di tipo pubblico e non. I finanziamenti concessi possono appartenere ad una delle categorie seguenti:

1. finanziamenti per la partecipazione dei privati al capitale dell'organizzazione (è, ad esempio, il caso dei contributi di ricapitalizzazione che affronteremo parlando del FAI);
2. finanziamenti correnti indistinti (che sviluppano una fidelizzazione tra soggetto benefattore e soggetto ricevente);
3. finanziamenti correnti per specifici progetti (è il caso di progetti unici realizzati in via eccezionale e non in modo continuo).

In sintesi, si può affermare che il FUNDRAISING è *l'insieme delle azioni poste in essere da un soggetto al fine di creare rapporti di interesse fra chi ha bisogno di risorse economiche, umane e tecniche e chi è disposto a donarle, ottenendo in cambio un riconoscimento*.

2.2 Il fundraising negli Enti non profit

Attualmente il fundraising viene praticato sia da aziende che promuovono iniziative a scopo sociale, che da enti e servizi pubblici. Ma le origini del fundraising si trovano proprio nell'azione delle organizzazioni non profit, quelle organizzazioni cioè che hanno l'obbligo di non destinare i propri utili ai soci, ma di reinvestirli per lo sviluppo delle proprie finalità sociali. Il *fundraising* fornisce quindi gli strumenti per la raccolta di finanziamenti alle associazioni, ai comitati, alle fondazioni, alle società cooperative ed altri enti di carattere privato, che si qualificano come O.N.L.U.S..

Secondo alcuni il *fundraising* è nato storicamente in Europa, ed i sacerdoti e la Chiesa stessa sono stati i primi *fundraiser*, cioè coloro che raccolgono fondi per una precisa causa con scopi sociali. Lo sviluppo maggiore si è avuto però negli Stati Uniti grazie a Henry Rosso, fondatore della prima scuola di *fundraising* al mondo.

Secondo i più recenti approcci il *fundraising* più che essere legato semplicemente alla cultura della carità o a quella filantropica e del mecenatismo, fonda il suo significato nel fenomeno della responsabilità sociale diffusa che spinge i soggetti sociali e collettivi ad effettuare investimenti di risorse per il raggiungimento di comuni benefici sociali. Per "fundraising" quindi si può intendere l'insieme delle teorie e delle tecniche necessarie a garantire la sostenibilità di una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue e di promuoverne lo sviluppo costante nel tempo verso una molteplicità di interlocutori pubblici e privati.

Chi raccoglie i fondi è definito *fundraiser*: egli deve saper gestire la relazione con il donatore, deve avere competenze nella gestione del database attraverso strumenti informatici, deve avere un'ampia conoscenza di tutte le modalità per raccogliere fondi (direct marketing, telemarketing, e-mailing, web marketing, face to face).

Sono varie le modalità con cui è possibile fare *fundraising*. Il direct marketing è una di queste e consiste nell'invio di lettere presso un elenco di donatori o potenziali tali. Tuttavia il fundraising, per sua natura, non si fonda solo sulle donazioni ma anche su un complesso di modalità di raccolta da utilizzare nei confronti di ogni possibile mercato del fundraising pubblico e privato (eventi, sponsorizzazioni, investimenti sociali, attività di tipo commerciale, presentazione di progetti a bandi di concorso, ecc.). La raccolta fondi, comunque, avviene di solito attraverso strumenti come il mailing, il telemarketing, gli incontri faccia a faccia con i potenziali donatori. Il consulente di

fundraising in Italia svolge attività come libero professionista e/o come partner di studi di consulenza.

2.2.1 Il ciclo del fundraising

L'efficacia del fundraising dipende dalla pianificazione e dal rigore dell'esecuzione: in realtà molto più dalla pianificazione che non dall'esecuzione. Migliore è la pianificazione, migliori saranno i risultati del fundraising.
Il ciclo del fundraising illustra il principio in base a cui è possibile incorrere nell'errore di chiedere una donazione troppo presto. Una richiesta di donazione prematura solitamente conduce ad una o due conseguenze: il donatore rifiuta di fare la donazione, oppure eroga una donazione simbolica che non si rivela né proporzionale alla sua capacità di donare né adeguata alle esigenze dell'organizzazione nonprofit. Entrambi sono risultati indesiderati per un fundraiser.
L'utilizzo del ciclo del fundraising previene simili conseguenze e spiana la strada per la reazione più favorevole ad una sollecitazione di donazione ovvero in: **"**Sì, farò la donazione che mi chiedete**"**.
Il ciclo si suddivide in:

Creazione e condivisione della visione e della mission
Sviluppare la visione e la mission dell'organizzazione nonprofit è il primo step del ciclo. Non c'è azione di fundraising che possa sperare di avere successo senza prima avere chiarito e condiviso vision, mission e valori dell'organizzazione.

Identificazione degli obiettivi
La definizione degli obiettivi e di conseguenza della buona causa è il secondo step di un'azione di fundraising. Gli obiettivi del fundraising di qualunque tipologia essi siano (risorse economiche, tecniche o umane) devono essere sempre legati a progetti concreti, a quella che nel gergo dei fundraiser è definita la buona causa.

Individuazione degli strumenti da utilizzare
La scelta degli strumenti da utilizzare nel fundraising rappresenta il terzo step del ciclo di fundraising. Gli strumenti che possono essere utilizzati sono: la raccolta

postale o mailing, la raccolta telefonica o telemarketing, il contatto diretto, le sponsorizzazioni, la creazione di eventi speciali, internet e la posta elettronica, l'attività di advertising, le attività commerciali marginali, etc. etc…

Scelta dei mercati da avvicinare

La selezione dei mercati su cui operare costituisce il quarto step del ciclo di fundraising. Esistono 4 mercati di riferimento: raccolta dalle perone, raccolta dalle imprese, raccolta dagli enti pubblici, raccolta dalle fondazioni bancarie e/o civili.

Implementazione delle decisioni

Creare il gruppo di lavoro che lavori per l'implementazione del fundraising è il quinto step del ciclo di fundraising. Non c'è raccolta fondi senza un'azione condivisa da parte di tutte le persone operanti all'interno dell'organizzazione.

Valutazioni dei risultati

Verificare i risultati rappresenta il sesto e ultimo step del ciclo che è subito pronto a ricominciare, dopo le opportune correzioni che l'esperienza passata ha suggerito. Finché non si è testato e ritestato i propri risultati non si può essere sicuri di avere stabilità.

2.2.2. I mercati del fundraising

La ricerca di potenziali donatori consiste nell'acquisizione e registrazione sistematica di informazioni sui donatori potenziali ed effettivi provenienti da tutti i mercati, al fine di individuare collegamenti, interessi e capacità che possano essere rilevanti per le donazioni alle organizzazioni non profit. La ricerca agevola la costruzione, il mantenimento e l'aumento delle donazioni, che rappresentano una relazione di scambio filantropico tra l'organizzazione non profit e i suoi costituenti. La ricerca è importante perché sostiene il programma di fundraising, che mira a stabilire relazioni di donazione durature con la più alta percentuale possibile dei costituenti dell'organizzazione non profit. La ricerca consente di sviluppare la banca dati con cui è possibile far coincidere gli interessi e le esigenze dei costituenti con la mission, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (buona causa) dell'organizzazione non profit, e promuove lo sviluppo della relazione di scambio

insita nella dinamica di donazione. Tutte le sollecitazioni di donazioni, ma specialmente quelle faccia a faccia, aumentano di efficacia e di qualità grazie ad una ricerca oculata.

Persone

È di grande aiuto sapere qualche cosa della persona che si intende sollecitare. Non si può trattare con tutte le persone nello stesso modo. Pertanto, è preferibile scoprire qualcosa della persona che si va a trovare i suoi interessi, se ha donato lo scorso anno, e se sì, quanto ha donato, quanto potrebbe donare quest'anno, eccetera. Informazioni come queste mettono più strettamente a contatto con il potenziale donatore e facilitano l'approccio.

Imprese

Il rapporto che si crea tra le imprese e le organizzazioni non profit può essere riconducibile al concetto di sponsorizzazione. Il significato di tale termine indica una particolare forma di comunicazione pubblicitaria dei nostri tempi e consiste nel finanziamento totale o parziale a scopo pubblicitario, di una persona, un gruppo di persone, una manifestazione o un'attività di varia natura, da parte di aziende industriali e commerciali, per finalità economiche. Oggi il trend della donazione d'impresa si è orientato verso le realtà non profit e il sostegno delle buone cause. Questo cambiamento d'interesse dimostra come gli enti profit sono diventati sempre più consapevoli degli effetti che la responsabilità sociale ha nei confronti dei propri clienti. Un'impresa che dimostra interesse verso la comunità e il benessere pubblico è vista dai consumatori in ottica diversa, viene riconosciuta e rivalutata e condiziona le scelte dei propri clienti, in quanto donare ad un organizzazione non profit conosciuta nel territorio migliora nettamente l'immagine di un'impresa. Tuttavia, le imprese donano anche perché credono che le donazioni debbano essere promosse di per sé stesse e quindi spinte dalle stesse motivazioni che guidano i singoli individui, oppure scelgono di elargire fondi per sostenere progetti che rappresentano interessi del loro personale. In taluni casi le imprese sono spinte alla donazione per imitare l'atteggiamento tenuto dalle altre imprese, ovvero donano perché lo fanno gli altri.

Fondazioni ex Bancarie

Come abbiamo detto, le fondazioni di origine bancaria sono uno dei risultati del lungo processo, di trasformazione delle banche pubbliche in società per azioni, iniziato con la legge Amato 30 luglio 1990 n. 218 e terminato con la legge Ciampi-Pinza e il relativo decreto 17 maggio 1999 n. 153 che hanno definitivamente sancito la separazione delle fondazioni dall'attività bancaria. I finanziamenti che le fondazioni erogano a favore degli enti non profit sono detti "grant" e risultano essere solitamente più alti della media donata da un singolo individuo, nonostante le fondazioni rappresentino appena il 5-8% di tutte le donazioni alle organizzazioni non profit. Vista la nascita di numerose realtà non profit, che ha generato un aumento della domanda di fondi, e visto il considerevole ma limitato patrimonio delle fondazioni, è facile pensare che queste non possano assecondare qualsiasi richiesta. Le fondazioni sono, oggi, sempre più attente alla definizione delle loro politiche e procedure operative relative alla distribuzione fondi, considerando che devono scegliere chi finanziare e giustificare la loro scelta che andrà a scapito di altri. Di norma chi decide l'erogazione è l'organo d'indirizzo che osserva sempre più la gestione e l'attività progettuale dell'associazione ponendo forte attenzione sull'attività svolta a seguito della donazione. Un'associazione che vorrà presentarsi ad una fondazione per raccogliere fondi, è bene che faccia un buon lavoro preliminare. Innanzi tutto deve identificare i programmi indicandone le priorità di finanziamento e specificando le parti che potrebbero essere finanziate indipendentemente. Le associazioni dovranno, inoltre, identificare figure responsabili per la richiesta e la gestione del dono, che sappiano rispettare i programmi e i budget stabiliti. Un altro accorgimento riguarda l'analisi della fondazione, ovvero la verifica della sua compatibilità con l'associazione. Se si analizzano le donazioni che la fondazione ha effettuato nel passato, è possibile constatare gli interessi e le finalità che si era preposta, nonché osservare la metodologia d'erogazione. È bene, inoltre, individuare i collegamenti e i rapporti che già esistono o che devono essere istituiti tra la fondazione, il personale e i volontari dell'associazione. Superata la fase preliminare si arriva al nodo cruciale per le richiesta della donazione, ovvero alla domanda vera e propria. Nella raccolta da fondazioni, l'associazione deve inviare una lettera di proposta che dovrà essere dettagliata o sintetica a seconda di quanto espresso dalla fondazione e che dovrà in ogni caso essere accompagnata da una lettera di accompagnamento. È bene, prima

di presentare qualsiasi domanda, richiedere alla fondazione le linee guida per la richiesta di fondi o chiedere informazioni sulle preferenze di compilazione direttamente al personale della fondazione. Di norma chi ha elaborato il progetto scrive la prima bozza che verrà poi integrata dall'addetto alla comunicazione.

2.2.3 Gli strumenti del fundraising

Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni non profit sono il mailing, la quota associativa, la raccolta di fondi tramite l'organizzazione di eventi e tramite internet.

Il mailing

Consiste in una richiesta scritta di donazioni che viene distribuita e recapitata per posta. E' l'invito alla donazione che l'associazione fa chiedendo al ricevente (quasi sempre sconosciuto) di donare.

Anche se, ogni anno, migliaia di organizzazioni nonprofit, di grandi e di piccole dimensioni, ricevono migliaia di euro attraverso la sollecitazione per posta, il mailing rimane una tecnica non adatta a tutti. Non tutte le organizzazioni nonprofit sono in grado di intraprendere campagne di mailing, il problema si fa più evidente soprattutto nelle piccole organizzazioni. La prima barriera è di natura economica: le organizzazioni di piccole dimensioni non possono permettersi di intraprendere una campagna di mailing (che come vedremo tra poco richiede una rilevante spesa anticipata), a meno che non siano riuscite ad ottenere un finanziamento specifico da un grande donatore o da una fondazione. La seconda barriera riguarda la visibilità: molte cause importanti sono troppo specializzate o troppo ristrette a livello geografico, oppure non sono abbastanza conosciute per produrre risultati redditizi. Inoltre, le organizzazioni di piccole dimensioni possono personalizzare i loro appelli ed ottenere alte percentuali di risposta secondo modalità che non sono pratiche per le organizzazioni nonprofit che inviano moltissime lettere.

Un programma di mailing ben fatto può essere molto vantaggioso e in grado di portare importanti benefici per l'associazione:

- è un modo per farsi conoscere, inviando la lettera i destinatari avranno modo di informarsi sull'attività svolta dall'associazione e potranno decide se sostenere o meno la causa;

- permette di acquisire nuovi donatori oltre al rinnovo e all'aumento delle donazioni attuali garantendo entrate affidabili e rinnovabili;
- se fatto con criterio, può apportare una consistente fonte di liquidità;
- è un modo per poter contare su grandi donazioni perché chi è donatore da molto tempo può diventare un grande donatore;
- può essere utilizzato anche per informare i costituenti delle cause e degli argomenti che interessano l'organizzazione nonprofit in un dato momento;
- è selettivo e dà la possibilità di scegliere accuratamente le liste dei destinatari.

La quota associativa

In molte organizzazioni non profit, di particolare entità, è diffusa l'attività di tesseramento soci, ovvero effettuano un particolare tipo di raccolta che dietro al pagamento di una quota, la così detta quota associativa, offre una serie di servizi e agevolazioni e ancor più denota la qualifica di socio. Questa qualifica è molto importante perché garantisce una serie di vantaggi per le associazioni, infatti:

- un socio sviluppa un senso di appartenenza che lo rende fedele e leale all'associazione e lo rende pienamente partecipe alla mission;
- un socio si sente utile al di là della semplice donazione in denaro che è in grado di dare;
- un socio si aspetta di essere chiamato a intraprendere azioni di sostegno pubblico e quindi di partecipare direttamente agli interventi dell'associazione;
- l'essere socio fa si che le persone si sentano psicologicamente impegnate a fornire supporto all'associazione attraverso il rinnovo annuale della quota di iscrizione.

Tuttavia, non tutte le associazioni sono adatte per sostenere una campagna di tesseramento perché il buon esito è fortemente influenzato dalla mission sostenuta. Il tesseramento è opportuno per:

- organizzazioni che promuovono una causa politico sociale: un gruppo per la difesa ambientale, un gruppo che promuove ideali patriottici, un gruppo sostenitore o oppositore ad una legge;
- organizzazioni che rappresentano gli interessi di un particolare gruppo sociale: associazione di pensionati, gruppi di veterani di guerra, società di mutuo soccorso, sindacati, gruppi che promuovono l'uguaglianza razziale;

- *organizzazioni con una mission culturale o accademica: musei, gallerie, circoli culturali, associazioni sportive;*

Rispetto alla campagna di mailing, il tesseramento fornisce donazioni di migliore qualità perché generalmente i soci rimangono sostenitori dell'organizzazione più a lungo rispetto ai donatori casuali o che comunque donano una volta ogni tanto ed inoltre i soci si dimostrano più disponibili a rispondere agli appelli con donazioni più sostanziose.

Eventi di raccolta fondi

Un evento speciale rappresenta una strategia di raccolta fondi che si concretizza in un tempo e in un luogo specifici e consente di raccogliere fondi in virtù dell'evento stesso. Gli eventi speciali più comuni sono: cene o pranzi di beneficenza, proiezione di filmati, feste da ballo, sfilate, feste di gala e vari tipi di vendite, aste eventi sportivi o esibizioni canore. Lo scopo di un evento è quello di farsi pubblicità, ottenere maggiore visibilità all'interno della comunità, nonché di raccogliere fondi. All'interno del fundraising, gli eventi speciali sono probabilmente la strategia di cui si fa l'uso più distorto. Se è vero che ogni organizzazione non profit dovrebbe far rientrare gli eventi speciali all'interno del suo piano generale di fundraising, è di capitale importanza farne buon uso. Raccogliere fondi è sicuramente una delle finalità di un evento speciale, ma è forse la meno importante.

Raccolta fondi tramite internet

Il vero punto di forza offerto dalla donazione on line risiede nel fatto che non si tratta soltanto di un nuovo strumento di fundraising. Internet rappresenta infatti la piattaforma ideale da cui partire per raggiungere, informare e coinvolgere i potenziali donatori, molti dei quali potrebbero rivelarsi irraggiungibili tramite i normali canali di fundraising. Le comunicazioni e la costruzione di relazioni, componenti centrali del fundraising secondo Rosso, mantengono inalterata la loro attualità grazie ad un utilizzo efficace di queste nuove tecniche.
Le organizzazioni non profit che vogliono affermarsi on line devono guardare ad Internet in primo luogo come ad uno strumento per la comunicazione etica, e solo in secondo luogo come strumento di fundraising. Ogni esperto fundraiser può infatti confermare che, quando è possibile costruire e rinsaldare una relazione con un potenziale donatore, le possibilità di convincerlo a donare aumentano notevolmente.

Sia che l'appello alla donazione giunga tramite un telegiornale (magari nel corso di un servizio su di una grave tragedia), sia che arrivi sotto forma di un'e-mail inviata da un'organizzazione del terzo settore, è sempre necessario richiedere la donazione in modo esplicito, se la si vuole ricevere: infatti, sebbene il numero dei donatori on line sia cresciuto rispetto al periodo precedente l'11 settembre 2001, non si tratta di persone che navigano in rete alla ricerca di una buona causa da sostenere. Chi dona on line normalmente è indotto a farlo dalla mission, dalla buona causa e dall'opportunità di aiutare un'organizzazione non profit forse già sostenuta al di fuori dal web: ma per ottenere donazioni, bisogna sempre e comunque chiederle. Le organizzazioni non profit che non offrono ai propri sostenitori l'opportunità di comunicare e donare on line non sfruttano tutte le loro potenzialità e non si preparano per il futuro. Grazie ad Internet, ogni organizzazione non profit ha l'opportunità di ottenere più donatori di quanti ne potrebbe rintracciare affidandosi agli strumenti tradizionali come il mailing, il telemarketing sociale o le visite faccia a faccia, ma occorre approfondire la relazione on line prima di chiedere una donazione. Questo processo di sensibilizzazione e sollecitazione deve fare parte integrante di un piano generale di sviluppo che comprenda strumenti di fundraising sia on line sia off line.

Internet fornisce ai donatori un metodo semplice ed innovativo per elargire il proprio contributo alle organizzazioni non profit, nonché un modo per utilizzare il web per mettere in pratica le proprie aspirazioni in materia di donazioni. Con la comparsa della donazione on line, le organizzazioni non profit hanno infatti scoperto che la chiave per raggiungere il successo è rappresentata da un sistema di comunicazioni via e-mail coerente ed organico, il cui traffico è organizzato intorno ad un sito web ben strutturato e ricco di contenuti.

La pluriennale esperienza acquisita fuori dalla "grande rete" insegna ai fundraiser che la cura dei dettagli, della privacy, della sicurezza delle informazioni e dell'etica rappresentano componenti essenziali per il successo di qualsiasi azione di sollecitazione nei confronti del pubblico, in qualunque forma essa si concretizzi (ricerca di volontari, di sostenitori o di donatori). Usando l'e-mail nel modo giusto (dietro autorizzazione del destinatario), un'organizzazione non profit può infatti concedere ai suoi donatori una maggiore facilità di accesso alle informazioni, nonché un'informazione più tempestiva sull'amministrazione etica delle donazioni e sull'urgenza delle donazioni, rinsaldando il rapporto di fiducia con i sostenitori.

Per guadagnarsi questa fiducia, però, le organizzazioni non profit devono abituarsi anche a ricevere dal pubblico più richieste di chiarimenti e di dimostrazioni della qualità del management e della coerenza tra servizi offerti e mission. Realizzare un sito web non è sufficiente: per avere successo con Internet è fondamentale una strategia integrata, con precisi criteri per far durare nel tempo i rapporti con i donatori. Per ottenere consigli in tal senso, le organizzazioni non profit possono rivolgersi ai loro fornitori di servizi informatici, che in molti casi dispongono di una vasta gamma di possibilità per "potenziare" i siti web. Nel valutare quali servizi facciano al loro caso, le organizzazioni non profit devono cominciare ponendosi degli obiettivi strategici per il loro sito web. Non è necessario disporre di un sito "full optional" per attrarre i donatori: è anzi consigliabile cominciare dal basso e migliorarsi poco a poco. Ad esempio, si può cominciare raccogliendo un indirizzario di e-mail, magari offrendo l'opportunità di donare tramite una pagina web ad accesso limitato.

Prendersi tutto il tempo necessario per realizzare una pianificazione oculata spesso fa la differenza tra un semplice utilizzo di Internet e lo sviluppo di una strategia vincente per la donazione on line: le strategie e tecniche da utilizzarsi sono tuttavia altamente variabili, e dipendono dalle esigenze specifiche delle singole organizzazioni non profit.

L'utilizzo di internet per il fundraising può dare vita ad almeno sei attività diverse:

1. Comunicazione, istruzione e amministrazione etica delle donazioni
2. Donazioni e rinnovo delle tessere on line
3. Iscrizioni per la partecipazione ad un evento speciale e management degli eventi speciali
4. Ricerca di potenziali donatori
5. People raising e management dei volontari
6. Costruzione di relazioni

Le modalità d'uso di strumenti e servizi varieranno profondamente a seconda delle esigenze di ciascuna organizzazione non profit, che dovrebbero sempre valutare le opzioni disponibili e confrontarle. Il perfezionamento dei servizi già disponibili e l'aggiunta di servizi nuovi aiuteranno i sostenitori e le organizzazioni non profit ad abituarsi all'utilizzo delle nuove tecnologie e della comunicazione via Internet, ma solo mettendo alla prova questi strumenti è possibile capire quali tecniche diano i migliori risultati.

2.3 La valutazione delle performance di fundraising

Dopo aver descritto gli strumenti ed i mercati del fundraising, è opportuno chiedersi come l'attività di fundraising possa essere valutata. Studi sui costi e sui rendimenti delle attività di fundraising sono stati di recente affrontati da alcuni autori negli Stati Uniti. Di particolare rilevanza sono gli approfondimenti sull'argomento di Greenfield e di Levis.

Il fundraising di un'organizzazione non è un'attività fine a se stessa, ed i managers hanno bisogno di sviluppare una varietà di misure per valutare la loro performance e produrre il report dei risultati al consiglio di amministrazione. Misurare la performance del fundraising in modo appropriato è determinante per le organizzazioni su due fronti diversi. Innanzitutto, dal punto di vista della gestione finanziaria, i managers devono assicurarsi che il fundraising sia il più possibile efficiente. Le organizzazioni non dovrebbero spendere somme eccessive per raccogliere denaro. Dal punto di vista delle pubbliche relazioni, le organizzazioni devono dimostrare questo, rispetto ai propri donatori e agli altri gruppi di stakeholder. Le spese non relative al programma non sono ben viste dalla maggioranza del pubblico e non è infrequente che le organizzazioni più in vista siano criticate dai media oppure da gruppi di osservatori per quelli che potrebbero essere considerati degli sprechi, in termini di spese per il fundraising e per l'amministrazione. Cosicché, quale dovrebbe essere considerato un "ammontare eccessivo" da spendere in queste aree gestionali? A quale punto dovrebbero i consigli di amministrazione iniziare a tagliare le spese per il fundraising? Queste domande presentano una grandissima complessità intrinseca.

Nei prossimi paragrafi spiegheremo ciò che si sa del comportamento di varie categorie di costi del fundraising, illustrando le tipiche strutture della performance. Esamineremo poi come si dovrebbero valutare i progetti di investimento nell'attività di fundraising.

2.3.1 Indici aggregati di fund raising

Spostiamoci per un attimo negli Stati Uniti: qui il fundraising viene praticato da decenni da tutte le più grandi organizzazioni non profit. C'è quindi una grande letteratura sull'argomento, alimentata dai libri e dagli articoli dei molti studiosi che continuano ad elaborare studi per calcolarne i costi, i ricavi, i rendimenti. Anche i cittadini sono molto attenti alle valutazioni che gli economisti e i media danno della gestione economica dei patrimoni delle ONG.
Negli USA, quindi, ci sono due indici aggregati di particolare interesse per i manager dell'attività di fundraising, per i donatori e gli amministratori: l'indice "FACE" ed il costo unitario della raccolta. Entrambi sono citati frequentemente dai media, ed i donatori sono spesso incoraggiati a considerare la performance degli enti non-profit sotto ambedue gli aspetti, prima di offrire una donazione. Come vedremo di seguito, i due indicatori presentano dei limiti fondamentali e dovrebbero essere interpretati con la dovuta attenzione.

2.3.1.1 L'indice "FACE"

Il rapporto tra i costi del fundraising e di amministrazione (ovvero, gli oneri amministrativi e gli oneri diversi di gestione) rispetto alle spese totali (FACE è acronimo, in lingua inglese, di Fundraising, Administration Cost e total Expenditure), è usato frequentemente quale indice "benchmark" per la misura dell'efficienza degli enti non-profit. Le spese generiche per l'amministrazione, alle quali ci riferiremo, in questa sede, con il termine di oneri amministrativi, includono i "costi delle riunioni del consiglio d'amministrazione, le riunioni dei comitati, le riunioni dello staff (a meno che non includano specifici servizi in programma oppure specifiche attività di fundraising); assistenza legale generica; contabilità; costi dell'assicurazione rispetto a rischi generali; gestione degli uffici; attività di controllo interno, gestione delle risorse umane ed altri servizi centralizzati; la preparazione, pubblicazione e divulgazione dei bilanci d'esercizio; la gestione degli investimenti". I compensi dell'amministratore delegato e del suo staff sono ugualmente inclusi, se questi non sono impiegati direttamente nella supervisione dei servizi e delle attività di fundraising.

Negli Stati Uniti, gli enti non-profit di dimensioni superiori a una certa grandezza hanno l'obbligo di compilare un prospetto specifico ("Form 990") con cadenza annuale. Questi prospetti possono essere consultati online attraverso il database "Guidestar" (www2.guidestar.org). Da questo indirizzo, giornalisti, ricercatori del non-profit ed il pubblico in generale possono accedere agli indici "FACE" di oltre 1,8 milioni di organizzazioni non-profit. Per quanto estesa la base dati, le informazioni contenute sorprendentemente non offrono grande valore. Le informazioni contenute nel "Form 990" sono infatti solo modeste, e soggette ad una certa arbitrarietà dal punto di vista contabile, anche perché esentate dall'obbligo di approvazione. Conseguentemente, una larga parte di enti non-profit non ha contabilizzato i costi di fundraising, nemmeno in alcuni casi in cui la raccolta dalle donazioni risulta comunque elevata. Una ricerca di Cordes and Wilson, per esempio, dimostra che il 59% degli enti non-profit che avevano ricevuto trasferimenti dal settore pubblico non ha contabilizzato alcuna spesa di fundraising; tra queste anche il 25% circa di quegli enti che avevano ricevuto, sotto forma di contributi, oltre 5 milioni di dollari! Queste organizzazioni vorrebbero farci credere che non spendono alcunché per sollecitare tale raccolta di fondi, che non spediscono lettere di ringraziamenti, e-mail, newsletter, riconoscimenti, e si affidano esclusivamente su fundraisers volontari sprovvisti di supporto gestionale, formazione, e nemmeno di cancelleria, e che lavorano in un parcheggio evitando qualunque spesa di riscaldamento o di fornitura dell'energia. E' questo uno scenario credibile? Per scelta, omissione, oppure incompetenza, una vasta parte di enti non-profit "mentono" regolarmente sui propri costi di fundraising.

La scarsa qualità dei dati contenuti nel "Form 990" non ha, tuttavia, impedito a varie organizzazioni di offrire al pubblico una chiave di lettura su ciò che costituisce una performance efficiente. Il Better Business Bureau, per esempio, suggerisce che le spese non relative al programma (ovvero gli oneri amministrativi e legati al fundraising) non dovrebbero superare il 35% del totale delle spese. Il limite di questo e di altri simili valori è che tali sono dei benchmarks fissati in maniera piuttosto arbitraria. Perché gli enti non-profit non dovrebbero concentrare più del 40% delle proprie spese nell'amministrazione e nel fundraising, o essere forse costretti ad abbassare ulteriormente questo limite, per esempio al 25%?

Hind sostiene che un basso indice FACE può rivelarsi contro-produttivo. Un indice FACE minore del 10% può dare l'impressione che l'ente non stia investendo

sufficientemente nella struttura amministrativa a supporto della propria attività istituzionale, oppure che non sta realizzando investimenti adeguati nel fundraising per assicurare il futuro della propria attività principale. Hind raccomanda quindi, in prima approssimazione, che salvo i casi eccezionali, gli indici FACE debbano essere contenuti tra il 10% ed il 30%. Ancora una volta, è importante rimarcare che non c'è alcuna giustificazione numerica al valore fissato da questi parametri. Essi derivano da ciò che viene ritenuto appropriato, piuttosto che dalla ricerca oppure dall'analisi specifica dell'economia del fundraising. Ciononostante, l'attuale indicazione che giunge dagli organi di controllo e dagli esperti del fundraising è che un indice FACE superiore al 30% oppure al 35% dovrebbe segnalare delle criticità. Questi soggetti (organi di controllo ed esperti del fundraising) sono particolarmente influenti a livello collettivo. Gli operatori del fundraising devono quindi essere informati sulle loro performance rispetto a questi benchmarks, e devono essere pronti a giustificare, eventualmente, il particolare livello di performance raggiunto.
Inoltre, essi devono comprendere come mai sia del tutto inappropriato per chiunque confrontare organizzazioni diverse sulla base dell'indice FACE oppure dell'altra misura frequentemente utilizzata, ovvero il costo unitario della raccolta. Nonostante i donatori siano regolarmente incoraggiati a condurre questi confronti, gli indici aggregati di performance non sono utilizzabili a questo scopo.

2.3.1.2 Il costo unitario della raccolta

Negli Stati Uniti, un ulteriore elemento di interesse per i media ed il pubblico è il costo unitario della raccolta. L'indice viene spesso citato come una misura chiave per l'efficienza della raccolta di fondi e probabilmente un fattore da tenere in mente quando i donatori prendono delle decisioni rispetto alle organizzazioni che intendono supportare. In una survey condotta su larga scala negli Stati Uniti, Rooney, Hager e Pollak calcolano il costo medio unitario della raccolta al 24%. Altri studi hanno definito simili livelli di costo, tipicamente nel range tra il 15% ed il 30%, in base al diverso tipo di "causa" promossa (tutela degli animali, arte, istruzione, e così via) e alle dimensioni dell'organizzazione (misurata dai ricavi). Sulla base di queste stime saremmo portati a concludere che negli Stati Uniti un'organizzazione che spende 20 centesimi per raccogliere un dollaro sarebbe

efficiente, al contrario di una che ne spende 35. Può un tale ragionamento essere corretto?

E' una tesi discutibile. Essa soffre di alcuni limiti fondamentali:

1. *La misura è basata su dati di scarsa qualità*. Come detto in precedenza, quasi il 60% degli enti non-profit dichiarano di non avere costi di fundraising. Perciò, se gli indici sono calcolati sulla base dei Form 990, non saranno significativi.

2. *Variazioni nelle regole di contabilità e quindi nella definizione delle categorie-chiave di costo.* Ciò che potrebbe classificarsi come spesa per l'attività di fundraising da parte di una organizzazione potrebbe essere considerato come spesa per l'attività istituzionale in un'altra. Gli studi di fattibilità condotti quale parte dell'istanza per l'ottenimento di contributi sono considerati come dei costi della raccolta oppure quali costi per l'attività istituzionale? Un evento organizzato per promuovere l'attività svolta da un ente non-profit all'interno di una determinata comunità locale costituisce un puro costo del programma, quand'anche il fundraising ne abbia tratto delle ricadute positive? Sebbene esistano delle linee guida sulla contabilizzazione di queste attività, normalmente rimane un certo spazio per l'interpretazione (in modo, peraltro, del tutto legittimo). Due diverse organizzazioni possono, in buona fede, sviluppare due sistemi di contabilizzazione del tutto diversi.

3. *Fundraising oppure sensibilizzazione.* La "mission" di molte organizzazioni non è solo quella di impegnarsi in attività di beneficenza a favore dei membri di un determinato "gruppo target", ma anche quella di sensibilizzare il pubblico generale rispetto ai bisogni oppure alle problematiche che quel determinato "gruppo target" affronta. Quindi, un'associazione a favore degli ipovedenti non solo potrebbe avere l'obiettivo di migliorare la vita degli individui in queste stesse condizioni, ma anche di incrementare la consapevolezza del pubblico rispetto a problematiche più ampie e generali (quali la discriminazione) che coinvolgono questo segmento della comunità. Le organizzazioni che ritengono importante ricoprire tale ruolo si ritrovano ad affrontare il dilemma, in termini di contabilità, rispetto alle modalità con cui riportare i costi di queste attività di sensibilizzazione o di vera e propria formazione. Dal momento che ci sono spesso dei benefici sostanziali dalla combinazione di queste attività con quelle specificatamente destinate alla raccolta di fondi, spesso diventa impossibile distinguerne una dall'altra. Una pubblicità dell' "American Heart Foundation" va considerata quale promozione finalizzata alla

raccolta di fondi oppure quale parte di un più ampio tentativo di sensibilizzare maggiormente il pubblico sulle cause delle malattie cardiovascolari? In queste circostanze, le organizzazioni non-profit devono decidere in maniera piuttosto arbitraria se contabilizzare questi costi in termini di costi del fundraising, oppure di costi "caratteristici", o ancora se ripartirli in proporzione. Queste decisioni potrebbero ancora una volta essere prese in buona fede, però avrebbero in ogni caso delle profonde ripercussioni sui conti (e gli indicatori) di fundraising di una specifica organizzazione.

4. *Variazioni annuali.* L'utilizzo di semplici coefficienti per il confronto tra organizzazioni potrebbe essere criticato sulla base che tali valori (se non "mediati" su un orizzonte di 3/5 anni) non rifletterebbero adeguatamente l'incidenza di eventuali contributi "una tantum" dall'importo considerevole, quali una donazione particolarmente generosa oppure un lascito eccezionale. Un'organizzazione che altrimenti mostrerebbe delle performance non brillanti si potrebbe perciò trasformare, da un momento all'altro, in una delle più efficienti del proprio settore.

5. *Popolarità della causa.* Per alcune tipologie di cause il fundraising risulta più facile che per altre. Le associazioni a favore dei disabili, per esempio, hanno una maggiore difficoltà di quelle che operano nel campo della ricerca o dell'istruzione. Significa questo che le organizzazioni di una categoria sono migliori di altre nel fundraising? Ovviamente no. La loro performance riflette esclusivamente il livello di interesse e di coinvolgimento pubblico rispetto alla causa.

6. *L'anzianità del "dipartimento" di fundraising.* Ci si attende che un programma di sviluppo maturo e organizzato professionalmente produca dei risultati migliori rispetto a quello di un "dipartimento" appena costituito. Il successo potrebbe dipendere dallo sviluppo dell'expertise necessario, ma ci sono varie forme di fundraising che richiedono anni prima di essere adeguatamente stabilite. Lasciti e donazioni pianificate, per esempio, potrebbero non generare risultati significativi nei primi 7 anni.

7. *Le dimensioni dell'organizzazione.* La ricerca ha indicato che alcune forme di fundraising (quali la posta tradizionale) mostrano delle significative economie di scale. Maggiore il numero di indirizzi, minore sarà il costo unitario. Le organizzazioni più grandi tendono quindi ad avere una performance migliore di quelle più piccole, almeno fino alle organizzazioni molto piccole, dove tutto il fundraising può essere condotto da volontari e perciò, come conseguenza, l'effetto

si inverte. Anche le non-profit molto piccole possono avere dei buoni indicatori di fundraising.

8. *Il profilo della comunità.* Alcune non profit si rivolgono a comunità economiche e geografiche più benestanti, altre si rivolgono ad interlocutori meni ricchi.

9. *Le tipologie di fundraising attivate.* La struttura della raccolta di un'organizzazione, di per sé, può avere un ulteriore impatto sugli indici. Le organizzazioni che sono abbastanza fortunate da ricevere delle sovvenzioni annue in piccolo numero, ma da cui si ricava la maggior parte della raccolta, mostreranno una struttura dei costi migliori rispetto alle organizzazioni che sollecitano la raccolta dei fondi presso il pubblico in generale. Non solo saranno necessari maggiori addetti alla gestione del fundraising presso il pubblico, ma i costi della comunicazione rispetto a diverse classi di donatori potrebbero risultare notevolmente superiori. Inoltre, l'ampio volume di transazioni potrebbe influire significativamente anche in termini di infrastrutture tecnologiche, gestione dei dati, ed anche costi bancari.

10. *Acquisizione o gestione dei donatori.* Come illustreremo più avanti in questo capitolo, attrarre nuovi donatori è un'attività intrinsecamente costosa. La maggior parte delle non-profit riportano dei costi ingenti in quest'attività, ed in particolare se impiegano mezzi di comunicazione a risposta diretta (*direct response media*, quali la posta, la pubblicità, e così via). Non è infrequente, per le organizzazioni, perdere la metà delle risorse dedicate a questa attività. Questa perdita non è rilevante nel medio termine, perché l'organizzazione solleciterà delle successive donazioni, sulle quali i rendimenti sono molto superiori. Sui donatori originariamente acquisiti attraverso i metodi di risposta diretta, il costo può oscillare tra 4 e 5 volte il capitale investito. Il bilanciamento tra le attività di acquisizione e gestione influenzerà pertanto la performance della raccolta. Le organizzazioni che investono molto nella costruzione della propria "base" mostreranno inizialmente dei coefficienti di fundraising piuttosto negativi.

11. *Diverse tipologie di "campagne".* Le "campagne di raccolta" generano dei rendimenti molto diversi rispetti alla generale raccolta annuale. Un indice aggregato che combina queste due diverse forme di fundraising risulta perciò inutilizzabile. Le "campagne di raccolta" sono tipicamente delle attività pluriennali, per le quali la maggioranza dei costi è normalmente sostenuta nei primi mesi della campagna. Di conseguenza, se i coefficienti sono calcolati su base annua, i costi di fundraising per

il primo anno della campagna appariranno (artificialmente) elevati, mentre negli anni seguenti risulteranno ingannevolmente bassi. Questa problematica è particolarmente significativa perché se l'ammontare dei costi viene divulgato ai donatori al termine del primo anno, alcuni potrebbero essere dissuasi dal contribuire ulteriormente alla campagna per effetto della sua performance apparentemente "negativa", anche nei casi in cui da un punto di vista di lungo periodo tali costi si sarebbero ritenuti del tutto ragionevoli.

Nell'obiettivo di valutare la performance di raccolta di un'organizzazione in modo significativo, e di confrontare questa valutazione con quella di altre organizzazioni, è necessario tener conto di ciascuno di questi fattori.

L'ultima considerazione da effettuare rispetto a questa lista molto lunga di fattori è che anche chi conduce l'attività di fundraising non trarrà grande valore dal confronto dei coefficienti rispetto a quelli di altre organizzazioni. Dal punto di vista pratico, probabilmente dovranno farlo per capire come la propria performance verrà percepita dai propri diversi stakeholder, però tale confronto rimarrà in ogni caso di scarso aiuto nel verificare se la propria attività sia efficiente o meno, e se ci sia il bisogno di migliorarla. A tale fine sarà necessaria un'analisi di gran lunga più sofisticata.

2.3.2 Condurre un'analisi del ROI del fund raising

Ci sono vari modi di definire il return on investment (ROI). In questa sede lo definiremo come *la quantità di raccolta espressa in percentuale rispetto all'ammontare dell'investimento specifico nell'attività di fundraising.*

I maggiori teorici del fundraising come Levis e Greenfield suggeriscono ai fundraisers di monitorare regolarmente il proprio ROI. Questo implica l'esprimere l'ammontare dei fondi raccolti rispetto ai costi della raccolta, però *non* in termini aggregati. Levis e Greenfield consigliano piuttosto di considerare le singole categorie di fundraising una per una. Come abbiamo notato, i rendimenti che maturano sul fundraising delle grandi donazioni sono molto diversi da quelli ricavati grazie alle comunicazioni via posta tradizionale, cosicché non risulta significativo aggregare tutte le forme diverse di fundraising in una sola misura. Per questo, sono state individuate dieci diverse tipologie di attività di fundraising. Vediamole.

I. Attività capacity-building (ovvero attività che non sono mirate alla produzione diretta di ricavi netti)

1. *Capacity building* generico (non produttivo di ricavi netti): finanziamento delle attività di raccolta, valutazione del fundraising, nomina e sviluppo del consiglio direttivo, sviluppo della mission e definizione degli obiettivi, pianificazione strategica di lungo periodo, ricerche di mercato relative al fundraising, definizione dei programmi di donazione pianificata, studi di fattibilità, ricerca di potenziali donatori, eventi speciali che non producono ricavi netti, analisi della base di donatori e comunicazioni periodiche, sistemi di automazione per la gestione della base dati dei donatori e dell'attività di raccolta, avvio delle attività di fundraising (dalla numero 4 alla 10 di questo stesso elenco), ed altre attività simili a supporto.
2. *Acquisizione dei donatori* (sostanzialmente autosufficiente): la costituzione di una lista o di una base di donatori include la sollecitazione di potenziali clienti per la prima donazione attraverso la posta, il telefono o il porta-a-porta. Queste attività possono avere molteplici obiettivi, per esempio se combinate con la ricerca di volontari e la formazione al pubblico.
3. *Eventi speciali e relazioni pubbliche* (sostanzialmente autosufficienti): Le attività e gli eventi che permettono di raccogliere del denaro ma che sono innanzitutto volte al marketing, allo sviluppo delle relazioni con la comunità, la pubblicità e la promozione, la formazione al pubblico, la sensibilizzazione, la ricerca di donatori e di volontari, oppure il coinvolgimento dei volontari. Questa categoria non include gli eventi speciali che non producono ricavi netti oppure che sono orientate alla produzione di ricavi netti significativi. Un'indicazione si ha dalle ricevute lorde (e non nette, rispetto a qualunque voce di costo).

II. Attività net-income producing (ovvero attività da cui ci si attende scaturiscano proventi netti)

4. *Rinnovo di donazioni di importo inferiore ad una data misura minima (nelle indagini svolte negli USA si assume in questi casi quale parametro di riferimento l'importo di $ 1000* (dunque azioni produttive di ricavi netti modesti): sollecitazione di donatori già acquisiti, tipicamente per contributi da piccoli a modesti, attraverso posta, telefono, o visite personali (la sollecitazione di donatori

già acquisiti ma inattivi per 4 o più anni potrebbe essere inclusa tra le attività di acquisizione di nuovi donatori).

5. *Eventi speciali di raccolta fondi* (produttivi di ricavi netti modesti): eventi primariamente orientati alla raccolta di fondi e solo secondariamente verso attività di marketing, pubblicità, promozione; ricerca di donatori e di volontari; coinvolgimento di volontari; ed altri obiettivi non legati alla produzione di ricavi netti. Un'indicazione si ha dalle ricevute lorde (e non nette, rispetto a qualunque voce di costo).

6. *Donazioni individuali superiori ad una data misura minima (nelle indagini svolte negli USA si assume in questi casi quale parametro di riferimento l'importo di $ 100* (produttive di ricavi netti significativi): sollecitazione del migliore 20% dei donatori già acquisiti, segmento costituito da privati ed imprese che possono contribuire per il 50% o più dei fondi raccolti attraverso le attività annuali e specifiche di fundraising.

7. *Donazioni pianificate e pianificazioni immobiliari* (dopo un periodo, dai 4 ai 7 anni, di perdite, produttivi di ricavi netti significativi): sollecitazione di trust, di sovvenzioni ed altre donazioni simili da privati, tipicamente di 1000 $ o superiori. Definire un piano di donazioni programmate è invece da considerarsi *capacity building* e potrebbe non produrre ricavi nei primi anni.

8. *Campagne per sovvenzioni e contributi vincolati* (produttive di ricavi netti vincolati a specifiche attività): sollecitazione di supporter individuali e istituzionali per donazioni occasionali e sovvenzioni e contributi per specifici progetti di investimento.

9. *Ricerca di sovvenzioni da imprese e fondazioni* (produttiva di ricavi netti modesti, tipicamente vincolati): sollecitazione di contributi da fonti istituzionali quali imprese, fondazioni, tipicamente per $ 1000 o più.

10. *Ricerca di contributi pubblici* (produttiva di ricavi netti modesti, tipicamente vincolati): sollecitazione di contributi da enti governativi. I contributi governativi sono equivalenti alle donazioni e non includono i contratti per la fornitura di servizi e le commissioni (a titolo di rimborso) ricevute dagli enti governativi.

Dal momento che tutte riflettono diversi obiettivi, diverse fonti di raccolta e diverse caratteristiche di performance, esse andrebbero separatamente pianificate, attuate e messe a budget, nonché contabilizzate e valutate. Queste diverse tipologie di

fundraising non presentano le medesime caratteristiche di performance. Levis perciò individua una separazione tra attività destinate alla generazione dei volumi (*capacity-building*) e attività produttive di reddito (*net income-producing*), perché riconosce che attività quali l'acquisizione dei donatori sono necessariamente condotte in perdita.
Un foglio Excel può essere facilmente utilizzato per inserire le spese (investimenti) del fundraising ed il numero e l'ammontare delle donazioni ricevute. Inoltre, può essere programmato per calcolare il livello medio delle donazioni e del rispettivo ROI. Alcune "soglie minime" di ROI potrebbero essere incluse nel foglio di lavoro. Quelle mostrate nella Tabella 1 si basano sulle ricerche di Levis e Greenfield e sui dati di Rooney, Hager e Pollak. Riportiamo questi numeri quali benchmarks ragionevoli per una performance "tipica" di piani in attuazione per più di 3 anni. Si possono calcolare anche le variazioni tra i livelli minimi suggeriti e quelli effettivi, in modo tale da sottolinearne i punti di debolezza. I risultati presentati nella Tabella 1 suggeriscono, in questo caso, che l'attenzione dei manager andrebbe diretta rispetto agli eventi speciali, alle donazioni pianificate, ed alla raccolta dalle aziende. Quando tale analisi viene condotta, varie organizzazioni definiscono una zona di tolleranza rispetto a tali variazioni. Uno scostamento negativo del 5% può essere tollerato, però uno del 10% potrebbe non esserlo. In questo caso tutti gli scostamenti risultano significativi, e perciò in ogni caso una specifica indagine verrebbe normalmente condotta.

Tabella 1 – Analisi del ROI delle attività di fundraising (Stati Uniti)

Tabella 1 - Analisi del ROI							
Tipologia di attività di fundraising	**Investimenti per il fundraising**	**Numero di donazioni**	**Importo delle donazioni**	**Importo medio delle donazioni**	**ROI**	**ROI minimo**	**Scostamento del ROI**
	A	**B**	**C**	**C/B**	**D=C/A**	**F**	**D-F**
I. Capacity building (non destinata alla produzione di ricavi netti)							
1. Capacity building non produttivo di ricavi netti	140000	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2. Acquisizione dei donatori (sviluppo della lista o della "base" di donatori)	430000	12000	300000	25	69,77%	50%	19,80%
3. Eventi speciali / relazioni pubbliche (progetti di marketing/P.R.)	40000	500	27000	54	53,61%	130%	-76,40%
Subtotale Capacity building	610000	12500	327000	26,16	53,61%	N/D	N/D
Costi del fundraising	186,50%						
II. Net-income producing							
4. Rinnovo dei donatori, sollecitazione di donatori già acquisiti, sotto i 1.000 $	200000	25000	1000000	40	500%	300%	200%
5. Eventi speciali destinati alla raccolta di fondi	200000	500	400000	800	200%	200%	0%
6. Donazioni individuali di grande portata (sollecitazione di donatori già acquisiti, da 100 $ in su)	410000	1500	2000000	1333	487,80%	400%	87,80%
7. Donazioni pianificate / donazioni immobiliari (dopo un periodo da 4 a 7 anni di perdite)	250000	18	800000	44444	320%	500%	-180%
8. Campagne per sovvenzioni e contributi	250000	170	2500000	14705	1000%	650%	350%
9. Ricerca di sovvenzioni da imprese e fondazioni	100000	20	500000	25000	500%	650%	-150%
10. Ricerca di sovvenzioni dal settore pubblico	40000	3	200000	66667	500%	650%	150%
Subtotale Net-income producing	450000	27111	7400000	4272,95	510,30%	N/D	N/D
Costi del fundraising	19,60%						
Totale attività	2060000	39611	7727000	95	375,10%	N/D	N/D
Costi del fundraising	26,70%						

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

La “colonna” chiave in questa analisi è senza dubbio la colonna del ROI minimo. Ci sono diversi modi altrettanto adeguati per definirne il livello, in particolare per organizzazioni che hanno diversi anni di esperienza in ciascuna diversa categoria di attività. Nel tempo, le organizzazioni iniziano a sviluppare una propria idea degli obiettivi effettivamente raggiungibili, dall’analisi della propria performance storica ed eventualmente dalla collaborazione con un determinato *peer group*. Qualunque sia il metodo usato, è essenziale che queste assunzioni vadano controllate periodicamente, eventualmente quale parte di un sistema di controllo del fundraising.

Levis fornisce un ulteriore spunto per i fundraisers. Egli nota che ciò che può rappresentare uno schema di performance accettabile per ciascuna attività varia anche in base all’ammontare medio delle donazioni ricevute. Alcuni progetti, per effetto della tipologia di causa, della collocazione geografica della non-profit, dell’anzianità del progetto stesso di raccolta, o del tipo di “base” dei donatori, attraggono donazioni significativamente maggiori rispetto ad altri. Per questi progetti la soglia dovrebbe essere fissata lievemente più in alto. La Tabella 2 presenta quindi dei ROI minimi suggeriti in base alle dimensioni medie delle donazioni. Questi sono i minimi utilizzati nell’esempio relativo alla Tabella 1. La donazione media nel programma di acquisizione donatori, per esempio, risulta di $ 25, suggerendo un ROI obiettivo del 50%, come mostrato nella Tabella 1.

Tabella 2 – ROI minimi del fundraising per categoria e dimensione media della donazione (Stati Uniti)

Tabella 2 - ROI minimi del fundraising per categoria e dimensione media della donazione					
ROI = rapporto tra raccolta e costi del fundraising	**ROI minimi per dimensione media delle donazioni (dimensione media delle donazioni = rapporto tra l'importo totale raccolto attraverso una specifica attività ed il numero delle donazioni)**				
Categoria di attività di fundraising	**$25 e inferiore**	**$26-$100**	**$101-$1000**	**$1001-$10000**	**$10001 e superiore**
I. Capacity building (non destinata alla produzione di ricavi netti)					
1. Capacity building non produttivo di ricavi netti	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
2. Acquisizione dei donatori (sviluppo della lista o della "base" di donatori)	50%	75%	100%	N/D	N/D
3. Eventi speciali / relazioni pubbliche (progetti di marketing/P.R.)	100% (lordo)	130% (lordo)	N/D	N/D	N/D
II. Net-income producing					
4. Rinnovo dei donatori, sollecitazione di donatori già acquisiti, sotto i 1.000 $	200%	300%	400%	N/D	N/D
5. Eventi speciali destinati alla raccolta di fondi	200% (lordo)	200% (lordo)	200% (lordo)	400% (lordo)	N/D
6. Donazioni individuali di grande portata (sollecitazione di donatori già acquisiti, da 100 $ in su)	N/D	N/D	400%	550%	650%
7. Donazioni pianificate / donazioni immobiliari (dopo un periodo da 4 a 7 anni di perdite)	N/D	N/D	400%	550%	650%
8. Campagne per sovvenzioni e contributi	N/D	N/D	400%	500%	650%
9. Ricerca di sovvenzioni da imprese e fondazioni	N/D	N/D	400%	550%	650%
10. Ricerca di sovvenzioni dal settore pubblico	N/D	N/D	N/D	500%	650%

Fonte: tratto da Nonprofit Management Group, Department of Public Administration, Baruch College/CUNY R012-1 03 June 93

2.3.3 Altre misure di performance

Finora abbiamo di proposito concentrato l'attenzione sulle misure di efficienza e abbiamo calcolato i rendimenti che maturano dalle diverse forme di fundraising. Greenfield raccomanda la misurazione di altri aspetti della performance, riferendosi in particolare a tre aree-chiave: i partecipanti, i ricavi ed i costi. Il suo prospetto della performance, di nove punti, è raffigurato in Tabella 3.

Tabella 3: Il prospetto della performance a nove punti di Greenfield

Tabella 3 - Il prospetto della performance a nove punti di Greenfield	
Informazioni generali	
1. Partecipanti	Numero di donatori che effettuano la donazione
2. Ricavi	Donazioni e contributi lordi
3. Costi	Costi del fundraising
Misure di performance	
1. Percentuale di partecipanti	Rapporto tra numero di partecipanti e numero di sollecitazioni effettuate
2. Importo medio della donazione	Rapporto tra ricavi lordi e numero di partecipanti
3. Risultato netto	Differenza tra ricavi e costi
4. Costo medio per donazione	Rapporto tra costi e numero di partecipanti
5. Costo del fundraising	Rapporto tra costi e ricavi lordi (se moltiplicato per 100 viene espresso in percentuale)
6. Rendimento	Rapporto tra risultato netto e costi (se moltiplicato per 100 viene espresso in percentuale)

Fonte: Greenfi eld, J. M. (1996). Fund-raising cost effectiveness: A self-assessment workbook. New York: John Wiley & Sons.

Molte di queste misure risulteranno familiari, poiché incluse nell'esempio di cui alla Tabella 1, però il concetto di ricavi netti richiederà una piccola elaborazione. Come attori del fundraising, ci si concentra spesso sulle misure di efficienza, a scapito degli obiettivi di efficacia. Uno studio condotto dal Council for Advancement and Support of Education e la National Association of College and University Business Officers pone la seguente distinzione tra le due diverse nozioni: "L'efficienza del fundraising non dev'essere confusa con l'efficacia. L'obiettivo di un piano di fundraising non

dovrebbe essere quello di risparmiare il più possibile per raccogliere i fondi, ma di massimizzare il reddito netto. Un piano che produce annualmente 2 milioni di dollari al costo di 160.000 (8%), potrebbe sembrare buono ed in verità esso risulta efficiente, però uno che ne produce 3 milioni al costo di 300.000 (10%) è presumibilmente di maggior aiuto (perciò, più efficace) rispetto agli obiettivi dell'istituzione – dal momento che frutta 860.000 dollari in più". Per chiarezza, se la prima campagna genera un reddito netto di 1.840.000 dollari (2.000.000-160.000=1.840.000), la seconda genera un ammontare netto di 2.700.000 dollari (3.000.000-300.000=2.700.000), e perciò ben 860.000 dollari in più della prima.

Sebbene, tipicamente, l'obiettivo sia quello di massimizzare il netto della raccolta, questo ammontare dovrebbe essere compreso entro ragionevoli limiti. Lo studio sottolinea infatti che "ci sono dei limiti oltre i quali è sconveniente, se non antietico, lo spendere per raccogliere i fondi".

I manager che cercano di valutare la propria performance potrebbero applicare la performance a nove punti di Greenfield separatamente ad ogni singola tipologia di fundraising. Il risultato fornirebbe una fotografia significativa della performance di un'organizzazione in quel determinato periodo. Ovviamente ci sono altre misure che potrebbero essere utilizzate in relazione alle diverse categorie. Il fundraising attraverso i media digitali si distingue in particolar modo, per una serie di nuove misure che possono essere utilizzate allo scopo di valutarne la performance.

2.4 Il fundraising e le decisioni di investimento

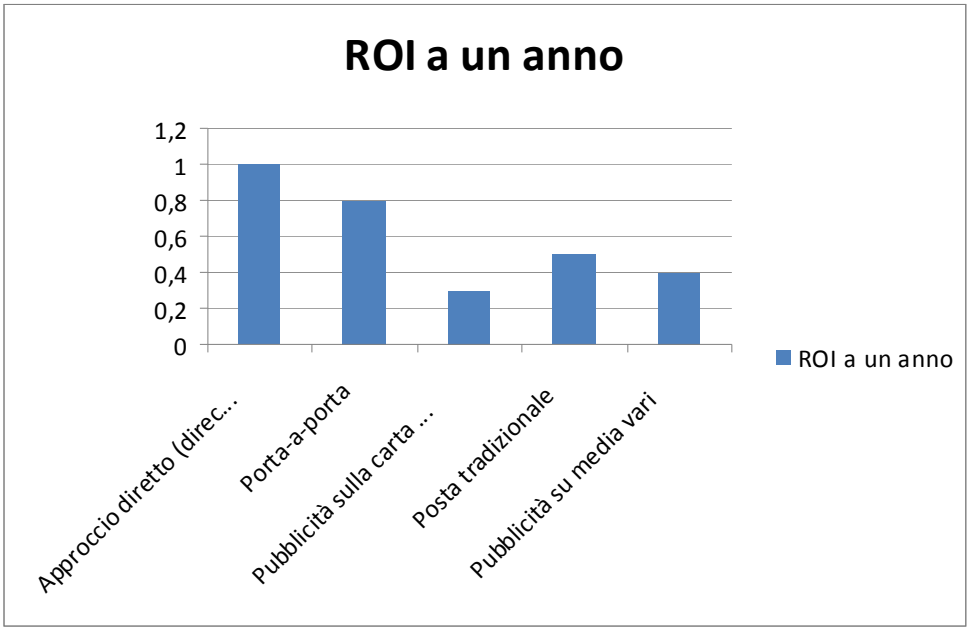
Finora abbiamo trattato della valutazione della performance delle attività di fundraising esistenti. In questa sezione esaminiamo come i fundraiser prendono le decisioni di investimento rispetto al futuro, come quelle del lancio di un nuovo programma oppure lo sviluppo di nuove donazioni pianificate[18].

La Figura 4 illustra un problema normalmente affrontato da una non-profit nell'ambito delle proprie decisioni di investimento: come allocare i costi di acquisizione dei donatori attraverso i diversi mezzi di acquisizione. In questo caso, l'organizzazione deve scegliere tra l'approccio diretto (direct dialogue), il porta-a-porta, la pubblicità sulla stampa, la posta tradizionale, e la pubblicità. Il ROI del primo anno per ogni singolo medium è presentato nella figura. Come evidenziato in precedenza, ci aspetteremmo che le non-

[18] Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

profit subiscano una perdita dalle loro attività di acquisizione ed è pertanto non sorprendente che tutti i valori nella figura siano inferiori al 100%. La pubblicità sulla carta stampata, per esempio, presenta un rendimento atteso dell'investimento del solo 30%. Sulla base di questi numeri, potremmo ragionevolmente decidere di allocare la nostra spesa all'approccio diretto di fundraising (direct dialogue).

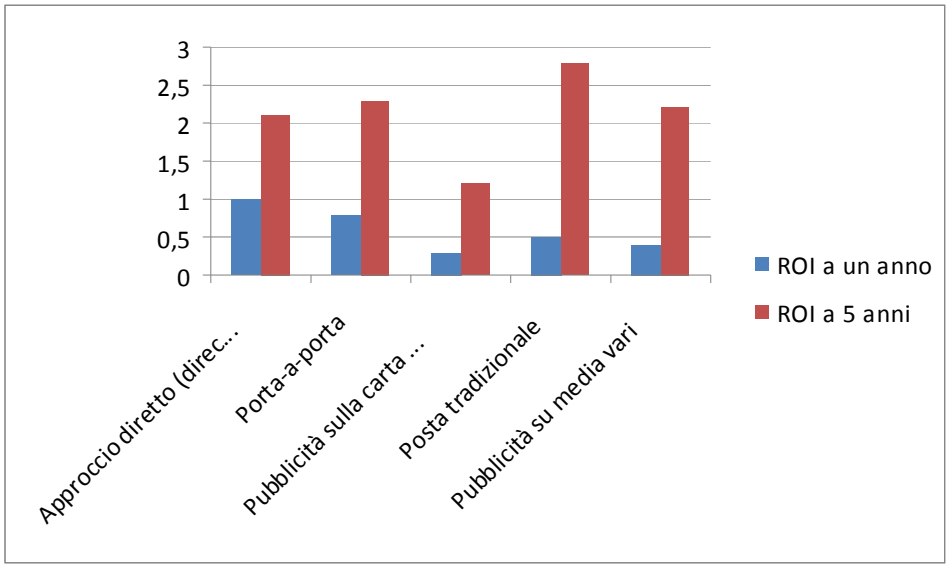
Figura 4



Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Ciò sarebbe comunque errato. Questi valori non tengono in considerazione l'impatto a lungo termine dell'investimento. La figura 5 presenta il rendimento a 5 anni di ciascuna categoria di fundrasing, rispetto a quello del primo anno. In questo caso emergono delle divergenze significative. Improvvisamente, l'investimento nella posta tradizionale sembra essere un'opzione molto migliore. Nel considerare gli investimenti futuri è perciò necessario adottare un'ottica di lungo periodo prima di prendere delle decisioni.

Figura 5



Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Naturalmente a questo punto la questione diviene: in quale modo bisognerebbe adottare una prospettiva di lungo periodo? Si tratta semplicemente di sommare tutti i costi e i ricavi previsti nei primi 5 anni per poi fondare la decisione sul ROI che ne consegue? La risposta è no. Questo approccio non terrebbe conto delle interazioni tra investimenti diversi, del rischio, e neppure del valore del tempo.

2.4.1 Il calcolo del Tasso di Rendimento Medio Contabile

Il termine "tasso di rendimento medio contabile", TRMC, è frequentemente utilizzato nell'analisi delle decisioni di investimento.

Con riferimento ad un progetto, di cui sono noti l'ammontare del reddito medio incrementale (R_M) e quello dell'impiego medio incrementale di capitale (I_M), il tasso di rendimento si determina risolvendo il seguente rapporto:

$$TRMC = \frac{R_M}{I_M}$$

Si consideri il seguente esempio[19]: una non-profit beneficia di un programma di donazioni periodiche, a cui partecipano 5.000 donatori che contribuiscono in media con 100 euro all'anno. L'organizzazione ha sviluppato un piano per aumentare tale contribuzione media. Questo piano include l'incarico di un consulente che valuti le diverse opzioni, l'acquisizione di un nuovo software che migliori la segmentazione dei donatori, lo svolgimento, ripetuto, di una campagna di incremento delle donazioni. Il costo complessivo dell'iniziativa ammonterebbe a 272.000 euro, suddiviso in 5 anni. I ricavi differenziali che sarebbero generati sono stimati in 415.000 euro, riferiti al medesimo periodo di 5 anni. Il risultato netto generato sarebbe dato dalla differenza, pari a 143.000 euro. Il risultato netto medio annuo sarebbe quindi di 143.000/5 = 28.600 euro.

Per calcolare il TRMC, dobbiamo analizzare anche i dati dell'investimento. Un esempio è mostrato nella Tabella 6. I 50.000 euro investiti nel primo anno sarebbero immobilizzati nel progetto per tutti e 5 gli anni. I 100.000 euro investiti nel secondo anno sarebbero immobilizzati nel progetto per 4 anni. Queste differenze vengono contabilizzate attraverso il fattore di moltiplicazione nella terza colonna. Il totale di 892.000 euro può essere diviso quindi per la durata del progetto, in modo da calcolare l'investimento medio annuo.

Tabella 6

Tabella 6 - Profilo dell'investimento			
Anno	Investimento	Fattore di moltiplicazione	Impatto
1	50000	5	250000
2	100000	4	400000
3	40000	3	120000
4	40000	2	80000
5	42000	1	42000
TOTALE	272000		892000

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

[19] Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Il capitale investito medio sul periodo di 5 anni è quindi di 892.000/5=178.400. Il TRMC si calcola, perciò, nel modo seguente:

$$\frac{\textit{risultato netto medio}}{\textit{investimento medio}} * 100\% = \frac{€\ 28.600}{€\ 178.400} * 100\% = 16\%$$

Il TRMC può essere confrontato con quello di altri investimenti potenzialmente attuabili dalla stessa organizzazione. Si può confrontare, inoltre, con altre forme di investimento. Al momento, un TRMC del 16% sembra piuttosto ragionevole rispetto a un investimento, per esempio, in azioni. In periodi di boom economico potrebbe valere l'inverso. I fundraiser dovrebbero, come regola generale, definire regolarmente dei range di TRMC attesi rispetto alle singole iniziative e rivederli periodicamente.
Questa tecnica è una misura di redditività ed i suoi principali pregi risiedono nel fatto che è di facile utilizzo e comprensione. In ogni caso, fondare le decisioni sulla redditività senza considerare i flussi di cassa può essere molto pericoloso, e questo metodo di valutazione non comprende tutti gli aspetti richiesti nell'assumere una decisione di lungo periodo.

2.4.2 Il Payback Period

Un ulteriore elemento da considerare nella previsione è l'istante temporale in cui l'investimento viene effettuato e quello in cui il rendimento atteso inizierà a prodursi. L'istante temporale in cui il progetto diventa redditizio è conosciuto come Payback Period. I dettagli dell'esempio a cui ci riferiremo sono quelli della Tabella 7. Gli investimenti di ciascun anno sono illustrati a fianco dei risultati attesi. La posizione finanziaria cumulata è riportata nell'ultima colonna.

Tabella 7

Tabella 7 - Illustrazione del Payback Period			
Anno	Costi attesi	Ricavi attesi	Posizione finanziaria cumulata
1	50000		-50000
2	100000	15000	-135000
3	40000	125000	-50000
4	40000	125000	35000
5	42000	150000	73000
TOTALE	272000	415000	

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Quest'analisi rivela che questo progetto inizierebbe a ripagarsi nel corso del quarto anno, e che l'esposizione massima verrebbe raggiunta nel corso del secondo anno (e sarebbe pari a 135.000 euro). Calcolare l'impatto del progetto attraverso un'analisi di Payback Period mostra l'entità degli investimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi, ed anche per quanto tempo l'esposizione dovrà essere mantenuta.

Il Payback Period ha il pregio di essere semplice concettualmente e facile da calcolare. Perciò esso è utilizzato di frequente, di norma insieme ad altri metodi di valutazione. In ogni caso, esso presenta un certo numero di limiti:

- *Non tiene conto del rischio*. Alcuni investimenti sono più rischiosi di altri, e questo rischio dovrebbe essere riflesso, in qualche modo, nella valutazione della performance, ed in particolare se dev'essere confrontata con altri possibili investimenti quali, per esempio, l'investimento di 272.000 euro nello sviluppo di un piccolo programma di donazioni periodiche. Entrambi gli investimenti potrebbero ripagarsi nel giro di 4 anni, ma se l'organizzazione non ha esperienza nelle donazioni periodiche, il progetto potrebbe comportare un rischio maggiore.
- *Ignora i benefici successivi all'istante di payback*. L'istante temporale di 5 anni preso in considerazione nell'esempio è arbitrario. Presumibilmente questi donatori continueranno ad effettuare delle donazioni dal nuovo e più alto importo per altro tempo ancora. Tale redditività non è misurata.
- *Non considera il valore del tempo*. Se fosse possibile scegliere, la maggior parte dei fundraiser accetterebbero di ricevere 150.000 euro oggi piuttosto che fra 5 anni.

L'inflazione di periodo intaccherà significativamente il valore delle donazioni, che sarà molto inferiore a quello odierno.

Il criterio del Valore Attuale Netto

Un approccio più sofisticato alla valutazione degli investimenti prende in considerazione il valore generato dall'investimento in termini di valore attuale (ovvero valore presente).

Il criterio del Valore Attuale Netto (VAN) riconosce la validità, nel profilo economico, di tutte le proposte di investimento contraddistinte da un valore attuale netto positivo.

La procedura di determinazione del VAN di un progetto di investimento intrapreso da un soggetto impegnato in una generica attività di fundraising si articola nelle seguenti fasi[20]:

1) individuazione delle risorse in cash o in kind investite dal fundraiser all'inizio e durante la vita del progetto (valore dei servizi introdotti, delle opportunità di strumentazioni tecniche possedute, della liquidità messa a disposizione per attivare l'operazione, etc. etc…);
2) definizione dell'arco temporale in cui presumibilmente si svolgerà e si esaurirà il processo di realizzazione in forma liquida dell'investimento e sua articolazione in sottoperiodi;
3) predeterminazione, con riferimento a ogni sottoperiodo, dei flussi di liquidità incrementali relativi al progetto, al netto dei deflussi monetari originati dall'attuazione e dalla gestione del progetto medesimo;
4) attualizzazione dei flussi periodici netti di liquidità differenziali in ragione del costo del capitale[21] impiegato nel progetto;
5) addizione dei flussi periodici netti di liquidità attualizzati.

Anche per un fundraiser il VAN di un progetto esprime la capacità dell'investimento di generare flussi di liquidità sufficientemente elevati da consentire la realizzazione dei seguenti risultati:

[20] Topazi R., 2000
[21] Costo inteso, nel caso di organizzazioni profit, come costo medio ponderato del capitale azionario e di credito

- la reintegrazione dell'investimento iniziale e di quelli successivi, necessari a far funzionare il progetto;
- la remunerazione del fundraiser e di eventuali finanziatori relativamente alle risorse investite nel progetto, sia pure in una logica non profit e conformemente ai ruoli svolti, compatibilmente con i tassi ottenibili e con il rischio a cui è esposta la remunerazione del capitale investito;
- la formazione di un risultato, il VAN del progetto, che identifica l'accrescimento di ricchezza ascrivibile all'attività svolta.

Il processo di quantificazione del VAN può essere sintetizzato con la seguente relazione:

$$VAN = \sum_{t=0}^{n} \frac{NCF_t}{(1+WACC_P^M)^t}$$

dove:

NCF_t è il flusso netto di liquidità differenziale con manifestazione al termine del generico intervallo temporale *t;*

$WACC_P^M$ è il tasso di attualizzazione pari al costo medio ponderato del capitale impiegato nel progetto di investimento (*"weighteed average cost of capital"* secondo la terminologia anglosassone, dipendente dai tassi attesi di rendimento dei capitali impiegati);

n è il numero degli intervalli temporali in cui si articola l'orizzonte temporale di valutazione e in cui si manifestano i flussi netti di liquidità derivanti dal progetto.

Nel caso in cui il progetto di investimento determinasse un solo esborso monetario iniziale, seguito da una serie di flussi netti di liquidità positivi, il procedimento di determinazione del VAN potrebbe essere rappresentata nel seguente modo:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{NCF_t}{(1+WACC_P^M)^t} - I_0$$

dove I_0 è l'esborso monetario iniziale.

I flussi di liquidità

Il flusso di liquidità incrementale tipico generato dall'investimento corrisponde all'importo delle donazioni raccolte durante l'arco temporale preso in considerazione. Tale importo verrà destinato allo svolgimento dell'attività istituzionale dell'organizzazione, cioè all'attività sociale o culturale che ne costituisce la mission, e servirà in parte per sostenere i costi amministrativi della non profit.

Il costo medio ponderato del capitale

Come dicevamo, si tratta della media dei tassi di rendimento del fundraiser e degli eventuali finanziatori, ponderate in ragione del peso delle risorse rispettivamente investite nel progetto.

Per la sua determinazione è comunque fondamentale stimare anche il rischio dell'investimento nel progetto di fundraising.

Il rischio

Quali sono dunque le aree di rischio da considerare nel caso specifico degli investimenti in fundraising?

Il rischio trae origine dalle seguenti motivazioni:

- Le previsioni sui ricavi potrebbero rivelarsi eccessivamente ottimistiche.
- Potrebbero emergere dei costi imprevisti, o superiori rispetto alle attese.
- La scansione temporale dei ricavi e dei costi potrebbe subire delle variazioni.

Il rischio deve perciò essere tenuto in debita considerazione da parte dei fundraisers, nel momento in cui i progetti di investimento vengono valutati.

A tal fine esiste una serie di metodi diversi:

1. Al tasso di attualizzazione (corrispondente al costo del capitale) può essere aggiunta una componente di premio per il rischio assunto.
2. Si possono condurre delle analisi di sensibilità, basate su scenari pessimistici (per esempio ipotizzando un incremento dei costi del 5% oppure del 10%) e con i ricavi a livelli inferiori rispetto a quelli previsti. In questo caso l'organizzazione potrebbe avere un'idea di quanto sensibile si possa rivelare il progetto rispetto a variazioni in queste aree. Se il VAN è negativo quando i costi si incrementano di una piccola percentuale, oppure quando i ricavi si riducono marginalmente, il

progetto andrebbe rigettato, dal momento che risulterebbe troppo sensibile a variazioni sfavorevoli in uno o più elementi-chiave.

3. E' inoltre possibile calcolare delle stime di probabilità per ciascuno dei flussi di cassa. Questa tecnica esula dagli obiettivi di questa ricerca, però in termini generali possiamo dire che a ciascuna componente dei flussi può essere associata una misura di probabilità, attribuita eventualmente dai manager.

Riportiamo ora un esempio di calcolo del VAN[22]

Prendiamo in considerazione il caso di una non-profit che sia indecisa rispetto all'investimento di 180.000 euro in una campagna che genererebbe dei ricavi addizionali di 100.000 euro nel primo anno, 80.000 nel secondo e 60.000 nel terzo. Il costo del capitale è del 10%. Il progetto di investimento è conveniente?

Con il criterio del Valore Attuale Netto si fanno diverse assunzioni. Una di queste è che tutti i flussi di cassa che verranno attualizzati (incassi e pagamenti) si producono alla fine di ciascun periodo. Per esempio, sebbene i ricavi addizionali di 100.000 euro maturino nel corso del primo anno, si considererà che gli incassi corrispondenti avvengano tutti alla fine dell'anno. Allo stesso modo, i ricavi di 80.000 e 60.000 euro previsti per il secondo ed il terzo anno, si considerano da incassare solo al termine del secondo e del terzo anno, rispettivamente. Il pagamento di 180.000 euro si perfeziona all'inizio del primo anno. Per coerenza, potremmo dire che questa uscita si verifichi nell'ultimo giorno dell'anno corrente, che tipicamente viene individuato come anno 0. Il Valore Attuale Netto (VAN) può essere quindi calcolato attualizzando i flussi di cassa attraverso operazioni matematiche di sconto: i risultati sono mostrati in Tabella 8. Il VAN è positivo, e ciò significa che il progetto mostra una performance superiore del 10% e perciò, secondo questo criterio, risulta conveniente.

Si noti che in questo esempio abbiamo definito in maniera arbitraria un costo del capitale del 10%, mentre nella pratica questo parametro dev'essere definito in modo tale da riflettere le aspettative della non-profit e la considerazione del rischio.

[22] Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Tabella 8

Tabella 8 - Illustrazione del VAN			
Anno	Flussi di cassa	Fattore di sconto al 10%	Valore attuale dei flussi
0	-180.000	1	-180.000
1	100.000	0,909	90.900
2	80.000	0,826	66.080
3	60.000	0,751	45.060
		VAN	22.040

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Un altro esempio

Consideriamo un ulteriore esempio in cui un progetto di investimento richieda un esborso iniziale di 240.000 euro e i ricavi addizionali generati risultino di 50.000 euro per ciascuno dei 6 anni successivi. Se il costo del capitale fosse del 12%, procederemmo nel calcolo del VAN esattamente come mostrato nella Tabella 9. In questo caso, il VAN è negativo e perciò il progetto risulta non conveniente.

Tabella 9

Tabella 9 - Ulteriore illustrazione del VAN			
Anno	Flussi di cassa	Fattore di sconto al 12%	Valore attuale dei flussi
0	-240.000	1	-240.000
1	50.000	0,893	44.650
2	50.000	0,797	39.850
3	50.000	0,712	35.600
4	50.000	0,636	31.800
5	50.000	0,567	28.350
6	50.000	0,507	25.350
		VAN	-34.400

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

A margine di ciò, se i flussi di cassa sono uguali in tutti gli anni (ovvero producono una *rendita*) il calcolo risulta semplificato. Invece di attualizzare ciascun flusso di

cassa con il relativo fattore di sconto e poi sommare tutti i valori attuali così ottenuti (come in Tabella 9), si può semplicemente moltiplicare l'importo della rendita per la somma dei fattori di sconto.
Quindi, avremmo potuto moltiplicare l'importo di 50.000 euro per la somma di 0,893+0,797+0,712+0,636+0,567+0,507, ovvero 50.000*4,112, che equivale a 205.600 euro. Sottraendo a questo valore l'investimento di 240.000 si perviene al medesimo risultato di -34.400.

2.4.4 Le scelte tra progetti di investimento

I flussi di cassa che vanno considerati nelle decisioni di investimento sono esclusivamente quelli direttamente influenzati dalle decisioni considerate. Un costo rilevante è un flusso di cassa futuro che emerge quale conseguenza della specifica decisione. Da ciò, pertanto, discende che qualunque costo sostenuto nel passato, oppure che qualunque altro costo che si sosterrà in ogni caso (sia che il progetto di investimento venga attuato, sia altrimenti) non va considerato quale un flusso di cassa rilevante, proprio perché è già stato sostenuto oppure verrà sostenuto qualunque sia la decisione finale rispetto all'investimento.

Un esempio
Si immagini che una non-profit abbia già sostenuto delle spese relative a una ricerca di mercato per 100.000 euro. Questa ricerca ha prodotto due ipotesi per dei progetti che richiederebbero, rispettivamente, un investimento iniziale di 50.000 e di 70.000 euro. I ricavi incrementali che questi progetti genereranno sono rispettivamente di 15.000 euro all'anno per 5 anni (progetto A) e di 20.000 euro all'anno per 5 anni (progetto B).
Quale dei due progetti andrebbe intrapreso se il costo del capitale fosse del 10%?
E' subito importante ricordare che le spese di ricerca sono già state sostenute e quindi non devono influire rispetto alla decisione su quale progetto intraprendere. Pertanto, useremo esclusivamente le entrate e le uscite come mostrato in Tabella 10.

Tabella 10

Tabella 10 - Illustrazione delle decisioni di investimento		
	Progetto A	Progetto B
Investimento iniziale (anno 0)	-50.000	-70.000
Flussi di cassa (anni 1-5)	15.000	20.000
Fattore di sconto	3,791	3,791
Valore attuale dei flussi	56.865	75.820
VAN	6.865	5.820

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

In questo scenario, entrambi i progetti mostrano un VAN positivo e pertanto, disponendo dei fondi necessari, entrambi andrebbero intrapresi.

Se invece a disposizione ci fossero i fondi solamente per uno dei due progetti, quale andrebbe scelto?
Vediamo.

Indice di redditività

Uno dei metodi di ordinamento dei progetti si basa sull'utilizzo dell'indice di redditività. Questo indice è così definito:

$$Indice\ di\ redditività = \frac{Valore\ attuale\ dei\ flussi\ di\ cassa\ futuri}{Capitale\ investito\ totale}$$

Nel nostro esempio, il valore attuale dei flussi di cassa futuri risulterebbe il seguente:

Progetto A: € 56.865
Progetto B: € 75.820

L'indice di redditività sarebbe quindi:

$$\text{Progetto A} = \frac{€\ 56.865}{€\ 50.000} = 1{,}137$$

$$\text{Progetto B} = \frac{€\ 75.820}{€\ 70.000} = 1{,}083$$

Andrebbe intrapreso, quindi, il Progetto A, per il fatto che esso risulta più efficiente rispetto all'utilizzo dei fondi.

Un altro esempio

Si considerino ora sei diversi progetti di investimento, ciascuno dei quali richiede un investimento iniziale diverso e produce dei flussi di cassa diversi, così come mostrato in Tabella 11. Il costo del capitale è del 10%.

Tabella 11

Tabella 11 - Illustrazione dell'Indice di redditività						
Progetti	A	B	C	D	E	F
Investimento iniziale	-15.000	-15.000	-100.000	-15.000	-40.000	-30.000
Flussi di cassa futuri						
Anno 1	0	0	15.000	-3.000	15.000	0
Anno 2	5.000	0	25.000	2.000	5.000	0
Anno 3	5.000	0	30.000	4.000	10.000	0
Anno 4	5.000	5.000	30.000	5.000	10.000	0
Anno 5	2.000	10.000	30.000	5.000	10.000	25.000
Anno 6	1.000	10.000	30.000	5.000	15.000	25.000
Anno 7	0	10.000	30.000	5.000	15.000	25.000
Anno 8	10.000	0	30.000	5.000	15.000	25.000
Valore attuale dei flussi futuri	17.430	20.400	142.360	16.160	61.480	54.130
VAN	2.430	5.400	42.360	1.160	21.480	24.130
Indice di redditività	1,16	1,36	1,42	1,08	1,54	1,80

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Se ci fossero a disposizione fondi illimitati, tutti i progetti andrebbero intrapresi, poiché tutti i progetti mostrano un VAN positivo. Però i fondi possono essere limitati. Se avessimo solamente 100.000 euro da spendere, potremmo investirli interamente nel progetto C ed ottenere un VAN di 42.260 euro. Altrimenti, potremmo investire in una combinazione di altri progetti, come in Tabella 12. In quest'ultimo caso investendo gli stessi 100.000 euro il VAN risulterebbe più alto, e precisamente di 53.440. Ciò che ci suggerisce questo esempio è che dovremmo considerare tutte le diverse opzioni e non solamente selezionare quella che mostra il VAN più alto.

Tabella 12

Tabella 12 - Ottimizzazione delle decisioni di investimento			
Progetto	Indice di redditività	Investimento iniziale	VAN
F	1,8	30.000	24.130
E	1,54	40.000	21.480
B	1,36	15.000	5.400
A	1,16	15.000	2.430
		100.000	53.440

Fonte: A. Sargeant, J. Shang, Fundraising principles and practice, 2010

Nella Tabella 11, il progetto D presenta un flusso di cassa negativo anche nell'anno 1, e ciò indica che durante quel periodo sarà richiesto un ulteriore esborso netto in termini di capitale. Il progetto potrà generare alcuni ricavi, ma insufficienti a coprire gli ulteriori investimenti richiesti.

2.4.5 La presentazione dei progetti di investimento

I manager del fundraising che si occupano dell'attuazione dei progetti di investimento in una o più aree o programmi di raccolta, si trovano frequentemente a dover illustrare il progetto ai propri superiori, oppure anche al consiglio direttivo. La presentazione dei progetti, normalmente, includerà questi elementi:

1. *Introduzione*. Una breve introduzione del progetto, comprese delle considerazioni sullo scopo dell'investimento.

2. *Proposta*. Un piccolo riassunto della proposta che sottolinei i principali benefici attesi ed il livello di investimento richiesto. In questa sezione potrebbero essere inclusi i ROI attesi, con un confronto rispetto agli obiettivi della non-profit. Una valutazione dell'esborso iniziale richiesto e del periodo di payback previsto sicuramente andranno inseriti. Se la proposta si sviluppa nel lungo termine, sarà necessario fornire anche una valutazione di tipo Discounted Cash Flow (prendendo in considerazione il costo del capitale dell'organizzazione), ed anche un confronto rispetto ad altre alternative di investimento considerate. Infine, va inclusa anche una spiegazione del perché la scelta è ricaduta sullo specifico progetto proposto.

3. *Piano di implementazione*. La presentazione dovrà includere una descrizione delle varie fasi del progetto, dimostrando anche come verrà monitorato e controllato il raggiungimento dei diversi obiettivi-chiave.

4. *Analisi del rischio*. Come abbiamo notato in precedenza, il fundraiser deve esaminare in dettaglio i rischi chiave attribuibili al progetto e le eventuali ripercussioni che ne potrebbero derivare dal punto di vista finanziario. I rischi possono essere collegati agli obiettivi-chiave del piano di implementazione, in modo da rendere chiaro quale tipo di reazione andrebbe intrapresa nel caso si materializzassero delle condizioni avverse.

Come nota Sayer[23], la presentazione del progetto non dev'essere necessariamente supportata da una corposa documentazione, ma essere proporzionata, nelle dimensioni, al livello di investimento richiesto, al grado di rischio e al periodo temporale di payback.

[23] Sayer, K. (2003). Making the case for the investment in fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*

3. IL FUNDRAISING TERRITORIALE PER LA CULTURA

Parlerò non come si parla a un poeta, ma come si parla a un economista. Parlerò cioè in termini di Soldi, non di Valori spirituali. Farò finta che Dante e Raffaello siano solo una pania per i gonzi. Mi chiederò solo quanto si mangia con Raffaello e Giuseppe Verdi. In termini economici il Louvre, il Metropolitan Museum of Art, la Harvard University (e tra poco quella di Pechino) sono imprese che fanno un sacco di soldi. Credo che, bene amministrati come sono, facciano un sacco di soldi anche i musei vaticani. Un sacco di soldi potrebbero fare anche gli Uffizi o Pompei, e sempre mi domando come mai l'Italia, di cui si dice che abbia circa il 50% delle opere d'arte esistenti al mondo abbia meno indotto turistico della Francia o della Spagna, e naturalmente di New York. C'è qualcosa che non funziona, qualcuno che non sa come far soldi (e mangiare) con la cultura nazionale.

Umberto Eco

3.1 Le nuove frontiere per il fund raising

In questo momento assistiamo in Italia a una vera e propria esplosione di interesse per il fund raising e per i temi ad esso connessi. Non sempre si tratta di un interesse ben posto: in troppi guardano alla raccolta fondi come a un'attività meramente strumentale alla raccolta di risorse finanziarie, a un repertorio di tecniche quasi magiche per persuadere la gente a sganciare i soldi, per usare un'espressione molto prosaica, ma anche frequente, quantomeno come sottinteso.

La raccolta fondi è ben altro. E' sicuramente un'attività che richiede un corpus di tecniche, conoscenze specialistiche ed esperienza professionale. Ma allo stesso tempo è soprattutto il punto di arrivo di una catena di relazioni e interazioni sociali basata non tanto sul meccanismo della dazione quanto sulla creazione di forme di scambio sociale estremamente complesse e spesso creative[24].

3.1.1 Il fundraising per la cultura

In tal senso, possiamo certamente affermare che il significato autentico del fund raising culturale sta nel fatto che prima ancora di creare condizioni di sostenibilità per un'attività culturale, esso crea condizioni di accesso a contesti di esperienza potenzialmente ricchi e stimolanti per chi dona. Donare risorse a una organizzazione in modo maturo e consapevole significa avere un'opportunità di accesso a nuova informazione e quindi a nuova conoscenza: una donazione matura presuppone infatti che il donatore sia interessato a sapere non soltanto come viene utilizzato il proprio denaro, ma anche per fare cosa e perché. Inoltre non esistono solo le donazioni pecuniarie: mettendo a disposizione tempo e competenze, ad esempio, il donatore viene inevitabilmente e direttamente coinvolto nel mondo di esperienza all'interno del quale si situa l'attività dell'organizzazione culturale. E questo apre la strada a una importante possibilità di scoperta, e quindi in ultima analisi di ampliamento dello spazio mentale del donatore.

Se anche le organizzazioni non avessero problemi di sostenibilità e non avessero quindi bisogno di ricorrere alla raccolta fondi, paradossalmente il fund raising avrebbe ragione di essere comunque come forma di coinvolgimento attivo, sarebbe un canale importante attraverso cui contribuire alla diffusione di quel sistema di valori, di motivazioni e di competenze che sostiene tutta la complessa architettura dell'economia della conoscenza. L'aspetto fondamentale, dunque, non è quello del contributo, ma quello della partecipazione, con l'obiettivo di renderla più estesa, qualificata, motivata possibile.

Abbiamo già parlato nel primo capitolo di modalità di finanziamento per le attività culturali quali le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni.

Approfondiamo ora il ruolo di modalità di partecipazione come le partnership, le corporate membership ed altre forme di coinvolgimento negli organismi gestionali

[24] Sacco P. L., 2006

dell'istituzione culturale, modalità ancora poco diffuse in Italia rispetto ai Paesi anglosassoni.

Partnership

Questa modalità di interazione prevede un coinvolgimento più diretto dell'impresa nell'attività di gestione e progettazione dell'organizzazione culturale e non limitato alla fornitura di un contributo di tipo economico. Considerata la maggiore continuità del rapporto che si viene a creare tra organizzazione culturale e realtà aziendale, la *partnership* consente di realizzare iniziative durature nel tempo, in cui si crea un legame che ha funzione strategica per entrambi i soggetti coinvolti. A differenza della *sponsorship*, in questo caso esiste una condivisione di scopi e programmi, un interscambio progettuale continuo tra i due soggetti: la collaborazione si estende cioè anche sul piano dell'ideazione, della realizzazione, della gestione e della valutazione delle ricadute socio culturali degli eventi.

Corporate Membership (e programmi di adesione annuali o pluriennali)

Ancora poco sviluppati rispetto a quanto avviene presso istituzioni americane o inglesi, i programmi di *membership* per imprese cominciano ad essere concepiti anche dalle istituzioni culturali italiane al fine di assicurarsi una quota di entrate stabili e continuative nel tempo. Concretamente si tratta di programmi di affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale di cui condivide la mission, con i quali si crea una sorta di club di imprese amiche o sostenitrici di una data organizzazione: normalmente il programma prevede diverse forme o livelli di associazione con corrispondenti quote associative e categorie di benefit.

Coinvolgimento di esponenti dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione

Su esempio dei casi di eccellenza internazionali alcune organizzazioni culturali hanno compreso come l'iniziativa di invitare personaggi di elevato calibro professionale a far parte degli organismi gestionali dell'istituzione possa contribuire in modo sostanziale anche alla strategia di fund raising. In questo caso l'organizzazione culturale ricorre al coinvolgimento di uomini d'affari e

professionisti dei vari settori all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'istituzione in relazione a particolari e specifiche capacità e conoscenze di cui l'organizzazione culturale necessita[25].

Quali sono le iniziative per le quali le imprese forniscono più frequentemente il loro sostegno alle istituzioni culturali? Oltre agli interventi tradizionali a sostegno di mostre ed eventi temporanei, di interventi di restauro o ristrutturazione, o di ampliamento delle collezioni, cresce il coinvolgimento dei finanziatori privati per rendere possibili progetti di ampliamento e valorizzazione degli spazi, così come per la realizzazione di nuovi allestimenti anche permanenti o per operazioni di rinnovo degli arredi interni. Significativo il coinvolgimento di realtà imprenditoriali nella realizzazione dei diversi servizi aggiuntivi, quali la caffetteria o il ristorante, ma anche l'auditorium, la biblioteca, il nursery o il bookshop. Particolarmente significativa la crescente propensione dimostrata dalle imprese nel supportare programmi formativi, attraverso il finanziamento di attività di ricerca, studio e conservazione, borse di studio, corsi di formazione, pubblicazioni o prodotti editoriali.

3.1.2 Il fundraising territoriale per la cultura

Il decentramento amministrativo dallo Stato ai Comuni ha permesso di liberarsi da una concezione della gestione pubblica ancorata alla sola dimensione dello Stato, consentendo anche nel settore dei beni e delle attività culturali di rispondere alle necessità del territorio in modo coerente con la sua identità, i suoi bisogni specifici e le sue caratteristiche fondamentali. E' il principio di sussidiarietà, sancito a livello comunitario e recepito dalle leggi Bassanini, che definisce l'ambito di intervento delle amministrazioni pubbliche a livello locale e che le porta ad assumere un ruolo di catalizzatore sia nei confronti di altri soggetti pubblici (Comuni, Province, Regioni e Stato), sia verso i privati. Il sorgere di sinergie e fattive collaborazioni su base locale tra imprese, associazioni, privati, fondazioni, sistema delle autonomie locali, accresce le attrattive e la competitività del territorio, attivando processi di sviluppo e fino a costituire un modello distrettuale in cui la correlazione tra cultura e territorio è motore propulsivo per la creazione di un sistema integrato di attori.

[25] Martinoni M. 2006

Nei processi di corresponsabilizzazione, partecipazione, concertazione, partenariato e negoziazione, protagoniste sono le città e la loro capacità di costruire sistemi territoriali sostenibili ed inclusivi.

I programmi europei per la riqualificazione e lo sviluppo dei centri urbani sono la dimostrazione del ruolo fondamentale che le città e la loro identità culturale rivestono all'interno delle politiche di sviluppo.

In tale scenario aperto a logiche di partecipazione, in cui le città rivestono un ruolo fondamentale per lo sviluppo della società e la cultura diviene fattore sinergico per lo sviluppo e la valorizzazione dei centri urbani, si inserisce un nuovo concetto: il *fundraising territoriale*. Si tratta di uno strumento di interesse strategico per gli enti locali, una modalità fortemente innovativa, capace di unire soggetti pubblici e privati e di raccogliere risorse economiche, strumentali e umane per rispondere ai bisogni del territorio e al benessere dei cittadini. Non solo: esso rappresenta una vera e propria filosofia che permette di realizzare progetti di interesse comune, in cui la cultura è strumento per la creazione di veri e propri distretti culturali.

Secondo una nozione circolare, infatti, la creazione di poli per la valorizzazione dei beni e delle attività culturali e la riqualificazione urbana generano ricadute economiche sulla filiera turistico – commerciale, che si diffondono a loro volta sull'intera economia locale, sancendo un aumento della qualità integrata e della competitività del territorio.

Il marketing territoriale è un importante e innovativo strumento di fundraising, utile per individuare le fonti materiali e immateriali del vantaggio competitivo di un'area e per comunicare a tutti gli stakeholders l'identità, i valori e l'immagine di un territorio. Di particolare interesse sono i marchi cittadini e il loro utilizzo a fini promozionali, all'interno di una più ampia strategia di marketing territoriale tesa a comunicare l'immagine, la storia e l'orientamento futuro della città, e a fini commerciali, grazie alle royalties ottenute in cambio della concessione in licenza del marchio stesso. In Italia, il tema dei marchi turistici e del loro utilizzo a fini promozionali e commerciali è stato affrontato solo negli ultimi anni. Alcune città hanno raggiunto dei risultati, in particolare Venezia, che ha seguito il modello di New York, estendendo l'utilizzo dei ricavi derivanti dalla concessione in licenza del marchio della sola promozione turistica a tutte le attività del Comune. Il Comune di Roma ha creato la sua nuova identità visiva, esplicitata anche attraverso l'utilizzo di un logotipo caratterizzato da una famiglia di caratteri tipografici istituzionali

denominata *Urbs*. Alte città, come Parma e Firenze, lamentano la mancanza di un logo unico per la promozione della propria immagine.

La cultura rappresenta altresì un'importante leva strategica per la formazione di una nuova coscienza collettiva, per la creazione di un sistema-territorio integrato, per la valorizzazione di aree urbane, per la trasformazione sociale e l'integrazione di settori della popolazione emarginati, attraverso la definizione di obiettivi condivisi e il coinvolgimento dell'intero tessuto cittadino locale. Come nel fundraising tradizionale, anche in quello territoriale viene rivolta grande attenzione al coinvolgimento dei singoli individui, non solo tramite donazioni e programmi di volontariato, ma pure attraverso strumenti particolarmente innovativi, quali le *membership* e le associazioni di cittadinanza. Anche a livello amministrativo, grazie alla legge sulla comunicazione pubblica n. 150/2000, cambia il rapporto tra amministrazioni e privati: questi ultimi non sono semplicemente amministrati, utenti o assistiti, ma diventano cittadini attivi e partecipi a pieno titolo al processo decisionale pubblico, riconoscendo loro, sulla scia del principio di sussidiarietà orizzontale, la libertà e possibilità di prendersi cura dei beni comuni. In tale scenario, la comunicazione pubblica diviene uno strumento di partecipazione e al tempo stesso un indicatore della qualità dei rapporti tra cittadini e Amministrazione. Il coinvolgimento e la responsabilizzazione della cittadinanza e l'attivazione di adeguati processi di comunicazione pubblica permettono di soddisfare obblighi e doveri di trasparenza, sussidiarietà, semplificazione e di ottenere vantaggi in termini di immagine, fiducia e affidabilità.

Una modalità per promuovere i patrimoni artistico-culturali e rendere la cultura protagonista nel rilancio e nella riqualificazione delle città o di aree territoriali è quella del *partenariato pubblico-privato* (PPP), concetto più ampio, ma strettamente correlato al *project financing*. Esso comprende iniziative che non generano flussi finanziari sufficienti a garantire un adeguato ritorno sugli investimenti effettuati e nelle quali il settore pubblico è chiamato, con forme e modalità diverse, a svolgere il ruolo di volano dell'iniziativa, facendosi carico eventualmente anche di una componente di rischio economico-finanziario.

Tale formula finanziaria tiene conto della natura di bene pubblico dell'arte e della cultura, coniugando utilità sociale e profitto e facendo confluire all'interno della stessa iniziativa risorse e competenze pubbliche e private. Il privato si fa, dunque, portatore di una gestione rispettosa dei principi economici e diventa protagonista di

un'azione volta alla valorizzazione del patrimonio culturale, grazie a un coinvolgimento che va oltre il mecenatismo e le occasionali sponsorizzazioni. Il PPP rafforza la competitività di un territorio per quattro ragioni: arricchisce il patrimonio infrastrutturale, attrae investitori esterni, accresce il ruolo positivo del soggetto pubblico nel tessuto economico locale, porta alla maturazione di una cultura della partnership quale modalità di sviluppo delle politiche pubbliche. Premessa irrinunciabile per l'utilizzo di tale strumento è che lo stato fornisca un assetto normativo e istituzionale stabile e certo e che le pubbliche amministrazioni locali abbiano sufficiente libertà d'azione per applicare questo utile strumento finanziario ogniqualvolta si presentino le condizioni favorevoli per il successo dell'operazione.

I processi di partecipazione e di fundraising territoriale sopra descritti possono essere attivati e promossi da uno o più soggetti pubblici, o dal concorso di soggetti pubblici e privati, come nel caso della costituenda fondazione per la cultura della città di Firenze, in cui ad oggi confluiscono Camera di Commercio, Comune e Provincia. Essa è tesa al raggiungimento degli obiettivi espressi nel Piano strategico di sviluppo dell'area metropolitana fiorentina e alla creazione di un sistema dotato di elevata eterogeneità di interessi sia pubblici che privati, all'interno del quale la fondazione svolge il ruolo di cabina di regia. Le fondazioni costituite o partecipate dagli enti locali sono tra le formule più idonee per la gestione dei servizi culturali, anche per i vantaggi, derivati dall'attività legislativa di questo ultimo decennio, che possono apportare in termini di finanziamenti, mobilitando dal basso tutte le componenti del tessuto sociale.

Si configurano, dunque, nuove prospettive per gli enti locali. In particolare, le leggi regionali regolano gli accordi tra pubblico e privato, per promuovere decisioni partecipate di governo del territorio e per assicurare la sostenibilità dei piani attraverso la concertazione e la negoziazione tra interessi collettivi e interessi specifici. Anche per le Province e per i Comuni si aprono nuove strade: Forlì, oltre ad aver definito e predisposto un nuovo strumento di *governance* per lo sviluppo del territorio, il *Tavolo della Cultura*, ha indetto una gara pubblica per la realizzazione di un sistema strategico di fundraising per le politiche culturali della città.

Lo sviluppo dei distretti culturali e il loro peso nei sistemi economici e nella crescita sostenibile di un'area dimostrano la strategicità della cultura come motore di sviluppo. La logica è quella di programmi integrati che uniscono interventi

strutturali ad azioni rivolte alla rivitalizzazione economica, sociale, culturale e turistica, in particolare attraverso la partecipazione, con diversi ruoli, di tutte le componenti locali. Le imprese, che assumono consapevolezza della propria responsabilità sociale e indirizzano la propria strategia verso l'innovazione e la creatività, possono ricevere i benefici di un aumento degli investimenti, della competitività del sistema locale, del livello professionale del capitale umano. Ai cittadini è offerta l'opportunità di partecipare in modo diretto o indiretto allo sviluppo dei luoghi che abitano, alla definizione dell'identità della comunità e del sistema urbano, grazie a un aumento del senso di appartenenza e alla possibilità di beneficiare di un contesto culturale vivace, creativo, aperto alle iniziative di valorizzazione del patrimonio cittadino. Le associazioni non profit e, in particolare, le fondazioni bancarie, profondamente legate al territorio di appartenenza, entrano a far parte di un progetto di sviluppo locale unitario e complessivo, che indirizza gli sforzi di tutti i soggetti verso un obiettivo comune e crea un circolo virtuoso con effetti di ampia portata su molteplici settori. Infine, la Pubblica Amministrazione, soggetto fondamentale per la concreta ed efficace realizzabilità di iniziative di promozione e valorizzazione culturale perché più consapevole delle necessità e delle potenzialità culturali dell'area amministrata, si dota di una visione strategica, di una cultura della cooperazione e della partnership, di un programma continuativo e non occasionale che responsabilizza, coinvolge e richiede la partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.

3.2 Il distretto culturale

Un distretto culturale è un sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connesse. L'obiettivo è da un lato, quello di rendere più efficace il processo di produzione di cultura e, dall'altro, di ottimizzarne su scala sociale gli impatti economici e sociali.

Del distretto è configurabile un modello generale (a sua volta origine di un'articolata serie di subsistemi) teso a raccordare la valorizzazione dell'asset culturale di uno specifico territorio con i processi di valorizzazione delle altre risorse, come i beni ambientali, le manifestazioni culturali e i prodotti della cultura materiale e immateriale della stessa area. Fanno parte inoltre del distretto non solo i beni culturali oggetto del

processo di valorizzazione e le altre risorse del territorio (dal patrimonio storico ambientale a tutte le espressioni culturali), ma anche le imprese, sia come fornitrici degli input richiesti dal processo di valorizzazione (ad esempio le imprese utilizzate in scavi archeologici o nei restauri), sia come produttrici di servizi, sia come utilizzatrici degli output del processo di valorizzazione (imprese multimediali).

Ovviamente la costituzione dei distretti presuppone una strategia di gestione, il cui responsabile deve tenere conto della presenza di diversi attori del territorio come i rappresentanti del sistema istituzionale, le forze politiche, i gruppi di pressione, le forze sociali ed imprenditoriali. Va poi debitamente considerata la specificità dei casi di proprietà collettiva dei beni (sia essa pubblica o privata), dove insieme al decisore tecnico, responsabile dell'effettiva gestione del processo di valorizzazione, interviene il decisore politico che definisce gli obiettivi più generali del processo medesimo. Insomma, una pluralità di decisioni che dà origine ad un sistema di elevato grado di complessità. Per questi motivi, la costituzione di un distretto in grado anche di sorreggere una propria "economia" presuppone che intorno a questo obiettivo si coaguli un forte consenso, coinvolgendo i soggetti più attivi sin dalla fase di progettazione e definizione dell'impegno prioritario.

Per ogni sistema culturale locale vanno individuati gli indicatori per la valutazione delle potenzialità delle reti di comuni di costituire distretti culturali:

- la prossimità e l'accessibilità valutate rispetto al sistema delle infrastrutture di trasporto e in relazione alle "infostrutture" territoriali, cioè alla rete immateriale delle comunicazioni digitali, delle reti tematiche, degli itinerari promossi, etc.;
- la flessibilità interpretata rispetto agli indici di centralità e specializzazione culturale dei comuni;
- la dimensione delle attività economiche connesse alla cultura (turismo, formazione, ricerca, valorizzazione, comunicazione, etc.);
- la cooperazione, valutata in funzione della progettualità locale (patti territoriali, prusst, parchi, eccetera);
- la competitività valutata in relazione all'offerta di servizi di rango elevato (es. il sistema della formazione universitaria e post lauream) ed alla valorizzazione delle eccellenze territoriali (es. la promozione di itinerari tematici, di parchi letterari, etc.).

Il ruolo del distretto culturale si può riconoscere nelle seguenti azioni:

- attuare un modello di sviluppo locale autosostenibile;
- programmare lo sviluppo del territorio attraverso una pianificazione integrata;
- innovare la tradizione;
- essere “impresa culturale”.

L’obiettivo del distretto è salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale del territorio ‘producendo’ cultura, capitale sociale, reddito e occupazione e aumentando la soddisfazione dei suoi clienti interni esterni con l’attivazione di un circolo virtuoso soddisfazione-attrattiva-valore.

3.2.1 Storia e sviluppi teorici

E' evidente che la cultura entra oggi sempre più massicciamente all'interno dei nuovi processi di creazione del valore economico, ed è altrettanto evidente che tutti i centri urbani che perseguono oggi una strategia minimamente coerente e ambiziosa di sviluppo economico locale fanno della cultura una delle proprie leve di azione privilegiate, aprendo musei, sperimentando forme sempre più ardite e avanzate di disseminazione delle attività culturali nel tessuto della città, favorendo l'insediamento di artisti, costruendo i processi di riqualificazione urbana intorno a sempre più grandi e complessi interventi culturali-pilota.

Da punto di vista storico, la scoperta del settore culturale come settore produttivo capace di generare ricchezza e occupazione risale agli anni '70, quando il Greater London Council elaborò una vera strategia di sviluppo fondata sulla relazione tra la produzione culturale e i settori ad essa connessi. Il settore culturale era inteso in un'accezione molto ampia: comprendeva i beni culturali, gli spettacoli dal vivo, le arti visive, la fotografia, le industrie cinematografica, televisiva e multimediale, la moda, lo sport, gli spazi pubblici. La promozione di queste attività suggeriva un modello di contiguità spaziale e quindi richiedeva la specializzazione territoriale, attraverso la quale parti della città diventavano spazi privilegiati per l'insediamento di attività culturali: in questo caso lo sviluppo del distretto seguiva l'accezione anglosassone, in base alla quale per cultural district si intende un'area urbana in cui si riscontra un'alta concentrazione di attività e luoghi per l'arte e lo spettacolo.

Fino ad oggi, la maggior parte degli studi si è focalizzata su particolari tipi di tradizioni produttive-culturali meritevoli di valorizzazione, siano esse legate ai beni, come le ceramiche di Faenza e Caltagirone o i vetri di Murano, o ai servizi, come il restauro artistico a Firenze, tutte attività che nascono da una solida tradizione artistico-artigianale e che mantengono, in linea con le esperienze distrettuali classiche, la connotazione di beni privati oggetti di scambio, nei quali coesistono in genere una produzione di alta gamma ad elevato tenore culturale e artigianale e, almeno nei caso dei beni, una produzione più orientata al grande mercato in cui la forte identità culturale iniziale viene e permane più che altro per infusione del valore simbolico del marchio. Oppure sono state prese in considerazione aree geografiche disagiate, di solito localizzate nel Meridione, nelle quali l'industria tradizionale si trova a fronteggiare un'inesorabile crisi e dove la valorizzazione del territorio sembra essere uno dei pochi elementi a disposizione per ridare impulso all'economia. Nel primo caso abbiamo a che fare con forme distrettuali tutto sommato abbastanza tradizionali ma difficili da riproporre altrove come modello, e appartenenti ad ogni caso a settori abbastanza maturi, anche se, nel caso ad esempio di alcuni produttori di Murano, esistono comunque spazi per un rilancio del prodotto in chiave innovativa e fortemente design-oriented. Nel secondo caso il modello distrettuale si configura più che altro come un wishful thinking, senza tenere conto delle delicate caratteristiche socio-culturali che permettono l'evoluzione della forma distrettuale e che non si possono creare a comando, per di più in aree caratterizzate da una debole tradizione di cultura imprenditoriale[26].

Nel tentativo di offrire un modello normativo di sviluppo distrettuale, Valentino prende in considerazione il caso dei beni culturali e ci mostra che lo scambio caratterizzante il processo di valorizzazione del bene coinvolge molti stakeholders interni al processo: dai proprietari dei beni che ne sono oggetto, a quelli delle altre risorse locali, alle imprese fornitrici di materiali e di servizi, alle imprese che utilizzano il prodotto finale all'interno della propria catena del valore, alle infrastrutture di accoglienza, a quelle del tempo libero (come i teatri e gli impianti sportivi), alle istituzioni della formazione professionale, ecc. Valentino individua quattro aree di relazione a finalità culturale: il processo vero e proprio di valorizzazione delle risorse, partendo dall'asset più pregiato e alimentando a catena livelli successivi di domanda non sostitutivi; l'offerta di servizi, coordinata e

[26] Sacco P. L., Ferilli G.

coerente con gli obiettivi del processo di valorizzazione, volta a garantire la fruibilità del bene artistico; la qualità dei servizi di accoglienza, che deve rispondere a precisi standard qualitativi, adeguati ai segmenti di domanda che si desidera attrarre; infine, le relazioni con le imprese, appartenenti a settori diversi, che integrandosi all'interno della strategia di valorizzazione, ne incorporano gli elementi simbolici distintivi e si attivano per attrarre ulteriori risorse economico-produttive.
Il modello di distretto culturale di Santagata tiene conto in maggior misura delle condizioni immateriali che stanno dietro allo sviluppo della forma organizzativa distrettuale. Santagata prende in considerazione la globalizzazione dei mercati come ulteriore elemento a favore del ruolo del settore culturale come motore di sviluppo. La globalizzazione non ha soltanto condotto ad un ampliamento dei mercati, ma ha portato ad un significativo cambiamento nella struttura delle imprese, favorendo la crescita di quelle che possono utilizzare lavoro a basso costo. Questo scenario porta a distinguere chiaramente coloro che si occupano di creazione da coloro che si occupano solo di produzione. Siamo di fronte ad una dematerializzazione dei vecchi prodotti industriali, a favore di una differenziazione nei compiti, all'interno della quale la cultura e gli input intangibili assumono un ruolo sempre più importante. Quindi, mentre la globalizzazione porta ad una delocalizzazione delle imprese alla ricerca di lavoro a basso costo, la sostenibilità del processo di crescita risulta essere sempre più profondamente legata alla cultura locale, che non può essere sradicata ma va al contrario coltivata nella sua specificità. In quest'ottica lo sviluppo di un distretto culturale risponde all'esigenza di rendere sostenibile lo sviluppo, produrre beni basati sulle conoscenze esistenti e le tradizioni locali, rendere competitivi i paesi non da un punto di vista dei minori costi, ma da quello della maggiore qualità dei prodotti. I prodotti culture-based sono frutto di un'alta specializzazione, sono indissolubilmente legati ad un luogo, ad una comunità e alle sue tradizioni. Tutti questi elementi vengono a far parte del cosiddetto capitale culturale, che può essere definito come un vantaggio che prende corpo, ruota attorno e produce valori culturali in aggiunta ai contenuti economici che possiede. Il capitale culturale può assumere due forme: da un lato può essere tangibile e prendere ad esempio la forma di opere d'arte o di design, dall'altro intangibile, sotto forma di capitale intellettuale, di idee, convinzioni, valori condivisi. In entrambe le sue forme il capitale culturale dà vita a beni e servizi oggetto di scambio, dal contenuto sia culturale che economico.

Santagata distingue quattro diversi tipi di distretti culturali: l'Industrial Cultural District, l'Institutional Cultural District, il Museum Cultural District e il Metropolitan Cultural District.

L'Industrial Cultural District prevede la produzione di beni culturali, tangibili o intangibili, e la loro commercializzazione. La creazione di un distretto culturale di stampo industriale presuppone un contesto socio-economico ben definito e conduce a due tipi di conseguenze: ogni tentativo di sviluppo all'interno di un contesto non adeguato è destinato al fallimento; inoltre, il distretto è frutto di un lungo periodo di incubazione e non ci sono fattori specifici che assicurano la nascita e la diffusione dello spirito imprenditoriale che deve sostenerlo. In altre parole, è una forma distrettuale del tutto auto-organizzata e priva di istituzioni trainanti. La seconda tipologia di distretto prevede la presenza di istituzioni formali nel cui ambito vengono tutelati diritti di proprietà e di marchio. Le restanti tipologie di distretto sono definite da Santagata come Quasi-Cultural District, e sono la Museum Cultural District e la Metropolitan Cultural District, che si caratterizzano da un lato per il recupero del patrimonio artistico e dall'altro per la rivitalizzazione di aree urbane.

3.2.2 Il distretto culturale evoluto

Il concetto di distretto culturale evoluto ha preso corpo all'inizio del terzo millennio: esso è fondato sul presupposto dell'esistenza di complementarità strategiche tra filiere culturali appartenenti a settori produttivi diversi.

La competitività del sistema economico, in questo caso, sarà maggiore e dipenderà in misura crescente dalla presenza di elementi quali:

- Presenza, a livello locale, di attività economiche, nei campi della produzione di beni e di servizi ad alto valore aggiunto, in grado di favorire la circolazione delle conoscenze e di generare innovazione;
- Presenza di capitale umano di elevata qualità, che si approcci in modo creativo alla produzione e alla risoluzione di problematiche;
- Possibilità di costituire un network in grado di collegare industria privata e istituzioni pubbliche, istituzioni culturali e sistema educativo, strutture comunitarie, associazioni;
- Possibilità di vivere e lavorare in un luogo ricco di infrastrutture culturali e sportivo/ricreative che la presenza di culture diverse renda luoghi di formazione e

arricchimento personale dell'individuo attraverso momenti di confronto e scambio relazionale.

Sulla base delle principali esperienze riconoscibili a livello internazionale, un distretto culturale evoluto si distingue per tre fattori fondamentali: il livello della qualità della vita, il grado di innovazione e la capacitazione.

A livello macro, i grandi effetti sistemici prodotti nei distretti culturali sono quindi riconducibili a tre grandi canali di sviluppo:
- La localizzazione dei professionisti, del talento, della nuova classe creativa (modello basato sulla teoria di R. Florida)
- L'orientamento all'innovazione all'interno di una transizione verso una società post-industriale (modello basato sulla teoria di Porter)
- La capacitazione e il ri-orientamento motivazionale (modello basato sulla teoria di Sen)

Al di là delle singole visioni parziali degli autori citati, nei distretti culturali evoluti questi tre canali interagiscono sinergicamente. Naturalmente distretti diversi possono far emergere un elemento piuttosto che un altro, che a posteriori ne diviene un fattore identificativo forte[27].

3.2.2.1 Identificazione degli asset da valorizzare e delle azioni da intraprendere

Nell'anatomia di un distretto culturale evoluto, caratterizzato da qualche forma di combinazione creativa dei tre canali di sviluppo sopra citati, è possibile identificare, sulla base di un'analisi critica accurata delle più interessanti ed innovative casistiche internazionali, dodici azioni/politiche di intervento che stanno caratterizzando le nuove dinamiche di sviluppo locale centrate sulla cultura: queste possono essere interpretate sia come azioni e modalità di funzionamento del sistema, in quanto descrizione di uno stato d'essere, sia come indirizzo per le politiche di intervento sul sistema.

[27] Sacco P. L., Ferilli G.

Per sintetizzare questo insieme complesso di fattori, occorre isolare le dimensioni strategiche che divengono rilevanti nel determinare il successo o il fallimento di uno specifico modello.

Le dodici azioni/politiche di intervento sono:

1) Qualità dell'offerta culturale (QOC)
2) Capacitazione e formazione della comunità locale (CFC)
3) Sviluppo imprenditoriale (SIM)
4) Attrazione di imprese esterne (AIE)
5) Attrazione del talento (di artisti e uomini di cultura) (ATE)
6) Gestione delle criticità sociali e dell'emarginazione (GCS)
7) Sviluppo del talento locale (STL)
8) Partecipazione dei cittadini e della comunità locale (PAC)
9) Qualità della governance locale (QGL)
10) Qualità della produzione delle conoscenze (QPC)
11) Networking interno (NI);
12) Networking esterno (NE).

Nella costruzione della matrice di analisi del sistema, le dodici azioni/politiche di intervento possono essere raggruppate in sottosistemi:

- la qualità QOC QGL QPC
- lo sviluppo SIM STL
- l'attrazione AIE ATE
- la socialità GCS CFC PAC
- il networking NI NE

Ognuna di queste azioni può a sua volta interagire con una forma diversa di capitale *(asset),* dove per capitale si intende qualsiasi risorsa accumulabile che necessaria alla produzione di altri beni e che costituisce quindi un elemento portante di un processo incrementale di sviluppo.

Ogni modello di organizzazione socio-economica richiede forme più o meno complesse di integrazione tra asset produttivi materiali e immateriali. Il peso di questi ultimi aumenta necessariamente con il progredire della transizione post-

industriale. E' possibile identificare in sintesi cinque forme di capitale, operando una distinzione tra quelle più propriamente pertinenti all'economia materiale e quelle caratteristiche dell'economia immateriale.

I) Economia materiale, industriale:

a) Capitale Naturale (insieme del capitale non prodotto dall'uomo, che può essere riproducibile o non riproducibile; le risorse naturali);
b) Capitale Fisico (insieme del capitale materiale e costruito, ad es. fabbriche, ma anche contenitori culturali, infrastrutture ecc.);

II) Economia immateriale, post-industriale:

c) Capitale Umano (insieme delle conoscenze e competenze incorporate negli individui; capacità umane, conoscenza ed ingegnosità) e Capitale Informativo (insieme delle conoscenze incorporate nelle basi di dati);
d) Capitale Sociale (insieme delle istituzioni, delle norme sociali e delle reti di relazioni interpersonali che influenzano il comportamento degli individui e costituiscono risorse per la produzione di benessere; è legato all'interazione e alla socialità attraverso cui le norme di comportamento vengono interiorizzate e fissate; regola la gestione responsabile e intelligente, da parte degli individui, dei conflitti tra l'interesse individuale immediato e l'interesse collettivo più ampio);
e) Capitale Simbolico (insieme dei modelli di identità individualmente e socialmente significativi; è legato ai processi di identificazione e di creazione di senso di appartenenza, e ha un peso crescente nel determinare e orientare le scelte individuali e collettive a causa della spinta di costruzione identitaria che investe in misura sempre più ampia il consumo post-industriale).
Lo sviluppo economico di un sistema, la sua capacità di creazione di ricchezza, implica una combinazione dei cinque asset individuati, che caratterizza quindi il sistema locale. Le visioni di sviluppo suggerite dagli approcci di Florida, Porter e Sen pongono enfasi su alcune possibili combinazioni di tali fattori, che a loro volta contengono al proprio interno più forme individuali compatibili con un caso territoriale in analisi.

Le dodici azioni/politiche di intervento sono finalizzate alla produzione e all'accumulazione di uno o più dei cinque asset da parte del sistema locale. Le dodici azioni/politiche di intervento vengono quindi ad interfacciarsi con le cinque forme di capitale, e da tale interrelazione si giunge all'individuazione di sessanta dimensioni strategiche determinanti per la produzione di benessere e di crescita.

3.2.2.2 La matrice asset-azioni

La metodologia di analisi di un contesto locale prevede la traduzione dell'analisi delle attività culturali del contesto urbano in azioni/politiche di intervento che caratterizzano il funzionamento del sistema, per ciascuna delle forme di capitale (asset). In sostanza occorre riportare nella matrice degli asset per il sistema locale tutte le attività classificate.
In questo modo è possibile riportare nella matrice tutte le attività censite.

Matrice degli asset per il sistema locale

Qualità Offerta Culturale (QOC)					
Qualità Governance Locale (QGL)					
Qualità Produzione Conoscenze (QPC)					
Sviluppo Imprenditoriale (SIM)					
Sviluppo Talento Locale (STL)					
Attrazione Imprese Esterna (AIE)					
Attrazione Talento Esterno (ATE)					
Gestione Criticità Sociali (GCS)					
Capacitazione e Formazione Comunità locale (CFL)					
Partecipazione dei Cittadini (PAC)					
Networking interno (NI)					
Networking esterno (NE)					
	CN	**CF**	**CU**	**CS**	**CS**

Fonte: Sacco P. L., Ferilli G., *Metodologia di analisi per l'individuazione e lo sviluppo del distretto culturale,* Istituto Luigi Sturzo, Roma

3.2.2.3 Individuazione delle priorità del sistema

Dal momento che ogni sistema locale può dar luogo a diverse combinazioni dei canali lungo i quali si manifestano gli effetti sistemici di un distretto culturale - identificati nella localizzazione del talento e della nuova classe creativa, nell'orientamento all'innovazione e nella capacitazione - per poter ragionare sui possibili fattori di sinergia sociale, economica e culturale occorre in primo luogo partire da una precisa scelta strategica relativa al canale più rilevante in un'ottica di primo intervento sul sistema a breve termine.

Quindi, dopo avere acquisito una opzione strategica di fondo come punto di partenza, ma con la consapevolezza che il distretto culturale deve porsi come la risultante di una combinazione di fattori, il passaggio successivo a quello di "intercettare" gli ambiti di azione su cui intervenire stabilendone una gerarchia di ordine temporale.
Ricordiamo che esiste un campo potenziale di possibili dimensioni di benessere e di crescita del distretto in cui cinque diverse forme di capitale — *asset* — che compongono lo sviluppo economico vengono accumulate attraverso dodici diverse azioni che le interfacciano.
Tali azioni posso essere messe in relazione al sistema sia per rilevarne uno stato d'essere che come politiche di intervento. A loro volta i tipi di intervento sono riconducibili a due grandi categorie, tra loro complementari: l'ottimizzazione dello status quo le e sollecitazioni innovative al sistema (intese come interventi di tipo proattivo).

A titolo di esempio vengono individuate tre dimensioni di policy che rappresentano priorità strategiche di breve periodo:
a) qualità dell'offerta culturale (QOC)
b) qualità della governance (QGL)
c) capacitazione e formazione della comunità locale (CFL)

Nel breve periodo risulta, quindi, di vitale importanza:
a) focalizzare l'attenzione sui punti forti dell'offerta culturale rilevata, mettendo in atto politiche volte all'ottimizzazione dello status quo;
b) favorire meccanismi di coordinamento tra istituzioni e attori del territorio, attraverso politiche che si collocano tra l'ottimizzazione e l'intervento;
c) creare un pubblico per la cultura attraverso pratiche innovative.

Questo implica in linea generale che nel breve periodo le azioni e i progetti da cui partire dovranno essere in grado di:

- *agire sulla Qualità dell'offerta Culturale rispetto alle sue potenzialità di produzione delle cinque forme di capitale:*

Capitale Naturale: sviluppare iniziative culturali che valorizzino le (notevoli) emergenze ambientali del territorio;
Capitale Fisico: sviluppare iniziative culturali legate al recupero e alla valorizzazione degli edifici quali interventi di riqualificazione urbanistica e patrimonio architettonico;
Capitale Umano: mettere in atto interventi culturali che comportino aspetti di orientamento e formazione;
Capitale Sociale: generare occasioni di interazione e socializzazione anche multiculturale, legate all'offerta culturale:
Capitale Identitario: sviluppare iniziative culturali rivolte alla creazione di un'identità condivisa del luogo e ad influenzare la sua percezione esterna attraverso la qualità dell'offerta culturale;

- *agire sulla Qualità Governance Locale rispetto alle sue potenzialità di produzione delle cinque forme di capitale:*
Capitale Naturale: generare iniziative di governance rivolte alla sostenibilità ambientale del processi di sviluppo economico e sociale;
Capitale Fisico: applicare una visione strategica sull'uso e sul recupero dei contenitori fisici per la logica di sviluppo del distretto culturale;
Capitale Umano: sviluppare una strategia ambiziosa e innovativa di governance della formazione del capitale umano, tramite iniziative di formazione dei funzionari rivolte alle politiche del territorio, e tramite la creazione di un laboratorio di progettazione — formazione in collegamento con l'università;
Capitale Sociale: creare occasioni e luoghi di aggregazione funzionali allo sviluppo della logica distrettuale;
Capitale Identitario: apportare identità e visibilità al territorio attraverso il valore "seduttivo" del progetto di sviluppo locale in atto;

- *agire sulla capacitazione e formazione della comunità rispetto alle sue potenzialità di produzione delle cinque forme di capitale:*
Capitale Naturale: sviluppare i temi dell'educazione ambientale;
Capitale Fisico: generare azioni di sensibilizzazione nei confronti delle emergenze fisiche del territorio aiutando la cittadinanza a leggere i luoghi dimenticati della città e a sentirsi coinvolta nei progetti di futuro che li riguardano;

Capitale Umano: generare azioni formative direttamente rivolte alla capacitazione tramite la formazione e la didattica;
Capitale Sociale: creare competenze relazionali e azioni rivolte a nuove occasioni di relazione, ad esempio attraverso progetti di arte pubblica di natura laboratoriale, secondo benchmark di eccellenza internazionali;
Capitale Identitario: proporre azioni volte ad aumentare la consapevolezza del valore della cultura come risorsa per la produzione dell'identità individuale e per l'auto-determinazione.

Proseguendo nell'ordine di intervento temporale, le priorità di medio periodo sono identificate in:
a) gestione delle criticità sociali e dell'emarginazione, tramite politiche di integrazione;
b) sviluppo del talento locale;
c) qualità della produzione delle conoscenze tramite politiche volte all'ottimizzazione;
d) partecipazione dei cittadini e della comunità locale, tramite azioni/politiche proattive.

Le priorità di lungo periodo sono infine identificate in:
a) sviluppo imprenditoriale;
b) attrazione del talento;
c) attrazione delle imprese[28].

3.2.2.4 Le policy

In generale, nel breve periodo occorre mettere il distretto nelle condizioni di attivare le proprie potenzialità, riservando alle politiche di medio-lungo periodo il compito di agire sulle lacune strutturali che impediscono forme più complesse ed evolute di integrazione tra la produzione culturale e gli altri comparti produttivi del territorio, che gli impediscono di divenire una destinazione ambita per le scelte localizzative ed insediative delle filiere economiche post-industriali e di coloro che in tali filiere operano e creano valore.

[28] Sacco P. L., Ferilli G.

Ad esempio, il recupero degli immobili pubblici e privati dismessi, oggi lasciati nell'abbandono o sede di iniziative estemporanee, può costituire un'occasione da non perdere anche all'interno del fondamentale processo di individuazione e sviluppo di poli culturali territoriali. Va in particolare condotta una 'zonizzazione' strategica dei potenziali contenitori culturali inutilizzati, definendo delle priorità di recupero a seconda dei profili di specializzazione delle varie aree del territorio e dell'effettiva disponibilità degli stessi nonché di risorse finanziarie attuali o potenziali.

3.2.3 Le dismissioni creative

L'ipotesi di partire dall'utilizzo di uno spazio che sia il motore di sviluppo e il punto di partenza per l'implementazione del distretto culturale prevede l'introduzione del tema delle dismissioni creative.

Nella geografia urbana delle città di tutta Europa sono in atto profondi processi di trasformazione: spazi nati con destinazioni industriali e commerciali, che nel secolo scorso erano ai margini dei centri storici, hanno subito una riconversione che ha dato loro una nuova vita, una nuova funzione e che ha generato una vera e propria bonifica dell'area urbana in cui si collocano. Magazzini di arance, fabbriche di treni, macelli, lanifici, raffinerie di zolfo, birrerie, fabbriche di cavi elettrici diventano oggetto di una ristrutturazione architettonica e funzionale che ne esalta la forte identità rispettando il loro carattere originario.

La nascita di un numero crescente di spazi ex industriali e non solo, riqualificati e destinati ad attività culturali di ricerca, sperimentazione, produzione e fruizione, ha portato alla creazione di un network europeo, il Trans Europe Halles.

Mostre, rappresentazioni teatrali, cineforum, concerti, festival, conferenze, incontri pubblici, residenze d'artista, workshop, laboratori, corsi di formazione, incubatori, biblioteche, emeroteche e videoteche, internet point, new media, servizi di ristorazione: gli spazi culturali multifunzionali, tutti caratterizzati da un forte legame con il territorio in cui sono inseriti, diventano punto di riferimento di un'offerta culturale innovativa e protagonisti delle strategie di sviluppo locale secondo il modello del distretto culturale evoluto.

Alcuni nascono per iniziativa della pubblica amministrazione e da questa sostenuti, altri sono ispirati dall'idea di gruppi di operatori culturali, che tendono a svolgere la propria attività in una logica di non dipendenza dai contributi pubblici, altri ancora

sorgono dalla contestazione di gruppi di cittadini critici nei confronti dell'offerta culturale "tradizionale" e dalla ricerca di spazi di aggregazione culturale e sociale, che si auto-finanziano e si autogestiscono.

Oggi sono il punto di partenza e il motore dei processi di riqualificazione culturale e sociale del territorio o parte di più ampi progetti di pianificazione urbana. In entrambi i casi, tali spazi interagiscono con le tre dimensioni che caratterizzano i processi di crescita della nuova economia della conoscenza: attrazione e sostegno della classe creativa, anche attraverso il potenziamento del sistema formativo, riconversione innovativa e promozione dell'imprenditoria culturale, capace di coniugare ricerca, produzione e commercializzazione, capacitazione e inclusione per un aumento della qualità della vita e, conseguentemente, per una più qualificata domanda di esperienze culturali.

In tal senso, la riqualificazione di questi luoghi e la loro destinazione a centri di produzione culturale e di incontro sociale danno vita ad un circolo virtuoso di conoscenze, di competenze, di talenti, di professionalità secondo quanto indicato dal modello di sviluppo territoriale del distretto culturale evoluto, in cui la cultura gioca un ruolo centrale e propulsivo, divenendo la piattaforma creativa e innovativa dell'intera società.

Ma come dare avvio ad un processo di specializzazione e di valorizzazione del territorio secondo il modello del distretto culturale evoluto?

A partire dalla diagnosi delle potenzialità del territorio, si individuano le linee guida per uno sviluppo di lungo periodo, all'interno di un processo partecipato da tutte le componenti politiche, culturali, sociali ed economiche del contesto urbano, e si creano spazi per la condivisione di progettualità comuni e per la costruzione di competenze, specializzazioni, idee imprenditoriali e nuove proposte.

Le dismissioni creative sono spazi dismessi e per lungo tempo abbandonati che, coniugando forme di produzione e di consumo culturale, divengono innovativi centri culturali polifunzionali.

Molti spazi, nei Paesi dell'Unione Europea, hanno ritrovato una nuova funzione d'uso legata alle creative industries e un ruolo di centri propulsori di processi di trasformazione e recupero del territorio. Ne emerge una vera e propria mappa, che approfondisce, per tutti i centri polifunzionali individuati, forme giuridiche, modelli gestionali e collaborazioni tra pubblico e privato, la precedente destinazione d'uso, l'attuale configurazione e articolazione interna degli spazi, la posizione all'interno

del tessuto urbano, l'impatto sul contesto di riferimento e l'eventuale inserimento del progetto all'interno di piani di riqualificazione urbana, la mission e le attività svolte (artistiche, culturali, sociali, business oriented e di intrattenimento), le strategie di fundraising, i modelli di finanziamento e le strategie di comunicazione.
Le dismissioni creative vengono, infine, classificate in quattro categorie, ovvero: spazi artistico-culturali specializzati o interdisciplinari, spazi ricreativi in cui viene valorizzato e promosso l'elemento dell'incontro sociale, spazi pubblici polifunzionali, in cui la produzione culturale si realizza in luoghi aperti alla città vivi e frequentabili tutto l'anno nel quadro di un più ampio e facile accesso alla cultura, e, infine, contenitori o incubatori di industrie creative[29].

3.2.4 I modelli di riferimento per lo sviluppo del distretto culturale

L'analisi internazionale ha offerto una panoramica delle modalità con cui si innescano e si realizzano i processi di sviluppo economico e sociale locale legati alla cultura. I casi presi in considerazione sono vari: Linz, Stoccolma, Denver, Manchester, Valencia, per citarne alcuni. Sebbene molto diversi tra loro, nei contesti internazionali presi in esame la cultura ha svolto (o si è proposta di svolgere) un ruolo sinergico tra settori del sistema locale che danno luogo a processi di sviluppo altrimenti irrealizzabili.
In alcuni casi la cultura diviene fattore di crescita della competitività economica e di sviluppo sociale ed ambientale del sistema locale, grazie all'integrazione tra le politiche pubbliche e l'iniziativa privata, come nei casi di Denver, Stoccolma e Linz. Ma la cultura può essere anche il fattore di trasformazione del tessuto economico in senso immateriale. In questo caso lo sviluppo economico avviene grazie alla circolazione delle informazioni, in assenza di un intervento pubblico pianificatorio o di esperienze culturali trainanti. E' questo il caso di Manchester. In altri casi l'iniziativa pubblica diviene fattore trainante lo sviluppo economico e sociale locale, grazie al recupero degli elementi identitari materiali e immateriali locali e l'aumento della qualità della vita. In questi casi, in cui l'intervento pubblico parte dal centro storico cittadino, sono necessari ingenti investimenti e non è sempre detto che il risultato sia raggiunto. E' il caso spagnolo di Valencia dove l'azione

[29] Sacco P. L., *"Sviluppo del distretto culturale della provincia di Trieste – verso una nuova dismissione creativa"*, relazione Goodwill, 2009

pubblica di profonda riqualificazione culturale si rendeva necessaria a prescindere dalla concomitanza di eventi di portata internazionale.
Per l'Italia, prendiamo il caso di Venezia o di Firenze, città nelle quali diventa sempre più difficile vivere a causa del turismo di massa che "spegne" di fatto la vitalità urbana. La città pian piano si trasforma nella caricatura di se stessa, senza qualità, in cui scompare il presidio culturale e i negozi tradizionali sono soppiantati dai fast food o da negozi di souvenir importati simili a quelli che vengono ormai venduti nei negozi di un qualunque aeroporto in giro per il mondo.
Nei casi italiani analizzati si riscontrano le stesse problematiche. Si tratta di casi nei quali le *policy* sono orientate alla valorizzazione turistica del territorio, senza considerare la qualità della vita di chi già vi risiede e senza lavorare su un progetto di integrazione sostanziale del modello di organizzazione socio-economica complessiva del territorio nel quale la cultura giochi un ruolo strategico. Bisognerebbe invece puntare alla creazione di sinergie tra il settore produttivo, formativo e culturale, nell'ottica di un percorso strategico di lungo periodo e di una collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati, senza tralasciare l'importanza che riveste la partecipazione dei cittadini nel suggerire possibili soluzioni e nell'individuare i progetti da realizzare. Nell'ultimo capitolo illustreremo il caso del Distretto Culturale della Valle Camonica, recentissima iniziativa bresciana che è riuscita a coinvolgere con ottimi risultati gli stakehoklders pubblici e privati del territorio.
Vediamo ora quali sono i più significativi casi di successo internazionali.

3.2.5 Casi di successo internazionali

Linz

La città di Linz (circa 70.000 abitanti situata sulle rive del Danubio, nel quadrante nord occidentale dell'Austria), a partire dal secondo dopoguerra e fino ai primi anni '90, nonostante la presenza di rilevanti iniziative culturali - quali il Festival Bruckneriano - é stata identificata, nell'immaginario collettivo, come importante centro siderurgico.
Dagli anni '70 in poi la vita culturale della città ha però subìto un tale rilancio da cambiarne radicalmente l'immagine: in particolare, alcune manifestazioni si sono rivelate il motore di tale cambiamento. Un evento determinante e di grande impatto,

la mostra *Forum Metall* del 1977 (esposizione di prodotti ed oggetti di design innovativo con l'utilizzo di materiali quali il metallo e la plastica, di cui venivano messe in evidenza le nuove potenzialità), dà l'avvio al cambiamento. In seguito al successo ottenuto l'anno successivo da alcune performance di musica elettronica realizzate nell'ambito del Festival Bruckneriano, nel 1979 viene ideata una nuova manifestazione a latere del Festival, *Ars Electronica.* Progettata con lo scopo di presentare una rassegna delle applicazioni della tecnologia digitate nel settore musicale, così come negli altri campi artistici quali le arti visive, la grafica, la performance, l'evento riscuote da subito un grande successo. Dall'edizione del 1987 si aggiunge anche un premio, il *Prix Ars Electronica,* che dà rilevanza internazionale alla manifestazione e alla città.

Il passo che permette a tali iniziative di trasformarsi in strumento di crescita economica ed innovazione per la città e il territorio circostante è stata la costruzione di una sede destinata ad ospitare le attività collegate al Festival durante tutto l'anno. Il *Museum of the Future,* inaugurato nel 1996, diventa, in un breve arco di tempo, uno tra gli spazi culturali più visitati del paese, grazie anche all'intensa attività didattica per le scuole, nonché alla disponibilità di spazi polivalenti per la comunità. A completare il piano di rilancio culturale generatosi attorno al festival è stata la creazione del FutureLab, centro di ricerca per l'approfondimento e lo scambio di esperienze tra artisti e tecnici nel campo degli applicativi tecnologici. Attualmente il centro si occupa di progettazione di ambienti virtuali e applicativi per grandi aziende nazionali e committenti esteri, anche in collaborazione con l'università. Da ultimo il festival musicale all'aperto *Cloud of Sound,* realizzato nel periodo estivo, ha permesso di realizzare analoghe forme di collaborazione ed incentivare i settori culturali della musica e delle performing arts. Grazie a queste iniziative e allo sviluppo connesso e cultura, creatività e innovazione nel settore delle tecnologie, Linz si è affermata come un centro di eccellenza culturale che ha favorito legami sempre più stretti tra arte e competitività del sistema produttivo. Ars Electronica, oltre ad essere un terreno di confronto tra artisti, tecnici e ricercatori, ha contribuito a stimolare processi di capacitazione nella cittadinanza. Da questi presupposti la città di Linz ha concepito un progetto di sviluppo strategico: "Linz da città dell'acciaio a città della cultura", approvato nel 2000. Il filo conduttore del progetto è l'integrazione creativa tra la storia e la tradizione culturale della città con una particolare attenzione all'innovazione tecnologica, alla realizzazione di spazi a

questa dedicati, alla cultura per lo sviluppo delle tecnologie informatiche e dei media, all'attrazione di professionalità dall'esterno. Quest'ultimo punto è di particolare importanza: la qualità della vita e la possibilità di sperimentare liberamente, grazie anche ai contributi economici del governo locale e nazionale e dal sostegno degli scambi culturali internazionali favoriti dalla presenza di Ars Electronica, rappresentano infatti significativi elementi di attrazione.
Linz, un tempo nota solo come il polo siderurgico austriaco, oggi è quindi assieme a Vienna e Salisburgo, il terzo polo culturale dell'Austria e il più importante centro nazionale (e uno dei centri più importanti del mondo) nel campo della multimedialità e delle nuove tecnologie applicate alla cultura. Inoltre, Ars Electronica è stato il motivo principale che ha portato l'Unione Europea a designare la città di Linz "Capitale Europea della Cultura" per il 2009.

Lille

L'assegnazione a Lille del ruolo di Capitale Europea della Cultura 2004 ha dato vita allo sviluppo di una piattaforma culturale e creativa in tutta l'area metropolitana che non si è esaurita con la fine della manifestazione, ma che ha portato, tra le altre cose, all'insediamento sul territorio di numerosi artisti che hanno *trasformato vecchie fabbriche ed edifici industriali in luoghi di creazione*. Si tratta delle *maisons folie*, 10 ex-fabbriche distribuite sul territorio metropolitano diventate, a partire dal 2004, spazi di creazione, esposizione e realizzazione di eventi e progetti che offrono una programmazione eclettica nel corso di tutto l'anno e mirano non solo ad ampliare l'offerta culturale, ma ad un coinvolgimento attivo dei cittadini nella loro attività. La riconversione dei vecchi spazi avvenuta per la maggior parte dei casi grazie ai fondi destinati al ruolo di Capitale Europea della Cultura, a cui si sono aggiunti finanziamenti dell'Unione Europea e di sponsor privati.
La proprietà delle strutture è rimasta pubblica. Inoltre, come prosecuzione annuale del programma di Capitale della Cultura 2004, è nata la manifestazione lille3000 (www.lille3000.com). lille3000 sviluppa, inoltre, un programma di ambasciatori, residenti nella regione e in altre zone della Francia o all'estero, che contribuiscono a dare visibilità all'evento attraverso i propri network personali e che, in occasione della manifestazione, partecipano attivamente come volontari alla sua organizzazione e gestione.

La qualità dell'offerta, la realizzazione e lo sviluppo di tali progetti sono possibili grazie all'assegnazione alla cultura della più alta percentuale del budget a livello nazionale (32 milioni di euro destinati nel 2009 a sport, cultura e grandi eventi, con un aumento di circa il 10% rispetto al 2008), elemento che permette un'eccezionale concentrazione di musei, organizzazioni e strutture che operano nel settore culturale, in particolare nell'ambito di musica, teatro, danza, arti plastiche, cinema e letteratura.

Ruhr

La Ruhr (Ruhrgebiet) è un'area urbana diffusa nella regione del Noth Rhine – Westphalia, caratterizzata dalla presenza di un elevato numero di centri urbani ex - industriali disposti lungo i corsi dei fiumi Ruhr, Rhine e Lippe. Il distretto della Ruhr conta 5,3 milioni di abitanti e 53 centri di governo locale, ed é inserita nella più vasta area metropolitana Rhine-Ruhr, la cui popolazione arriva a 12 milioni di persone. Le città dell'area hanno conosciuto un forte sviluppo, basato sullo sfruttamento delle miniere di carbone e sulla produzione di acciaio. A partire dagli anni '60 il settore é entrato in crisi portando una serie di trasformazioni sociali e culturali basate sulla valorizzazione dei beni e consumi immateriali, considerati l'elemento strategico per lo sviluppo del territorio e per il mantenimento sia di un'elevata qualità della vita che della competitività economica a livello globale. In linea con i nuovi obiettivi dell'area, arte e cultura hanno assunto un ruolo rilevante nelle politiche locali, diventando i motori per lo sviluppo della creatività e dell'innovazione, portando alla realizzazione di grandi manifestazioni ed eventi a carattere internazionale, culminanti con l'assegnazione all'intera regione del ruolo di Capitale Europea della Cultura 2010.

I progetti e i programmi dedicano una particolare attenzione al supporto e alla promozione delle industrie culturali e creative:

- sviluppo di interventi creativi sul tessuto urbano;
- creazione di un festival regionale della creatività;
- creazione di programmi di residenze artistiche;
- creazione di commissioni regionali specifiche per i singoli settori creativi;
- nascita di CREATE, fiera annuale di settore;
- sviluppo di una televisione on line.

I dati relativi alle industrie culturali e creative pubblicati dall'annual report 2008 della Camera di Commercio e dell'Industria della Ruhr (IHK) mettono in evidenza un incremento di ben il 14,5% nel periodo 2005-2008, da 20.207 a 23.141 aziende, superiore a tutti gli altri settori produttivi. Si sottolinea, inoltre, come tali ambiti stiano aumentando la propria importanza strategica nel cambiamento strutturale dell'economia regionale e di come le politiche di governo stiano sempre più supportando e promuovendo la filiera ad essi collegata.

Dortmund

Dortmund è una città tedesca della regione della Ruhr conosciuta fino a pochi decenni fa per il ferro, il carbone e la birra. Durante la seconda guerra mondiale la città fu ripetutamente bombardata al punto che nel 1944 il 95% del centro cittadino era stato distrutto. Dopo la guerra divenne un classico esempio di città post bellica completamente ricostruita. Il modello di sviluppo economico che si perseguì allora fu quello di ricercare lo sviluppo più rapido possibile e a tutti i costi, trasformando in questo modo il centro cittadino in una enorme area commerciale. Il rapido processo di ricostruzione della città avvenuto negli anni '50 e la focalizzazione su un basso profilo estetico hanno determinato la rinascita di una città mediocre, di basso profilo anche dal punto di vista turistico.

Si trattava di precondizioni che rendevano difficile la competizione di Dortmund con altre città della Germania quali Berlino, Monaco o Amburgo con livelli di qualità della vita ben differenti.

La stessa regione della Ruhr, in cui occupava una posizione centrale, aveva perso progressivamente la sua importanza centrata sull'industria pesante e le materie prime (carbone e ferro) di cui era ricco il sottosuolo. Rimanevano interessanti per i siti di archeologia industriale e per la superficie verde, pari a circa il 50% dell'area totale. Elementi questi che non erano certo sufficienti per rilanciare l'economia e lo sviluppo di una regione legata allo sviluppo di tipo post industriale, tipico di tante altre aree della Germania o degli altri paesi avanzati con lo stesso livello di sviluppo (Francia, Gran Bretagna, USA, Giappone, ecc.).

Nel contempo c'era il forte problema dell'emergenza occupazionale: i posti di lavoro erano diminuiti da 80.000 degli anni '60 a 9.000 nel 1997, quando cessò definitivamente la produzione dell'acciaio.

La svolta a questa grave situazione di riposizionamento identitario di un territorio sulla base delle specificità di contesto interne ed esterne è stata affrontata a livello regionale con investimenti nel settore dei servizi e nelle industrie High tech. Si trattò di un primo tentativo di politiche di tipo top down, realizzate più per provare qualcosa che non per risvegliare e rimotivare. La vera svolta di Dortmund si è avuta con la creazione del TechnologyPark.

Nel 1985 la città di Dortmund ha realizzato il parco tecnologico TechnologyPark, su un'area di 35 ettari, oltre ad altri 14 ettari destinati alla localizzazione delle imprese che volessero avvantaggiarsi del trasferimento di conoscenze e competenze tra il settore scientifico e quello produttivo e le economie della conoscenza realizzate con la localizzazione a Dormund di imprese fortemente orientate alla ricerca e allo sviluppo.

Dal 1990 al 2000 Dortmund TechnoPark è diventato la localizzazione privilegiata per lo sviluppo di industrie quali quelle dell'IT, Microelectronic e della logistica. Oltre il 50% delle imprese si avvantaggiano della localizzazione e ne favoriscono nel contempo la crescita del livello di innovazione tecnologica realizzata nell'area. Circa 8.500 persone operano in 230 imprese, localizzate in più di 60 edifici, in continua espansione. La crescita media di personale impegnato nel settore IT è dell'8% annuo (nel resto della Germania è del 5%), determinandone la leadership nel settore tecnologico di tutta la Germania. Il programma di sviluppo dell'area prevede il raggiungimento di 70.000 posti di lavoro altamente qualificato entro il 2010.

Il principale fattore di sviluppo del parco tecnologico e del sistema produttivo di Dortmund è il legame tra la ricerca scientifica e sviluppo economico in una logica di sviluppo distrettuale. Il cuore del distretto tecnologico di Dortmund è il Parco tecnologico e il suo continuo legame con gli istituti universitari e della ricerca. L'Università svolge un ruolo fondamentale per il parco, quello di fattore sinergico delle imprese localizzate nell'area e di promotore del trasferimento di conoscenze, esperienze e competenze tra scienza e industria. L'Università di Dortmund è localizzata nella periferia della città, con 3.000 impiegati e 24.000 studenti e una forte specializzazione nelle scienze naturali e nell'ingegneria (10 delle 16 Facoltà). Recentemente l'Universià si è dotata della Facoltà interdisciplinare di pianificazione del territorio, unica in Germania e la più grande d'Europa. Altre discipline più moderne che si sono stabilite nell'Università sono per esempio informatica,

giornalismo e statistica, dando all'Università un'ottima reputazione a livello Europeo. Dal 1997 è membro dell'European consortium on Innovative Universities. Dal 1994 è stata fondata una nuova università con fondi pubblico privati, la Scuola di Management. Localizzata vicino al Technology Park e all'Università di Dormund la scuola ha formato più di 700 studenti che hanno arricchito lo spettro formativo delle competenze operanti nell'area. I Master sono tre: International Business Management, turismo e ·finanza e Gestione finanziaria. Proprio per la forte specializzazione che l'area del Parco ha sviluppato, l'Università ha avviato dal 2000 vari corsi e master in tecnologie informatiche (lauree e master), grazie al contributo della Camera di Commercio e a quello delle industrie che possono finanziare gli studi di studenti per i quali hanno interesse ad inserire nella propria attività.

Il caso della Spinnerei di Lipsia

La riconversione innovativa degli spazi dismessi rende visibile il passaggio dall'economia industriale all'economia della conoscenza. Essa rappresenta, in scala ridotta, il più ampio ri-orientamento del territorio verso le linee di sviluppo indicate dal modello del distretto culturale evoluto.

Lo Spinnerei di Lipsia è un esempio di grande spazio di archeologia industriale che, proprio per le sue dimensioni, è diventato un incubatore di molteplici iniziative spin off. Le attività ospitate sono autonome ma, allo stesso tempo, il fatto di condividere un unico spazio ha favorito la sua interazione e dato vita a importanti sinergie.

La Leipziger Baumwollspinnerei era, alla fine dell'Ottocento, la più grande fabbrica per la lavorazione del cotone del continente europeo: una città industriale di 100.000 mq non solo per la produzione ma anche per le abitazioni di chi vi lavorava. Con gli anni novanta, grazie ad affitti convenienti, ha inizio progressivamente l'occupazione di sempre più spazi da parte di studi d'artista e laboratori artigianali. Lo sviluppo dell'ex fabbrica di cotone ora ospita 100 studi e 10 gallerie di livello internazionale grazie a una strategia di sostenibilità di lungo termine che si basa sullo sviluppo di ciascuna attività come parte integrante dell'intera struttura.

Stoccolma

La Svezia e uno dei paesi al mondo con il più alto livello della qualità della vita. Questo traguardo è stato raggiunto grazie alla sensibilità nei confronti delle

tematiche ambientali, alla tutela dei cittadini e al sostegno della ricerca pubblica e privata. Anche il sistema produttivo ha beneficiato dell'alto livello qualitativo raggiunto dall'offerta pubblica di servizi alla persona.

II paese può godere di un modello di specializzazione produttiva caratterizzata da prodotti ad alto contenuto tecnologico/intellettuale, che ne ha favorito il raggiungimento di alti standard di sviluppo e competitività. La città ha un'alta concentrazione di spazi dedicati ad attività culturali e ricreative: più di 55 strutture museali e 70 palcoscenici per le performing arts. Nell'area sono localizzate strutture universitarie e centri di ricerca di eccellenza nel centro delle applicazioni IT ai diversi settori di attività. Questi elementi hanno favorito la localizzazione di numerosi centri strategico decisionali e di ricerca da parte di multinazionali, in particolare statunitensi, attratte dalle opportunità, dalla ricchezza e varietà di supporti allo sviluppo e all'innovazione del sistema produttivo. Un aspetto particolarmente rilevante è, infatti, quello della collaborazione tra strutture di ricerca pubbliche e private: l'esempio più rilevante a quello di FargFabriken - Center for Contemporary Art and Architecture, fondazione istituita nel 1995 grazie all'iniziativa dell'associazione degli Architetti di Svezia e di sponsor privati. In particolare l'edificio utilizzato per le attività della Fondazione, di 3.000 metri quadri, è stato concesso dal gruppo Alcro-Backer, azienda leader in Europa nella produzione di vernici. Le iniziative sono articolate su due livelli: da un lato la promozione dell'arte e della cultura attraverso mostre, attività editoriali, seminari di approfondimento e divulgazione indirizzati alle scuole e alla popolazione in genere, dall'altro la realizzazione di progetti con l'obiettivo di suggerire interventi sul territorio volti allo sviluppo sociale ed economico. I due progetti più interessanti, che esprimono le capacità propositive del centro, sono Stockholm at Large e Virtual FargFabriken. Il primo a orientato alla soluzione di problemi di natura abitativa e produttiva: infatti, dalla metà degli anni '90 alle normali problematiche abitative si sono aggiunte quelle derivanti dall'insediamento di nuove imprese (solo nel 2000 sono state aperte 15 succursali di aziende americane del settore IT). FargFabriken nel corso del 2001 ha dato progetto di sviluppo Stockholm at Large: è stata ricostruita la città in scala e, grazie al coinvolgimento di un network di architetti, ingegneri, studiosi, istituzioni pubbliche, aziende private, sono state delineate le iniziative necessarie da adottare per agevolare la mobilità urbana e definire la destinazione d'uso degli edifici pubblici e privati. Le indicazioni emerse sono state

successivamente trasformate in un documento programmatico, presentato alla Municipalità, contenente le indicazioni di politiche di sviluppo per il futuro piano urbanistico della città. II progetto Virtual FargFabriken, orientato all'innovazione nel sistema produttivo, si è articolato in una serie di iniziative, incontri e seminari, rivolti ai dipendenti delle aziende per trovare punti di contatto tra business e cultura quale fattore di creatività ed innovazione: una sorta di laboratorio delle idee, un incubatore di nuove pratiche manageriali e gestionali stimolate dal contatto quotidiano con la creatività artistica.

Manchester

Manchester è la prima città industriale al mondo (celebrata con il progetto Manchester's Millennium project, Urbis), il suo centro cittadino è ricco di edifici vittoriani integrati nella nuova architettura e design urbano, possiede il più grande parco urbano d'Europa (parco di Heaton) e il primo parco pubblico (parco di Philips).

Per quanto riguarda l'innovazione, la città è sede dell'Oxford Road Corridor (per la ricerca e l'istruzione nelle discipline culturali) e dello Spinningfields (centro nazionale delle industrie dei media).

Vi sono anche centri per gli sport (Sportcity per tennis, atletica, ciclismo) e l'intrattenimento. E' stata sede dei Giochi del Commonwealth nel 2002, che ne hanno elevato il profilo internazionale, ma è anche una delle maggiori aree del Regno Unito per musica, sport ed intrattenimento (MEN Arena). E' sede di una delle più importanti comunità di "Arts and museum" (Manchester Art Gallery; Museum of Science and Industry; Manchester Museum; Whitworth Art Gallery; People's History Museum; Cornerhouse contemporary arts centre; CUBE the Architecture Centre), ha una tra le più ampie concentrazioni di teatri nella regione (Opera House, Palace Theatre, Royal Exchange Theatre, Library Theatre) e offre il suo contributo anche alla comunità gay con il Gay Festival e il Gay Village.

In questo contesto la Municipalità di Manchester ha predisposto un programma per lo sviluppo di un distretto culturale. La vision che persegue a quella di stimolare l'apprendimento e la creatività degli abitanti per elevare il contributo che la cultura può dare all'economia della città, allo sviluppo sostenibile della comunità e al benessere e salute di tutti i cittadini. Il progetto di sviluppo messo a punto dall'amministrazione è stato condiviso con gli stakeholder locali grazie al loro

coinvolgimento attivo. Si tratta di un insieme di policy piuttosto complesso: si va, infatti, dagli interventi rivolti alla qualità culturale (offerta culturale, governance e produzione delle conoscenze) a quelli per lo sviluppo imprenditoriale e del talento locale, all'attrazione di imprese e talenti esterni per finire con le policy rivolte alla capacitazione, formazione e coinvolgimento dei cittadini.

Dall'analisi svolta sugli stakeholder sono emersi cinque temi sui quali è stata predisposta la Cultural Strategy di Manchester: il capitale culturale rappresentato dai 10,5 milioni di visitatori l'anno legati alla cultura, l'apprendimento della cultura grazie a buone pratiche come l'Education Arts Festival, Creative Arts Partnership in Education (CAPE) e il Music Service, il facile accesso ai servizi per tutti i cittadini, le attività economiche legate alla cultura con oltre 22.500 persone impegnate nei settori ad alto contenuto creativo, e la promozione della cultura, che attrae ogni anno 17 milioni di ospiti con 4,5 milioni di pernottamenti.

In particolare due iniziative legate allo sviluppo culturale della città esprimono la portata del progetto: il Cultural Industries Development Service e il Cornehouse. Il primo è una non-profit limited company creata dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale in collaborazione con la North West Development Agency, il Comune di Manchester e altri partner regionali. Il Cultural Industries Development Service è un'agenzia di sviluppo strategico culturale di sostegno alla creazione e allo sviluppo di imprese nel settore creativo. La presenza del Cultural Industries Development Service a Manchester sottolinea l'importanza data alla politica culturale urbana e alle industrie creative, ed evidenzia il riguardo dei policymaker verso la promozione e il monitoraggio della crescita del settore. Cornerhouse è stata fondata net 1985 come istituzione non-profit da Arts Council England, Unione Europea, North West Development Agency e Association of Greater Manchester Authorities, ed è oggi un centro riconosciuto a livello internazionale. Cornerhouse, che opera in un ex edificio industriale il cui uso gratuito è fornito dal Comune di Manchester, ospita tre cinema, tre gallerie d'arte, un bar/caffetteria ed un bookshop, ed impiega in totale 35 persone full-time e 50 part-time. Sia i cinema che le gallerie offrono programmi intensivi di attività che includono seminari, introduzioni ai film, corsi, workshop ed eventi per le scuole, con un evidente focus verso la comunità locale. Cornerhouse, specializzata in arte contemporanea, collabora con numerosi artisti locali, agendo sia come market-place che come meeting-point. Uno dei principali effetti della

presenza di Cornerhouse a Manchester è stata l'apertura di numerose gallerie d'arte private, completamenti assenti prima della sua apertura.

Denver

Denver, da sempre conosciuta come capitale del tempo libero, in realtà vede nella cultura la sua principale fonte di attrazione e di sviluppo economico. A partire dal 1989 sono state costituite un numero sempre crescente di organizzazioni grazie all'erogazione di fondi da parte del Scientific and Cultural Facilities District (SCFD), una agenzia pubblica che ha previsto l'introduzione di una tassa di scopo a favore delle iniziative culturali, sostenuta dai fatturati prodotti all'interno delle contee che appartengono all'area metropolitana di Denver. I fondi vengono erogati dal SCFD per favorire lo sviluppo imprenditoriale e il talento locale e al fine di elevare la qualità dell'offerta culturale. In questo modo, grazie al miglioramento della qualità della vita si incentiva l'attrazione di talento e di nuove imprese dall'esterno. I destinatari dei fondi vengono sottoposti a screening rigorosissimi e devono documentare con estrema accuratezza l'uso dei fondi ricevuti. Se nel 1989, primo anno della sua attività, l'SCFD ha potuto distribuire fondi per 14 milioni di dollari a 154 organizzazioni, nel 2001 le organizzazioni beneficiarie sono state 300 e i fondi 37 milioni di dollari. Il costo del programma per ogni contribuente é di circa 14 dollari. L'attività dell'SCFD è quella di stimolare lo sviluppo locale, operando in condizioni di efficienza con obiettivi chiari e condivisi. I dati sui risultati relativi al 2001 sono emblematici: a fronte di un monte annuale di 7,5 milioni di frequentatori degli impianti sciistici e di 5,3 milioni di spettatori per gli eventi sportivi, il pubblico degli eventi culturali a stato pari a 9 milioni, di cui 4.840.000 da fuori Colorado. I programmi educativi hanno coinvolto 2 milioni di studenti delle scuole dell'obbligo, un numero 4 volte superiore all'intero bacino studentesco dell'area metropolitana. I programmi culturali per la comunità hanno coinvolto circa 940 mila persone, con un particolare interesse per i bambini che vivono in condizioni economiche disagiate, le minoranze etniche, gli anziani e i disabili. Il numero dei volontari coinvolti ha superato le 28.800 unità per un totale di circa 1 milione di ore di attività annuali. Dalla quinta ricerca del 2002 su Denver della Colorado Business Committee for the Arts in collaborazione con Deloitte & Tou risulta che la ricaduta economica annuale totale della cultura sulla città

ammonti a $1.083 milioni. Di seguito sono indicati gli impatti suddivisi in diretti ed indiretti.

- IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI

Pubblico legato agli eventi: ristoranti, trasporti, hotel, assistenza bambini ecc.: 199 M$

Spese varie: costruzioni, ristrutturazioni, nuovi allestimenti: 41 M$

Spese di funzionamento: salari, tasse, servizi pubblici: 208 M$

- IMPATTI ECONOMICI DIRETTI

Pubblico legato agli eventi (ad esempio le imposte sui biglietti di ingresso, sui ristoranti, parcheggi ecc.): 236 M$

Spese varie (delle organizzazioni culturali): 52 M$

Spese di funzionamento (es. industria "culturale"): 347 M$

Valencia

Valencia é una fra le piu interessanti città europee emergenti, con uno dei più grandi e vasti centri urbani storici (1.730.000 m2) nel continente. Il suo centro storico si é sviluppato fin dalle origini in 5 distretti: Carmen, Velluters, Mercat, Seu-Xerea and Universitat-San Francesc, oggi accorpati nel "Ciutat Vella". Dalla seconda metà del secolo scorso l'abbandono ed il deperimento urbano hanno appannato considerevolmente lo splendore del Ciutat Vella. La conseguenza é stata un rapido degrado della funzione residenziale dello spazio urbano, con serie conseguenze sia sociali che economiche, e con una perdita del 57,3% dei residenti. Molte zone sono state utilizzate solo per uffici e posti di lavoro durante il giorno, la popolazione é invecchiata e si é caratterizzata per l'appartenenza alle classi più emarginate.

Gli interventi che hanno modificato il contesto locale sono stati piuttosto recenti. Solo nel 1992 il centro storico di Valencia era ancora in una condizione di forte degrado con la conseguente possibilità che si giungesse ad una irreversibile rovina sociale ed architettonica. In quell'anno le autorità locali ed il governo regionale autonomo hanno firmato un accordo per lo sviluppo di un progetto di rivitalizzazione dell'area cittadina che ha preso il nome di "Regeneration project of Valencia" (progetto RIVA).

Fin dalle prime fasi dell'ideazione i coordinatori hanno compreso la necessità di un coordinamento tra tutti i gruppi economici e sociali coinvolti (la cittadinanza, le imprese, le associazioni di categoria economiche e produttive). Inoltre hanno potuto

contare sulla cooperazione delle associazioni pubblico-private presenti, e sul supporto tecnico dell'Università e della Scuola Superiore di Architettura del Politecnico di Valencia.

Il progetto RIVA é stato presentato come insieme di misure coordinate che riguardano un vasto numero di ambiti (urbano, sociale, culturale, abitativo e comunicativo), i cui principali obiettivi sono:

- Limitare la fuga di residenti, cercando, anzi, di attrarne;
- Ristrutturare gli edifici, creare servizi sociali, culturali ed educativi, con particolare attenzione per le aree più "povere";
- Favorire la partecipazione dei rappresentanti delle diverse categorie sociali al fine di concertare gli interventi;
- Realizzare interventi pubblici di qualità per poter incentivare quelli privati.

Gli interventi sono stati programmati con decreto del governo regionale al fine di:

- aumentare l'investimento pubblico nell'area;
- creare incentivi per le iniziative private;
- creare un ufficio RIVA per il controllo e coordinamento di tutte le attività.

Insieme al recupero integrale delle aree tout court, gli interventi sono stati indirizzati al rinnovo o alla nascita di attività culturali e sociali che potessero migliorare la qualità della vita dei residenti. L'ufficio di RIVA-Ciutat Vella, attivato per coordinare e monitorare tutte queste azioni, è responsabile del controllo e della concessione delle aree e degli edifici ristrutturati per offrirli ai soggetti privati e pubblici interessati. Fornisce assistenza tecnica, economica e gratuita a coloro che lo richiedono, rispondendo alle richieste personalmente.

Nel corso del primi 5 anni di sviluppo del progetto é stato possibile recuperare le aree degradate dando loro una rinnovata identità. Il successo del primo progetto RIVA é stato tale che il Governo locale ha prorogato di altri 5 anni i termini di attuazione, al fine di giungere ad un recupero totale del centro storico.

I risultati del progetto sono straordinari:

- La reurbanizzazione di un'area di 49.704 m^2
- 3.500 sedi che hanno tratto benefici diretti dagli interventi
- La realizzazione di 45 sedi di società/associazioni con scopi e obiettivi sociali, culturali o educativi
- L'attivazione di 315 sedi per la promozione pubblica
- 21.000 m^2 di aree per la realizzazione di edifici della National Heritage

- lnterventi di recupero di edifici che fanno parte dell'eredità nazionale.

Lo scopo principale del progetto RIVA é stato raggiunto: il recupero e la rivitalizzazione del centro urbano. Oggi Valencia é una delle città europee che attrae di più residenti legati alle nuove professioni creative, anche al di fuori dei confini nazionali.

4. IL VALORE ECONOMICO DELLA CULTURA

Scopo dell'impresa non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in modi diversi, perseguono il soddisfacimento dei loro bisogni fondamentali e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è l'unico; a esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che, sul lungo periodo, sono almeno altrettanto essenziali per la vita dell'impresa.

Giovanni Paolo II

La definizione di cultura

Per molto tempo, a causa di una serie di pregiudizi consolidati, i territori e le imprese che vi sono insediate non attribuivano la dovuta importanza alla capacità della cultura di generare valore. Le imprese, nel loro rapporto con l'arte, tendevano a limitarsi a occasionali sponsorizzazioni, mentre gli Enti locali tendevano ad assumere, nei confronti dei beni culturali tangibili e intangibili di cui disponevano, un atteggiamento assistenzialistico. Oggi, per fortuna, i soggetti economici pubblici e privati che operano sul territorio iniziano a comprendere sempre di più la necessità di una maggiore collaborazione con le realtà culturali che vi sono insediate.

Le imprese iniziano a intraprendere, oltre alle semplici sponsorizzazioni, anche rapporti di partnership o di coinvolgimento attivo all'interno delle istituzioni culturali, avendo intuito i vantaggi che ne conseguono. I territori, da parte loro, iniziano ad utilizzare la

cultura per lo sviluppo di economie post industriali, basate ad esempio sull'investimento in ricerca, o sulla diffusione di competenze scientifiche o artistiche come perno della loro capacità competitiva. La reciprocità tra cultura ed economia, insomma, inizia a non essere più considerata un assurdo.

Il punto di contatto tra cultura ed economia infatti c'è, ed è il valore, ossia la capacità della cultura di creare valore e di sostenerlo. Partendo da tale affermazione, si cercherà di dimostrare l'esistenza di un rapporto di reciprocità, dove per reciprocità si intende il mutuo interscambio di valore. Per la verifica di tale assunto è necessario partire dalla definizione di cultura.

Il termine cultura deriva dal latino *colere* che significa, materialmente, "coltivare i campi" e, spiritualmente, "coltivare le arti" ossia la musica, la pittura, la poesia ecc... Una concezione "classica", presenta quindi la cultura come una sorta di "coltivazione dell'animo umano", e pertanto "crescita individuale". Ma una concezione "antropologica" della cultura, la descrive piuttosto come il variegato insieme di costumi, credenze, valori, ideali e abitudini che un individuo acquisisce dalla sua società, quelle norme che gli provengono dal passato della sua civiltà.

La cultura si compone quindi di più dimensioni:

- individuale: la cultura rappresenta la nostra formazione, i valori e le conoscenze che ognuno di noi ha raccolto e sperimentato grazie allo studio, all'esperienza, etc. etc…
- sociale: gli stessi valori vengono istituzionalizzati nel sistema sociale divenendo il patrimonio di un gruppo umano, e trasmessi di generazione in generazione;
- tangibile: tali valori, conoscenze e simboli si concretizzano in forme oggettive ed osservabili della cultura (espressioni architettoniche, musicali, pittoriche, letterarie, etc. etc…)
- intangibile: gli stessi valori si sublimano in espressioni immateriali della cultura (ad esempio, la capacità di creare senso di appartenenza ad una comunità, piuttosto che la capacità di rimandare a significati simbolici o religiosi…).

Le quattro dimensioni evidenziate della cultura mostrano come, per sua natura, la cultura possa generare due tipi di valore:

- qualitativo;
- quantitativo.

La natura, quantitativa e qualitativa, del valore generato dalla cultura, ne imporrà un'analisi multicriteriale.

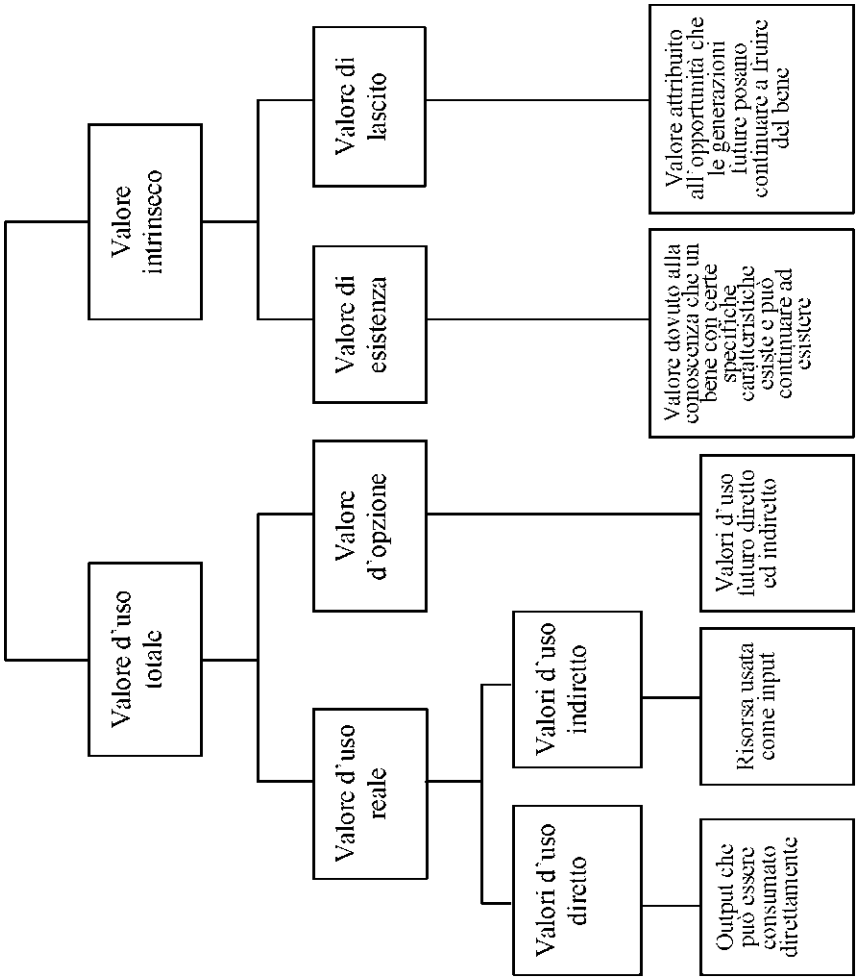
Il Valore Economico Totale della cultura

La concezione smithiana del valore distingue il valore d'uso dal valore di scambio di un bene. Il primo esprime l'utilità di un oggetto mentre il secondo indica il potere di acquisto che esso ha nei confronti di altri oggetti. La cultura non ha un potere di acquisto quindi non si può attribuire ad essa il valore di scambio né si può, semplicisticamente, parlare solo di valore d'uso. Data la natura multi-dimensionale della cultura non è corretto parlare di un valore univoco bensì di un insieme di valori economici, interni ed esterni ad un indice di utilità individuale o, assumendo una diversa dimensione, sociale. Le diverse componenti del valore economico della cultura si accorpano nel Valore Economico Totale (VET).

Si è provveduto ad un adattamento del VET, modello specifico dell'economia ambientale, sulla base del fatto che i beni ambientali presentano caratteristiche molto simili ai beni culturali[30].

[30] In primis, l'unicità

Tab. 1 Valore Economico Totale



Fonte: Leopardi G., tecniche di valutazione, processi decisionali e analisi multicriteriali, www.ing.unic.it

Abbiamo detto che può esistere un rapporto tra economia e cultura qualora la cultura crei valore economico. Tale valore è dato dalla somma delle componenti qualitativa e quantitativa della cultura. Non potrà quindi essere misurato esclusivamente in termini di ricavi o di flussi finanziari.

Per captare l'intero valore si deve quindi considerare il VET *(Tab.1),* opportunamente rivisto, che sintetizza tutti i benefici prodotti dalla cultura e, nel contempo, ne coglie la dinamica intertemporale, il momento attuale e prospettico. Per quanto concerne, appunto, la dinamica temporale il beneficio prodotto dalla cultura si scinde in:

- beneficio esistente: scaturisce, nell'ambito del valore d'uso totale, dai valori d'uso diretto ed indiretto e, all'interno del valore intrinseco, dal valore di esistenza. In questo caso l'utilità riguarda unicamente il momento attuale;
- beneficio potenziale: tale beneficio discende, nell'ambito del valore d'uso totale, dal valore d'opzione e, all'interno del valore intrinseco, dal valore di lascito. Valore di opzione e valore di lascito considerano l'uso futuro, quindi l'utilità in questo caso si dilata e, andando a comprendere la dimensione prospettica, si caratterizza come utilità intergenerazionale.

E' in questa capacità prospettica che risiede il vantaggio competitivo della cultura poiché:

a) l'utilità futura è il presupposto di sostenibilità del valore, cioè di durabilità nel lungo periodo;

b) la dimensione prospettica è la *condicio sine qua non* per tradurre il *surplus* in flussi finanziari futuri e, conseguentemente, il presupposto necessario per la valutabilità della cultura.

Andiamo ora ad analizzare il VET che, racchiudendo sia la componente qualitativa che quella quantitativa della cultura, coincide con il valore della stessa[31].

4.2.1 Aspetto quantitativo

Il VET si compone di valore d'uso totale e valore intrinseco *(Tab.1).* L'aspetto tangibile, quantificabile della cultura è rappresentato dal valore d'uso totale che si scinde in:

a) valore d'uso reale, a sua volta articolato in:

[31] Angeli, S., *Analisi del rapporto di reciprocità tra finanza e cultura: l'intangibile estetico. Il caso Progetto Italia di Telecom Italia ed il caso Brescia Musei S.p.A.*, Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, 2005

- valore d'uso diretto: è l'output che può essere consumato direttamente e si traduce nel valore generato dalle forme osservabili della cultura, nel momento in cui esse vengono fruite (il "valore d'uso diretto" può corrispondere, ad esempio, al costo del biglietto per entrare a teatro o in un museo, al costo di un cd musicale, etc. etc…)
- valore d'uso indiretto: è il valore che si concretizza nelle "esternalità pecuniarie" generate a favore dei settori, come quello turistico, che ottengono un impatto positivo, un ritorno economico dalla presenza di siti/iniziative culturali.

b) valore d'opzione: è il valore d'uso futuro, diretto ed indiretto. Per definirlo, bisogna introdurre il concetto di rischio, che implica la conoscenza della probabilità di poter usufruire di un determinato bene culturale in futuro. Il valore d'opzione è un'espressione della disponibilità a pagare oggi per la conservazione di una certa risorsa culturale e dunque per mantenere, in futuro, le opzioni circa l'uso di tale risorsa.

4.2.2 Aspetto qualitativo

L'aspetto qualitativo del valore della cultura è dato dal "valore di esistenza", ossia il valore che nasce dalla conoscenza che un determinato bene esiste, indipendentemente dal suo utilizzo da parte di qualcuno, e dal "valore di lascito", che è il valore attribuito all'opportunità che le future generazioni possano continuare a fruire di quel bene.

La valutazione della cultura presenta particolari problematiche poiché proprio i benefici economici scaturenti dal valore intrinseco o non hanno un "esplicito" mercato (o un valore economico reso esplicito). Il problema concerne la valutazione dei benefici che non sono espressi da reali flussi finanziari. Il valore intrinseco, quindi, è la dimensione intangibile della cultura, l'aspetto qualitativo non quantificabile in unità monetarie e la cui misurazione risulterebbe una contraddizione in termini.

Tra i valori veicolati dalla cultura annoveriamo ad esempio:

- valore estetico: afferisce alle categorie dell'armonia, della forma, dello stile, del gusto;
- valore spirituale: è connesso all'ambito religioso, a quel *quid* che si estrinseca nell'interiorità;
- valore sociale: riguarda l'identità, il senso di appartenenza ad una comunità;
- valore simbolico: è la capacità di rimandare a significati metaforici;
- valore comunicativo: capacità di veicolare messaggi, di trasferire significati.

Durante la trattazione delle radici teoriche del valore della cultura sono state evidenziate quattro dimensioni della stessa, cioè le dimensioni individuale, sociale, tangibile ed intangibile. Successivamente ci si è soffermati sulle componenti del valore economico totale, a sua volta scindibile in due macrocategorie, quella del valore qualitativo e quella del valore quantitativo. Avendo verificato che effettivamente le quattro dimensioni sopra citate sono depositarie di una serie di valori economici compresi nel VET, a questo punto è possibile incrociare dimensioni e valori, specificando che il valore d'uso reale e il valore di esistenza conoscono sia la dimensione personale che quella sociale, mentre il valore d'opzione e il valore di lascito sono caratterizzati dalla sola dimensione sociale.

Il valore creato da un investimento in cultura sul territorio

Per molto tempo la cultura è stata trattata come semplice bene pubblico, mai come risorsa o come *input* di crescita e sviluppo. Si tratta, invece, di uno *strategic asset* su cui investire, poiché le sue caratteristiche hanno oggettive ricadute economiche. Sempre più spesso, oggi, si assiste alla nascita di Partnership Pubblico Private (PPP) che coinvolgono Enti Pubblici ed Imprese che decidono di unirsi per realizzare progetti culturali sul territorio, consapevoli delle grandissime potenzialità di un investimento in cultura.

Il problema che però si pone è riuscire a calcolare quanto valore generi questo investimento.

I benefici economici verranno goduti da più soggetti:

1) la collettività, che si troverà a poter fruire di un nuovo progetto artistico (o che potrà godere del restauro di un bene culturale);
2) il territorio che è teatro dell'avvio del nuovo progetto (o che ospita il bene che è stato restaurato);
3) coloro che hanno deciso di intraprendere il progetto e di investirvi danaro.

Quali tipologie di ritorni si ottengono per ciascuno di questi soggetti, e come si potrebbero misurare?

Riteniamo che per poter effettuare efficacemente questa analisi si debbano trattare separatamente il valore intrinseco, il valore d'uso diretto ed il valore d'uso indiretto del progetto culturale.

Il valore intrinseco

Per quanto riguarda il valore intrinseco, abbiamo detto che esso si basa su caratteri spiccatamente impalpabili, come la capacità di veicolare messaggi, creare senso di appartenenza ad una comunità, oppure riferirsi alle categorie del gusto, della forma, dello stile… esso, quindi, ha impatto sulla collettività, sui suoi sentimenti e sulla percezione che essa sviluppa in relazione a determinati valori, come quello civile, sociale, religioso, estetico, simbolico…

Ecco che, per valutarlo, sarà necessario disporre di una serie di informazioni qualitative, che chi ha intrapreso il progetto culturale potrebbe ottenere attraverso un'indagine sulla tipologia e sulle preferenze dei fruitori dell'iniziativa. Tali informazioni riescono a captare quel valore intrinseco della cultura che la sola valutazione di tipo finanziario non riuscirebbe a cogliere. Per cercare di oggettivare questo valore intrinseco, di per sé impalpabile e altamente soggettivo, i promotori dell'iniziativa potrebbero avvalersi di metodologie tipiche delle analisi di marketing, come il calcolo di un "Indice di Soddisfazione Globale".

In primis andrebbero individuati, attraverso una indagine qualitativa, gli attributi dell'offerta sui quali i fruitori valutano la prestazione. In riferimento allo specifico investimento in cultura, gli attributi che meglio potrebbero identificare il valore intrinseco potrebbero essere:

- coinvolgimento emotivo suscitato dal progetto culturale;
- impegno sociale percepito dai fruitori;
- motivazione personale nei confronti del settore culturale sostenuto;
- senso di appartenenza al territorio indotto dal progetto;
- identificazione dei fruitori e partecipazione attiva al progetto;
- percezione dell'impegno nella valorizzazione della cultura;
- grado di fiducia nei confronti dei promotori;
- etc. etc…

Successivamente, si dovrebbe misurare l'importanza e l'incidenza di ogni singolo attributo sulla soddisfazione generale.

Il valore d'uso diretto

Il valore d'uso diretto, come abbiamo spiegato, è l'output che può essere consumato direttamente e si traduce nel valore generato dalle forme osservabili della cultura. Nel caso di un progetto culturale che preveda, ad esempio, l'organizzazione di una serie di spettacoli dal vivo, di tale valore faranno parte i ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti agli spettatori. Nel caso del godimento di un bene architettonico o delle opere contenute all'interno di un museo, invece, tale valore si potrà approssimare ai soldi spesi per le audio guide e le visite guidate, o per l'acquisto di libri o altro materiale all'interno dei bookshop…

E' evidente che tali ricavi saranno presumibilmente inferiori ai costi sostenuti dagli organizzatori del progetto (investimento iniziale per l'iniziativa, costi degli artisti impegnati nello spettacolo, costo del personale tecnico, amministrativo e di sicurezza, costi di funzionamento come energia e spese telefoniche…), specialmente in fase di avvio dello stesso. Ma un investimento di questo tipo deve essere valutato alla luce di altre entrate, come quelle che corrispondono al valore d'uso indiretto.

Il valore d'uso indiretto

Come abbiamo detto, il valore d'uso indiretto è strettamente collegato agli impatti economici del progetto culturale sul territorio. Per stimarlo, bisogna prendere in considerazione le entrate finanziarie ottenute dai ristoranti, dagli hotel, dalle aziende di trasporto pubblico etc. etc… generate dal pubblico non residente e richiamato sul luogo dall'evento culturale. Ma il valore creato indirettamente riguarda anche la popolazione residente, che vede moltiplicarsi le possibilità di occupazione, sempre grazie ai benefici che il settore turistico ha tratto dal progetto culturale.

Un'idea dell'importantissimo indotto creato dalla cultura in Italia ci viene dato dal Mario Resca, Direttore generale per la valorizzazione del patrimonio culturale presso il Ministero dei Beni Culturali. "Oggi più che mai – sostiene Resca – si rende necessario un maggiore impegno dell'Italia sul fronte dell'arte e della cultura. In un mondo globalizzato la sfida per la creazione di ricchezza vede infatti l'Italia in una posizione indebolita nei tradizionali settori produttivi industriali, manifatturieri e agricoli. La vera e riconosciuta leadership italiana risiede quindi nel suo patrimonio

culturale, materiale e immateriale. Una ricchezza che non è una realtà statica e immobilizzata una volta per tutte ma continua a vivere e a rigenerarsi. E che deve diventare uno degli assi portanti per il rilancio dell'economia del nostro Paese. Basti guardare alla domanda di turismo culturale che è in forte crescita in tutto il mondo e che, adeguatamente stimolata, crea un potente indotto capace di coinvolgere i trasporti, i servizi d'accoglienza, l'enogastronomia, l'edilizia, l'editoria, le nuove tecnologie e molti altri ambiti ancora. Tuttavia tale potenzialità risulta ancora parzialmente inespressa. La Direzione generale per la valorizzazione affidata a me nell'ambito del Ministero per i Beni e le Attività Culturali è nata proprio per intervenire su questo gap, affinché cioè la nostra offerta culturale raggiunga più elevati standard di efficienza, trasparenza e competitività rispetto ai leaders internazionali del settore, ad esempio la Germania, la Francia e la Spagna. In Germania, il turismo culturale è in aumento, e rappresenta il 50/60% del turismo, percentuale che da noi arriva comunque al 40%"[32].

Ed i dati[33] di settore sul turismo in Italia nel 2009 sono ancora più significativi:

- 210 sono i miliardi di euro di fatturato
- 10% è il valore dell'industria del turismo sul Pil
- 43% è la percentuale di flussi turistici in Italia verso città d'arte e storiche, musei e siti archeologici (15 anni fa era il 15%)
- 10 miliardi circa è la somma spesa dagli stranieri per vacanze artistico-culturali con una spesa giornaliera pro-capite di 100 euro comprensiva di beni culturali e trasporti, artigianato, strutture ricettive, occupazione.

Il valore creato da un investimento culturale per l'impresa che lo finanzia

Andiamo ora ad analizzare come possa essere valutato il valore derivante da un investimento in cultura per un'impresa profit oriented. L'obiettivo principe dell'attività d'impresa, a prescindere dalla sua mission specifica, sarà naturalmente quello di creare profitto. Ebbene, andiamo a vedere quali possano essere i vantaggi economici ed i flussi monetari generati dall'investimento in un progetto culturale. L'impresa si potrà impegnare in svariati modi, che comportano una forma di coinvolgimento più o meno ampia nell'iniziativa. Essa potrà mettere a disposizione una semplice sponsorizzazione,

[32] Da un'intervista a Mario Resca, Direttore generale per la valorizzazione del patrimonio culturale presso il MIBAC

oppure scegliere di impegnarsi più a fondo, avviando una partnership con i promotori dell'iniziativa. In ogni caso, l'investimento produrrà valore economico.

Per la valutazione di questo risultato, si possono utilizzare come indici:

- Il valore dei benefici intangibili
- Il valore dei benefici tangibili

La misurazione della validità del progetto, poi, è naturalmente legata agli obiettivi che l'azienda si pone.

Per comodità riassumiamo gli obiettivi e le modalità di valutazione in una tabella:

Tabella 2 – Obiettivi e modalità di valutazione dell'investimento in cultura per l'impresa

LEGITTIMAZIONE SOCIALE DELL'IMPRESA		**MODALITA' DI VALUTAZIONE**
La valutazione dei benefici di un investimento in cultura sull'immagine sociale di un'impresa possono essere piuttosto chiari nei commenti di clienti e azionisti, ma per un'analisi precisa è necessaria una misurazione attenta dei valori di notorietà alla marca e reputazione dell'azienda precedente all'investimento e una successiva		
RISULTATI INTANGIBILI	• Reputation dell'azienda • Reputation di marca • Immagine Istituzionale • Posizionamento aziendale e di marca	• Indagini qualitative attraverso interviste telefoniche, ricerche e questionari ai clienti e focus group
RISULTATI TANGIBILI	• Miglioramento dei rapporti con gli azionisti • Differenziazione della concorrenza • Fidelizzazione dei clienti • Copertura stampa	• Indici economici generali e analisi di mercato • Rassegna stampa
EQUIVALENZA DI SPESA		**MODALITA' DI VALUTAZIONE**
Uno sponsor può porre valore monetario all'esposizione gratuita sui differenti media ottenuta tramite la sponsorizzazione e determinare quanto ciò gli sarebbe costato se si fosse trattato di pubblicità a pagamento		
RISULTATI TANGIBILI	• Copertura stampa • Direct mailing • Pubblicità in locandine, poster • Pubblicità nel materiale promozionale • Reperimento / raccolta dati	• Analisi costo – contatto • Analisi di costo spazi pubblicitari e campagne stampa • Analisi copertura stampa e rassegna

[33] Fonte Bain & Company, 2009

IMPATTO SULLE VENDITE – RISULTATI DI MERCATO		MODALITA' DI VALUTAZIONE
Se non c'è legame diretto con l'acquisto del prodotto (come la possibilità di acquistare / vendere il proprio servizio / prodotto presso gli eventi e le iniziative in cui si è investito) è difficile determinare l'impatto sulle vendite. La ricaduta di fattori positivi sull'immagine di marca o di prodotto può avere ricadute sul volume delle vendite		
RISULTATI TANGIBILI	• Crescita del giro di affari • Impatto sulle vendite • Presenza di nuovi punti vendita • Punti di promozione e test dei prodotti	• Indici economici sul volume delle vendite • Risultati di vendita a target o situazioni definite
IMPATTO SULLE RELAZIONI INTERNE E SUL PERSONALE DELL'AZIENDA		**MODALITA' DI VALUTAZIONE**
La ricaduta di fattori positivi sulle relazioni interne e sul personale dell'azienda è legata ad aspetti quantitativi (ad esempio quanto il benefit di un'entrata gratis o di un workshop è stato usato) o ai dati sul personale che lascia il lavoro; ma gli aspetti più a lungo termine vengono a coinvolgere soprattutto la dimensione della formazione e della soddisfazione dei dipendenti e vengono ad essere legati soprattutto ad analisi qualitative.		
RISULTATI INTANGIBILI	• Miglioramento dell'ambiente di lavoro • Maggiore inventiva e creatività • Maggiore soddisfazione e coesione all'impresa	• Feed back con focus group • Questionari qualitativi • Discussion group
RISULTATI TANGIBILI	• Utilizzazione dei benefits offerti • Aumento di produttività • Capacità di attrazione del personale • Sviluppo di competenze	• Statistiche di gradimento ed uso di benefits • Analisi di produzione • Analisi sulle statistiche di assunzione e abbandono del personale • Ampliamento delle Expertise aziendali (knowledge mapping)

Fonte: *I percorsi dell'investimento delle imprese in cultura in Italia e nel regno Unito*, di Roberta Comunian, Paper 03/2010, www.CulturaLab.org

Andiamo ora ad approfondire come l'investimento in cultura impatti sul valore della marca, sulla percezione da parte del pubblico in merito alla responsabilità sociale dell'impresa e sulla capacità della stessa di produrre flussi finanziari.

4.4.1 L'investimento in cultura come valore aggiunto

Pensare che l'investimento in cultura rappresenti solo una scelta di marketing, limita il raggio d'azione e interazione che invece caratterizza questo tipo di investimento. L'introduzione di una politica culturale e di investimento in cultura come parte di un percorso strutturato e coerente con la missione aziendale, dipende dall'importanza assegnata all'interno della cultura aziendale al marketing e alla comunicazione.

La sponsorizzazione culturale e l'investimento in cultura da parte delle imprese rappresentano un vero e proprio ponte tra il mondo dell'arte e le sue istituzioni e quello della produzione e del profitto. Se da un lato le imprese possono offrire i loro finanziamenti e costituire esempi di gestione ed ottimizzazione delle risorse per le organizzazioni culturali, dall'altro le istituzioni artistiche e culturali e il mercato dell'arte in generale possono reinvestire quei finanziamenti a beneficio della comunità e portare all'interno dell'impresa non solo promozione di immagine ma anche creatività.

Il Italia l'investimento in cultura rappresenta ancora per molte aziende solo un metodo di promozione dell'immagine e una strategia di marketing da utilizzare una tantum come una campagna pubblicitaria. Sono pochi gli esempi in cui esso viene integrato con la missione dell'azienda e con tutta la sua strategia di comunicazione interna ed esterna.

Queste imprese hanno capito che la sponsorizzazione culturale può essere la nuova linfa per riqualificare in modo significativo la marca. All'interno dei fattori dell'immagine aziendale, infatti, rientrano sia fattori di carattere visivo e grafico come il marchio, sia elementi strategici, come il know how aziendale, ma anche elementi legati al comportamento dell'azienda come attore sociale. La scelta di avviare una politica di sponsorizzazione culturale è una scelta che viene ad influenzare e a toccare tutti questi fattori ed elementi: le aziende sono sempre più spesso sponsor di iniziative di sensibilizzazione con evidente ritorno di immagine che queste operazioni danno loro.

Come sottolinea Sacco, quando si parla di era postindustriale ci si riferisce ad un tipo di consumo che non è più guidato dal bisogno di soddisfare i bisogni primari della sopravvivenza, ma ad un consumo che mira invece ad aiutare l'individuo a costruire e definire la propria identità all'interno della società. Quindi, motore dello sviluppo post-industriale è divenuto il capitale simbolico: l'acquisto non è più guidato dalle

caratteristiche merceologiche del prodotto ma dalla capacità di trasferire all'individuo un plusvalore identitario che lo aiuti a definire la propria identità. Questo capitale simbolico è dato dall'insieme delle risorse materiali, informative e comunicative che il brand (che potremo considerare veicolo di questo capitale simbolico) viene ad innescare nel consumatore. Esso è fortemente legato alla cultura dei membri della società che lo riconoscono. In questo senso le imprese diventano operatori culturali poiché cercano di creare attorno al proprio prodotto e al proprio marchio mondi di significato interessanti e ricchi di capitale simbolico. In questa ricerca di culturalizzazione dei prodotti la sponsorizzazione culturale o l'intervento diretto delle imprese in cultura possono caricare il marchio di significati ulteriori.
Una delle imprese italiane più all'avanguardia sotto questi aspetti è la Illy Caffè. Illy è un prodotto di qualità che si rivolge ad un'utenza sofisticata. Secondo il direttore brand strategy dell'azienda "chi beve il caffè Illy appartiene in maniera simbolica ad una certa elite e questa adesione ad un marchio passa anche attraverso l'arte". In particolare, la Illy ha sfruttato la collaborazione con un artista, James Rosenquist, uno dei padri della pop art, affidandogli il compito di creare il nuovo brand logo e una serie di tazzine artistiche. Il coinvolgimento del brand Illy con l'arte contemporanea è poi passato attraverso la collaborazione con la Biennale di Venezia, in cui la compagnia offriva biglietti di ingresso gratuiti ai visitatori sotto i trenta anni. Risultato è una forte valorizzazione del brand Illy in relazione all'arte contemporanea, se volgiamo un'arte di nicchia proprio come il brand Illy, e un'immagine soprattutto internazionale di prodotto innovativo rivolto a persone giovani e attive[34].

4.4.2 L'investimento in cultura come parte della responsabilità sociale dell'impresa

E' poi evidente come il sostegno privato al settore culturale, nella misura in cui aumenta il patrimonio sociale e la fruizione culturale per gli individui, rappresenti anche un'azione positiva per la responsabilità sociale di un'impresa. Esistono molte definizioni per la responsabilità sociale d'impresa (in inglese Corporate Social Responsability, da cui la sigla internazionale adottata per abbreviazione CSR).

[34] Comunian R., *I percorsi dell'investimento delle imprese in cultura in Italia e nel Regno Unito,* Paper 03/2010, disponibile su www.culturalab.org

Secondo quella dell'organizzazione internazionale CSREurope, la responsabilità sociale d'impresa è generalmente intesa come l'espressione dell'impegno di una impresa e la sua accettazione del proprio ruolo nella società. In realtà sotto questa unica etichetta – CSR appunto – vengono a rientrare numerose problematiche e aspetti della responsabilità che l'impresa ha nei confronti della società: migliorare l'impatto dell'impresa e sostenere lo sviluppo sociale nella comunità in cui essa opera o in altre regioni *(responsabilità sociale)*; creare un approccio win-win con i propri collaboratori e con gli enti che li rappresentano; gestire efficacemente le risorse materiali ed energetiche; ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività d'impresa *(responsabilità ambientale)*; soddisfare le legittime attese finanziarie dei propri proprietari ed investitori, attraverso una guida strategica trasparente ed efficace d'impresa *(responsabilità economica…)*; instaurare un rapporto di correttezza con le autorità di controllo…

Quindi, fra le diverse cause che una azienda può promuovere, l'arte viene ad essere una delle tante voci possibili di investimento. Con il crescere delle istanze relative alla CSR delle imprese, l'arte perde di valore soprattutto di fronte a cause di forte coinvolgimento sociale: povertà, ambiente, degrado sociale, sfruttamento della manodopera infantile e molte altre. L'investimento in cultura può dunque venir visto come non preminente e non abbastanza impegnato.

Molto diversa è l'opinione in merito di coloro che promuovono l'investimento privato nel settore artistico culturale. Come sottolinea Bondardo, "bisogna capire che la cultura è uno strumento strategico, e che in questi tempi bui lo sarà sempre di più. Sempre di più, infatti, l'impresa è coinvolta nella realtà del suo territorio, e può giocare un ruolo decisivo in questo senso". Analizzando l'immagine delle imprese che investono in cultura, emerge poi che agli occhi degli utenti esse dimostrano per il 58% un forte senso di responsabilità sociale e inoltre appaiono moderne e avanzate. E' quello che Finzi definisce con un ossimoro, "egoismo altruistico": se il mecenatismo è soprattutto altruismo, cioè destinazione di risorse personali o d'impresa a una buona causa culturale, l'investimento in cultura in questione considera anche l'aspettativa che l'azienda ha di ricavare benefici non solo in termine di immagine o di marketing, ma anche in termini di supporto diretto allo sviluppo

economico e sociale della base comunitaria, la quale è mercato dei beni dell'azienda e mercato della fornitura di lavoro che confluisce nell'azienda[35].

4.4.3 L'investimento in cultura e la generazione di flussi di cassa incrementali

L'investimento culturale che l'impresa va a sostenere, in teoria è indirizzato verso la collettività, cioè verso tutti gli individui che potrebbero goderne, direttamente o indirettamente. Se si vogliono calcolare i flussi finanziari generati per l'impresa da tale investimento, però, bisogna restringere il parco clienti, considerando la sola quota dei soggetti che hanno effettivamente fruito di tale investimento. Bisognerà quindi individuare quanti sono i soggetti che hanno partecipato all'iniziativa culturale, e quanti e quali beni/servizi sono stati acquistati successivamente alla realizzazione dell'attività/progetto culturale. Il punto cruciale dell'analisi è cioè individuare quanto l'investimento in cultura abbia trainato nuovi e maggiori acquisti.
Al fine di giudicare la mera convenienza economica dell'investimento in cultura si procede a calcolare i ricavi incrementali direttamente scaturenti dall'investimento.

Si ha dunque:

+ Ricavi finanziari post investimento in cultura
– Ricavi finanziari ante investimento in cultura
= Ricavi differenziali derivanti dall'investimento in cultura.

E parimenti a calcolare i costi differenziali scaturenti dall'investimento:

+ Costi finanziari post investimento in cultura
– Costi finanziari ante investimento in cultura
= Costi differenziali derivanti dall'investimento in cultura.

[35] Comunian R., *I percorsi dell'investimento delle imprese in cultura in Italia e nel Regno Unito,* Paper 03/2010, disponibile su www.culturalab.org

Queste informazioni rappresentano il presupposto dell'analisi finanziaria, ossia costituiscono gli input per il calcolo dei flussi di cassa e del valore attuale netto dell'investimento.
Effettuando la comparazione all'interno della stessa impresa che investe in cultura si possono isolare i flussi ottenuti dalla stessa prima e dopo la realizzazione dell'investimento.

Analiticamente:

+ Ricavi finanziari differenziali dell'investimento in cultura
– Costi finanziari differenziali dell'investimento in cultura
$\pm \Delta$ CCFN $\neq$ cassa differenziale dell'investimento in cultura
= *Flusso di cassa derivante dall'investimento in cultura*

A questa formula equivale la seguente:

+ Ricavi finanziari incassati derivanti dall'investimento in cultura
– Costi finanziari pagati derivanti dall'investimento in cultura
= *Flusso di cassa derivante dall'investimento in cultura*

A questo punto, si può calcolare il Valore Attuale Netto classico (VAN) del progetto. Si tratta del valore attuale dei flussi di cassa attesi che si suppone deriveranno dall'uso continuativo dell'attività generata dall'investimento durante la sua vita utile. Tale valore presuppone quindi l'esistenza di piani finanziari che consentano di identificare i flussi di cassa futuri giungendo ad apprezzare la ricchezza incrementale generata dal progetto.
La metodologia che utilizziamo per il calcolo del VAN di un progetto culturale è affine a quella precedentemente trattata per la determinazione del VAN di un investimento in fundraising.
La formula generale per il computo del VAN può essere così espressa:

$$\mathrm{VAN} = \sum_{t=0}^{n} \frac{\mathrm{NCF}_t}{(1+WACC_P^M)^t}$$

dove:

NCF_t flusso netto di liquidità differenziale con manifestazione al termine del generico intervallo temporale *t;*

$WACC_P^M$ costo medio ponderato del capitale impiegato nel progetto di investimento;

n numero degli intervalli temporali in cui si articola l'orizzonte temporale di valutazione e in cui si manifestano i flussi netti di liquidità derivanti dal progetto.

Come già detto, se dal divario Ricavi finanziari differenziali meno i costi finanziari differenziali dell'investimento in cultura si sottrae (somma) la variazione positiva (negativa) del capitale circolante finanziario netto diverso dalla cassa si ottengono i *flussi di cassa* da inserire nel tradizionale calcolo del VAN.

Relativamente al tasso di attualizzazione, i flussi di cassa futuri vanno in generale scontati al costo del capitale impiegato nel progetto, per la cui struttura rinviamo a quanto descritto nel capitolo 2.

4.5 L'investimento in cultura ed il valore dell'impresa

Come sappiamo, il fenomeno produttivo conduce l'impresa ad impiegare i propri beni capitali per ottenere un nuovo flusso di beni e di servizi, ponendo in essere scelte fondate da un lato sull'esistenza della preferenza intertemporale, e dall'altro su processi di investimento caratterizzati da rischio.

Il flusso di beni e di servizi che emerge dal descritto fenomeno costituisce il reddito. L'insieme dei beni e dei servizi originari e dei nuovi beni e servizi ottenuto rappresenta i beni capitali, quali risultano dall'epoca prescelta per la misurazione del risultato.

L'idea di *valore* che viene impiegata negli studi di finanza implica la conoscenza del reddito quale nuovo flusso di beni e servizi proveniente dalla produzione e coerente con la descritta nozione di capitale. Però, se ne differenzia in quanto, tenendo conto delle condizioni di rischiosità della produzione, intende rispondere alla seguente domanda: *qual è il valore capitale corrispondente a quel flusso di reddito?*

Giustamente, Irwing Fisher ha osservato che la capacità di produrre reddito "proietta la sua ombra in anticipo generando il valore capitale". E', insomma, questo il valore riconoscibile, nell'insieme, al capitale in dipendenza del reddito che è capace di produrre. Si tratta del c.d. *valore di redditività del capitale*, noto anche, presso gli studiosi italiani, quale valore economico del capitale o capitale economico.

Secondo la teoria di Modigliani e Miller, il Valore di mercato dell'impresa J della classe di rischio k si calcola attualizzando il suo Free Cash Flow prima degli interessi (indicato con il simbolo $\tilde{X}j$) al tasso ρ_k della classe di appartenenza. Tale valore di mercato Vj è invariante rispetto alla struttura del capitale dell'impresa.

$$Vj = \frac{\tilde{X}j}{\rho_k}$$

Ricordiamo che il Free Cash Flow corrisponde costantemente al flusso di cassa autogenerato al netto delle destinazioni di questo necessarie per la ricostituzione dei capitali sacrificati e per la politica di risparmio dell'impresa.

In questo capitolo, abbiamo spiegato come il Valore della cultura si componga di un aspetto quantitativo e di un aspetto qualitativo, rappresentati rispettivamente dal valore d'uso totale e dal valore intrinseco, secondo la teoria del Valore Economico Totale (VET) della cultura.

Ebbene, la teoria del VET non rappresenta un'abdicazione rispetto alle classiche teorie del valore: la cultura, come abbiamo detto, non crea solo una dinamica umana ed una più elevata qualità della vita, ma genera anche nuova ricchezza.

Il sistema delle imprese le quali agiscono, in collaborazione con il settore pubblico, secondo una logica avanzata di sostegno al settore culturale, nel momento in cui portano avanti i loro progetti culturali (e fra questi quelli finanziati con le tecniche e le logiche del fundraising) – non si limiteranno a godere dei VAN di progetto positivi, ma daranno vita ad un Valore di mercato arricchito da un differenziale che corrisponde all'utilità sociale generata dall'impresa.

Il valore di un'impresa che segua detta logica aggiungerà al valore di mercato ottenuto attualizzando il proprio Free Cash Flow secondo i criteri della teoria classica del valore, una componente +/- ΔU che rappresenterà la produzione di utilità sociale. Ecco una rappresentazione stilizzata del concetto esposto:

$$Vj = \frac{\tilde{X}j}{\rho_k} \quad +/- \Delta U$$

I fatti dimostrano che i valori dell'integrazione cultura/economia possiedono un'utilità sociale per l'impresa, le altre imprese ed il territorio, in quanto sostengono l'occupazione, la legalità, la fiducia, generano l'aiuto verso le realtà sociali svantaggiate o bisognose, ed il mondo dei giovani.

4.6 Il rapporto tra cultura, economia ed occupazione

Vogliamo concludere questo capitolo proprio con un ragionamento sul rapporto tra cultura, economia ed occupazione tratto dal bellissimo intervento dell'economista d'impresa Marco Vitale, "Soffiare sulla brace italiana: un dovere degli italiani civili" pronunciato a Napoli il 26 febbraio 2011 al Convegno Nazionale del FAI, "Sotto la cenere".

«*"L'accumulazione del capitale è il nucleo centrale dello sviluppo economico"*. (B. Higgins Economic Development, London, Constable, 1959). Questa falsa credenza contenuta in uno dei libri di testo più diffusi di economia dello sviluppo, ha dominato il pensiero economico negli ultimi 50 anni ed è alla base di tanti disastri antropologici ed economici.

Ad essa si contrappone la tesi di chi vede nella conoscenza e nella cultura il motore dello sviluppo. David Landes, uno dei maggiori storici dell'economia in The Wealth and Poverty of Nations (1998) nel capitolo "The Wealth of Knowledge" la esprime con queste parole:

"*Istituzioni e cultura innanzitutto; poi il denaro; ma sin dall'inizio e col passare del tempo in misura sempre maggiore, il fattore decisivo per lo sviluppo si rivelò il know-how, il bagaglio di conoscenze …. Cosa significa essere ricchi? (si chiede il rappresentante di una banca d'investimento del Golfo Persico); essere ricchi significa avere istruzione… competenze…. Tecnologie. Essere ricchi significa conoscere. Noi abbiamo denaro certo, ma non siamo ricchi… Senza questa conoscenza, questa*

comprensione non siamo niente. Noi importiamo tutto… Se la storia dello sviluppo economico ci insegna qualcosa è che a fare la differenza è la cultura".

La tesi esposta da Landes fu sostenuta, meglio e prima di ogni altro, da Carlo Cattaneo, in un mirabile saggio del 1861 intitolato "Del pensiero come principio di economia pubblica". Il grande milanese, precorrendo tesi che incominciano a riaffiorare solo negli anni '80 del '900, pone al centro dello sviluppo l'intelligenza e la cultura:

"*Gli atti d'intelligenza che apersero ai popoli le fonti di ricchezza più vaste e universali, hanno dovuto necessariamente antecedere ad ogni produzione diretta, ad ogni ammasso scientifico. Non v'è lavoro, non v'è capitale, che non cominci con un atto d'intelligenza. Prima d'ogni lavoro, prima d'ogni capitale, quando le cose giaciono ancora non curate e ignote in seno alla natura, è l'intelligenza che comincia l'opera, e imprime in esse per la prima volta il carattere di ricchezza… Chiuso il circolo delle idee, resta chiuso il circolo delle ricchezze".*

Questo filone di pensiero si salda con quei pochi economisti contemporanei che hanno posto in luce sia i limiti delle misurazioni quantitative della crescita economica (il mitico PIL che è sempre più una misura magica e mistificatrice) che la necessità di differenziare l'approccio tra crescita economica nei paesi in via di sviluppo ed in paesi ad economia sviluppata. Tra questi mi piace ricordare il grande Giorgio Fuà, maestro indiscusso della crescita economica diffusa, dei rapporti tra economia e territorio, dell'industrializzazione senza fratture, dei problemi dello sviluppo tardivo in Europa. In particolare in una delle sue ultime opere importanti ("Crescita economica. Le insidie delle cifre" Il Mulino 1993), Giorgio Fuà scriveva:

"Quindi il dovere della solidarietà internazionale non costituisce una ragione sufficiente perché il mondo ricco continui a proporre un forte tasso di crescita della propria produzione come obiettivo primario. Per curare il male della divisione del mondo in paesi più o meno soddisfatti e insoddisfatti sarebbe, del resto, almeno altrettanto importante un altro tipo di azione, che riguarda il campo della cultura e la formazione dei sistemi di valori, Consiste nel contrastare la concezione imperante per cui un singolo modello di sviluppo e di vita (oggi quello centrato sulla crescita delle merci) viene proposto ed accettato come l'unico valido; e nell'apprezzare che ogni popolazione cerchi la via meglio corrispondente alla sua storia, ai suoi caratteri, alle sue circostanze e non si senta inferiore ad un'altra per il solo fatto che quella produce più merci. Oggi questo sembra pura utopia, ma non si può non pensarci".

La gravissima crisi internazionale scoppiata recentemente, ma che era in gestazione da molto tempo, ha rafforzato e non indebolito questa impostazione.

Questa crisi è in parte anche una crisi che, in termini marxisti, possiamo chiamare di sovracapacità produttiva. E' semplicemente folle intestardirsi a produrre sempre più beni dei quali la gente non ha bisogno perché ha gli armadi ed i garage ricolmi, e non produrre e non investire per produrre beni e servizi dei quali c'è, invece, un crescente bisogno. Per molti secoli il pensiero economico aveva al suo centro l'antico principio: "omnium rerum mensura homo" Nel corso degli ultimi cento anni circa, pian piano, questo principio è stato se non totalmente rimosso, messo in un angolo ed al centro è stato posto "il profitto" che da strumento di sviluppo ha assunto via via la natura di un vero e proprio totem. Negli ultimi 30 anni questa deriva verso la follia economica ha assunto un ritmo sempre più frenetico e persino il concetto di "profitto" è stato via via scalzato ed, al centro, è stato messo il concetto di "capital gain". La grande crisi ha messo un fermo a questo delirio o, almeno, ha lanciato nei confronti dello stesso un forte grido d'allarme. Dobbiamo rimettere al centro del pensiero economico e dello sviluppo l'uomo e, dunque, la cultura, perché è questo che fa la differenza tra l'uomo e gli altri esseri animati. E mettere al centro l'uomo, vuol dire, nell'attuale fase economica mettere al centro l'occupazione.

Io già dissi questo a Napoli nel 2008, quando nel mio libro: "Viaggio nell'economia campana" (Ed. Guida, 2008) titolai il secondo capitolo: "Obiettivo centrale: l'occupazione" ed in esso affermavo:

"*Noi pensiamo che l'idea guida, che l'obiettivo centrale, che il parametro di riferimento essenziale debba essere l'occupazione. Ogni idea, ogni progetto, ogni proposta, ogni azione deve passare al vaglio delle seguenti domande: questa iniziativa crea occupazione? Quanta occupazione? Quale occupazione? E' occupazione produttiva o assistita?. Pensiamo ciò in generale, concordando con il premio Nobel per l'Economia del 2001 Joseph E. Stiglitz che afferma: "Ciò che mi colpì maggiormente fu la disoccupazione. In un'economia dinamica, i posti di lavoro che si perdono in un settore se va in crisi o diventa obsoleto, dovrebbero essere creati in un altro. Ma è compito del governo facilitare questo movimento della forza-lavoro. La prima responsabilità di un governo è mantenere la piena occupazione" (2006). Ma pensiamo ciò ancora più in particolare per la Campania, che continua a presentar tassi di occupazione e disoccupazione del tutto inaccettabili, e ciò vale soprattutto per Napoli, che presenta dati peggiori delle altre province".*

Ma l'occupazione la si deve cercare e creare dove ci sono reali bisogni e reali opportunità. Non possiamo attenderci occupazione dalle grandi imprese manifatturiere o di servizi, perché è da trent'anni che la grande impresa riduce posti di lavoro. E' difficile anche attenderci, almeno per parecchi anni, significativa occupazione dalle medie imprese tradizionali perché queste, durante la crisi, hanno realizzato grandi incrementi di produttività, sicché possono aumentare la produzione in misura significativa senza aumentare l'occupazione. Sicché la nuova occupazione si troverà solo nello sviluppo delle nuove tecnologie sul'innovazione ad ogni livello ed in ogni cosa e nelle attività dove vi sono bisogni insoddisfatti. Tra questi vi è tutta l'area della cultura, quella della quale l'art. 9 della Costituzione dice che "la repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica"; e vi è tutta l'area del patrimonio paesaggistico, storico e artistico della Nazione che parimente l'art. 9 dice che deve essere tutelato.

E' in queste aree che possiamo trovare le fondamenta del nuovo sviluppo e della nuova occupazione. Non è solo l'amore per la cultura e la scienza, né l'amore per il paesaggio naturale e urbano del nostro, una volta, bellissimo Paese che ci guida. E' anche un rigoroso pensiero economico che ci porta a queste conclusioni.

E, fortunatamente, in molte parti del nostro territorio ciò sta avvenendo. Penso, in Lombardia, alla lungimirante politica della Fondazione Cariplo che ha visto proprio nello strumento dei Distretti culturali e della valorizzazione del patrimonio culturale e artistico dei territori lombardi la chiave di volta per una politica di sviluppo reale, dall'Oltrepò mantovano alla Valle Camonica e, presto, speriamo ad altre valli dove il distretto culturale è in gestazione. Faccio parte del Comitato Scientifico del Distretto Culturale della Val Camonica che è stato l'apripista e posso testimoniare che i fondi della Fondazione Cariplo (3,8 milioni di euro) hanno attivato altri fondi privati e pubblici in misura più che doppia su progetti nati nell'ambito dell'attività del Distretto. Questo perché i fondi forniti dalla Fondazione non sono una elargizione ma un vero e proprio investimento del quale si dovrà dare conto, inquadrato in un progetto dettagliato e approfondito messo a punto, con un lungo lavoro, dagli Enti locali dialogando con i tecnici della Fondazione stessa. Io credo che il Distretto Culturale della Val Camonica non si limiterà a restaurare lo straordinario numero di capolavori artistici concentrati in questa Valle, ma creerà posti di lavoro qualificati e stabili e già ha suscitato un nuovo spirito comunitario produttore di energie positive che trovano nella cultura la loro anima e la loro misura. Penso alle belle storie emblematiche documentate nel nostro incontro odierno. Penso a tante città minori che non solo hanno salvaguardato il loro patrimonio

artistico, ma lo hanno curato, valorizzato, divulgato, fatto diventare patrimonio di tutti. Ed in quest'opera, spesso, la presenza del FAI è stata di stimolo e di guida».

Ed è proprio del FAI (Fondo Ambiente Italiano) che parleremo nel capitolo 5, mentre nell'ultimo capitolo tratteremo il caso del Distretto Culturale della Valle Camonica, e di altre ipotesi progettuali riguardanti il territorio di Trieste.

5. IL CASO DEL FAI – FONDO AMBIENTE ITALIANO

Senza cultura in Italia non rimane nulla.

Mario Monicelli

5.1 La missione del FAI: fare cultura

Fondo Ambiente Italiano è una Fondazione senza scopo di lucro, di diritto privato, riconosciuta come Persona Giuridica con Decreto del Presidente della Repubblica (D.P.R. 941, 3.12.1975). Ha come scopo esclusivo l'educazione e l'istruzione della collettività alla difesa dell'ambiente e del patrimonio artistico e monumentale ed opera nell'interesse di tutti coloro ai quali sta a cuore il patrimonio culturale e naturalistico italiano.

Il FAI è nato nel 1975 con un obiettivo concreto: agire per la salvaguardia del patrimonio d'arte e della natura italiano. Questo impegno che si traduce in tre filoni:

1) Tutela e valorizzazione (il FAI restaura e riapre al pubblico monumenti e luoghi di natura unici del nostro Paese che gli sono stati affidati).
2) Educazione e sensibilizzazione (il FAI è quotidianamente impegnato a educare e sensibilizzare la collettività alla conoscenza, al rispetto e alla cura dell'arte e della natura, elementi integranti della nostra identità).
3) Vigilanza e intervento (il FAI si fa portavoce degli interessi e delle istanze della società civile vigilando e intervenendo attivamente sul territorio, in difesa del paesaggio e dei beni culturali italiani).

5.1.1 Restauri e manutenzioni dei beni FAI

In primo luogo, quindi, il FAI si occupa della salvaguardia di numerosi beni di interesse ambientale, architettonico o artistico. Molti di questi beni sono di sua proprietà: il bilancio sociale relativo all'anno 2009 contabilizza terreni di proprietà

per 3.242.382 euro e fabbricati e arredi per 57.896.260 euro. Altri beni, invece, sono gestiti in comodato.

Il 2009 – si legge sempre sul bilancio – è stato un anno molto impegnativo per la Fondazione dal punto di vista degli interventi sui propri beni, che hanno compreso lavori di restauro conservativo, consolidamento strutturale, adeguamento impiantistico e rifunzionalizzazione.

Tra gli esempi più significativi di questi lavori, vi sono stati:

- il restauro degli intonaci di Villa del Barbianello (Como)
- il restauro della biblioteca e del parco di Villa Della Porta Bozzolo (Varese)
- la definizione del progetto per il restauro di Casa e Torre Campatelli (San Gimignano, Siena)
- il recupero degli esterni del Castello di Manta (Cuneo)
- una serie di interventi presso il Castello di Masino a Caravino in provincia di Torino (il ripristino di una parte del parco, la riqualificazione forestale e di valorizzazione paesistica della strada che collega il Castello alla vecchia portineria, il restauro della Torre dei Venti, vari consolidamenti strutturali, la redazione del progetto esecutivo della Torrazza – la Torre con la Sala da Ballo –, il restauro dell'appartamento della marchesa).
- l'ampliamento dei servizi per il pubblico, con l'inaugurazione del ristorante interno al Museo, nella proprietà di Villa Panza (Varese). Qui sono stati realizzati anche dei lavori per l'ampliamento dell'impianto di videosorveglianza riguardanti i locali che hanno ospitato la mostra dedicata all'arte povera, ed un intervento di restauro conservativo delle persiane in legno della Villa.
- il 2009 è stato interamente dedicato all'attività di progettazione del restauro paesaggistico del Bosco di San Francesco ad Assisi (Perugia) e del restauro conservativo degli edifici.
- il ripristino del sentiero che collega il Monastero di Torba al parco archeologico di Castelseprio (Varese), e il restauro conservativo delle strutture archeologiche esistenti (lavori interrotti ad aprile e da concludere negli anni successivi).
- la ristrutturazione della foresteria dell'Abbazia di San Fruttuoso a Camogli (Genova), per rendere gli ambienti più adatti a un uso per soggiorno turistico.
- i lavori di apertura nel nuovo ingresso sulla recinzione prospiciente via Mozart e di realizzazione di un percorso pedonale autonomo, rispetto a quello di visita, per l'accesso alla caffetteria, a Villa Necchi Campiglio (Milano).

- la prosecuzione dei lavori di restauro (cinta muraria interna, portali e balaustre) e di rifunzionalizzazione (progettazione degli spazi verdi del parco agricolo e del giardino) di Villa dei Vescovi a Luvigliano (Padova).

Nel 2009, inoltre, il FAI ha intrapreso lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria per la conservazione delle opere d'arte custodite nei suoi Beni.

In particolare:

- continua il restauro delle pitture murali, opera del fiammingo Lamberto Sustris, a Villa dei Vescovi.
- per quanto riguarda Villa Necchi Campiglio, ha avuto inizio la campagna di pulitura di tutti i tessili, è stata realizzata la messa in sicurezza di tutti i dipinti – comprese le opere della Collezione Gian Ferrari – e si è svolto il restauro di un gruppo di dipinti su vetro di scuola veneta del XVIII secolo
- in previsione dell'inserimento del Monastero di Torba nelle Liste del Patrimonio Unesco con la candidatura "I Longobardi in Italia. Centri di potere (568-774)" sono proseguite le iniziative per la riqualificazione e valorizzazione del sito.
- a Villa Della Porta Bozzolo a Casalzuigno (Varese), tra gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, è da segnalare il restauro delle decorazioni ad affresco del XVIII secolo e l'intervento su un gruppo di quattro dipinti settecenteschi.
- I lavori a Villa del Balbianello a Lenno (Como) si sono concretizzati in particolare nella manutenzione ordinaria e il restauro di un gruppo di stampe interessate da fenomeni di umidità.

I budget dedicati alle manutenzioni dei Beni sono stati articolati in una pluralità di voci che contemplano, sulla base della specificità degli edifici e dei giardini della Fondazione, le spese per gli interventi di manutenzione preventiva, programmata e migliorativa, e l'accantonamento di fondi per interventi "a guasto". Tali budget hanno permesso, da un lato, una migliore programmazione dei lavori, con una conseguente ottimizzazione dei costi, dall'altro un più efficace controllo sullo stato di conservazione dei Beni e sulle priorità di intervento.

5.1.2 Eventi, manifestazioni e progetti

Il 2009 è stato ricco di manifestazioni organizzate che hanno riscosso un notevole successo di pubblico. Due su tutte da segnalare:

1) Villa Panza ha proposto "Arte Povera: energia e metamorfosi dei materiali. Opere dalle collezioni del Mart", accogliendo opere e installazioni dalle collezioni del MART appartenenti ad artisti che spaziano da J. Kounellis a Michelangelo Pistoletto;
2) a Villa Necchi Campiglio ha avuto luogo l'esposizione "La mano dell'architetto", in collaborazione con Alterstudiopartners, Sotheby's, Triennale e Moleskine, con esposizione di 400 disegni e schizzi autografi dei più autorevoli architetti al mondo, da Fucsas a Botta, da Michael Graves a Ross Lovegrove. Alla mostra ha fatto seguito un'asta benefica dove sono stati battuti da Sotheby's 80 disegni unici.
Nel 2009 è cresciuto il coinvolgimento delle delegazioni nella nuova edizione del FAI Golf Cup, una gara di golf che si svolge a livello sia regionale che nazionale ed ha consentito la raccolta di 77.000 euro destinati al proseguimento dei lavori a Villa dei vescovi.
Il FAI organizza molti eventi musicali, che spaziano dalla musica classica alla leggera, fino alla grande danza. Nel 2009 la stagione artistica ha ospitato due concerti di Franco Battiato, il 25 marzo al Teatro Massimo di Palermo e il 4 aprile al Teatro Politeama di Lecce. A maggio c'è stata la riapertura del Teatro Sociale di Bergamo, con il concerto del 19 maggio dei Virtuosi Italiani, dedicato alla memoria di Anna Cortesi Bianconi (Capo Delegazione FAI di Bergamo). La stagione estiva si è conclusa il 25 luglio con una serata di spettacolare danza: il Gala "Roberto Bolle & Friends" al Teatro La Fenice di Venezia. Sempre il Gala di Bolle ha riaperto la stagione musicale al Teatro Regio di Torino il 7 settembre. Successivamente, la serata dell'8 settembre è stata dedicata alla grande musica d'autore, con un concerto di Ivano Fossati al Teatro Sociale di Mantova. Altrettanto ricca di eventi è stata la stagione autunnale, che ha visto alternarsi concerti di musica classica e musica leggera: si è iniziato il 15 novembre con il consueto appuntamento al Teatro alla Scala di Milano, il concerto con la London Symphony Orchestra diretta dal Maestro Daniel Harding. Il 16 novembre ha cantato, per la prima volta per il FAI, Luciano Ligabue al Teatro Comunale di Bologna, mentre il 30 novembre a Torino, all'Auditorium del Lingotto, si è esibito l'acclamatissimo Claudio Baglioni.
Il mese di dicembre ha visto l'alternarsi di due grandi eventi: il concerto di Ennio Morricone al Teatro degli Arcimboldi di Milano e un secondo concerto della London Symphony Orchestra, diretta questa volta dal Maestro Valery Gergiev, all'Auditorium Parco della Musica di Roma.

Anche nel 2009, come ogni anno, sono stati realizzati tre grandi progetti nazionali che hanno visto la collaborazione di tanti reparti della Fondazione.

C'è stata la diciassettesima edizione della "Giornata FAI di Primavera" che ha coinvolto tutte le Regioni italiane con l'apertura straordinaria di 580 Beni in circa 210 città grazie all'impegno delle Delegazioni FAI e dei volontari (oltre 7.000) coadiuvati dagli "Apprendisti Ciceroni". Nonostante il tempo incerto in diverse parti d'Italia sono arrivati 450mila visitatori.

Per quanto riguarda "I Luoghi del Cuore", sono stati presentati il 3 febbraio i risultati del 4° censimento, che chiedeva nel 2008 di segnalare "ciò che rovina i luoghi che più ami". Nel corso dell'anno sono state attuate azioni di sensibilizzazione delle Istituzioni sui luoghi segnalati, nonché azioni di monitoraggio e ricerche sui luoghi più votati. Sono inoltre stati attuati interventi sui luoghi selezionati nei censimenti passati ed è stato realizzato un concorso per cortometraggi dedicato ai "Luoghi del Cuore" in collaborazione con Milano Film Festival.

Infine, si è tenuta a Milano, il 6 e il 7 giugno 2009, la prima edizione di "Alla riscossa - giochi d'assalto ambientale", il nuovo gioco a squadre focalizzato sulla riscoperta del patrimonio culturale urbano. Un'iniziativa ludico educativa che, in una notte e un giorno, ha permesso ai partecipanti di scoprire, divertendosi, i mille volti di una Milano meno conosciuta, e di socializzare con gli altri protagonisti della vita cittadina.

I LUOGHI DEL CUORE	
Segnalazioni ricevute per il 4° censimento	115.138
Luoghi segnalati	10.120
Lettere inviate alle istituzioni in tutta Italia	3.356
Luoghi del Cuore presentati al pubblico	4
Cortometraggi presentati al pubblico	10
Luoghi del Cuore 2008 monitorati	4

Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

GIORNATA FAI DI PRIMAVERA	
Beni aperti	580
Visitatori	450.000
Delegazioni attive	100
Volontari	7.000
Apprendisti ciceroni	12.000
Visitatori al sito web	700.000
Iscrizioni al FAI	7.840
Contributi dai visitatori	620.000 €

Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

ALLA RISCOSSA	
Partecipanti al gioco	1.250
Squadre iscritte	231
Partecipanti alla festa di apertura	2.000
Persone direttamente coinvolte nello svolgimento delle prove	6.000
Prove	65
Partner tecnici	85

Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

5.1.3 La voce del FAI sul territorio

Iniziative come "I luoghi del Cuore" e "Alla riscossa" ci portano direttamente sui territori.

Il FAI ha una attivissima rete di Delegazioni, che ha raggiunto quota 109 con l'inaugurazione di tre nuove Delegazioni FAI in Calabria (Cosenza, Pollino, Catanzaro) e di una in Umbria (Perugia). Nel 2009 inoltre si sono registrati 10 Gruppi FAI, con l'avvio dei nuovi Gruppi a Vibo Valentia, Alba, Assisi e Lago Trasimeno.

L'attivismo locale è stato rafforzato dall'avvio del progetto "Puntiamo i Riflettori" che ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo del FAI in Italia attraverso l'attenzione ai beni di arte e natura presenti nei territori dove sono attive le Delegazioni.

Nel 2009 le Delegazioni FAI di Basilicata (Matera), Campania (Napoli), Molise (Campobasso) e Sardegna (Cagliari) hanno partecipato a "Cultura a porte aperte", progetto promosso dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Obiettivo della manifestazione era migliorare il rapporto tra cittadino e Stato nell'ambito della riforma della Pubblica Amministrazione, rafforzando il dialogo con tutte le

Amministrazioni locali (Regioni, Province e Comuni), ma anche con il mondo della scuola e dell'università, gli ordini professionali, le associazioni pubbliche e private operanti nel settore, le strutture di promozione del turismo, i cittadini e tutti gli interessati al settore culturale. I Delegati FAI hanno affiancato il Ministero nella realizzazione di convegni locali sulla gestione dei beni culturali, tavoli tecnici e visite guidate in occasione di aperture di istituti e luoghi d'arte.

Il 2009 è stato un anno di riorganizzazione strutturale della rete territoriale del FAI, grazie alla definizione di nuove Linee Guida, e di una decisa innovazione tecnologica, grazie al miglioramento degli strumenti informatici per supportare le iniziative sul territorio. In quest'ottica sono stati realizzati un nuovo spazio Extranet per favorire la comunicazione e gli scambi interni e una rete di blog per promuovere con maggiore efficacia sul Web le iniziative e gli appuntamenti locali.

Per parlare con più forza di cultura a livello locale, un'altra importante iniziativa è quella di stringere partnership con le altre importanti realtà culturali radicate su ciascun territorio. Un esempio è quello della Villa Necchi Campiglio, che si è inserita nel panorama dell'offerta museale milanese collegandosi attraverso un nuovo circuito alle quattro case-museo della città. Si tratta di un esperimento inedito e particolarmente gradito ai visitatori che, con un unico biglietto, hanno accesso ai quattro musei e a una documentazione storico-artistica appositamente dedicata al tema della "storia della casa" dall'Ottocento al Novecento. In seguito al successo raccolto da questo progetto, la Regione Lombardia ha affidato al FAI l'incarico di redigere un piano di fattibilità riguardante una rete delle case-museo di Milano. Con l'ausilio di un comitato scientifico composto dai responsabili delle case museo della Regione, il FAI ha quindi vagliato più di 60 realtà museali del territorio lombardo allo scopo di stendere una lista di componenti idonei per una futura rete.

5.1.4 Scuola ed Istruzione

Il FAI sta portando avanti anche un'opera di educazione e sensibilizzazione di studenti e docenti focalizzata alla difesa del paesaggio italiano.

Sono state organizzate visite scolastiche in 17 Beni per studenti di tutte le età nel corso delle quali sono stati proposti laboratori musicali, attività in costume, esplorazioni naturalistiche, laboratori creativi, visite in lingua… Sono stati prodotti

materiali integrativi e schede a supporto della visita con una nuova grafica accattivante.

Malgrado un anno particolarmente difficile per il Turismo scolastico, si è mantenuto il trend dello scorso anno con 47.800 presenze di studenti in visita. Sono state inoltre organizzate due mostre didattiche a Villa Della Porta diffusione delle informazioni relative ai progetti didattici del FAI e uno spazio per la presentazione dell'impegno ambientale delle scuole italiane.

Il numero delle classi aderenti al FAI è cresciuto in modo molto significativo, fino a raggiungere oltre 38mila studenti delle Classi Amiche FAI: a loro sono stati riservati particolari vantaggi, tra cui lo sconto del 50% sull'ingresso nei Beni della Fondazione in occasione delle visite scolastiche, speciali strumenti didattici ed il Notiziario per le Classi Amiche FAI.

Nell'edizione 2009 della Giornata FAI di Primavera 12mila "Apprendisti Ciceroni" di tutti i livelli di scuola, con una prevalenza degli istituti superiori, hanno illustrato ai tantissimi visitatori i beni eccezionalmente aperti in tutta Italia.

Infine, una newsletter elettronica ha informato ogni mese più di 25mila insegnanti sulle iniziative e i progetti FAI.

Per quel che riguarda i corsi d'arte per adulti, l'iniziativa principe del 2009 è stato il ciclo di lezioni "Regge Italiane. Arte, storia, potere" che per la prima volta è stato proposto in contemporanea a Milano e Roma. L'iniziativa ha riscosso un'ottima risposta del pubblico, interessato non solo all'arte conservata nei celebri palazzi ducali italiani ma anche all'analisi delle strategie e delle dinamiche politiche che avevano luogo nella cornice artistica dei nostri più importanti monumenti architettonici.

Parallelamente, un altro corso del FAI è stato proposto a Torino, anche in occasione dell'apertura del MAO - Museo d'Arte Orientale presso Palazzo Mazzonis. Si tratta di "Incontrare l'Asia. 29 lezioni sull'Arte Orientale", gruppo di lezioni basilari per sviluppare la conoscenza dell'arte e della cultura dei popoli dell'Asia, ambiti sempre più emergenti nel panorama internazionale.

Ricca anche l'offerta culturale di Villa Necchi Campiglio, che sin dalla sua apertura al pubblico si è offerta ai cittadini come centro di indagine dell'arte e degli aspetti della vita culturale del Novecento. Due quindi i cicli di conferenze proposti: "Interni ed esterni della città moderna", in primavera, e "Lo spirito milanese nell'arte del

Novecento", in autunno. Entrambe le iniziative hanno riscosso buon successo di pubblico, ormai legato alla Villa come nuovo luogo di incontro e di cultura.

5.1.5 Viaggi Culturali

La cultura e l'educazione passano anche attraverso la conoscenza dei territori, quelli italiani ma anche quelli esteri. E' per questo che il FAI nel 2009 ha organizzato 29 viaggi, molti dei quali hanno fatto registrare il tutto esaurito. Accompagnati da docenti esperti, i viaggiatori hanno avuto l'opportunità di visitare luoghi di grande interesse. Fra questi spicca il Medio Oriente, dove si segnala il ritorno in Siria del FAI dopo alcuni anni di assenza. Tra le novità in Oriente, invece, grande successo hanno avuto il secondo itinerario in Giappone e un inedito percorso nel Turkestan cinese, parte della Via della Seta sulle orme di Marco Polo. Prosegue l'itinerario alla scoperta degli Stati Uniti e della loro vastità multiforme: quest'anno il FAI è stato a Chicago, la città dove sono nati i primi grattacieli, un vero e proprio museo all'aperto dell'architettura moderna e contemporanea. Si è confermato poi il successo dei viaggi nelle grandi città europee: Berlino, meta ormai abituale, con le sue grandi novità architettoniche; Lisbona e i suoi dintorni con meraviglie tutte da scoprire; Londra e i suoi grandi musei. E infine Istanbul, metropoli il cui passato straordinario emerge dalle maglie della città moderna. Grande successo ha poi riscosso l'inedito fine settimana a Tripoli, alla scoperta dei tesori archeologici della Tripolitania, dalla capitale a Sabratha fino a Leptis Magna. Prosegue inoltre il ciclo dedicato al sub-continente indiano con gli splendidi itinerari attraverso gli stati del Gujarat, del Madhya Pradesh e dell'Uttar Pradesh, e nel profondo sud alla scoperta del Tamil Nadu e del Kerala.

In concomitanza con "I mercoledì dell'arte", dedicati alle Regge italiane, è stato proposto un itinerario ad hoc per approfondire i temi trattati nelle conferenze: le Regge borboniche, da Caserta a Procida, da Portici a Persano. Anche gli incontri culturali riservati a "I 200 del FAI" hanno riscontrato particolare successo: a marzo la proposta inedita di una crociera alla scoperta degli Emirati Arabi, del Bahrein e dell'Oman; in maggio un breve fine settimana in Lomellina, nelle campagne dei Visconti e degli Sforza; in ottobre infine un itinerario dedicato a Venezia e alle sue maggiori novità culturali, dalla visita del neo-restaurato Palazzo Grimani al nuovo museo di Punta della Dogana. Si sono aggiunte anche due giornate dedicate a visite

speciali, una a Milano in occasione della mostra di Caravaggio a Brera, e una giornata a Roma per ammirare la "privatissima" Cappella Paolina.

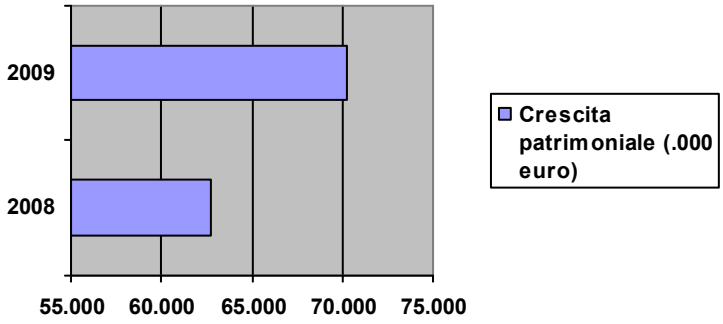
5.2 La raccolta fondi

Il FAI si pone come una realtà all'assoluta avanguardia nel panorama del fund raising in Italia. I soggetti da cui provengono i finanziamenti sono le aziende, gli enti pubblici, le fondazioni bancarie ed i privati. Notevoli anche le risorse che vengono donate ogni anno al FAI tramite lasciti testamentari. Le politiche di raccolta fondi sono ben organizzate e si avvalgono del lavoro di un ufficio preposto proprio all'attività di fund raising.
I dati a nostra disposizione ci permettono di calcolare sia l'indice FACE (il rapporto tra i costi del fund raising e di amministrazione rispetto alle spese totali) sia il rendimento di ciascuna delle attività di fund raising realizzate dal FAI.
Ma prima di andare a descrivere le varie categorie di finanziatori e l'efficienza delle varie modalità di raccolta fondi, andiamo ad analizzare la *crescita patrimoniale* che la raccolta ha consentito nel 2009. Tale crescita ammonta a 7.506.000 euro, e porta il patrimonio netto dai 62.780.000 euro del 2008 ai 70.286.000 euro del 2009.
Se la raccolta fondi ha portato a 7.506.000 euro di finanziamenti nel 2009, andiamo a vedere a quali voci essi siano collegati.

PASSIVO	**31.12.2009**		**31.12.2008**	
Fondi patrimoniali		**Totale**		**Totale**
Fondo di dotazione	5.200.000		5.200.000	
Fondo di ricapitalizzazione	12.163.000	17.363.000	11.422.000	16.622.000
Fondo attività gestionali	10.072.000		6.285.000	
Avanzo/disavanzo dell'esercizio	-1.340.000	8.732.000	-159.000	6.126.000
Fondo contributi specifici	44.191.000			40.032.000
Patrimonio netto		**70.286.000**		**62.780.000**

Contributi di ricapitalizzazione	*740.000*
Contributi specifici	*4.159.000*
Donazioni ed eredità	*3.947.000*
Perdita in corso	*(1.340.000)*
Totale	**7.506.000**

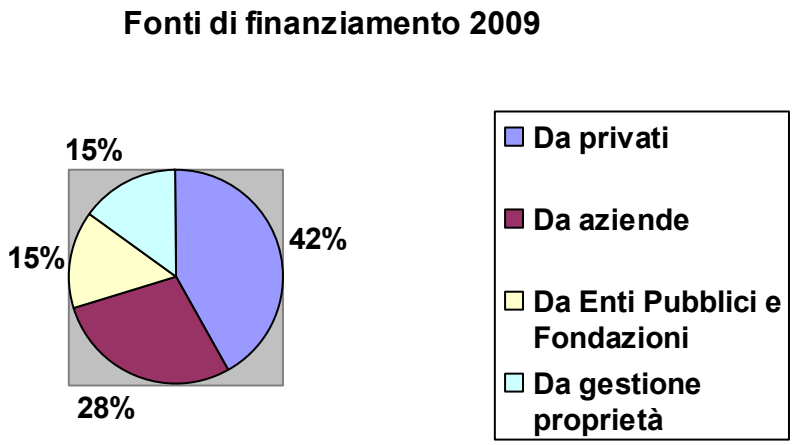
Il Fondo di dotazione, ossia il Capitale d'Apporto, resta fisso al valore di 5.200.000.
740.000 euro sono stati donati dai "200 del FAI", le imprese e privati grandi sostenitori della Fondazione, portando il valore del "Fondo di ricapitalizzazione" a 12.163.000 euro.
4.159.000 euro sono andati a rimpolpare il "fondo contributi specifici", destinato a raccogliere proprio i contributi finalizzati a specifiche acquisizioni, interventi di recupero e conservazione dei beni di proprietà del FAI.
3.947.000 euro sono entrati grazie alle donazioni ed alle eredità, andando ad incrementare il "Fondo attività gestionali" e portandolo a 10.072.000 euro.
1.340.000 euro sono stati persi durante l'esercizio in corso.



Dati: Bilancio Sociale FAI 2009

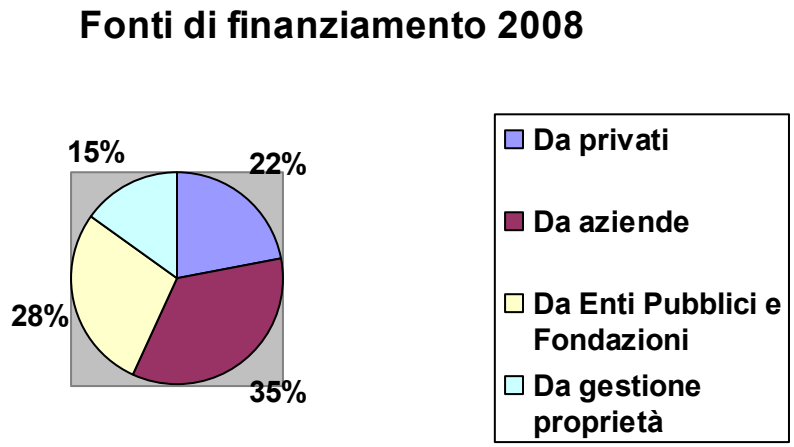
5.2.1 Gli attori della raccolta fondi

I donatori, come abbiamo detto, sono aziende, enti pubblici, fondazioni bancarie e privati. Ovviamente, ci sono anche finanziamenti raccolti grazie alla semplice gestione della proprietà (sbigliettamento, etc. etc…). Vediamo in che percentuale incidono queste categorie.

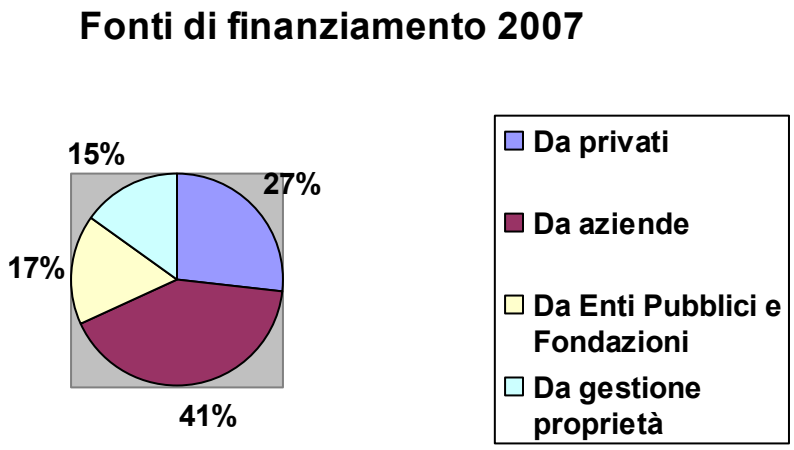


Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

E' interessante notare come nel corso degli anni si sia rinforzata l'importanza del ruolo dei privati, mentre sia andata scemando quella delle aziende, a causa evidentemente della crisi economica che stiamo vivendo.



Dati: Rapporto Annuale 2008 del FAI



Dati: Rapporto annuale 2007 del FAI

Tra i principali finanziatori, vanno senz'altro segnalati i "200 del FAI", costituiti dai privati e dalle aziende che costituiscono le "colonne portanti" della Fondazione. "I 200 del FAI", infatti, contribuiscono dal 1987 ad incrementare il "fondo di ricapitalizzaizone" ed inoltre finanziano importanti progetti di restauro dei Beni della Fondazione ed eventi musicali. Grazie a questo gruppo che, oltre a ricevere nuove adesioni, ha confermato la disponibilità a dare continuità annuale ai contributi versati, i "proventi di ricapitalizzazione" del FAI nell'ultimo anno sono stati di circa 745mila euro. L'omonimo fondo, pertanto, nel 2009 è arrivato ad un ammontare di 12.163.000 euro che, sommandosi al "fondo di dotazione" di 5.200.000 euro porta il FAI a vantare un capitale d'apporto pari a 17.363.000 euro.

5.2.1.1 Raccolta fondi da aziende

L'iniziativa più importante volta alla raccolta di finanziamenti aziendali è senz'altro il programma "Corporate Golden Donor", che è l'iscrizione al FAI riservata alle aziende. Nel 2009 la raccolta fondi dal mondo imprenditoriale ha risentito fortemente del crollo dei mercati internazionali. La crisi ha avuto anche un significativo impatto sul programma Corporate Golden Donor, la cui campagna di acquisizione e rinnovo è stata lanciata proprio in concomitanza con l'esplosione della crisi economica nell'ottobre del 2008.

Questa flessione si è in parte recuperata durante l'anno in termini di raccolta fondi totale grazie alle iniziative finalizzate alla campagna del Bosco di San Francesco ad

Assisi e alla Fontana delle 99 cannelle all'Aquila, monumento severamente danneggiato nel terremoto del 6 aprile. Su queste due iniziative importanti si sono sviluppati progetti innovativi, sponsorizzazioni tecniche e azioni di co-marketing insieme ad aziende importanti che hanno anche coinvolto la loro clientela.

Il particolar modo, per il Bosco di San Francesco di Assisi sono stati raccolti 85 mila euro grazie all'iniziativa "Inno alla Terra", la lettura in contemporanea in 88 località di tutte le Regioni italiane del Cantico delle Creature di San Francesco, il 17 ottobre alle 16.00. Per la Fontana delle 99 cannelle all'Aquila, invece, sono stati raccolti 87 mila euro grazie a una serie di iniziative territoriali speciali organizzate in 14 Regioni.

Inoltre, i progetti nazionali come la "Giornata FAI di Primavera" e "I Luoghi del Cuore" hanno visto confermato il sostegno da parte dei grandi sponsor istituzionali della Fondazione.

Le altre attività di questo settore si sono concentrate principalmente su alcune iniziative:

Villa dei Vescovi: prosegue la raccolta fondi per il primo Bene del FAI nel Veneto che vede la partecipazione oltre che di istituzioni e Fondazioni bancarie anche di importanti realtà imprenditoriali;

Eventi nei Beni: il calendario che di anno in anno si arricchisce di iniziative sempre più attraenti per il pubblico, ha permesso anche nel 2009 di confermare il supporto di aziende interessate a comunicare il loro impegno e allo stesso tempo a entrare in contatto con il pubblico del FAI;

Progetto scuola: con il concorso "ilnostropaesaggio.it" per gli studenti di scuola superiore, la Fondazione si è ancora una volta concentrata sul paesaggio come focus della proposta educativa sviluppata grazie al supporto di un importante istituto universitario. Anche il concorso ideato per le scuole elementari e medie "Mi prendo a cuore" ha beneficiato della sponsorizzazione tecnica di un'importante casa editrice;

Natale con noi: il programma natalizio è stato rinnovato per incrementare l'attrattiva e la redditività dell'offerta con l'introduzione di confezioni di prodotti alimentari provenienti dai Beni del FAI e dai territori circostanti, con risultati molto positivi. Oltre a questi progetti, un grande lavoro è stato dedicato allo sviluppo del posizionamento della Fondazione come interlocutore credibile per iniziative di CSR

(Corporate Social Responsibility), individuando nuovi partner e lanciando le basi per lo sviluppo di nuove iniziative di responsabilità sociale per il 2010.

5.2.1.2 Raccolta fondi da enti pubblici e fondazioni

Grande rilevanza ha la collaborazione con gli Enti Pubblici sia a livello centrale che territoriale. Grazie anche all'attivazione di apposite convenzioni e, in alcuni casi, di accordi di programma, essi concorrono alla realizzazione di iniziative culturali ("Giornata FAI di Primavera", mostre, corsi di storia dell'arte, attività didattiche) e ad attività di restauro e valorizzazione dei Beni. Vanno altresì consolidandosi i rapporti con le Fondazioni bancarie che per lo più sostengono, con contributi finalizzati, gli interventi di restauro e valorizzazione dei Beni.

5.2.1.3 Raccolta fondi privati

In generale, tra iscrizioni, contributi liberi e contributi finalizzati, nel 2009 sono stati raccolti dai privati oltre 3,5 milioni di euro, il 32% in più rispetto all'anno precedente.

Campagna Tesseramento. Nel corso del 2009 sono stati acquisiti 21mila nuovi iscritti al FAI, grazie alle molteplici attività di promozione svolte in occasione della "Giornata FAI di Primavera", nei Beni FAI, via Web e sul territorio.
La campagna di "rinnovo" sugli individui ha registrato un tasso di fedeltà di oltre l'80%.
Complessivamente, nel 2009 sono stati registrati circa 76mila iscritti e circa 4mila "amici FAI", per un totale di 80mila donatori. Tra tutti gli iscritti, oltre 2.700 hanno deciso di sostenere la Fondazione con quote di iscrizioni più importanti (cioè le quote Speciale e Sostenitore), il 29% in più rispetto al 2008.
Il tesseramento nel settore scolastico ha visto un aumento del 13%, passando da 1.635 classi aderenti nel 2008 a 1.852 classi aderenti nel 2009.

QUOTE DI ISCRIZIONE ANNUALE

	SINGOLA	COPPIA	FAMIGLIA	GIOVANE
Ordinario	39 €	60 €	66 €	20 €
Speciale	96 €		150 €	
Sostenitori	540 €			
Scuola (1 insegnante + classe)	38 €			

Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

Campagne di Raccolta Fondi. Come abbiamo visto, nell'ottobre 2009 è stata lanciata la campagna "La Terra di Francesco", la prima campagna di raccolta fondi televisiva con SMS. La creatività della campagna, che aveva l'obiettivo di raccogliere fondi per il restauro del Bosco di San Francesco ad Assisi, è stata realizzata da Oliviero Toscani. Oltre 170mila cittadini italiani hanno donato un SMS solidale a sostegno della campagna, consentendo di raccogliere circa 311mila euro.

LA TERRA DI FRANCESCO
Oltre 2 milioni di euro raccolti, di cui 311.000 da SMS solidali
15 presenze in trasmissioni RAI
14 presenze in trasmissioni Mediaset
500.000 visitatori sui siti FAI
374 articoli pubblicati
121 uscite annuncio stampa
284 passaggi gratuiti spot sulle radio nazionali
80 passaggi gratuiti spot TV su reti nazionali
88 eventi culturali in tutte le regioni italiane
3 iniziative di co-marketing con aziende (Ikea, Aboka e Body Shop)

Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI

Un'altra importante campagna di raccolta fondi del 2009 è stata "SOS Monumenti Abruzzo" per il restauro della Fontana delle 99 Cannelle, in seguito al terremoto. La raccolta fondi ha consentito di aprire il cantiere di restauro della Fontana nella primavera del 2010.

Nel 2009 si sono moltiplicate anche le proposte di "adozioni FAI": adozione di Beni, di alberi, di panchine, di stanze e di restauri. Complessivamente la campagna adozioni ha registrato un grande successo raccogliendone il 300% in più rispetto all'anno precedente.

5.2.1.4 Lasciti e donazioni in memoria

La campagna stampa dedicata ai lasciti è stata pubblicata 24 volte, grazie anche a un'attività di ricerca di spazi pubblicitari gratuiti.
Il lascito più importante è stato nel 2009 la Villa Fogazzaro Roi a Oria in Valsolda, lasciata in legato al FAI dal Marchese Giuseppe Roi, pronipote dello scrittore. La dimora offre ancora oggi ricordi e atmosfere del capolavoro fogazzariano, *Piccolo Mondo Antico* e che andrà ad arricchire il numero dei Beni prossimamente aperti al pubblico.
Oltre a questo importante legato, nel corso dell'anno la Fondazione ha ricevuto altri 414.836 euro in lasciti finanziari e donazioni in memoria.

5.2.2 Il potere della comunicazione

La comunicazione del FAI pone attenzione ai temi ambientali, al coinvolgimento diretto di tutti gli stakeholders con messaggi chiari, finalizzati alla raccolta fondi, la scelta di un tono di voce e uno stile di comunicazione più vicini alle persone, l'utilizzo dei *new media*: queste le scelte principali che hanno consentito al FAI di accrescere la sua notorietà e aumentare la sua visibilità a livello nazionale.
Tutti i materiali di comunicazione vengono costantemente aggiornati: dagli strumenti promozionali per promuovere i Beni e gli eventi in essi organizzati, ai materiali per le scuole o per le Delegazioni, a quelli prodotti per sostenere il progetto 'turismo'. Infine, per sottolineare con forza il nuovo spirito "movimentista" della Fondazione, è stato studiato anche il pay-off "FAI ANCHE TU". Un vero e proprio invito a tutti i cittadini ad attivarsi concretamente per sostenere l'attività del FAI a favore del Paese.

Pubblicità e Promozione
L'ufficio si impegna nella realizzazione di numerosi prodotti pubblicitari, promozionali ed editoriali a supporto delle iniziative organizzate dal FAI, sia a livello nazionale sia locale, curandone sia l'impostazione creativa sia la realizzazione grafica e la produzione. Fungendo da punto di riferimento per tutti i reparti della Fondazione, le Delegazioni e i Beni FAI aperti al pubblico, l'Ufficio ha garantito la supervisione e il controllo dell'applicazione delle linee guida dell'immagine coordinata.

L'ufficio si occupa direttamente del *media* a sostegno di singole iniziative al fine di ottenere la massima copertura media con il minor impatto economico possibile per la Fondazione. E' in ogni caso da sottolineare che il rapporto con le concessionarie di pubblicità dei vari gruppi editoriali si basa in larga misura sulla richiesta di spazi gratuiti.

Internet

Nonostante il boom di visitatori fatto registrare nel 2008, l'anno successivo al lancio nel marzo 2007 della nuova versione, www.fondoambiente.it ha mantenuto anche nel 2009 un alto trend di crescita, confermandosi un luogo di incontro virtuale frequentato quotidianamente da numerosi italiani. I visitatori sono passati dai 2.364.417 del 2008 ai 3.317.112 del 2009, con un incremento di oltre il 40% e una media mensile di 276.426 visitatori, mentre le pagine viste sono state leggermente più numerose dell'anno precedente, raggiungendo quota 37.000.000. Confermata anche l'attenzione dei visitatori per i contenuti proposti sul sito: la durata media della visita si è mantenuta infatti superiore ai sette minuti, dato notevolmente al di sopra della media di Internet.

Sull'onda della crescita dei visitatori, Fondoambiente.it ha confermato anche il suo importante ruolo come strumento di raccolta fondi. Nel 2009 infatti il numero di contributi online è cresciuto notevolmente: le nuove iscrizioni sono aumentate del 34% rispetto al 2008, i rinnovi del 47% e i contributi liberi addirittura del 243%.

È proseguita inoltre la crescita degli utenti iscritti alla Newsletter del FAI che hanno superato quota 100mila, con una crescita di oltre il 15% rispetto all'anno precedente.

E' cresciuto anche il numero di messaggi di Direct Email Marketing (DEM) inviati per promuovere le attività del FAI. Nel 2009 sono state inviate a target differenti complessivamente 64 DEM, cinque in più rispetto al 2008, con un tasso di apertura che si è mantenuto alto: 29,2%.

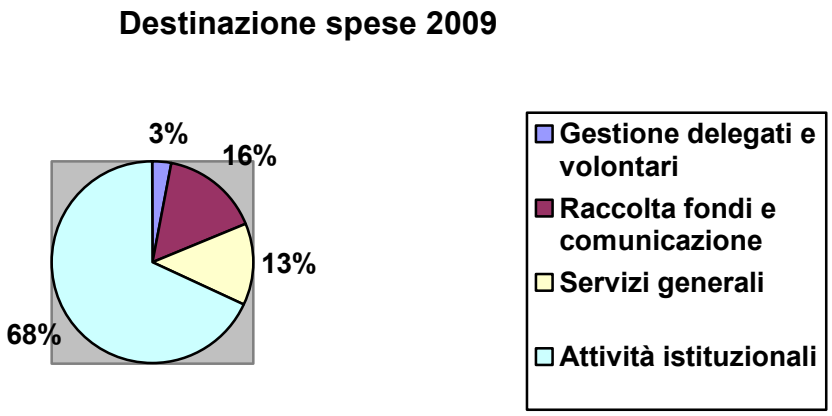
Ufficio Stampa

L'Ufficio Stampa supporta l'attività della Fondazione con lo scopo di dare visibilità e attirare l'attenzione sulla tutela del patrimonio artistico e paesaggistico italiano, attraverso un contatto pressoché quotidiano con i media che ha permesso di ottenere risultati importanti e che ha contribuito a consolidare l'immagine e l'autorevolezza della Fondazione. E' stata inoltre incrementata la sua attività di portavoce del FAI su

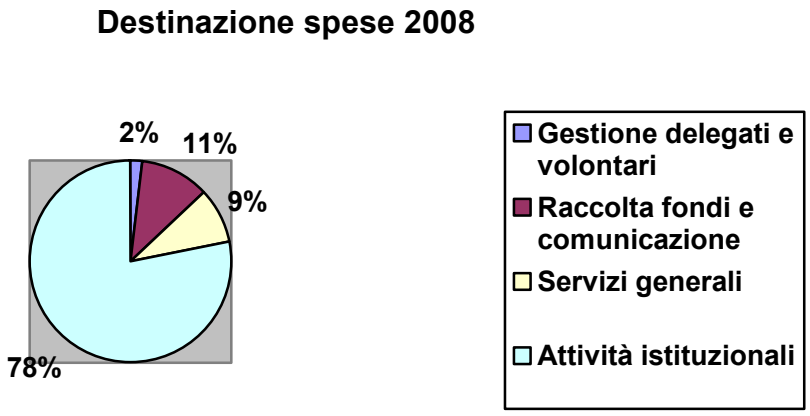
problemi che riguardano l'Ambiente e i Beni Culturali in collaborazione con associazioni nazionali, per rafforzare il messaggio dell'urgenza della tutela del nostro patrimonio e per sensibilizzare sempre più l'opinione pubblica.
Nel 2009, grande copertura redazionale è stata ottenuta sui vari mezzi - stampa, radio, tv e internet - in occasione degli eventi nazionali come la "Giornata FAI di Primavera". Come già evidenziato, una nuova sfida per la Fondazione è stata la campagna di SMS solidale "La Terra di Francesco", dedicata al Bosco di San Francesco ad Assisi, che ha ottenuto una grandissima visibilità stampa e ha trovato ampi spazi nelle edizioni più importanti di notiziari e programmi televisivi e radiofonici. L'Ufficio Stampa si è attivato in prima linea per promuovere i concerti della Fondazione con interviste agli artisti, presentazioni e recensioni degli eventi.

5.2.3 L'indice FACE

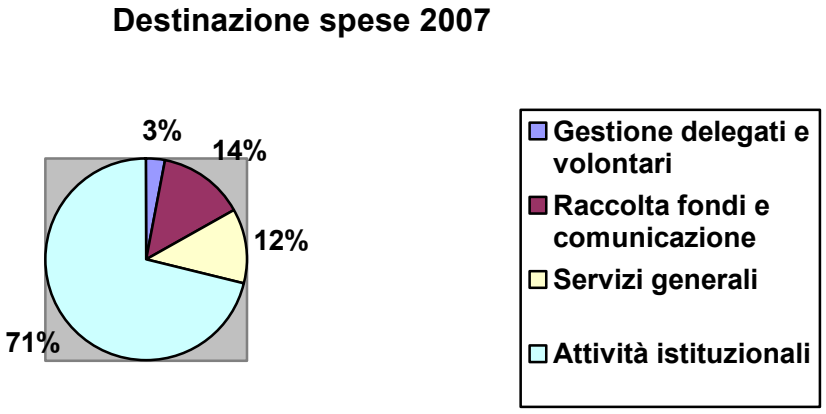
Come abbiamo detto, l'indice FACE rappresenta il rapporto tra i costi del fundraising e di amministrazione e le spese totali.
Andiamo a vedere la ripartizione dei costi per gli esercizi 2009, 2008 e 2007.



Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI



Dati: Rapporto Annuale 2008 del FAI

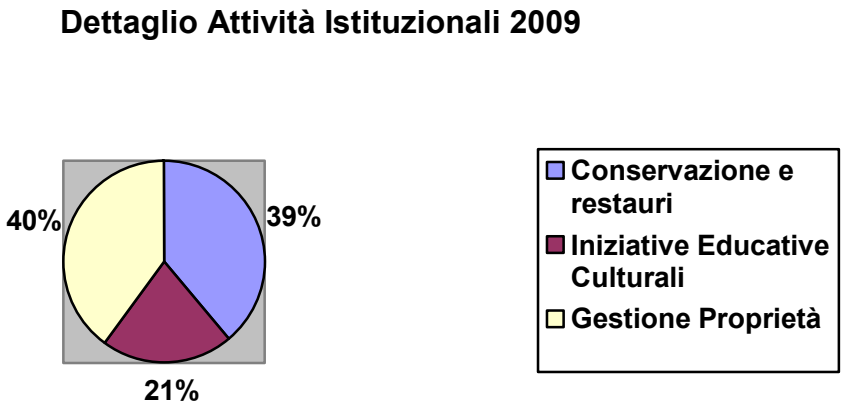


Dati: Rapporto Annuale 2007 del FAI

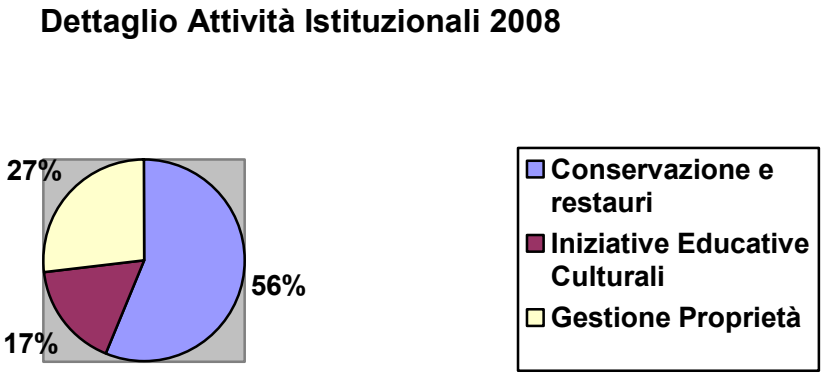
I costi dell'amministrazione e del fund raising corrispondono evidentemente alla somma dei costi per "gestione delegati e volontari", "servizi generali" e "raccolta fondi e comunicazione". Tali costi raggruppano al loro interno voci di bilancio come "Acqua, riscaldamento ed energia elettrica", "Telefoniche", "Cancelleria e stampati", "Oneri diversi di gestione", "Consulenze esterne e collaboratori", "Affitti passivi, concessioni e spese", "Postali e spedizioni", "Promozione e pubblicità". L'indice FACE ci dice pertanto che nel 2007 il FAI ha destinato al fund raising e all'amministrazione il 29% delle spese; nel 2008 il 22%; nel 2009 il 32%. Tali rapporti ci fanno pensare ad una equilibrata gestione delle spese, che dedica un giusto peso all'investimento nella struttura amministrativa e al fund raising per assicurare un futuro solido alla propria attività principale, che comunque non viene

mai trascurata (ad essa viene destinato nel 2007 il 71% delle spese; nel 2008 il 78%; nel 2009 il 68%).

Andiamo ora a vedere nel dettaglio a che cosa corrispondono le spese per l'attività istituzionale.

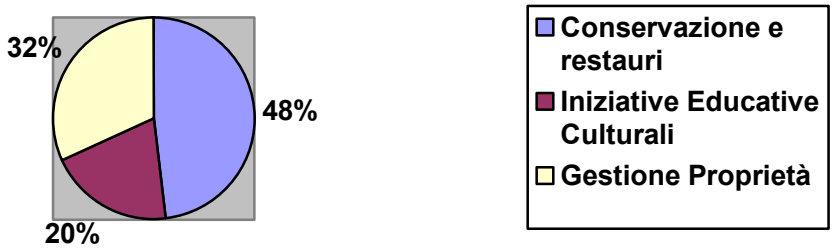


Dati: Rapporto Annuale 2009 del FAI



Dati: Rapporto Annuale 2008 del FAI

Dettaglio Attività Istituzionali 2007



Dati: Rapporto Annuale 2007 del FAI

Tra le spese per le attività istituzionali, rientrano le voci di bilancio "Restauri e lavori immobilizzati", "manutenzione fabbricati, impianti e giardini", "servizi da terzi e manifestazioni" e "personale".

5.2.4 Il ROI delle attività di fund raising

Come abbiamo visto, ci sono vari modi di definire il return on investment (ROI); in questa sede lo abbiamo definito come *la quantità di raccolta espressa in percentuale rispetto all'ammontare dei costi dell'attività di fundraising*. Andremo a valutare quali siano i proventi di ciascuna attività di raccolta fondi adoperata dal FAI e rapporteremo questo valore al costo sostenuto dalla Fondazione per quella tipologia di raccolta.

Escluderemo dall'analisi le "Attività capacity-building" ovvero le attività che non sono destinate alla produzione diretta di ricavi netti: come abbiamo detto, queste sono il *Capacity building* generico (finanziamento delle attività di raccolta, valutazione del fundraising, spese generiche di amministrazione…); l'*Acquisizione dei donatori* (la costituzione di una lista o di una base di donatori include la sollecitazione di potenziali clienti per la prima donazione attraverso la posta, il telefono o il porta a porta); *Eventi speciali e relazioni pubbliche* che sono innanzitutto volte al marketing, allo sviluppo delle relazioni con la comunità, la pubblicità e la promozione, la

formazione al pubblico, la sensibilizzazione, la ricerca di donatori e di volontari, oppure il coinvolgimento dei volontari.

Analizzeremo invece le attività net-income producing (ovvero le attività che ci si attende producano dei contributi netti). Tra queste, come abbiamo detto:

1) *Il rinnovo di donazioni di importo inferiore ai 100 €*: sollecitazione di donatori già acquisiti, tipicamente per contributi da piccoli a modesti, attraverso posta, telefono, o visite personali.
   ROI minimo: 300%
2) *Eventi speciali di raccolta fondi*: eventi primariamente orientati alla raccolta di fondi e solo secondariamente per attività di marketing, pubblicità, promozione; ricerca di donatori e di volontari; coinvolgimento di volontari; ed altri obiettivi non legati alla produzione di ricavi netti
   ROI minimo: 200%
3) *Donazioni pianificate e consistenti*: sollecitazione di sovvenzioni ed altre donazioni simili da privati, tipicamente di 1000 € o superiori.
   ROI minimo: 400%
4) *Campagne per sovvenzioni e contributi vincolati*: sollecitazione di supporter individuali e istituzionali per donazioni occasionali e sovvenzioni e contributi per specifici progetti di investimento.
   ROI minimo: 650%
5) *Ricerca di sovvenzioni da imprese e fondazioni*: sollecitazione di contributi da fonti istituzionali quali imprese, fondazioni, tipicamente per € 1000 o più.
   ROI minimo: 650%
6) *Ricerca di contributi pubblici*: sollecitazione di contributi da enti governativi.
   ROI minimo: 650%

Rinnovo di donazioni di importo inferiore ai 100 euro

Attività di fundraising	Investimenti per il fundraising	Importo delle donazioni	ROI	ROI minimo	Scostamento del ROI
Rinnovo delle adesioni	342.038	1.461.325	427%	300%	127%

Elaborazione propria

Le quote di competenza dell'esercizio sono risultate di euro 1.997.305, con un incremento rispetto al 2008 di 45.294 euro e sono dovute a rinnovi per 1.461.325 e a Nuove Adesioni per euro 535.980. Abbiamo deciso di non occuparci delle Nuove Donazioni ma solo del rinnovo di quelle vecchie, per cui ci si aspetta un risultato positivo ed è più immediato il calcolo del ROI. Abbiamo deciso di considerare come investimento per questa tipologia di raccolta fondi le spese postali e di spedizione, che ammontano a 342.038 euro e corrispondono approssimativamente al materiale inviato a casa dei soci per sollecitare il rinnovo dell'iscrizione. Il ritorno di questo investimento è del 427%: un'ottima performance, considerato che il ROI minimo è stimato al 300%.

Biglietti d'ingresso

Attività di fundraising	Investimenti per il fundraising	Importo delle donazioni	ROI	ROI minimo	Scostamento del ROI
Biglietti d'ingresso	685.211	1.825.731	266%	200%	66%

Elaborazione propria

L'importo raccolto con lo sbigliettamento nelle proprietà del Fai ammonta a euro 1.825.731. Come valutarne i costi? Abbiamo sommato i costi di acqua, riscaldamento ed energia elettrica (288.591) che ci sembra giusto attribuire alla gestione dei beni di proprietà FAI, ai costi indicati in nota integrativa come "gestione proprietà" e che fanno capo a "promozione e pubblicità delle proprietà" (87.764), alle "consulenze esterne per i beni di proprietà (95.880) ed a "servizi da terzi" per la gestione delle proprietà (212.976), per un totale di 685.211 euro. Come vediamo il ROI è del 266%, superiore al ROI minimo ipotizzato per questo tipo di attività, del 200%.

Principali Eventi

Attività di fundraising	Investimenti per il fundraising	Importo delle donazioni	ROI	ROI minimo	Scostamento del ROI
Giornata FAI di primavera	209.332	653.231	312%	200%	112%
Concerti ed Eventi Speciali	1.518.967	1.929.549	127%	200%	-73%
Educazione e visite scolastiche	55480	261.903	472%	200%	272%

Elaborazione propria

Abbiamo scelto, tra tutti gli eventi, la Giornata FAI di primavera, i concerti ed eventi speciali ed infine l'Educazione e le visite scolastiche. Tra i proventi, abbiamo sommato i veri e propri contributi ai ricavi (pagamento del biglietto dei concerti, piuttosto che acquisto di gadget o materiale informativo, pagamento della visita, etc. etc…) raccolti in queste occasioni. Tra i costi abbiamo considerato le spese di pubblicità e promozione di ogni singolo evento più le prestazioni da terzi per la realizzazione dell'evento.

Andiamo a vedere, sempre tra i proventi di gestione, qual è il rendimento del progetto dedicato alle imprese "Corporate Golden Donor".

Corporate Golden Donor

Attività di fundraising	Investimenti per il fundraising	Importo delle donazioni	ROI	ROI minimo	Scostamento del ROI
Corporate Golden Donor	127.949	628.989	492%	650%	-158%

Elaborazione propria

Nonostante l'ottimo ROI ottenuto tramite la sollecitazione delle imprese che hanno aderito al programma Corporate Golden Donor, che ogni anno finanziano il FAI apportando un contributo importantissimo, forse, se si presta fede al ROI minimo stimato a 650%, il rendimento non può considerarsi del tutto soddisfacente. Da un gruppo di imprese che hanno instaurato un rapporto pluriennale con la Fondazione ci

si aspetterebbe, a ragione, un finanziamento più sostenuto. Tale risultato, come abbiamo già detto, può senz'altro essere imputato alla crisi economica in atto, ma anche ad una tendenza che vede il FAI, anno dopo anno, impegnarsi con più tenacia nella raccolta di fondi da parte dei privati, prima che dal mondo imprenditoriale. Lo testimoniano chiaramente i grafici sopra riportati sull'origine delle fonti di finanziamento.

Per concludere bisogna specificare che in questa breve analisi del ROI delle attività di fund raising del FAI abbiamo preso in considerazione esclusivamente i proventi di gestione, e non i proventi patrimoniali, lungamente analizzati in precedenza.
Ricordiamoci che stiamo parlando di *Contributi di ricapitalizzazione per 740.000 euro* offerti dai privati e dalle aziende dei 200 del FAI; di *Contributi specifici per 4.159.000 euro,* destinati a particolari beni*; di Donazioni ed eredità per 3.947.000 euro.* Togliendo la perdita in corso di *1.340.000* euro, il totale dei contributi in conto capitale è di 7.506.000 euro. Il rendimento di queste attività di fund raising è considerevole; si può dire certamente che le donazioni dei 200 del FAI, degli Enti Pubblici e delle Fondazioni Bancarie che finanziano il FAI con contributi specifici siano l'elemento portante dell'attività dell'Ente. Purtroppo non ci sono voci di spesa nel bilancio del FAI direttamente riconducibili a tali rapporti, che comunque ragionevolmente riteniamo di poter definire assolutamente eccellenti e superiori ai minimi suggeriti dalla letteratura in materia.

5.3 Il Valore Economico Totale generato dal FAI

Come abbiamo spiegato nel capitolo 4, il Valore Economico Totale generato da un investimento in cultura si divide in:

- valore d'uso diretto (attuale e futuro): è l'output che può essere consumato direttamente e si traduce nel valore generato dalle forme osservabili della cultura, nel momento in cui esse vengono fruite;
- valore d'uso indiretto (attuale e futuro): è il valore che si concretizza nelle "esternalità pecuniarie" generate a favore dei settori, come quello turistico, che ottengono un ritorno economico dalla presenza di siti/iniziative culturali
- "valore di esistenza", ossia il valore che nasce dalla conoscenza che un determinato bene esiste, indipendentemente dal suo utilizzo da parte di qualcuno, e "valore di

lascito", che è il valore attribuito all'opportunità che le future generazioni possano continuare a fruire di quel bene.
Vediamo dunque quali forme di valore produce l'attività del FAI. Ci soffermeremo sulla descrizione del valore d'uso diretto e del valore d'uso indiretto, più facilmente analizzabili rispetto al valore intrinseco, che richiederebbe un'analisi di tipo qualitativo.

5.3.1 Il valore d'uso diretto

Nel capitolo 4, tra le altre cose, abbiamo affermato che il "valore d'uso diretto" può essere fatto corrispondere a proventi come quelli derivanti dallo sbigliettamento. Questo esempio potrebbe indurci a tentare una stima di tale valore prendendo in considerazione i ricavi tipici della gestione del FAI: "proventi e consumi per vendite", "adesioni e contributi", "biglietti d'ingresso", "affitti d'uso", "nostre prestazioni" e simili. Ma prendere in considerazione solo tali valori sarebbe uno sbaglio: il "valore d'uso diretto" prodotto dalla Fondazione sarebbe sottostimato.
Il FAI è una realtà la cui mission è quella di fare cultura: restaurare beni pubblici, educare la popolazione all'arte, vigilare e intervenire in difesa del paesaggio e del territorio, promuovere eventi culturali… e come tutte le Organizzazioni che operano al fine di produrre cultura, il FAI è una Fondazione senza scopo di lucro! Tant'è vero, che il reddito netto caratteristico prima degli interessi del FAI, nel 2009 risulta essere una perdita di 2.161.000 euro, e nel 2008 una perdita di 454.000 euro (vedi voce *disavanzo gestione operativa* del Rendiconto finanziario 2009).
Risultati come questi sono naturali, per una Fondazione senza scopo di lucro. Il valore creato da un'istituzione di questo tipo, non sta certamente nel suo reddito netto, e non dipende dai proventi di gestione. Il valore di un'istituzione di questo tipo, sta invece nei risultati del fund raising! Ossia nella sua capacità di ottenere donazioni, quelle donazioni che nello Stato Patrimoniale vanno contabilizzate tra i "fondi patrimoniali" e di cui abbiamo diffusamente parlato in precedenza (vedi paragrafo 5.2).
Andiamo allora a vedere come vengono iscritte nel conto economico tali donazioni.
Come possiamo notare, il C/E presenta proventi totali di gestione operativa per 26.622.792 euro e oneri totali di gestione operativa per 28.783.385 euro, da cui il disavanzo di cui sopra. Andiamo però a vedere in che cosa consistono tali proventi ed oneri (vedi *Rendiconto gestionale 2009*).

Ci sono:

- 414.182 euro di proventi per vendite;
- 11.856.326 euro di proventi di gestione (adesioni e contributi dei soci, biglietti d'ingresso nelle proprietà, affitti d'uso, nostre prestazioni…)
- 14.579.511 euro di oneri di gestione.

Ecco quindi da dove provengono i circa 2 milioni di euro di disavanzo.

Poi, nel conto economico ci sono ancora quattro voci, che si compensano a vicenda. Ci sono gli *oneri per restauri su beni propri*, iscritti per 4.959.327 euro, compensati per lo stesso valore dall'*incremento del valore dei beni interessati*.

E poi, ci sono *proventi patrimoniali* per 9.392.957 euro (contributi di ricapitalizzazione, contributi specifici, donazioni vincolate, contributi destinati a terzi). Ma tali proventi non vanno ad incidere sul reddito netto caratteristico in quanto *vengono accantonati ai relativi fondi*, e l'accantonamento che figura tra i costi ne compensa il valore.

Noi riteniamo però che, per una stima del valore d'uso diretto realmente creato dalla Fondazione, e coerente con gli obiettivi della stessa, bisogni tener conto, oltre che dei *proventi di gestione*, anche dei *proventi patrimoniali* e dell'*incremento del valore dei beni restaurati*!

Rendiconto gestionale FAI 2009

PROVENTI	**31.12.2009**		**31.12.2008**	
Proventi per vendite		**Totale**		**Totale**
Vendite a terzi	419.924		359.610	
Variazione delle rimanenze	2.039		863	
Accant. Obsolescenza magazzini	-7.781		0	
Totale proventi per vendite		**414.182**		**360.473**
Proventi di gestione				
Adesioni	1.997.305		1.952.011	
Contributi	4.192.084		4.992.750	
Biglietti d'ingresso	1.825.731		1.671.862	
Affitti d'uso	682.756		736.195	
Affitti attivi	382.261		349.511	
Vari	119.870		54.263	
Nostre prestazioni	2.656.319		3.072.108	
Totale proventi di gestione		**11.856.326**		**12.828.700**
Proventi patrimoniali				
Contributi RCT	740.415		741.666	
Contributi specifici	4.219.251		6.236.290	
Donazioni vincolate	3.946.555			
Contributi destinati a terzi	486.736			
Totale proventi patrimoniali		**9.392.957**		**6.977.956**

Restauri, acquisti e lavori immobilizzati		**4.959.327**		**10.253.556**
TOTALE PROVENTI		**26.622.792**		**30.420.685**
Restauri, acquisti e lavori immobilizzati				
Totale restauri su beni propri	4.959.327		10.253.556	
Di cui lavori interni	-148.410		-164.386	
Totale restauri, acquisti e lavori immobilizzati		**4.810.917**		**10.089.170**
Oneri di gestione				
Acquisti da terzi	272.427		223.822	
Manutenzione fabbricati, impianti e giardini	365.655		354.556	
Acqua, riscaldamento ed energia elettrica	288.591		224.105	
Spese telefoniche	178.407		181.024	
Postali e spedizioni	342.038		388.215	
Promozione e pubblicità	1.383.848		1.471.041	
Consulenze esterne e collaboratori	2.054.282		1.843.098	
Servizi da terzi e manifestazioni	2.293.415		2.263.290	
Affitti passivi, concessioni e spese	258.125		261.854	
Cancelleria e stampati	270.558		242.119	
Oneri diversi di gestione	1.059.066		1.095.020	
Personale	5.555.461		5.221.247	
Accanton. perdite su crediti	41.327		5.562	
Ammortamenti	216.311		210.949	
Totale oneri di gestione		**14.579.511**		**13.985.902**
Accantonamento proventi patrimoniali				
Accantonamento RCT	740.415		741.666	
Accanton. Contributi specifici	4.219.251		6.236.290	
Accanton. Donazioni vincolate	3.946.555			
Accanton. Ctb dest. a terzi	486.736			
Totale oneri patrimoniali		**9.392.957**		**6.977.956**
TOTALE ONERI		**28.783.385**		**31.053.028**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
Gestione titoli				
Interessi su titoli	195.844		382.951	
Plusvalenze su titoli	65.060		35.921	
Minusvalenze su titoli	0		-37.201	
Rettifica svalutazione titoli	64.489		0	
Svalutazione titoli	0		-31.818	
Totale gestione titoli		**325.393**		**349.853**
Altri oneri finanziari				
Interessi bancari	59		5.209	
Altri interessi	3.019		-446	
Sconti e abbuoni	-404		-325	
Totale altri oneri finanziari		**2.674**		**4.438**
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI		**328.067**		**354.291**
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI				
Plusvalenze alienazione cespiti	0		10	
Minusvalenze alienazione cespiti	0		0	
Sopravvenienze attive	104.919		97.474	
Sopravvenienze passive	-132.372		-171.646	
Totale proventi ed oneri straordinari		**-27.453**		**-74.162**
Rettifiche immobilizzazioni				
Svalutazione cespiti	0		-499	
Svalutazione immobilizzazioni finanziarie	0		0	
Totale rettifiche e immobilizzazioni		**0**		**-499**

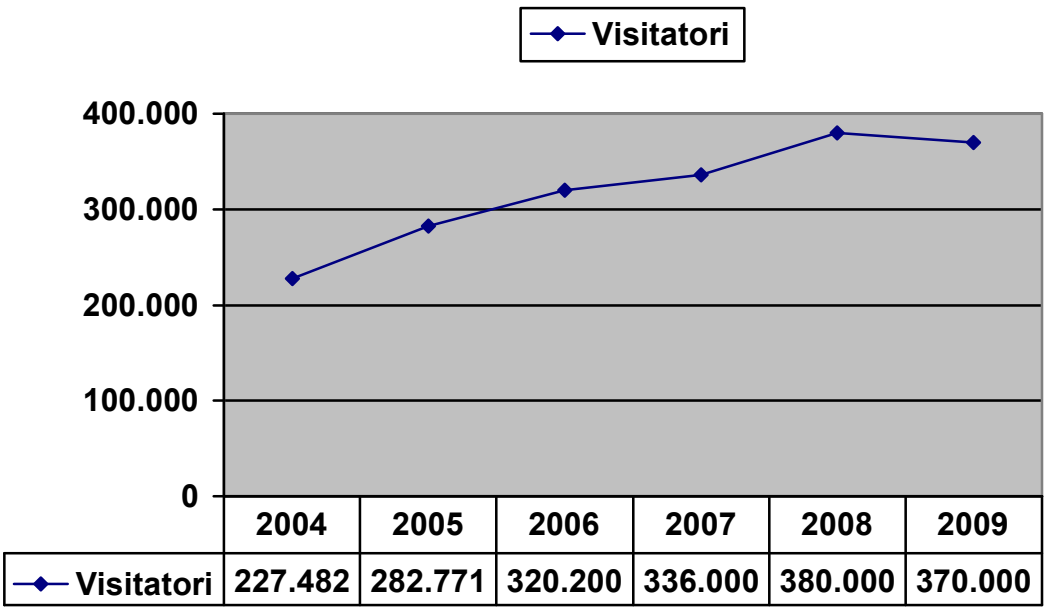
Altri oneri e proventi straordinari				
Rilascio fondo impegni	684.128	**684.128**	338.700	**338.700**
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		**656.675**		**264.039**
AVANZO/DISAVANZO PRIMA DELLE IMPOSTE		**-1.175.851**		**-14.013**
IMPOSTE SULL'ESERCIZIO		**-164.426**		**-145.397**
AVANZO/DISAVANZO DELL'ESERCIZIO		**-1.340.277**		**-159.410**

5.3.2 Il valore d'uso indiretto

Il "valore d'uso indiretto" è il valore che si concretizza nelle esternalità generate a favore dei settori, come quello turistico, che ottengono un ritorno economico dalla presenza di siti/iniziative culturali.

Il 2009 testimonia appieno lo sforzo e l'attenzione di tutto lo staff impegnato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, chiudendo con risultati economici degni di nota in considerazione della congiuntura economica negativa che imperversa in Italia in particolare, e nella Comunità Europea in generale. Risultati ottenuti anche grazie al consolidamento del nuovo modello organizzativo che ha visto l'inserimento in ogni Bene di un Responsabile locale.

Il 2009 vede una leggera flessione nelle visite nei Beni, che accusano scostamenti negativi rispetto all'anno precedente di poco meno del 3%, non inficiando tuttavia i relativi introiti grazie all'accresciuto interesse delle scolaresche per l'offerta didattica e culturale proposta.



Dati: Rapporto annuale FAI 2009

Degna di menzione, anche da un punto di vista economico, è la strategia di marketing adottata per il Progetto Turismo che punta su gruppi di visitatori e sulla proposta di pacchetti "*all inclusive*" personalizzati in co-marketing con le tipicità del territorio. Il 2009 ha visto il consolidarsi del Progetto con risultati economici superiori del 66% rispetto all'anno passato.

Le azioni sinergiche estese a tutti i beni FAI consentono di ottimizzare i costi e compensare una situazione economica negativa in cui l'attività promozionale coordinata con educational tour e presenza alla BIT, (ma non solo) ha sicuramente giovato in positivo.

Nel 2009 la maggiore affluenza di pubblico si riscontra presso il Castello di Masino, che sfiora le 77mila presenze, seguito dal Parco di Villa Gregoriana che supera quota 51mila e da Villa Necchi Campiglio, che quest'anno supera Villa del Balbianello e l'Abbazia di San Fruttuoso raggiungendo le 44mila visite.

Il fatturato lordo dei bookshop è aumentato del 7% rispetto all'anno precedente, con una spesa pro capite in continuo aumento (+ 9,88%), generata in particolare dalla vendita di guide e pubblicazioni FAI, articoli per bambini (fenomeno legato alle visite scolastiche) e prodotti alimentari tipici del territorio.

Come già specificato nel paragrafo dedicato all'Educazione, malgrado un anno particolarmente difficile per il Turismo scolastico, nel 2009 si è mantenuto il

trend dell'anno precedente con 47.800 presenze di studenti in visita ai Beni aperti per le scolaresche.

A nostro avviso, merita di essere menzionato anche il valore che il FAI crea dal punto di vista dell'occupazione. Tale valore è quantificabile grazie all'analisi degli oneri per il personale dipendente contabilizzato dalla Fondazione. Essi nel 2009 ammontano a euro 5.555.460 con un incremento, rispetto al 2008, di 334.213 euro dovuto all'entrata a regime degli incrementi di organico dell'anno precedente, al potenziamento di alcuni settore dell'organizzazione e agli incrementi contrattuali da contratto.

La tabella seguente mostra la consistenza del personale dipendente presente mediamente durante l'anno:

	Sede MI/RO		**Prop. Seg. Reg.**		**Totale**	
	2009	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**
Dirigenti	6	6			6	6
Impiegati	58	57	47	47	105	104
Tempo determinato	2	1	20	20	22	21
Totale	**66**	**64**	**67**	**67**	**133**	**131**

Dati: Rapporto annuale FAI 2009

6. CASI DI PROGETTAZIONE CULTURALE SUL TERRITORIO

La vita municipale più intera, più popolare, più culta fu nelle città toscane. Tutti sanno quali splendide vestigia essa lasciò nelle lettere e nelle arti. Essa condusse un dialetto a tal proprietà ed eleganza che ogni altro popolo della penisola e delle isole lo preferse al suo; e ne fece il pegno della vita comune e del comune pensiero. L'artigiano fiorentino fu in Europa il primo che partecipasse alla cultura scientifica. Le arti meccaniche vennero a connettersi intimamente colle arti belle; e queste colla geometria, coll'ottica, colla fisica. L'artista toscano non circoscrisse il suo genio in un'arte sola. Leonardo e Michelangelo furono pittori, scultori, architetti, geometri, fisici, anche poeti, anche filosofi.

Carlo Cattaneo

6.1 Il Distretto culturale della Valle Camonica

Uno dei distretti più riusciti in Italia è quello della Valle Camonica. Ha ottenuto finanziamenti complessivi per 12.779.000,00 euro, erogati in parte da Enti Pubblici (Stato, Regione Lombardia) ma soprattutto da Enti Partners locali e dalla Fondazione Cariplo, che ha dato ben 3.800.000,00 euro.

In questo capitolo, andiamo a vedere quali siano state le caratteristiche che hanno convinto le principali Istituzioni della Lombardia, molti Enti locali ed una Fondazione bancaria ad unirsi in una Partnership Pubblico Privata per il sostegno di questo progetto.

Analizzeremo la storia del distretto e ne descriveremo le caratteristiche principali, elencheremo i punti di forza e di debolezza del territorio, descriveremo le risorse che sono state raccolte, le azioni messe in atto al fine di valorizzare il patrimonio materiale ed

immateriale del distretto ed infine i benefici attesi, ossia il valore che genererà il Distretto Culturale della Valle Camonica.

6.1.1 Storia e descrizione del distretto

I comuni del distretto, in passato erano dedicati ad attività di impresa tessile e metallurgica. Oggi questi settori sono in crisi, ed in Valle ci sono circa 6.000 – 7.000 persone in cassa integrazione, su 100.000 abitanti. La vocazione distrettuale del territorio (la sua chiusura ed omogeneità culturale) hanno fatto pensare alla cultura come motore per far decollare lo sviluppo della zona. Si è pensato alla cultura anche come ad una risposta concreta alla pressione sociale derivante dalla disoccupazione[36].

E' anche per creare nuovi posti di lavoro e per rilanciare l'economia del territorio che, cinque anni fa, la Regione Lombardia insieme alla Comunità Montana di Valle Camonica e ai rappresentanti di varie associazioni culturali del territorio camuno hanno iniziato a pensare all'attivazione di alcuni indispensabili processi di integrazione territoriale, con riferimento alla gestione del patrimonio culturale. Fin dall'inizio di questo percorso è emersa la natura "territoriale" del progetto: il Distretto Culturale nasce e cresce dentro gli Enti, le associazioni, i soggetti della Valle Camonica che operano nel campo della cultura, impegnati in azioni di tutela, conservazione, valorizzazione, promozione e fruizione del patrimonio.

La Comunità Montana di Valle Camonica si è fatta interprete di queste esigenze, promuovendo una strategia complessiva di messa a sistema del patrimonio culturale, con la volontà di evidenziarne il valore e l'importanza per la comunità locale, per la sua storia e la sua identità, di realizzare utili sinergie e razionalizzazioni, e per cercare di costruire dinamiche di sviluppo socioeconomico a partire dai processi di valorizzazione culturale.

Ne è nato il progetto *"Distretto culturale della Valle Camonica: un laboratorio per l'arte e l'impresa"*, sottoposto al vaglio della Fondazione Cariplo, che nel 2008 comunicava l'ammissione al finanziamento per una cifra di 3.800.000,00 euro.

Questo progetto, finanziato dalla Fondazione Cariplo, dalla Comunità Montana e BIM di Valle Camonica, dalla Provincia e della Camera di Commercio di Brescia, e dalla Soprintendenza archeologica, ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio storico, artistico, culturale della vallata sfruttando le sinergie locali.

[36] Da un'intervista al dottor Sergio Cotti Piccinelli, Direttore del Distretto Culturale della Valle Camonica

La decisione del distretto culturale è stata presa grazie alle numerose risorse culturali camune, a partire dal sito UNESCO numero 94: Arte rupestre della Valle Camonica, fino al patrimonio archeologico di età romana, quello di arte sacra e spiritualità, i siti della Guerra Bianca in Adamello ed il settore etnografico, con la storia delle comunità rurali e di montagna (rappresentato soprattutto dal sistema "Musei di Valle Camonica" e "ViCiNiA: Valle Camonica negli archivi").
Il Distretto Culturale della Valle Camonica intende lanciare una sfida al territorio: trasformare la gestione dell'importante patrimonio culturale in un programma di sviluppo sociale ed economico del territorio.
Per far ciò ha strutturato un piano di interventi coordinato e integrato, ed ha definito una governance istituzionale in grado di gestire tale programma e costituire uno strumento di partecipazione e di apertura sociale.
La gestione è governata da un Ufficio Associato, specializzato per ambiti, che eroga finanziamenti per valorizzare il territorio. Esso è composto dall'Assemblea del Distretto, una Giunta Esecutiva ed un Comitato Tecnico Scientifico.

6.1.2 Punti di forza e di debolezza del territorio

Vediamo i punti di forza e di debolezza del territorio, su cui si è basata la decisione di istituire un Distretto Culturale. L'analisi delle *Strengths* e delle *Weaknesses* ha permesso da una parte di definire le azioni da mettere in campo al fine di valorizzare le potenzialità del territorio (le descriveremo nel paragrafo 6.1.3, *Gli asset da valorizzare e le azioni intraprese*), dall'altra di produrre effetti importanti per la mitigazione delle debolezze evidenziate (ne parleremo nel paragrafo 6.1.4 *I benefici attesi*).

Tabella 1 – Punti di debolezza e conseguenze sulla fattibilità socio-economica del distretto

Punti di debolezza	**Conseguenze sulla fattibilità socio economica**
Si è in presenza di una fase di declino delle attività produttive nei settori primario e secondario (agricoltura e industria) che ha influenzato soprattutto le aree della Bassa e Media Valle.	• Si sono ridotte le forze lavoro e le conseguenti professionalità e competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • La popolazione giovane tende a lasciare la valle, con effetti simili ai precedenti

	• Si moltiplicano i casi di aree degradate dismesse dalle popolazioni industriali con effetti negativi sul paesaggio culturale • La riduzione delle attività di gestione del suolo tipiche del sistema produttivo agroforestale possono produrre problemi ambientali e aumentare il rischio idrogeologico con possibili effetti sull'attrattività del territorio • Alcune aree territoriali appaiono in maggiore difficoltà e presentano sofferenze in termini di risorse per il superamento dell'attuale fase di declino.
Bassa attrattività per investimenti produttivi privati al di fuori del livello strettamente locale	• Possibile rallentamento negli effetti di volano dello sviluppo attesi dal progetto
Presenza di aree territoriali in declino, con abbandono e degrado di patrimonio culturale edilizio soprattutto nei centri storici accanto allo sviluppo di nuova edificazione in are interessate dal turismo con forte utilizzo di suolo libero	• Riduzione della qualità ambientale e del paesaggio culturale, con effetti perversi sull'attrattività turistica e culturale dewl territorio • Riduzione della qualità del patrimonio culturale in alcune aree, che presentano quindi minori risorse e potenziali per la partecipazione al progetto e ai relativi risultati in termini di sviluppo territoriale
Bassa integrazione dell'Alta Valle, con un modello di sviluppo turistico forte, la Media Valle, che racchiude la parte principale del patrimonio culturale delle incisioni rupestri e il sito UNESCO, e la Bassa Valle, ad oggi il territorio più sofferente.	• Possibile difficoltà di costruzione della partnership territoriale attiva e di momenti di integrazione delle attività • Minore forza della cooperazione e della condivisione degli obiettivi di azione e di intervento • Maggiori difficoltà nell'integrazione delle risorse, soprattutto economiche.
Presenza di alcuni elementi di debolezza del settore turistico nel suo complesso, con particolare riferimento allo scarso livello di collaborazione tra soggetti del settore turistico (associazioni, consorzi e società di promozione e servizio del turismo), alla percezione di una scarsa professionalità nel turismo e un basso livello di qualità imprenditoriale tranne poche conduzioni e alla scarsità di addetti al turismo e ai servizi (si vedano i dati presentati nell'analisi già citata sopra)	• Possibile rallentamento delle attività di messa a sistema dei servizi di supporto alla valorizzazione del patrimonio culturale. • Possibile riduzione dell'efficacia degli investimenti in comunicazione e promozione del sistema territoriale per la bassa capacità turistica (ricettività e servizi) • Possibile riduzione degli effetti di innovazione dei modelli culturali e di turismo dovuti alla bassa professionalità delle risorse umane a livello locale
Dinamica di tendenziale declino della qualità demografica, con lo spopolamento di alcune aree della valle, il progressivo invecchiamento della popolazione residente e la conseguente riduzione della fascia di età attiva	• Riduzione delle forze lavoro e delle conseguenti professionalità e competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • La popolazione giovane tende a lasciare

	la valle, con effetti simili ai precedenti • La necessità di integrare negli obiettivi una popolazione meno propensa al cambiamento
Tasso di disoccupazione crescente e maggiore sia della media bresciana che lombarda; è maggiore delle due medie anche il tasso di disoccupazione femminile, sia in generale che soprattutto delle giovani donne, mentre il dato sui giovani è maggiore della media provinciale ma in linea con quella regionale (nel 2001, tasso medio di disoccupazione 5,5%, disoccupazione giovanile 14.4%, disoccupazione femminile 8,8% e disoccupazione delle donne giovani 20%)	• Aumento di aree professionali e competenze che non trovano continuità e vanno a perdersi, con la riduzione del patrimonio culturale rappresentato dal "saper fare" locale • Riduzione delle professionalità e delle competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • La popolazione giovane tende a lasciare la valle, con effetti simili ai precedenti
Basso grado di scolarità superiore e universitaria	• Effetto negativo sulla necessità di intraprendere un percorso di sviluppo che vede nell'innovazione e nella creatività elementi fondamentali per il recupero di competitività del territorio • Minore capacità di recepire il cambiamento e di coglierne le opportunità • Minori capacità di sviluppo di nuova imprenditorialità nel breve periodo
Un sistema di infrastrutture per l'accessibilità carente (peraltro tipico dei territori alpini) e fortemente centrato sulla mobilità su gomma e privata	• Effetto negativo sull'attrattività delle iniziative • Presenza di costi ambientali elevati per le emissioni inquinanti • Presenza di costi sociali elevati determinati da traffico e congestione ma anche dall'influenza delle condizioni territoriali e climatiche montane sulle capacità di conduzione dei mezzi di trasporto.

Fonte: Il Piano di integrazione territoriale del Distretto Culturale della Valle Camonica

Tabella 2 – Punti di forza ed effetti sulla fattibilità socio – economica del Distretto

Punti di forza	**Effetti sulla fattibilità socio-economica**
Presenza del Sistema Culturale Integrato come elemento forte unificante e già operativo	• Il funzionamento del Sistema ha permesso di avere a disposizione già in fase di studio di fattibilità operativa un sistema di comunicazione e coinvolgimento verso i soggetti

	territoriali (in termini di occasioni di incontro, visibilità e luoghi) • I risultati già raggiunti dal Sistema rappresentano un punto di forza per il progetto di Distretto che ne è la continuazione ideale, consentendo il coinvolgimento di un maggior numero di soggetti partner potenziali al di fuori degli enti istituzionali e dei soggetti più direttamente afferenti al settore della cultura.
Specificità ed elevata qualità dell'ambiente naturale di montagna, che ha dato vita ad un modello di insediamento antropico caratteristico, ricco di tradizione e resistente ad alcune dinamiche di degrado sociale visibili in altri contesti territoriali	• Le comunità montane appaiono spesso più coese rispetto ad altre in diversi contesti territoriali, aspetto che facilita il coinvolgimento delle persone e delle attività nel distretto. • Rispetto ad altri territori si sono mantenute vive tradizioni e saperi artigianali che rappresentano una indubbia risorsa per il distretto • Rispetto ad altri territori esiste una maggiore attenzione, almeno in termini di approccio, alla gestione del territorio in una prospettiva di conservazione e tutela del patrimonio culturale e ambientale.
Presenza di un sito UNESCO molto riconosciuto anche a livello internazionale	• Questo elemento ha dato vita ad alcune iniziative di valorizzazione che hanno già proiettato, almeno in parte, la collettività locale in una dimensione internazionale (si pensi per esempio al centro studi internazionale)
Presenza di attività economiche di tradizione che in diverse fasi temporali hanno accompagnato le dinamiche di sviluppo del sistema territoriale	• Si tratta di risorse in termini di saperi e competenze utilizzabili per il rilancio culturale della valle; dal passato le produzioni agricole agroforestali, il sistema della produzione energetica, il settore del tessile, le cave e la lavorazione dei metalli, l'artigianato; nel presente l'agricoltura ad alto valore aggiunto e il sistema dei servizi turistici (soprattutto in Alta Valle) di ricettività, ristoro, attività per lo sport e il tempo libero • Esiste un sistema di produzione di beni e servizi che può da un lato sostenere direttamente parte delle attività del Distretto e, dall'altro, rappresentare un primo livello di ricaduta diretta dei benefici degli investimenti a livello locale nel breve – medio periodo
Presenza di numerose iniziative pubbliche e promosse dal settore del non profit che	• Esiste una storia di "iniziative" e di cooperazione locale per lo sviluppo della

coinvolgono il sistema sociale e le comunità locali e vedono un'elevata partecipazione della popolazione locale	qualità ambientale, sociale e culturale che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili: per esempio in termini di fruizione del patrimonio culturale a livello locale, di coinvolgimento delle collettività locali, di sostegno e promozione delle attività del Distretto.
Capacità di promozione del territorio, anche se ancora poco integrata, e buona partecipazione a progetti di livello sovrasociale (per esempio progetti europei Leader e Interreg AlpineSpace	• Elementi che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili, in termini di valorizzazione del patrimonio culturale a livello sovralocale e internazionale, di coinvolgimento di risorse e soggetti sovralocali, di sostegno e promozione delle attività del Distretto in altri territori, con effetti di diffusione delle conoscenze e dell'informazione e di rafforzamento dell'identità del territorio • Si dimostra la capacità locale a interfacciarsi con l'esterno a diversi livelli, elemento di forza perché il distretto possa dispiegare appieno le sue potenzialità
Presenza di un forte senso di appartenenza al territorio da parte della popolazione e delle comunità locali.	• Esistono i presupposti per spingere l'intero sistema a riconoscersi come territorio omogeneo e unitario (sistema dell'"identità visiva" • Esiste una cultura camuna caratterizzante sia il Distretto Culturale che molte delle filiere intercettate.

Fonte: Il Piano di integrazione territoriale del Distretto Culturale della Valle Camonica

6.1.3 Gli asset da valorizzare e le azioni intraprese

La forza della Valle Camonica sta nel suo patrimonio artistico, che è costituito soprattutto da importanti beni tangibili. La Valle, infatti, vanta ben 7 parchi archeologici che ospitano incisioni rupestri, siti preistorici e reperti di epoca romana: tale patrimonio è stato addirittura riconosciuto dall'UNESCO, già nel 1979, come "Patrimonio Mondiale dell'Umanità"! La Valle, inoltre, ospita un importante sistema museale, che si compone di spazi come il Museo dell'Industria Idroelettrica, il Museo Camuno, il Museo della Grande Guerra…

Se ripensiamo alla classificazione dei distretti culturali ideata da Santagata, quindi, possiamo definire il Distretto Culturale della Valle Camonica come un Museum Cultural District, che si caratterizza evidentemente per il recupero del patrimonio artistico materiale, archeologico e museale. Possiamo ravvisare anche alcune caratteristiche dell'Industrial Cultural District, in quanto una certa espansione del settore artigianale ha portato alla produzione di beni culturali tangibili e alla loro commercializzazione. Da questo punto di vista, aggiungiamo che il Distretto sta puntando molto sul lancio di un incubatore di impresa e sull'assistenza alle imprese in start-up a Cividate Camuno. Il settore principale di queste imprese, però, non è quello artigianale: le loro attività sono orientate al campo culturale e turistico, a quello energetico, ai servizi alle persone ed alle imprese.

Le azioni che sono state avviate sul territorio sono classificabili in:

1) Interventi sul patrimonio materiale
2) Interventi sul patrimonio immateriale

Vediamoli.

1) Interventi sul patrimonio materiale:
   - *Interventi di completamento*: riguardano ad esempio l'allestimento del Museo Nazionale della Preistoria a Capo di Ponte, il completamento degli interventi di adeguamento dei parchi archeologici; la realizzazione della nuova sede del soggetto responsabile del Distretto Culturale sempre in comune di Capo di Ponte;
   - *Interventi di conservazione*: riguardano ad esempio: le operazioni di conservazione del patrimonio archeologico rupestre mediante interventi di pulitura, di restauro e successiva catalogazione; l'azione di restauro conservativo di beni artistici e culturali della Valle Camonica, con attenzione a quei siti di particolare valenza storica e artistica come la Via Crucis di Cerveno; il restauro e l'adeguamento dell'immobile storico in Comune di Bienno per la realizzazione di laboratori, sale espositive e centri direzionali per l'arte contemporanea;

- *Interventi finalizzati alla strategia progettuale*: riguardano ad esempio: l'adeguamento di piccoli immobili per la realizzazione di laboratori per artisti; la realizzazione dell'incubatore di Cividate Camuno e la relativa assistenza alle imprese in start-up; l'intervento di valorizzazione della viabilità statale della Valle Camonica; la creazione di un Osservatorio sui Beni Culturali con funzioni di indagine conoscitiva e restituzione delle analisi.

2) Interventi sul patrimonio immateriale:
   - *Interventi per la partecipazione*. Riguardano la promozione di momenti di partecipazione alla vita del patrimonio culturale (del volontariato, delle imprese, degli artisti internazionali, delle associazioni, delle comunità locali) per favorire la crescita di sensibilità, il riconoscimento di identità e la protezione del patrimonio;
   - *Interventi per la fruizione integrata*. Riguardano i progetti di integrazione dell'offerta culturale, da attuarsi mediante l'uso della CRS o di apposite card, volti a individuare modalità innovative di fruizione, che si avvalgono delle più moderne tecnologie di rete. Riguardano inoltre i progetti per la realizzazione di una segnaletica stradale unitaria e coordinata e i progetti connessi alla promozione imprenditoriale che vanno nella direzione di migliorare e professionalizzare l'offerta culturale del territorio oltre che moltiplicare le occasioni di reddito e di occupazione generate dai processi di valorizzazione del patrimonio culturale;
   - *Interventi per la comunicazione integrata*. Riguardano la creazione di un'agenzia per l'informazione (in continuità con l'azione di comunicazione e di identità visiva del Sistema Culturale), l'organizzazione di mostre e di eventi, la promozione del progetto di Distretto Culturale[37].

"Le due azioni principali volute da chi amministra il distretto – ci spiega il Direttore del Distretto Culturale, il dottor Sergio Cotti Piccinelli – sono, da una parte, il rinnovamento dei linguaggi (far parlare in modo nuovo il patrimonio, farne riconoscere il valore alle nuove generazioni) e, dall'altra parte, la promozione

[37] Dal Piano di integrazione territoriale del Distretto Culturale della Valle Camonica

d'impresa, per far comprendere alla popolazione la responsabilità della cultura in funzione ed a favore della rioccupazione. A Cividate Camuno, c'è un incubatore di imprese inizialmente promosso da Sviluppo Italia ma poi affidato ad una società pubblica locale. Le imprese sono di tipo artigianale, ma orientate in particolare al campo culturale e turistico. Il distretto ha promosso un piano di gestione per sviluppare 3-4 imprese innovative nel campo della cultura e del turismo.
Mi piace anche citare i progetti di residenzialità che riguardano vari edifici. Nel comune di Bienno, ad esempio, stiamo realizzando una sala espositiva dedicata all'arte ed all'artigianato che, oltre a dare sostegno all'artigianato creativo, prevede anche una parte residenziale. Qui, però, la cosiddette "case per artisti" non sono fatte per ospitare singole persone, ma piuttosto istituti di formazione artistica, in modo da non limitarsi solo alla possibilità di soggiorno per artisti magari provenienti dall'esterno ma per consentire la formazione di artisti locali[38]".

Ecco dunque una sintesi dei principali interventi previsti.

a) *Principali interventi sulle strutture*

- Completamento della nuova sede del Distretto Culturale a Capo di Ponte

Funzionalizzazione della sede del distretto culturale, allestimenti e dotazioni tecnologiche, realizzazione di una foresteria, spazi di ricettività e miglioramento dell'integrazione con i parchi d'arte rupestre.

- Adeguamento dei Parchi archeologici del Sito UNESCO n. 94 "Arte rupestre della Valle Camonica"

Realizzazione dei parcheggi dei parchi/musei, creazione di spazi di indirizzo e di accoglienza pr la fruizione del patrimonio, progetti per la fruizione da parte dei minori o dei diversamente abili del patrimonio archeologico rupestre

- Completamento del Museo Nazionale della Preistoria di Capo di Ponte

Completamento delle opere di allestimento nelle sale del Museo

[38] Da un'intervista al dottor Sergio Cotti Piccinelli, Presidente del Distretto Culturale della Valle Camonica

- Realizzazione di una Casa per l'arte e l'artigianato a Bienno

Restauro e adeguamento di un immobile storico in comune di Bienno per la realizzazione di laboratori, sale espositive e centri direzionali per l'arte contemporanea.

- Realizzazione di piccole case per artisti sul territorio della Valle Canonica

Interventi di adeguamento per la funzionalizzazione alla residenzialità di strutture e siti culturali in territorio camuno.

b) *Valorizzazione integrata delle risorse culturali*

- Interventi di restauro del patrimonio d'arte rupestre e religiosa

Operazioni di conservazione del patrimonio archeologico rupestre mediante interventi di pulitura, restauro e successiva catalogazione; progettazione dell'intervento di restauro del complesso della Santa Crus di Cerveno; ultimazione della Croe del Papa e Isola a Cevo.

- Interventi per la Valorizzazione turistica della segnaletica stradale

Valorizzazione turistica della viabilità, azioni di promozione e di marketing distrettuale mediane la valorizzazione della linea ferroviaria Brescia-Iseo-Edolo, recupero case Cantoniere per la creazione di un circuito leggero di ricettività.

- Realizzazione di percorsi culturali tematici (Via della spiritualità, Grande Guerra, Arte lignea, Energia e lavoro)

Fruizione integrata degli itinerari della via dell'arte e della spiritualità; valorizzazione dei manufatti e recupero dei percorsi d'accesso ai Sentieri della Grande Guerra; censimento e catalogazione del patrimonio minerario della valle Camonica (percorso dell'energia e del lavoro); progetto territoriale per la valorizzazione culturale e turistica del patrimonio minerario della Valle…

c) *Promozione delle risorse locali*

- Progetto di ospitalità e residenzialità di giovani artisti internazionali

Definizione del comitato artistico di selezione, promozione e spese di residenzialità. Mostre ed eventi di artisti internazionali, workshop, laboratori creativi e percorsi formativi per la conoscenza del patrimonio.

- Promozione integrata delle risorse culturali e turistiche del teritorio.

Programma di promozione del patrimonio culturale e turistico della Valle, implementazione dei contenuti del Portale www.vallecamonicacultura.it , gestione degli infopoint e infoscuola, azioni di promozione dei cicli artistici della Valle Camonica, piano di comunicazione del Distretto culturale, piano di marketing e commercializzazione delle risorse culturali e turistiche della Valle Camonica…

- Sviluppo di nuove imprese culturali mediante percorsi di assistenza e accompagnamento nel nuovo incubatore di imprese di Cividate Camuno

Realizzazione di un incubatore di nuove imprese in comune di Cividate camuno, gestione dell'incubatore e implementazione del processo di concertazione territoriale, asistenza tecnica, finanziaria, di accompagnamento formativo allo start up di imprese culturali ed azioni formative a sostegno dell'imprenditorialità e della riconversione professionale.

- Creazione di un Osservatorio sui Beni Culturali e sul Turismo della Valle Camonica.

Studi e report, gestione dell'osservatorio.

6.1.4 I benefici attesi

La realizzazione di tutti gli interventi programmati è prevista entro la fine del 2011. Non si può pertanto tentare una valutazione del valore generato dalla nascita del Distretto Culturale della Valle Camonica, che deve ancora iniziare a svolgere appieno le sue funzioni. Solo gli anni ci diranno se tutti questi interventi e l'entusiasmo delle istituzioni del Distretto saranno state capaci di attirare grandi flussi turistici e finanziari sul territorio.

Vediamo invece quali sono i benefici attesi.

Dagli investimenti che si concentreranno sul progetto ci si attende la capacità di raggiungere obiettivi di sviluppo trasversali in termini di ricadute positive dirette e indirette sull'intero sistema delle componenti della Valle Camonica nel tempo.

Il riferimento è, in primis, alla capacità di colmare alcuni gap di sviluppo messi in luce nelle analisi del contesto socio-economico, cioè alla coerenza tra scelte espresse dal Distretto in termini di interventi e attività ed effetti di mitigazione degli elementi di debolezza evidenziati in precedenza.

Il quadro di riferimento dei benefici attesi è presentato nella tabella che segue.

Tabella 3 – Effetti socio economici attesi dal funzionamento del Distretto

Settori di sviluppo socio economico	Effetti socio economici attesi
Sviluppo culturale/risorse umane – educazione, istruzione e formazione a tutti i livelli	• nel breve-medio periodo si potranno sentire gli effetti della formazione all'imprenditorialità in tutti i settori • la Valle potrà offrire ai propri giovani servizi formativi e di sostegno per l'entrata nel mondo del lavoro • la Valle potrà offrire servizi formativi, supporto alle imprese e occasioni di lavoro anche a soggetti esterni al territorio, con effetti di attrattività di persone e attività nel medio-lungo periodo • aumento della propensione al cambiamento in termini di maggiore attenzione allo sviluppo culturale e di apertura alle innovazioni • nel lungo periodo riduzione del gap di livello formativo medio della Valle rispetto alla media provinciale e regionale
Sviluppo culturale/risorse umane – capacity building e diffusione di potenzialità sul territorio per la mobilitazione di risorse "dormienti"	• nel medio periodo lo sviluppo di attività di educazione e formazione superiore potranno contribuire al miglioramento della qualità delle risorse umane anche nelle aree più sofferenti • il Distretto potrà contribuire ad una maggiore e più efficace condivisione degli obiettivi di sviluppo e di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso tutte le iniziative di messa a sistema di attività a livello territoriale
Sviluppo culturale/diffusione della cultura – diffusione dell'informazione e della partecipazione alle iniziative	• aumento degli investimenti in comunicazione e promozione a livello di intero sistema territoriale (offerta integrata) • aumento potenziale della partecipazione alle iniziative culturali e maggiore capacità di attrazione di soggetti esterni (turisti ma anche studiosi, studenti)
Sviluppo socio-economico – aumento delle opportunità occupazionali	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre opportunità di impiego in attività legate al settore turistico, ai servizi di accoglienza e alle

	produzioni tradizionali, settori più direttamente legati alla promozione del patrimonio culturale • nel medio-lungo periodo si potranno realizzare esternalità positive derivanti dall'effetto moltiplicatore della ripresa di attività produttive esistenti o dello sviluppo di nuove realtà imprenditoriali • il territorio potrà sperimentare nuovi modelli di offerta di servizi turistici e di formazione e didattica con una maggiore diffusione sul territorio
Sviluppo socio-economico – imprenditorialità, produzione di valori economici, produzione di ricchezza	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre opportunità per i settori più legati alle ricadute dirette dell'attivazione delle filiere culturali, in primis il settore turistico con i servizi di diffusione dell'informazione, accoglienza e orientamento e alcune produzioni tradizionali • nel medio-lungo periodo potrà aumentare la domanda di prodotti enogastronomici di tradizione con la relativa creazione di opportunità per una maggiore diffusione e condivisione di buone pratiche di governo e gestione del suolo • nel medio-lungo periodo si potranno attivare nuove attività e imprese innovative in campo culturale • nel medio-lungo periodo il nuovo impulso e visibilità che si potrà dare alle attività nel settore culturale potrà costituire elemento di attrattività per investitori esterni al territorio • nel lungo periodo si potranno realizzare esternalità positive derivanti dall'effetto moltiplicatore della ripresa di attività produttive esistenti o dello sviluppo di nuove realtà imprenditoriali
Sviluppo socio-economico – integrazione delle filiere, azioni di sistema per il rilancio del sistema produttivo locale, attivazione di servizi integrati per lo sviluppo culturale e la formazione di risorse umane e sociali	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre sinergie dal punto di vista dell'organizzazione di servizi alle imprese utilizzabili da una molteplicità di settori, in particolare per quanto riguarda la formazione delle risorse umane • nel medio-lungo periodo si potranno attivare nuove attività e imprese innovative in campo culturale capaci a loro volta di valorizzare le risorse locali o di crearne altre (in chiave di innovazione)

	• nel medio-lungo periodo si potranno formare professionalità specializzate con riferimento alla domanda di profili necessari per il funzionamento del Distretto (multifunzione e multisettore per definizione), e delle attività nei settori della tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio
Sviluppo sociale –qualità sociale e della vita	• riappropriazione di valori tradizionali e di appartenenza al territorio, con effetti di maggior coinvolgimento nelle iniziative e di diffusione di buone pratiche di uso del territorio e dei beni culturali • ricadute dei potenziali di sviluppo in termini di occupazione, reddito e modelli di produzione e consumo • sviluppo di iniziative di inclusione sociale dedicate alle fasce deboli (anziani, disabili, casalinghe, immigrati) • nel medio-lungo periodo possibile riduzione dei trend di spopolamento del territorio e di invecchiamento della popolazione residente
Sviluppo della qualità del territorio – qualità ambientale, paesaggio, usi del suolo	• potenziale aumento delle forme di fruizione sostenibile del territorio e valorizzazione di tali forme rispetto ad altre meno rispettose della qualità del paesaggio e del territorio più in generale; controllo dello sprawl urbano legato alle scelte insediative e alla ricettività turistica, mitigazione del degrado degli edifici storici e a valenza artistica, aumento della fruibilità del patrimonio culturale grazie ad iniziative che ne ampliano, in prospettiva, le occasioni stesse di fruizione (allungamento degli orari, apertura di nuove collezioni fino allo sviluppo di nuove iniziative culturali in luoghi di elevato pregio storico, ambientale e artistico) • le attività del settore culturale o la nuova ricettività potranno insediarsi o sviluppare progetti in luoghi oggi dimessi o degradati, con effetti di protezione e valorizzazione del patrimonio culturale costruito e miglioramento della qualità del paesaggio culturale

Fonte: Piano di Lavoro per la realizzazione di uno Studio di Fattibilità Operativa – Il Distretto Culturale della Valle Camonica: un laboratorio per l'arte e l'impresa

6.1.5 Le risorse finanziarie

Il Distretto Culturale della Valle Camonica è un progetto promosso dalla Comunità Montana e dal Consorzio Comuni BIM, e partecipato in qualità di partner dalla Provincia di Brescia, dalla Camera di Commercio di Brescia, da 42 Comuni della Valle Camonica e dal MiBAC - Soprintendenza Archeologica per la Lombardia.
Il progetto valorizza inoltre la partecipazione attiva di Secas SpA, di Terme di Boario SpA e di numerose Associazioni e soggetti pubblici e privati attivi sul territorio camuno, tra i quali ad esempio Enel SpA e Sviluppo Italia-Invitalia SpA.
I soggetti partner ed i soggetti cofinanziatori si sono impegnati ad assicurare la copertura finanziaria del progetto. La raccolta di fondi è stata suddivisa tra contributi pubblici e privati. Su un costo totale del progetto di 12.779.000,00 euro, 3.800.000,00 euro sono arrivati dalla Fondazione CARIPLO**.** 2.000.000,00 euro sono arrivati dallo Stato, 2.370.000,00 euro dalla Regione Lombardia e 4.609.000,00 euro sono stati messi dagli enti locali (Comuni del distretto della Valle Camonica, etc. etc…).

Enti finanziatori	**Costi totali del progetto**	**%**
Enti partners locali	4.609.000,00	**36,1**
Fondazione Cariplo	3.800.000,00	**29,7**
Stato	2.000.000,00	**15,6**
Regione Lombardia	2.370.000,00	**18,6**
Totali	**12.779.000,00**	**100,0**

Dati forniti dal Direttore del Distretto Culturale della Valle Camonica, dottor Sergio Cotti Piccinelli

6.2 Il Distretto culturale di Trieste

Trieste è una realtà urbana che presenta aspetti di compatibilità con l'applicazione di un concreto modello di sviluppo legato alla cultura. La città potrebbe investire sulla realizzazione di un distretto culturale intercomunale ed anche transfrontaliero. Caratteristica distintiva di quest'ultimo, potrebbe essere proprio l'integrazione fra i diversi luoghi cittadini e l'hinterland nella realizzazione e nella gestione di musei, cinema, teatri, mediateche, centri polifunzionali, biblioteche, auditorium, gallerie e centri

espositivi, studi d'artisti, ecc., e nel medesimo tempo il rafforzamento e la creazione di manifestazioni e attività attrattive (soprattutto festival e festival di festival).

A parlare per prima di distretto culturale e ad impostarne le basi é stata, di recente, la Provincia di Trieste.

L'Ente ha posto sotto i riflettori l'opportunità di realizzare, in sintonia con i Comuni e con le Istituzioni interessate, un intenso raccordo delle politiche di sostegno alla cultura, di produzione artistica e di realizzazione di eventi per incrementare l'attrattività del territorio connessa all'offerta culturale.

Per questo motivo e con questo obiettivo l'Ente ha seguito e supportato la nascita di varie "case" (associazioni di associazioni): quella dell'arte contemporanea, della letteratura, delle donne, del cinema, dei teatri. Un tentativo di invogliare le associazioni afferenti a questi settori ad aggregarsi, a "sfruttare" le reciproche competenze per assicurare a Trieste e alla sua provincia un rilancio e un riconoscimento adeguato alle sue potenzialità.

Tra le idee della Provincia per lo sviluppo culturale dell'area, c'è anche il recupero di strutture dismesse di importante valenza storica per il territorio, al fine di farne poli di sviluppo culturale (dismissioni creative). Particolare attenzione, viene riservata al comprensorio dell'ex Ospedale Psichiatrico di San Giovanni, un luogo simbolico di partecipazione e di ascolto. A seguito della chiusura dell'Ospedale psichiatrico, nel 1978, gran parte degli immobili, inutilizzati, erano stati abbandonati al loro destino con il conseguente progressivo degrado delle strutture. La Provincia (eccezion fatta per alcuni edifici la cui proprietà passò al Comune di Trieste) procedette quindi ad individuare tutti gli edifici sui quali non gravava più il vincolo di destinazione ospedaliera, e riservandosi l'individuazione della loro successiva utilizzazione. La Provincia ha ceduto otto edifici di sua proprietà all'Università degli Studi di Trieste, parte dei quali già recuperati, e ha recentemente riconsegnato alla città il Teatrino di San Giovanni, dopo aver provveduto alla sua ristrutturazione e al recupero funzionale del sito. La valorizzazione dell'intero comprensorio, che, architettonicamente, si presenta come un insieme quasi omogeneo e rappresenta, indubbiamente, una delle aree più interessanti di Trieste, ha assunto una connotazione organica pur nelle diversità istituzionali delle mission dei singoli Enti che oggi sono presenti sull'area. Oltre alla Provincia, al Comune ed all'Università, che hanno contribuito a renderlo un importante polo scientifico e culturale, all'interno del comprensorio si trovano molti spazi utilizzati dall'Azienda Sanitaria, tra cui il Dipartimento di Salute Mentale.

Fondere dimensione creativa e sostegno alle fasce deboli, far convivere giovani e anziani, promuovere la valorizzazione del patrimonio e del paesaggio culturale. Dovrebbero essere questi, sull'esempio di quanto già realizzato dalla Provincia a San Giovanni, gli obiettivi del Distretto Culturale. Per raggiungerli, fondamentale l'attivazione di agevoli percorsi di governance tramite il coinvolgimento e la collaborazione di organismi istituzionali ed associativi, nazionali ed internazionali (oltre al Comune e alla Provincia di Trieste, l'Università, l'AREA Science Park, la Rete delle Case delle associazioni culturali, i Comuni ed associazioni culturali slovene…).
Riteniamo che il territorio di Trieste, come già evidenziato dalla provincia, si presti perfettamente all'idea distrettuale, e che la realizzazione del distretto potrebbe configurarsi come una risorsa in questo momento di crisi. Il distretto infatti può offrire, se condiviso, una valida risposta alle necessità di crescita del territorio e al suo complessivo rilancio, nel quale i diversi attori e protagonisti della cultura, dell'economia e del welfare possano agire entro un articolato quadro di interessi collettivi, ovvero in una situazione ove lo sviluppo imprenditoriale possa sposare e promuovere il talento locale, dove sia consentito capitalizzare le esperienze comuni fatte per dar vita a ulteriori percorsi di attrazione, dove le criticità sociali divengano, se saldamente individuate, occasione di riflessione per tracciare le linee di sviluppo e crescita, fino ad essere esse stesse capovolte passando da punti di debolezza a punti di forza.
Vediamo come.

6.2.1 L'economia triestina

Il tessuto socio-economico della città è basato su servizi ad elevato valore aggiunto - comparti finanziario e assicurativo, i trasporti, le comunicazioni e la ricerca scientifica - a cui si affiancano settori tradizionali come quello turistico che sta puntando su segmenti di qualità come il turismo fieristico-congressuale, quello nautico e croceristico o quello culturale.

6.2.1.1 L'economia: il settore primario

L'agricoltura triestina, per la contenuta estensione, per l'orografia del territorio e per il contestuale processo di invecchiamento (che sposta le nuove iniziative imprenditoriali verso i servizi) contribuisce solo per lo 0,6% alla produzione di

ricchezza provinciale. Il valore è costante nel tempo e inferiore alla media nazionale che è del 2,1%.
La produzione appare dimensionata al consumo locale con qualche interessante eccellenza legata a prodotti di qualità certificata come olio e vino.
In termini sinergici il settore potrebbe trovare una sua specifica linea di sviluppo e di crescita collegandosi all'offerta turistica.

6.2.1.2 L'economia: il settore secondario

Trieste presenta una limitata vocazione sia nell'industria in senso stretto (11,3% a fronte di una media nazionale del 20,5%) che in quello delle costruzioni dove si registra il valore più basso tra le province italiane (appena 3,5% a fronte di una media nazionale pari al 6,1%). Le analisi più recenti mettono in evidenza come il sistema imprenditoriale stia vivendo una fase di transizione. "Le dinamiche imprenditoriali mostrano come il sistema si rinnovi perdendo quantitativamente imprese (-1,4% in sei anni a fronte del +5,7% dell'Italia), ma come si irrobustisca sul piano qualitativo. Crescono infatti le società di capitali (+21,8% tra il 2001 e il 2007) mentre diminuiscono le ditte individuali (var. '07/01: -3%)"[39].
Quanto alla tipologia industriale, le aziende impegnate in attività manifatturiere non sono particolarmente numerose, con l'eccezione di alcune sottocategorie, e l'attività secondaria conta perlopiù su poche imprese di grandi dimensioni, in contrapposizione al modello distrettuale tipico del Nord-Est ed esteso anche al versante friulano della regione (si pensi ai cluster del mobile, del coltello e dell'agroalimentare presenti nelle province di Udine e Pordenone).
Nondimeno è necessario sottolineare, per l'importanza e il peso economico/strategico che il fenomeno riveste, la recente nascita nel territorio giuliano del Distretto del caffè e del Distretto della Nautica, cui si associa l'esperienza, di alto valore internazionale, del Distretto tecnologico di biomedicina molecolare (CBM) votato al trasferimento tecnologico dagli istituti di ricerca alle imprese.
Un insieme di attività fortemente sostenuto dalla Regione Friuli Venezia Giulia che "per rilanciare il sistema delle imprese della cantieristica/elettromeccanica …punta…sul distretto industriale che costituisce il modello produttivo di

[39] Istituto Tagliacarne – Nota sull'economia della Provincia di Trieste –2008

riferimento, in cui il coordinamento tra aziende diverse, collocate in una medesima area territoriale, permette l'aumento della produttività e la riduzione dei costi di produzione, l'attivazione di reti di conoscenza, la ricerca, sviluppo e innovazione di Sistema, la crescita di professionalità e la nascita di nuove imprenditorialità"[40]
Parallelamente un altro obiettivo della Regione è quello di "definire una visione chiara del sistema biotecnologico concentrandosi su nicchia ad alto potenziale di innovazione anche al fine di attrarre imprese di dimensioni medio-grandi da altri territori…nell'ambito delle attività del CBM esistono già iniziative di incubazione per biotecnologia e biomedicina. Si tratta di rafforzarle, consolidarle, istituzionalizzarle e orientarle verso gli ambiti di nicchia prescelti"[41].

6.2.1.3 L'economia: l'Ezit

Nel quadro dello sviluppo economico del territorio è fondamentale ricordare la presenza dell'EZIT, (Ente zona industriale di Trieste), ente pubblico non economico di promozione della zona industriale di Trieste. L'Ezit promuove lo sviluppo delle attività industriali, economiche e di servizi nell'ambito dell'agglomerato industriale di interesse regionale e amministra il comprensorio industriale anche con funzioni autorizzative delle attività ritenute idonee e compatibili con la pianificazione del territorio e con la destinazione d'uso urbanistica. Attualmente l'Ezit serve, nell'area delle Noghere, 522 aziende e conta un punto franco industriale. Le richieste di nuovi insediamenti sono al momento bloccate dalla presenza, in larga parte delle aree disponibili, di terreni inquinati. Situazione che il Governo nazionale e gli Enti locali intendono superare con un apposito piano di recupero e con precisi finanziamenti.

6.2.1.4 L'economia: il settore portuale e logistico

Il Porto, che rappresenta per Trieste la naturale risposta infrastrutturale e logistica, appare non avere ancora espresso le sue piene potenzialità come driver di sviluppo dell'economia del territorio e deve esser ulteriormente rifocalizzato e rivitalizzato, in funzione della sua collocazione geografica strategica lungo direttive di traffici previsti in forte crescita nei prossimi anni. La Regione Friuli Venezia Giulia,

[40] Regione/guida. Dove va il Friuli Venezia Giulia, settembre 2007, n. 3.

nell'ambito dell'obiettivo strategico che punta a fare del territorio regionale la porta dell'Europa centrale, mira ad adeguare il porto di Trieste alle esigenze delle navi di nuova generazione e a migliorarne i risultati attraverso un potenziamento della logistica.

Il sistema portuale ha infatti attraversato in anni recenti una situazione di bassa crescita (nel periodo 1994 – 2004 circa il 2%) dei traffici dovuta, tra l'altro, a fenomeni competitivi e a fattori di inadeguatezza logistica dal punto di vista dei collegamenti mare-terra e dell'infrastruttura ferroviaria e stradale.

Le previsioni internazionali disegnano comunque un trend di sviluppo del traffico con volumi significativi di crescita per quanto riguarda la domanda di movimentazione del centro-est Europa.

Inoltre il porto di Trieste ha conseguito il miglior risultato in termini di percentuale di aumento del traffico contenitori rispetto agli altri porti e i traffici connessi ai traghetti turchi sono in costante aumento, con conseguente movimentazione di camion sia sulla rete autostradale che ferroviaria.

Il settore della crocieristica, anche se di nicchia rispetto alla vocazione del Porto, potrebbe essere un'importante opportunità da sfruttare considerando la forte e costante crescita del settore a livello mondiale ed europeo (crescita nel 2004 del 33% su destinazioni bacino del mediterraneo – fonte U.S. Commercial Service), la progressiva riduzione dell'età media dei croceristi registrata negli ultimi anni che aumenta la propensione per visite off-board dei siti, e la raccolta da parte del Porto di Trieste di una domanda di nuova generazione proveniente dai paesi geograficamente contigui (centro-est Europa). Inoltre la probabile saturazione del Porto di Venezia e la capacità di accoglienza di grandi navi passeggeri consentita dalla profondità del golfo di Trieste e dalla lunghezza dei moli, potrebbe favorire un ulteriore incremento del settore. Trieste incontra sempre maggiori consensi nella diportistica di lusso con la crescente presenza di megayacht. Un settore che Trieste Terminal Passeggeri ritiene possa incrementare l'indotto del territorio e promuoverne lo sviluppo turistico.

[41] Regione/guida. Dove va il Friuli Venezia Giulia, settembre 2007, n. 3.

6.2.1.5 L'economia: il settore terziario

Il terziario rappresenta oltre l'84% del valore aggiunto della provincia e circa l'85% degli occupati. La vocazione al settore dei servizi dell'area, è caratterizzata:

- dagli storici insediamenti del settore assicurativo e finanziario, che fanno di Trieste ancora un polo economico significativo;
- dal commercio all'ingrosso, legato al traffico portuale, e da quello al dettaglio, storicamente favorito da dinamiche geo-politiche e territoriali;
- da una presenza significativa di attività di ricerca avanzata, non direttamente orientata al trasferimento tecnologico all'impresa, e amministrazione pubblica.

Anche l'analisi sull'economia provinciale, compiuta negli ultimi anni, conferma un'elevata vocazione terziaria del territorio con una più alta concentrazione di imprese rispetto alla media nazionale del commercio (32%), nelle attività immobiliari, di noleggio, informatica e ricerca (13,5%), nella ricettività turistica (9%) nella sanità e nei servizi pubblici, sociali e personali (6,2%) e nell'intermediazione monetaria e finanziaria (2,8%).

Significativa, anche se discretamente concentrata, è la presenza di importanti gruppi operanti nel settore assicurativo–finanziario che portano al territorio un buon assorbimento occupazionale di risorse qualificate e un buon grado di evoluzione di servizi e strumenti finanziari. Tale fattore rappresenta altresì una potenziale minaccia essendo alcuni dei maggiori players non strutturalmente legati al territorio se non per ragioni prevalentemente storiche.

Il macro-settore che comprende commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni ha una percentuale significatività di circa il 33% sul valore aggiunto provinciale[42] e perde, nel triennio 2001-2003, circa 11 punti percentuali nell'occupazione, ma soltanto 1 punto percentuale nel valore aggiunto. A fine periodo gli occupati sono nell'ordine dei 30.000 addetti e il valore aggiunto supera i 1.800 milioni di euro.

Il commercio si presenta ormai come un settore maturo. Inoltre le tendenze registrabili in Europa e le scelte di pianificazione regionale e comunali in materia, fanno prevedere la sua progressiva trasformazione in funzione della modificazione della tipologia di domanda (zone commerciali a contorno della città) che dovrà fare i conti con l'agguerrita concorrenza data dall'offerta proveniente dalla Slovenia.

[42] dati 2003 – Fonte: ISTAT

Il settore turistico, legato in parte al settore ricerca per quanto riguarda la convegnistica, fatica a colmare il potenziale inespresso dato dalla sua posizione strategica e dalle sue ricchezze sia in termini naturali che architettonici/storici. Attualmente infatti la provincia, pur registrando notevoli flussi di transito, è spesso meta principalmente giornaliera di visita e chi soggiorna lo fa in media per due giorni. Il territorio pertanto registra tassi di crescita inferiori alla media nazionale, anche in presenza di una serie mirata di iniziative di settore tese a promuovere e valorizzare l'immagine di Trieste. Il settore potrebbe quindi rivedere le proprie modalità di offerta in funzione anche di potenziali nuove forme di turismo in grado di differenziare e specializzare l'offerta. E' bene precisare che quanti giungono a Trieste per partecipare a convegni in genere hanno poco tempo da riservare alla conoscenza della città, come anche chi è presente perché crocerista: è necessario pertanto pensare a interventi specifici per catturare questo mercato del "mordi e fuggi" che tuttavia può fungere egregiamente da promotore del territorio verso terzi.
Da ultimo il comparto degli "Altri Servizi", con un peso percentuale di circa il 30% sul valore aggiunto[43] che comprende sia l'Amministrazione Pubblica che le attività di Ricerca Scientifica presenti sul territorio.
Il settore dell'Istruzione e della Ricerca Scientifica è una delle qualità distintive della provincia, con una presenza e un'offerta ampia e qualificata che sembra però faticare a connettersi con la realtà territoriale. La localizzazione delle aree destinate alla ricerca ha inoltre seguito una logica insediativa che le ha portate ad occupare zone di pregio ambientale e paesaggistico intorno al nucleo centrale di Trieste e senza un effettiva integrazione con la realtà locale. Notevoli esempi di istituzioni scientifiche possono essere, tra gli altri, il Centro Internazionale di Fisica Teorica di Miramare, l'Area Science Park con il laboratorio di Luce di Sincrotrone Elettra, l'Università degli Studi. Questo settore, difficilmente misurabile in termini di ricaduta del valore aggiunto sul territorio, ma sicuramente significativo per presenza (stima di 8,8 ricercatori per ogni 1.000 unità di forza lavoro regionali), qualità (prevalenza di Istituti di Ricerca Internazionali di alto profilo, tra i quali anche il prestigioso ICGEB) e visibilità del sistema Trieste, fatica ad inserirsi quale elemento di crescita del tessuto socio-economico della provincia. Alcune delle motivazioni potrebbero essere ricercate nella finalizzazione stessa di certi ambiti di ricerca, orientati spesso al collegamento con il mondo della scienza e della ricerca

[43] dati 2003 – Fonte: ISTAT

pura e, in misura minore, alla ricerca applicata sull'industria. Il settore si sostiene prevalentemente con fondi pubblici e la limitata partecipazione privata ai finanziamenti non facilita un'integrazione e uno sviluppo con il settore economico locale. Si allontana da questo schema, facendo ipotizzare sviluppi più generali, l'attività del già ricordato distretto di biomedicina molecolare.
Il settore della Pubblica Amministrazione con dati storici rilevanti per occupazione, (circa il 22% del totale dell'occupazione della provincia e il 27% nell'area dei servizi) ha sempre avuto una capacità "bilanciante" e "normalizzante" di fenomeni di rallentamento dell'economia.
Questa presenza significativa in termini percentuali nell'ambito economico provinciale potrebbe rappresentare sia un'opportunità nel "guidare" e "accompagnare" processi evolutivi di crescita, sia una minaccia nel rendere meno "sensibile" e "reattivo" il tessuto economico territoriale ai profondi cambiamenti e sfide che il territorio deve affrontare in termini di globalizzazione e competitività[44].

6.2.2 L'opportunità di avviare un distretto culturale

L'analisi dei comparti economici in Provincia di Trieste evidenziano che l'avvio di un Distretto culturale sul territorio potrebbe rivelarsi una grande opportunità.
Abbiamo detto che il settore turistico è legato da una parte alla convegnistica, dall'altra a transiti verso il confine sloveno o austriaco. La posizione di Trieste è strategica, trovandosi ad essere un naturale punto di passaggio per i balcani ed essendo ben collegata alle zone montane del Friuli, e di lì all'Austria. La città, dunque, fatica a sfruttare il potenziale dato dalle sue ricchezze naturali e storico architettoniche. Bisognerebbe dunque avviare iniziative tese a promuovere e valorizzare l'immagine di Trieste. Il settore potrebbe quindi rivedere le proprie modalità di offerta in funzione di potenziali nuove forme di turismo in grado di differenziare e specializzare l'offerta.
Le caratteristiche da valorizzare e da utilizzare per attirare nuovi flussi turistici, che non siano di passaggio ma che abbiamo l'obiettivo di godere del territorio triestino, ci sono già tutte.
1) la vocazione scientifica della città, con le sue istituzioni internazionali, sulla quale si potrebbe immaginare e realizzare un vero e proprio PERCORSO

[44] www.provincia.trieste.it

SCIENTIFICO destinato ai visitatori, a partire dal Centro Internazionale di Fisica Teorica di Miramare, per arrivare all'Area Science Park, all'Osservatorio Astronomico etc. etc…

2) la storia di Trieste, con la sua architettura, a partire dal teatro romano per arrivare al castello medievale di San Giusto, fino ai palazzi austriaci, o a quelli costruiti da commercianti serbi e greci…. Solo sulla storia della città si potrebbero ipotizzare decine di PERCORSI STORICI, divisi per tema.

3) PERCORSI ENOGASTRONOMICI tali da valorizzare il comparto della produzione agricola, e le zone dell'olio e del vino triestino (San Dorligo della Valle).

4) si potrebbero immaginare più PERCORSI LEGATI ALL'ARCHEOLOGIA INDUSTRIALE della città, a partire dall'esplorazione dei siti abbandonati da anni del Porto Vecchio, una vera e propria città fantasma all'interno della città[45].

ARCHEOLOGIA PORTUALE – Il Porto Vecchio è stato creato nel 700 all'epoca di Maria Teresa, quando Trieste divenne porto franco dell'impero. Il Porto Vecchio ha la caratteristica incredibile di essere una intera "città nella città": grandissimo, lungo chilometri, è costituito da una serie infinita di stupendi edifici del 700, in gran parte vuoti, pieno di viali e piazze, di zone sul mare, di magazzini maestosi e vagoni ferroviari d'epoca; rigorosamente deserto e privo di macchine, è scenicamente unico, sembra un set cinematografico, o una di quelle città americane abbandonate e o oggi divenute dei musei.

ARCHEOLOGIA FERROVIARIA – Un altro percorso potrebbe essere quello costruito attorno al Museo ferroviario di Campo Marzio e potrebbe essere dedicato alla storia delle ferrovie del Friuli e della Venezia Giulia, ai vecchi mezzi di locomozione, alle locomotive d'epoca e alle "strade ferrate"… compresa quella del Tram che porta ad Opicina

ARCHEOLOGIA DELL'INDUSTRIA PESANTE – Da anni si polemizza sulla dismissione e sulla riconversione della Ferriera di Servola. Non è certo nostra intenzione, in questo contesto, entrare in polemica su tali questioni! Ma come non accennare al grandissimo fascino che esercita lo stabilimento industriale triestino, sia da fuori che all'interno? A prescindere da quello che sarà il futuro della Ferriera, ci

[45] Di recente è stata firmata la concessione per 70 anni alla società Portocittà – formata da Maltauro, Rizzani De Eccher, Sinloc e Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo – che consentirà la rinascita dei 65 ettari di aree portuali inutilizzate da anni. I primi cantieri, per un valore di un milione di euro, partiranno entro la prima metà del 2011, così si legge sui quotidiani locali. L'area ospiterà insediamenti portuali e attività per la nautica, legate al turismo, alla cultura e al commercio, centri direzionali.

piace immaginare un percorso che accompagni i cittadini all'interno dei più vecchi stabilimenti industriali cittadini e che ne racconti la storia, le produzioni, le persone.

5) Scontato un PERCORSO LETTERARIO, attraverso le storie ed i luoghi di Italo Svevo, James Joice, Umberto Saba, Claudio Magris, i caffé letterari, etc. etc…

6) Naturalmente, non occorre sprecare parole sulla vocazione internazionale di Trieste. Non è difficile ipotizzare un PERCORSO ATTRAVERSO LA CULTURA DELLE VARIE ETNIE che hanno popolato la città, a partire da quelle slovena, croata, serba, greca….

7) Trieste potrebbe essere pensata anche come una capitale del turismo religioso, ipotizzando PERCORSI SACRI attraverso tutte le Chiese e i luoghi di culto che ospita, a partire da quelli cattolici per arrivare a quelli protestanti, ortodossi, ebraici.

8) Naturalmente, potremmo ipotizzare in PERCORSO ALLA SCOPERTA DEI TEATRI CITTADINI, a partire dal Teatro Stabile di Prosa Rossetti per poi arrivare al Teatro Lirico Giuseppe Verdi, e a tutti i teatri che offrono programmi più specifici e settoriali, come il Miela, la Contrada, il Teatrino del Comprensorio di San Giovanni, per non dimenticarci infine delle realtà slovene.

9) Infine, un PERCORSO ATTRAVERSO LE ISTITUZIONI E LA STORIA DELLA MUSICA di Trieste, discorso che riprenderemo più avanti nell'illustrare il progetto del Polo della Musica.

6.2.3 Punti di forza e di debolezza del territorio

Tabella 4 – Punti di debolezza e conseguenze sulla fattibilità del distretto

Punti di debolezza	Conseguenze sulla fattibilità socio economica
Si è in presenza di una fase di declino delle attività produttive, specialmente nei settori primario e secondario.	• Scemano le forze lavoro e la popolazione giovane tende a lasciare la città.
I Comuni sono privi di risorse	• Spesso soffrono della necessità di distribuire quelle disponibili tra numerose realtà culturali di piccole dimensioni, rinunciando a progetti strutturati.
Bassa integrazione della città con le realtà culturali estere	• Possibile difficoltà di costruzione di una partnership territoriale attiva • Maggiori difficoltà nell'integrazione delle risorse, soprattutto economiche.
La situazione economica contingente pone alle	• C'è perplessità da parte dei soggetti che

realtà imprenditoriali già esistenti difficoltà di sopravvivenza	potrebbero essere coinvolti in merito alla sostenibilità di progetti culturali
Dinamica di progressivo invecchiamento della popolazione residente e la conseguente riduzione della fascia di età attiva	• Riduzione delle forze lavoro e delle conseguenti professionalità e competenze capaci di cogliere le nuove opportunità offerte dalle iniziative in corso • La popolazione giovane tende a lasciare la città • La necessità di integrare negli obiettivi una popolazione meno propensa al cambiamento
Il cattivo collegamento ferroviario ed aereo isola parecchio la città rispetto al resto d'Italia	• Effetto negativo sull'attrattività delle iniziative
NO SE POL	• A Trieste sembra che nulla sia realizzabile, nessun cambiamento sia fattibile, le novità vengono percepite con sospetto dalla popolazione…

Elaborazione propria

Tabella 5 – Punti di forza e conseguenze sulla fattibilità del distretto

Punti di forza	**Effetti sulla fattibilità socio-economica**
Trieste si caratterizza per l'alta concentrazione di istituzioni internazionali che si occupano di ricerca in ambito scientifico	• Il binomio cultura e scienza può senz'altro essere sviluppato e considerato come uno degli elementi distintivi e strategici del territorio
Bellezza dell'ambiente naturale di città, di mare e di montagna	• E' una indubbia risorsa per il distretto la bellezza del contesto paesaggistico in cui si trova la città
L'offerta teatrale è molto ricca e ha un ruolo trainante all'interno del panorama culturale triestino.	• Lo sviluppo di progetti che tengano conto che il ruolo del teatro diviene strategico all'interno del distretto culturale evoluto e che allo stesso tempo coniughino con esso innovazione tecnologica risulta fondamentale.
Presenza di attività economiche di tradizione che nel passato hanno accompagnato le dinamiche di sviluppo del sistema territoriale	• Si tratta di risorse in termini di saperi e competenze utilizzabili per il rilancio culturale di Trieste: le produzioni agricole di vino ed olio, il porto, il settore metallurgico, le ferrovie, etc. etc…
Presenza di numerose iniziative pubbliche e promosse dal settore del non profit che coinvolgono il sistema sociale vedono un'elevata partecipazione della popolazione locale	• Esiste una storia di "iniziative" e di cooperazione locale per lo sviluppo della qualità ambientale, sociale e culturale che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili (vedi le cooperative sociali che sono nate in seno

	al Comprensorio di San Giovanni, cooperative di malati di mente o ex tossicodipendenti che hanno intrapreso con ottimi risultati iniziative imprenditoriali, alberghiere, ristorative).
Buona partecipazione a progetti di livello sovrasociale (per esempio progetti europei Interreg)	• Elementi che possono diventare risorsa preziosa in termini di amplificazione delle attività e dei benefici da esse ottenibili, in termini di valorizzazione del patrimonio culturale a livello sovralocale e internazionale, di coinvolgimento di risorse e soggetti sovralocali, di sostegno e promozione delle attività del Distretto in altri territori
Presenza di un forte senso di appartenenza al territorio da parte della popolazione e delle comunità locali.	• Molti triestini che vengono interpellati sulla loro nazionalità, dicono di non sentirsi italiani è sloveni né friulani… ma solo triestini. • Ci sono i presupposti per spingere l'intero sistema a riconoscersi come territorio omogeneo e unitario, seppure nella sua litigiosità e nella sua complessità
Presenza di realtà imprenditoriali che usano la cultura come strumento per il raggiungimento della propria mission	• Il territorio triestino non si caratterizza per una presenza massiccia di aziende ma piuttosto per la presenza di poche realtà che possono essere considerate delle eccellenze a livello nazionale, che hanno individuato all'interno della loro strategia la cultura o la creatività come strumenti per il raggiungimento della propria mission

Elaborazione propria

6.2.4 Gli asset da valorizzare e le azioni da intraprendere

In base alla classificazione di Santagata, potremmo identificare il Distretto Culturale di Trieste come un Quasi Cultural District, e più precisamente come una via di mezzo tra un Museum Cultural District e un Metropolitan Cultural District, che si caratterizzano da un lato per il recupero del patrimonio artistico e dall'altro per la rivitalizzazione di aree urbane.

Le azioni da intraprendere, a nostro avviso, dovrebbero essere rivolte non tanto al potenziamento del capitale naturale (paesaggio, risorse naturali…) ed al capitale fisico (edifici, chiese, etc. etc…) quanto alle economie immateriali della

promozione del territorio, della comunicazione delle sue eccellenze, della creazione di una forte identità locale…

Abbiamo già elencato i diversi percorsi che potrebbero essere organizzati allo scopo di promuovere le eccellenze artistiche, industriali, enogastronomiche della città.

Altro tratto saliente del distretto potrebbe essere la creazione di mezzi di comunicazione atti a divulgare le attività compiute: nuovi canali televisivi e radiofonici, e soprattutto portali e siti internet.

L'ultimo, ma forse il più importante, anello della filiera culturale dovrebbe essere la costituzione di una variegata offerta di servizi di ricezione e ristorazione miranti a valorizzare creativamente tutti i luoghi del territorio, compresi quelli solitamente esclusi dalle guide turistiche, oltre che a promuoverne i prodotti eno-gastronomici.

A tal proposito, si potrebbe fare leva sulla vocazione delle più grandi imprese cittadine ad investire in progetti culturali, e coinvolgerle in programmi di partnership tali da renderle non dei semplici finanziatori ma veri e propri attori del distretto.

Fondamentale, poi, il discorso delle dismissioni creative. Trieste ha già sperimentato alcune dismissioni di successo: si veda l'ex pescheria centrale divenuta un Centro Espositivo d'Arte Moderna e Contemporanea, o la Stazione Rogers, già stazione di benzina che oggi contiene una innovativa struttura culturale.

Uno degli obiettivi del Distretto dovrebbe essere quello di utilizzare le aree dimesse del Porto Vecchio per la creazione di una vera e propria città della cultura, con Poli dedicati al Cinema, al Teatro, alla Musica, alla Scienza, dotati di strutture per il ristoro e per l'alloggio dei fruitori e dei turisti venuti in città per assistere ad un concerto, o per seguire un seminario…

6.2.5 Benefici attesi

Puntare sul territorio di Trieste quale area della cultura significa soddisfare in termini di immagine, attrattiva, svago, capacità di accoglienza e qualità della vita, due tipi di domande: quella dei turisti e quella dei residenti.

Tabella 6 – Effetti socio economici attesi dal funzionamento del Distretto

Settori di sviluppo socio economico	Effetti socio economici attesi
Sviluppo culturale/risorse umane – educazione e formazione a tutti i livelli	• effetti di attrattività di persone e attività nel medio-lungo periodo • aumento della propensione al cambiamento in termini di maggiore attenzione allo sviluppo culturale e di apertura alle innovazioni
Sviluppo culturale/risorse umane – capacity building e diffusione di potenzialità sul territorio per la mobilitazione di risorse "dormienti"	• il Distretto potrà contribuire ad una maggiore e più efficace condivisione degli obiettivi di sviluppo e di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso tutte le iniziative di messa a sistema di attività a livello territoriale
Sviluppo culturale/diffusione della cultura – diffusione dell'informazione e della partecipazione alle iniziative	• aumento degli investimenti in comunicazione e promozione a livello di intero sistema territoriale (offerta integrata) • aumento potenziale della partecipazione alle iniziative culturali e maggiore capacità di attrazione di soggetti esterni (turisti)
Sviluppo socio-economico – aumento delle opportunità occupazionali	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre opportunità di impiego in attività legate al settore turistico, ai servizi di accoglienza e alle produzioni tradizionali, settori più direttamente legati alla promozione del patrimonio culturale • nel medio-lungo periodo si potranno realizzare esternalità positive derivanti dall'effetto moltiplicatore della ripresa di attività produttive esistenti o dello sviluppo di nuove realtà imprenditoriali • il territorio potrà sperimentare nuovi modelli di offerta di servizi turistici e di formazione e didattica con una maggiore diffusione sul territorio
Sviluppo socio-economico – imprenditorialità, produzione di valori economici, produzione di ricchezza	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre opportunità per i settori più legati alle ricadute dirette dell'attivazione delle filiere culturali, in primis il settore turistico con i servizi di diffusione dell'informazione, accoglienza e orientamento e alcune produzioni tradizionali • nel medio-lungo periodo potrà aumentare la domanda di prodotti enogastronomici

	di tradizione con la relativa creazione di opportunità per una maggiore diffusione e condivisione di buone pratiche di governo e gestione del suolo • nel medio-lungo periodo si potranno attivare nuove attività e imprese innovative in campo culturale • nel medio-lungo periodo il nuovo impulso e visibilità che si potrà dare alle attività nel settore culturale potrà costituire elemento di attrattività per investitori esterni al territorio • nel lungo periodo si potranno realizzare esternalità positive derivanti dall'effetto moltiplicatore della ripresa di attività produttive esistenti o dello sviluppo di nuove realtà imprenditoriali
Sviluppo socio-economico – integrazione delle filiere, azioni di sistema per il rilancio del sistema produttivo locale, attivazione di servizi integrati per lo sviluppo culturale e la formazione di risorse umane e sociali	• nel breve periodo il funzionamento del Distretto potrà produrre sinergie dal punto di vista dell'organizzazione di servizi alle imprese utilizzabili da una molteplicità di settori, in particolare per quanto riguarda la formazione delle risorse umane • nel medio-lungo periodo si potranno attivare nuove attività e imprese innovative in campo culturale capaci a loro volta di valorizzare le risorse locali o di crearne altre (in chiave di innovazione) • nel medio-lungo periodo si potranno formare professionalità specializzate con riferimento alla domanda di profili necessari per il funzionamento del Distretto (multifunzione e multisettore per definizione), e delle attività nei settori della tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio
Sviluppo sociale –qualità sociale e della vita	• riappropriazione di valori tradizionali e di appartenenza al territorio, con effetti di maggior coinvolgimento nelle iniziative e di diffusione di buone pratiche di uso del territorio e dei beni culturali • ricadute dei potenziali di sviluppo in termini di occupazione, reddito e modelli di produzione e consumo • sviluppo di iniziative di inclusione sociale dedicate alle fasce deboli (anziani, disabili, casalinghe, immigrati) • nel medio-lungo periodo possibile riduzione dei trend di spopolamento del

	territorio e di invecchiamento della popolazione residente

Elaborazione propria

6.2.6 Le risorse finanziarie

Dove trovare i fondi per realizzare un Distretto Culturale a Trieste?

E' evidente come la creazione di più poli per la valorizzazione delle attività culturali generino ricadute economiche sulla filiera turistico – commerciale, che si diffondono a loro volta sull'intera economia locale, sancendo un aumento della qualità integrata e della competitività del territorio. La creazione di un distretto, quindi, dovrebbe essere di grande interesse per tutti gli stakeholders: Enti pubblici, Fondazioni bancarie, imprese, privati cittadini. Eppure, una serie di meccanismi della più varia natura impediscono costantemente l'avvio di progetti innovativi, potenzialmente rivoluzionari. Che fare?

Prima di tutto, si dovrebbe tentare di rivoluzionare la percezione di iniziative di tal genere da parte dei privati (cittadini e imprese). Con comunicazione, pubblicità, entusiasmo. Insomma, con una politica di marketing territoriale ideata come strumento di fundraising, che faccia capire a tutti i potenziali fruitori le fonti materiali e immateriali del vantaggio competitivo dell'area. Per comunicare a tutti gli stakeholders l'identità, i valori e l'immagine di un territorio ci sono ad esempio i marchi cittadini e il loro utilizzo a fini promozionali, all'interno di una più ampia strategia di marketing territoriale tesa a comunicare l'immagine, la storia e l'orientamento futuro della città. Ma quello che manca, e che bisogna assolutamente comunicare, è la percezione del ritorno economico di iniziative di questo tipo.

Premessa la necessità di un piano di comunicazione adeguato, la modalità da utilizzare per prima per il lancio del progetto di un Distretto culturale dovrebbe essere quella del *partenariato pubblico-privato* (PPP) tra Enti locali ed imprese del territorio. Esso non potrebbe certo generare flussi finanziari sufficienti a garantire un ritorno immediato sugli investimenti effettuati, e quindi il settore pubblico sarebbe chiamato, con forme e modalità diverse, a svolgere il ruolo di volano dell'iniziativa: tale formula finanziaria tiene infatti conto della natura di bene pubblico dell'arte e della cultura, coniugando utilità sociale e profitto. Il privato, da parte sua, si fa portatore di una gestione rispettosa dei principi economici e diventa

protagonista di un'azione volta alla valorizzazione del patrimonio culturale, grazie a un coinvolgimento che va oltre il mecenatismo e le occasionali sponsorizzazioni.

I processi di fundraising territoriale descritti, dunque, dovrebbero essere attivati e promossi da più soggetti pubblici (nello specifico caso di Trieste, questi non potrebbero che essere la Regione, la Provincia ed i Comuni) o ancor meglio dal concorso di soggetti pubblici e fondazioni bancarie (la Fondazione CRTrieste dovrebbe imporsi con un ruolo speculare a quello di Fondazione Cariplo in Valle Camonica, e un contributo di questo tipo si potrebbe anche chiedere alla Camera di Commercio). Le istituzioni dovrebbero a tal proposito riunirsi in un più grande organismo gestionale teso al raggiungimento degli obiettivi espressi in un "Piano strategico di sviluppo", sulla scia di quanto realizzato in Valle Camonica.

Come coinvolgere poi i singoli individui a una partecipazione attiva al Distretto? Innanzitutto, si potrebbe indire una gara pubblica di idee per la realizzazione di progetti per le politiche culturali della città. Per quanto poi riguarda la raccolta fondi, il fundraising territoriale non può utilizzare le stesse modalità di quello tradizionale per il coinvolgimento dei singoli individui. In questo caso, non avrebbe molto senso una partecipazione basata essenzialmente su donazioni e programmi di volontariato, ma bisogna introdurre strumenti innovativi. Ad esempio, associazioni di cittadinanza, che consentano ai cittadini di non essere semplicemente amministrati, utenti o assistiti, ma cittadini attivi e partecipi a pieno titolo al processo decisionale pubblico.

Andiamo ora a descrivere un esempio tecnico di progettazione sul territorio.

6.3 Il Polo della Musica a Trieste

Si tratta della proposta ideata dallo studio ARTEMA (Bronzini - Capobianco - Valecich) per il riutilizzo di alcuni magazzini del Porto Vecchio di Trieste a favore di iniziative culturali particolarmente significative e aventi peraltro un'intrinseca capacità di stimolo nei confronti di ulteriori attività, potendo con ciò contribuire all'auspicato processo di rivitalizzazione della realtà locale.

Lo studio è stato avviato, in occasione del bando indetto dall'Autorità Portuale per la concessione delle aree demaniali del Porto Vecchio, su incarico di un'aggregazione di dieci soggetti - tra istituzioni, fondazioni e associazioni -operanti a Trieste nel settore

musicale (tra i quali, anche il Conservatorio Giuseppe Tartini ed il teatro lirico Giuseppe Verdi), tutti qualificati da un notevole impegno e dall'alta riconoscibilità.
La prima fase ha riguardato la creazione di un Polo della Musica, all'interno del Magazzino 26.
Successivamente, su interessamento di una delle società interessate alla sistemazione complessiva dell'area – la TPVDC (Trieste Porto Vecchio Development Company) srl - il progetto è stato ampliato per rispondere alle esigenze nel frattempo manifestate da altre realtà operanti nel settore culturale, con la previsione aggiuntiva dei poli dell'Arte (localizzato in corrispondenza alla restante parte del Magazzino 26) e di quello Museale, posto invece nel Magazzino 11.
Di seguito, si provvede a descrivere i contenuti del progetto, con riguardo alle sue tre articolazioni: Polo della Musica, Polo dell'Arte, Polo Museale. Il diverso livello di approfondimento delle informazioni fornite sugli ultimi due Poli rispetto al primo, dipende dal fatto che mentre il progetto del Polo della Musica ha costituito oggetto di specifica richiesta di concessione all'Autorità Portuale e, dovendo rispondere agli obblighi in tal senso prescritti, è stato sviluppato con maggior precisione, la previsione per i Poli dell'Arte e quello Museale è stata invece definita a posteriori del bando, in forma di proposta aggiuntiva, in scala adeguata ad illustrarne i contenuti, ma tuttavia svincolata dalle puntualizzazioni necessarie nel caso di progetti correlati ad un iter procedimentale.
Resta comunque il fatto che, data l'uniformità costruttiva del Magazzino 26 e - per gli elementi essenziali - le caratteristiche consimili del Magazzino 11, per quanto concerne i lavori da eseguirsi e i corrispondenti importi, le informazioni fornite dal progetto per il Polo della Musica costituiscono sicuro riferimento anche per le previsioni inerenti ai poli dell'Arte e Museale.

6.3.1 Finalità del progetto

Il progetto per la realizzazione di un polo musicale nell'ambito del Porto Vecchio di Trieste è nato essenzialmente dalle seguenti considerazioni:
- necessità di spazi adeguati per sopperire alle attuali carenze delle varie istituzioni e associazioni impegnate nel settore, con finalità di formazione, ricerca, produzione artistica, organizzazione e partecipazione a spettacoli ed eventi pubblici;

- opportunità di provvedere al soddisfacimento di tali esigenze, in forma coordinata, attraverso la concentrazione delle singole istanze in un unico polo, al fine di evitare sprechi e consentire viceversa la maggior possibile economia sia di spazi che dei relativi costi;
- il fattore di incentivo che tale concentrazione potrebbe peraltro rappresentare ai fini dell'ulteriore sviluppo e della crescita qualitativa dell'attività musicale, non solo a scala locale ma anche a livello regionale, nazionale, internazionale, andando a sollecitare forme di interscambio culturale e professionale tra realtà diverse per orientamento, attribuzioni, esperienze specifiche e provenienza;
- la valutazione estremamente positiva sulla possibilità in tal senso rappresentata dall'avvio delle procedure per il recupero dei magazzini del Porto Vecchio, data la rispondenza delle funzioni previste per il polo musicale a quelle definite dall'apposita variante al piano regolatore portuale;
- l'idoneità dei magazzini, e in particolare del Magazzino n. 26, a contenere spazi delle caratteristiche e dimensioni necessarie per lo svolgimento di attività musicali, e, d'altra parte di queste a consentire l'utilizzo ottimale dei magazzini medesimi;
- lo stimolo che tale intervento può rappresentare all'insediamento di ulteriori funzioni a carattere culturale nel Magazzino 26 (come, ad esempio, quelle inerenti cinema, teatro, arti figurative che erano state pensate dalla Provincia) al fine di creare un unico polo complessivo e porre delle basi concrete per gli auspicabili rapporti interdisciplinari tra diverse forme espressive;
- la funzione di traino che il polo musicale, grazie alla sua operatività, in particolare per la presenza di studenti, artisti, ospiti, spettatori, è in grado di esercitare nei confronti delle altre destinazioni consentite nel Porto Vecchio dal Piano vigente (foresterie, mense, ristoro…) e, in particolare, della loro redditività economica.

6.3.2 I promotori del progetto

Diversi per competenze e finalità specifiche, ma tutti egualmente impegnati nell'attività musicale, i soggetti promotori si contraddistinguono per l'alta qualità del proprio operato e degli obiettivi perseguiti.
L'iniziativa, nata nell'ambito degli approfondimenti interdisciplinari condotti dall'associazione *Chromas / Musica contemporanea* sul rapporto tra musica, altre

espressioni artistiche e società, si è sviluppata divenendo proposta concreta grazie al lavoro congiunto di tutti seguenti soggetti.

Conservatorio di musica "Giuseppe Tartini"

È, storicamente, l'unica istituzione pubblica triestina con compiti di formazione musicale. Attualmente definito *"Istituto Superiore di Studi Musicali"*, si presenta con un'offerta didattica comprendente, oltre ai corsi di base, anche percorsi di tipo universitario (triennio superiore sperimentale di I livello; biennio specialistico sperimentale di II livello; biennio di II livello per la formazione dei docenti). Con nuovi e maggiori compiti da affrontare e con il massimo di qualità come obiettivo, l'Istituto si trova impegnato in un'opera continua di aggiornamento e miglioramento delle proprie strutture, sia in relazione ai programmi formativi che alla dotazione di spazi. Si ricordano in tal senso due fattori, di grande interesse, dai quali oggi appare impossibile prescindere: la costante evoluzione delle tecnologie, l'incidenza di queste anche in campo musicale, la conseguente necessità di tenerne conto nell'offerta didattica; l'intensificarsi, a livello internazionale, dei rapporti e degli scambi tra scuole e studenti, l'opportunità di incentivarli con programmi idonei e altresì con servizi adeguati.

Fondazione Teatro Lirico "Giuseppe Verdi"

La Fondazione, costituitasi a seguito delle norme statali (D. lgs. 134/1998 e segg.) che hanno rinnovato l'assetto gestionale delle istituzioni liriche e concertistiche, è a capo del Teatro Verdi, e delle strutture connesse, dal 1999. Caposaldo della vita culturale triestina, il Teatro è riferimento indiscusso per la programmazione annuale di appuntamenti significativi, quali: la *Stagione lirica e di balletto*, il *Festival internazionale dell'Operetta* e la *Stagione Sinfonica*. Con un'attività prestigiosa, anche alla luce delle nuove necessità e degli sviluppi futuri, per il suo funzionamento necessita di adeguamenti e potenziamenti spaziali, soprattutto per quanto riguarda le indispensabili strutture di servizio (spazi idonei per le prove dell'orchestra, del coro, dei solisti; laboratori di lavoro – sartoria, attrezzeria – e relativi depositi).

Civica Orchestra di Fiati "Giuseppe Verdi" - Città di Trieste

Presente sulla scena con la nuova denominazione dal 1996, continua nella tradizione della banda cittadina. Svolge la sua attività musicale in occasione dei principali eventi pubblici e, stabilmente, alle seguenti manifestazioni: *"Concerti del lunedì"*, *"Concerti rionali"*, *"Concerto di Capodanno"*, *"Concerto di San Giusto"*. All'attività principale affianca la gestione di una propria scuola di musica che - finalizzata ad una preparazione completa, con programmi d'insegnamento pluriennali, sia individuali che collettivi – sta registrando un crescente numero di iscritti.

Glasbena Matica

Struttura di riferimento della minoranza slovena per il settore musicale, è presenza emblematica e di grande prestigio nel contesto culturale triestino e regionale. È attiva in forma articolata e diffusa a Trieste, Gorizia, nonché, in provincia di Udine, nelle Valli del Natisone e nella Val Canale. Oltre alle funzioni di formazione, assolve anche a quelle di ricerca e produzione musicale. Molti i rapporti di collaborazione con le altre realtà musicali, con quelle teatrali e culturali in genere (in modo continuativo con il Teatro Stabile Sloveno), e numerose le manifestazioni alle quali partecipa, con solisti e formazioni di riconosciuto valore operanti nel suo ambito (si ricordano: l'orchestra, il coro giovanile e lo *Jacobus Gallus*, il complesso cameristico *Gallus Consort*, il quartetto d'archi, l'orchestra di filarmoniche *GM Synthesis 4*, il *Tržaški oktet*, ecc.).

Associazione Chamber Music

Associazione costituitasi a Duino (Trieste) nel 1995 allo scopo di promuovere la musica cameristica. Organizza importanti manifestazioni concertistiche (*"Le musiche dell'imperatore"*, *"Salotto cameristico"*, *"Festival pianistico"*) e l'ormai famoso *Concorso internazionale per complessi da camera "Premio Trio di Trieste"*. Intitolato al prestigioso Trio - che, per gli insegnamenti e i peculiari criteri interpretativi, ne è modello di riferimento - il Concorso, qualificato da giurie di altissimo livello, rappresenta oggi una delle principali occasioni, a scala mondiale, per la valorizzazione dei giovani talenti.

CHROMAS - Associazione Musica Contemporanea Trieste

Associazione fondata nel 1987 allo scopo di diffondere la conoscenza della musica contemporanea. Ha al proprio attivo: vari lavori di ricerca musicale, saggi critici e musicologici, promozione e realizzazione di opere nuove, documentazione su nastro e CD dei concerti, formazione e aggiornamento degli interpreti in relazione alle nuove tecniche strumentali, iniziative di sostegno per giovani compositori ed esecutori, la creazione di un gruppo stabile (il *CHROMAS ENSEMBLE*), l'organizzazione annuale del Festival *TRIESTE PRIMA - Incontri Internazionali con la musica contemporanea*, la partecipazione, con proprie opere ed esecuzioni, a innumerevoli eventi concertistici in Italia e all'estero.

Associazione Orchestra Filarmonica del Teatro lirico "Giuseppe Verdi"

L'orchestra è nata nel 1998, a seguito delle norme statali, che, trasformando gli Enti Lirici in Fondazioni di diritto privato, hanno portato le maestranze artistiche ad organizzarsi – sul modello delle più importanti istituzioni musicali europee - in forma autonoma di associazione. L'attività concertistica è finalizzata alla diffusione della musica sinfonica, di autori classici e contemporanei, e con un occhio di riguardo per quelli appartenenti al mondo locale (compositori mitteleuropei, triestini, della regione o dei Paesi confinanti).

Nuova Orchestra da Camera "Ferruccio Busoni"

Continua nell'attività avviata nel 1965 dall'originaria *"Orchestra Ferruccio Busoni"* del M° Aldo Belli. Si caratterizza per l'alto livello delle esecuzioni (spesso in prima assoluta), la collaborazione con solisti d'eccezione e la ricchezza del repertorio, sia classico che contemporaneo.

Associazione Musicale Buenos Aires (TriesTango)

Costituita allo scopo di promuovere il filone musicale argentino, sia in versione classica che contemporanea, ha come nucleo fondante il *TriesTango,* l'*ensamble* nato nel 1995 e ormai internazionalmente noto tra gli amanti e specialisti del settore.

Unione Società Corali Italiane (USCI) - Trieste

Aderente all'USCI regionale e alla *FENIARCO (Federazione Nazionale Italiana Associazioni Regionali Corali)*, rappresenta la maggior parte dei cori presenti a Trieste.

6.3.3 I fabbisogni dei soggetti promotori e i fabbisogni del settore musicale a Trieste

Per descrivere il fabbisogno del settore musicale a Trieste, si è partiti dalla descrizione delle esigenze inerenti le singole strutture.

Conservatorio di musica "Giuseppe Tartini"

Dotato di propria sede nello storico edifico di via Ghega, in posizione ottimale, in centro città, vicino alle stazioni ferroviaria e degli autobus, e alle principali linee di trasporto urbano, manifesta tuttavia l'esigenza di spazi aggiuntivi, per rispondere all'ampliamento dell'offerta formativa, secondo quanto peraltro previsto dall'ordinamento didattico nazionale. Nello specifico, necessita di spazi adeguati soprattutto per i percorsi di livello superiore e specialistico.

Una particolare urgenza è rappresentata dalla sistemazione del neoistituto *Dipartimento* di *Musica e nuove tecnologie*, sul quale peraltro il Conservatorio ha in programma progetti di collaborazione sia con le Facoltà dell'Università di Trieste, sia con altri istituti italiani e stranieri. Ai fini di tale attività, occorre una struttura spaziale, articolata al proprio interno in tre sezioni principali funzionalmente contigue: studio di produzione audiovisivi (sala di produzione; sala regia; deposito di servizio); nucleo di post-produzione (un locale comune con accesso a più vani di uso individuale; locale macchine; stanza per l'addetto alle componenti tecnologiche); unità didattico-organizzativa.

Un'ulteriore esigenza del Conservatorio, nel contesto degli scambi interculturali, è quella di garantire buone condizioni di soggiorno e sistemazione per gli studenti e gli ospiti, italiani e stranieri, provenienti da fuori. Di primaria utilità, in tal senso, sono le foresterie e le mense; si ritiene tuttavia che, per economie di scala ma anche per offrire occasioni di apertura all'esterno, sia sicuramente preferibile che detti servizi vengano garantiti, in forma extrascolastica, mediante convenzionamenti con gli operatori del settore che, in prospettiva, si insedieranno in Porto Vecchio.

Fondazione Teatro Lirico "Giuseppe Verdi"

Il fabbisogno del Teatro Verdi concerne essenzialmente gli ambienti di lavoro delle maestranze e degli artisti.

Nello specifico si pongono le seguenti istanze:

- trovare spazi idonei per le prove del coro, dell'orchestra e dei solisti, dal momento che le attuali sale e stanzini - di concezione superata e dimensioni insufficienti - risultano del tutto incongrui rispetto all'utilizzo;
- provvedere all'ottimale sistemazione delle funzioni di sartoria (per svilupparle anche in prospettiva di commissioni dall'esterno) nonché di attrezzeria, supportandole con i servizi necessari a migliorare le condizioni di lavoro, e cogliendo peraltro l'opportunità di accorpare in un unico sito i relativi laboratori e depositi.

Le attività a carattere lavorativo comportano evidentemente l'occupazione continuativa degli spazi a loro uso esclusivo.

Glasbena Matica

Civica Orchestra di Fiati "Giuseppe Verdi" - Città di Trieste

La *Glasbena Matica* e la *Civica Orchestra Fiati* sono ugualmente caratterizzate dalla mancanza di una propria sede, e dall'essere pertanto costrette ad operare in condizioni logistiche provvisorie, senza certezze per il futuro. Situazione di precarietà tanto più sentita, per l'impegno di entrambe le associazioni nel campo della formazione educativa: per la *Glasbena*, quale attribuzione primaria, che attualmente esercita presso la scuola di via Montorsino, a Roiano; per la *Civica Orchestra*, quale attività nata a corredo dell'attività concertistica, e ora in rapida crescita, svolta all'oratorio della chiesa *Madonna del Mare* di piazzale Rosmini. È evidente che la funzione didattica non può prescindere dalla disponibilità di spazi stabilmente utilizzabili. Le esigenze sono sostanzialmente identiche: *in primis* avere una sede propria, e in relazione alle attività svolte - di formazione, ma anche di ricerca e produzione musicale - specifici spazi di idonee caratteristiche e di quantità conforme.

Associazione Chamber Music

Associazione impegnata nella programmazione di manifestazioni musicali di importanza internazionale, necessita soprattutto di spazi idonei allo svolgimento delle connesse attività organizzative.

Il fabbisogno consiste pertanto in un'unità amministrativa, di dimensioni rispondenti ai compiti di preparazione e gestione degli eventi (indicativamente 3 uffici, con relativo archivio), evidentemente ad uso esclusivo della medesima associazione.

Un'ulteriore esigenza della *Chamber Music* è quella di garantire adeguate condizioni di ospitalità al numero crescente di persone – artisti, giornalisti, critici, membri di giuria e spettatori – provenienti da fuori per partecipare alle sue manifestazioni, e in primo luogo al *Concorso internazionale per complessi da camera "Premio Trio di Trieste"* (che, per ogni edizione, coinvolge in media ben 170 persone tra soli concorrenti e operatori del settore). In tal senso, l'associazione abbisognerebbe di una disponibilità di almeno 80 posti letto. Il Porto Vecchio, sulla base delle previsioni del vigente piano, appare in grado di offrire una soluzione perfetta, grazie alle foresterie ivi realizzabili.

CHROMAS - Associazione Musica Contemporanea Trieste

Associazione Orchestra Filarmonica del Teatro "G. Verdi"

Nuova Orchestra da Camera "Ferruccio Busoni"

Associazione Musicale Buenos Aires (TriesTango)

Unione Società Corali Italiane (USCI) - Trieste

Associazioni di rilievo, operanti nel campo della ricerca e della produzione musicale, ognuna con una propria formazione che, indipendentemente dal tipo (musicale o corale) e dal numero di componenti, presentano necessità sostanzialmente simili. Nello specifico, risultano tutte accomunale dall'esigenza di poter disporre di una sala prove da usare in condivisione con altri soggetti, alla quale, a seconda dei casi, aggiungere uno o due vani (ad ufficio, archivio, deposito, ecc.) a proprio uso esclusivo, nonché qualche aula studio.

L'Auditorium, gli spazi di ristoro, le foresterie

L'idea di accorpare le attività musicali in un unico polo ha permesso di superare logiche particolaristiche, creando peraltro l'occasione per un confronto anche su

quelli che sono i problemi del settore, le rispettive visioni a proposito, le esigenze di interesse comune, gli sviluppi auspicabili, le soluzioni in tal senso percorribili.
In tale contesto, per quanto concerne la situazione logistica, è stato unanime il giudizio sulla mancanza a Trieste, pur nella varietà delle sale esistenti, di spazi propriamente utilizzabili per finalità concertistiche, e in particolare di quelli di dimensioni grandi (dai 1200 posti in su) e intermedie (sui 500 posti).
Accantonata la categoria superiore, concordando con l'impossibilità di provvedervi nell'immediato (sia con riguardo ai vigenti strumenti urbanistici, che per ragioni economiche), si è focalizzata l'attenzione sull'eventualità di riuscire per intanto a realizzare l'ipotesi intermedia, e in tal senso di cogliere le opportunità offerte dal Magazzino 26, soprattutto in considerazione delle sue ampie superfici e dei riutilizzi oggi consentiti dal vigente Piano. L'obiettivo è comunque rappresentato da una sala con caratteristiche ottimali, acusticamente perfetta, dotata di strumentazioni avanzate, adatta all'esecuzione di registrazioni di alta qualità.
In aggiunta a detta sala di 500 posti, e sempre in considerazione delle grandi dimensioni ivi disponibili, si è valutata positivamente anche l'ipotesi di ricavare all'interno del Magazzino una struttura aperta all'uso pubblico con funzioni di musicoteca / mediateca / biblioteca di settore: componente, questa, di sicura, e ulteriore, qualificazione per il polo, il Porto Vecchio, e l'intero territorio.
Si è ritenuto peraltro utile corredare l'impianto con locali di ristoro, e di vendita specialistica.
Per quanto concerne le necessità ricettive, correlate alle varie attività e manifestazioni ivi programmabili, si è invece reputato preferibile e reciprocamente più vantaggioso ricorrere, in prospettiva, ad appositi convenzionamenti con le strutture di foresteria realizzabili in Porto Vecchio.

6.3.4 La descrizione del progetto

Come abbiamo già detto, lo studio relativo alla ristrutturazione del Magazzino 26 del Porto Vecchio era stato commissionato, dagli Enti Promotori precedentemente elencati – rappresentati dalla signora Rossana Lonza (Presidente dell'Orchestra Civica di Fiati Giuseppe Verdi) e dalla signora Anna Illy (Presidente del Conservatorio Giuseppe Tartini) – allo studio di progettazione ARTEMA. Gli Enti promotori hanno quindi provveduto a richiedere la concessione demaniale

marittima relativamente al Magazzino 26 del Porto Vecchio (per un totale di 16.600 mq di superficie netta o di calpestio, 4.768 mq di superficie coperta, 83.917 mc di volume complessivo) allo scopo di realizzarvi, nell'interesse pubblico, un Polo della Musica al servizio degli enti operanti nel settore, per le funzioni di formazione, ricerca, produzione artistica, così come previsto e consentito ("formazione/ricerca", "scuole e istituti universitari", "intrattenimento"…) dalla Variante al Piano Regolatore Portuale del Porto Vecchio.

Ed infatti, l'ipotesi di realizzare un polo musicale, così come concepito, con funzioni di formazione, ricerca, produzione artistica, risulta pienamente congruente con quelle che sono le destinazioni previste dalla *Variante al Piano Regolatore Portuale per l'Ambito del Porto Vecchio*, e nello specifico con le seguenti: *"formazione / ricerca"*, *"scuole e istituti universitari"*, *"servizi alle attività scolastiche e universitarie"*, *"intrattenimento"*, *"commerciale al minuto"*, *"espositiva"*.

<u>*Formazione / ricerca*</u>

Funzione caratterizzante ai sensi della Variante, è quella che *"comprende spazi destinati alla formazione professionale, istituti per la ricerca, laboratori e spazi destinati ad attività innovative, anche nella forma di business innovation center o di incubatori per piccole imprese, e servizi complementari a tali attività"*. L'idea del polo musicale ha tra i motivi fondanti proprio le funzioni di formazione e di ricerca, il loro sviluppo, la correlazione con il mondo professionale, allo scopo di creare un centro integrato, interdisciplinare, di eccellenza. La funzione di *"formazione / ricerca"*, individuata dalle norme come caratterizzante – e non meglio precisata se non a titolo esemplificativo – trova pertanto pieno riscontro in quelli che sono le finalità della proposta di progetto.

<u>*Scuole e istituti universitari*</u>

Funzione ammessa che *"comprende istituti di scuola secondaria superiore e istituti universitari, post-universitari, scuole di specializzazione e enti o istituti assimilabili"*. La congruenza con detta definizione è di per sé già garantita dalla presenza, con un ruolo di primo piano, del Conservatorio Tartini, il quale, proprio per definizione, è *"Istituto Superiore di Studi Musicali, sede primaria di alta formazione, di specializzazione e di ricerca nel settore musicale e svolge correlata*

attività di produzione". La sua offerta didattica comprende anche percorsi di tipo universitario. Si aggiunga inoltre, la formazione, notoriamente di alto livello fornita da altri soggetti partecipanti, e *in primis* dalla *Glasbena Matica*, la quale, per la sua attività, fa peraltro riferimento allo stesso ordinamento didattico dei conservatori statali. Si sottolinea altresì come il polo musicale costituirebbe un fattore di stimolo per l'auspicabile coinvolgimento delle strutture universitarie in studi e ricerche sia nello specifico settore musicale che in possibili campi interdisciplinari; in tal senso, si ricordano i progetti di collaborazione già avviati dal Conservatorio.

Servizi alle attività scolastiche e universitarie

Funzione ammessa che *"comprende servizi quali mense, biblioteche, aule di studio, sale convegni e spazi espositivi legati alle attività scolastiche e universitarie, residenze per studenti e per docenti"* In tale categoria, rientrano le ipotizzate destinazioni a musicoteca / mediateca / biblioteca, e la sala da concerto, utilizzabile anche per riunioni e convegni. Del tutto fattibili, e anzi da perseguirsi, le funzioni espositive a corredo di quelle educative.

Intrattenimento

Funzione ammessa che *"comprende spazi adibiti allo spettacolo ed alle attività congressuali, cinema multi sala, teatri, auditori, sale giochi, discoteche, sale per concerti e edifici assimilabili, servizi complementari a tali attività"*. L'intrattenimento, o meglio la produzione artistica in forma di esibizione pubblica, costituisce, in realtà, l'obiettivo ultimo di ogni attività musicale. Nello specifico, si concretizza nell'ipotizzata sala da concerti. È evidente altresì che gran parte delle attività previste per il Polo, poiché finalizzate alla preparazione degli artisti, all'allestimento degli spettacoli, all'organizzazione di eventi e manifestazioni musicali, rientrano in quelli che vengono definiti *"servizi complementari a tali attività"*.

Commerciale al minuto

Funzione ammessa che *"comprende unità immobiliari edilizie destinate all'attività di vendita di beni al consumatore finale quali le attività per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande (bar, ristoranti, trattorie, ecc…, se non collegate alle attività alberghiere e ricettive) ed esercizi commerciali definiti "al dettaglio"*

dalla legislazione di settore". Ammessa in entità non superiore al "*50% della superficie del piano terra"* (in rapporto all'intero edificio), viene prevista in quantità e forma circoscritta allo spazio di ristoro e a un punto vendita specializzato per il settore musicale.

<u>*Espositiva*</u>

Funzione ammessa che *"comprende spazi aperti ed edifici per fiere tematiche, esposizioni commerciali e vendita. World trade center e servizi di pertinenza. Spazi ed edifici destinati ad attività culturali e museali (temporanee o permanenti), biblioteche, laboratori per la produzione culturale e servizi complementari a tali attività"*. Considerati gli ampi spazi a disposizione (a cominciare dal *foyer*), può essere variamente ospitata, sia in forma temporanea che fissa.

Vediamo ora quale collocazione troverebbero le varie funzioni all'interno del magazzino 26. Quest'ultimo comprende quattro piani: piano rialzato, I, II e III piano. Sottoposto recentemente a lavori di restauro e rifacimento esterno, in mancanza peraltro di indicazioni sulle destinazioni d'uso, al momento attuale si presenta sostanzialmente vuoto e libero da funzioni.
Esiste anche un seminterrato di grande interesse per le peculiarità architettoniche delle originarie cantine e per le suggestive potenzialità di riutilizzo.
Di seguito, si specificano i nuclei fondamentali di funzioni per singolo piano.

<u>*Piano rialzato*</u>

- ingresso principale, *foyer* di accesso alla sala concerti (di dimensioni idonee alla funzione: ~ 470 mq)
- guardaroba in funzione della sala concerti (~ 85 mq)
- ristoro (*cafeteria – buffet*) per complessivi ~ 400 mq
- ingresso centrale con spazio informativo (~ 220 mq)
- area commerciale - vendite specialistiche legate al settore musicale (~ 140 mq)
- musicoteca / mediateca / biblioteca (~ 520 mq),
- laboratorio di sartoria (~ 350 mq), con n. 2 locali magazzino (rispettivamente di ~ 170 e ~ 190 mq)
- laboratorio di attrezzeria (~ 210 mq) con magazzino (~ 190 mq)
- gruppi servizi

- collegamenti verticali, atrii, disimpegni

Primo piano

- nucleo funzionale alla sovrastante sala concerti (camerini per artisti ospiti; magazzini: ~ 460 mq) e agli artisti del Teatro Verdi (spogliatoi per coristi e musicisti; camerini per prove solisti:~ 290 mq)
- nucleo sale prova ad uso continuativo del Teatro Verdi (~ 350 mq)
- sale variamente finalizzabili (prove, ricerche, sperimentazioni musicali…) di complessivi circa 310 mq.
- nucleo pertinente alle associazioni musicali (uffici, sala prove, e annessi…) per circa 730 mq.
- nucleo attività didattiche (nel corpo di testa) di circa 460 mq.
- gruppi servizi
- collegamenti verticali, atrii, disimpegni

Secondo piano

- sala concerti (a doppia altezza) di circa 880 mq complessivi e con una capacità di 500 - 550 posti - nucleo pertinente al Conservatorio Tartini (funzionale soprattutto alla produzioni di audiovisivi e alla sperimentazione di nuove tecnologie; la sala di produzione è a doppia altezza) per complessivi ~ 690 mq.
- nucleo pertinente alle associazioni musicali (uffici, sala prove, e annessi…) di complessivi ~ 780 mq.
- nucleo attività didattiche (nel corpo di testa) di circa 460 mq
- gruppi servizi
- collegamenti verticali, atrii, disimpegni

Terzo piano

- nucleo regia / registrazioni / traduzioni (funzionale alla sala concerti) di circa 110 mq
- nucleo pertinente al Conservatorio Tartini (aule d'insegnamento; uffici professori, laboratorio di scenotecnica…) per complessivi ~ 620 mq
- nucleo pertinente alle associazioni musicali (uffici, sala prove, e annessi…) di complessivi ~ 760 mq.
- nucleo attività didattiche (nel corpo di testa) di circa 460 mq

- gruppi servizi
- collegamenti verticali, atrii, disimpegni

Le opere di ristrutturazione

I lavori da eseguirsi sono stati definiti con riguardo alle caratteristiche storico-architettoniche del fabbricato e in funzione delle previste destinazioni d'uso.
In sintesi essi comprendono:
- opere edili e di finitura (demolizioni; opere strutturali; murature; pavimenti; contropavimenti; controsoffitti; isolamenti acustici; infissi; pitturazioni; opere da fabbro, rivestimenti…);
- esecuzione ex-novo degli impianti elettrici e speciali (impianti di forza motrice ed illuminazione, di illuminazione di sicurezza, di rilevazione incendi, di illuminazione esterna; impianti elettrici al servizio degli impianti meccanici; impianto di gestione e controllo accessi; impianto anti-intrusione; impianto interfonico e di diffusione sonora; impianto di telesorveglianza TVCC; rete dati ed impianto telefonico LAN).
- impianti termofluidici (di condizionamento, di riscaldamento, di ricambio d'aria; idrico - sanitari e di scarico, antincendio e sprinkler; centrali termiche…);
- nuovi impianti elevatori (ascensori e impianti montacarichi), per i collegamenti tra il piano terra (rialzato) ed il terzo piano del fabbricato.

6.3.6 I costi del progetto

Come i Promotori del Progetto per il Polo della Musica avevano fatto presente negli incontri intercorsi con l'Autorità Portuale e con le Amministrazioni regionale e provinciale, l'insediamento degli enti musicali operanti nei settori della formazione, ricerca e produzione artistica, nella parte specificatamente considerata del Magazzino 26, è subordinato alla necessità di reperire i fondi necessari alla ristrutturazione del fabbricato.
Gli stessi vengono stimati, sulla base del progetto preliminare, in complessivi € 20.000.000,00, dei quali € 17.500.000,00 per lavori ed oneri per la sicurezza ed € 2.500.000,00 per somme a disposizione

Visti gli importi parziali esposti al precedente punto l'impegno complessivo della spesa sarà il seguente:

- *Importo stimato delle opere: € 16.400.000,00*
- *Importo stimato degli oneri per la sicurezza: € 1.100.000,00*
- *Importo stimato somme a disposizione: € 2.500.000,00*
- *Totale impegno generale di spesa: € 20.000.000,00*

Altro discorso sono i costi relativi all'affitto e agli oneri accessori che gli enti musicali dovrebbero pagare per poter fruire della pertinente parte di magazzino.

6.3.7 Il Polo dell'Arte ed il Polo museale

Come abbiamo detto, la Trieste Porto Vecchio Development Company srl aveva pensato anche ad un progetto per la creazione di un Polo dell'Arte (da collocare all'interno del Magazzino 26 assieme al Polo della Musica) e parimenti ad un Polo Museale, da collocare nel Magazzino 11.

Il progetto del Polo dell'Arte, predisposto dallo Studio Artema, risponde alle esigenze inerenti alle seguenti iniziative:

Casa dell'Arte

Iniziativa portata avanti da un gruppo di associazioni culturali triestine e operatori del settore (tra i quali i titolari delle gallerie LjpanjePuntin, Studio Tommaseo e Falwerksalon Salone Gemma) per la promozione dell'arte contemporanea (attraverso esposizioni, workshop, eventi) e per la creazione a tale scopo di un apposito centro.

Arca del Contemporaneo

Programma multidisciplinare, avanzato da vari soggetti, concernente molteplici settori di creatività (design, produzione audiovisiva, teatro, performing art…) con corrispondenti attività di formazione, ricerca, esposizione, organizzazione di manifestazioni.

MACRO (Media Art Center of Research and Observatory)

Creazione della sede per il progetto universitario "Mnemosyne. Media Art Archive", riguardante la video-arte, con attività di archiviazione, ricerca, didattica, diffusione, esposizioni; il progetto coinvolge sia l'Università di Udine (Dipartimenti di: Storia e Tutela dei Beni Culturali; Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica) che di Trieste (Dipartimenti di: Ingegneria Elettrotecnica, Elettronica ed Informatica; Scienze Geografiche e Storiche)

EVE

Creazione della sede per l'agenzia EVE, operante a Trieste ma rinomata a livello internazionale per il suo impegno nei settori della moda e del design, con attività di ricerca, talent scouting, organizzazione di eventi (tra i quali la famosa manifestazione ITS "International Talent Support").

Previsione di spazi comuni

La previsione di spazi comuni serve ad integrare le funzioni svolte dei singoli proponenti con destinazioni al servizio di tutti (esposizioni, ristoro, biblioteca,..).

Gli spazi per il Polo dell'Arte sono individuati nel Magazzino 26 a completamento di quelli destinati al Polo della Musica.

Si riportano di seguito le superfici previste, articolate per piano, funzioni e/o pertinenza delle specifiche iniziative; come si vedrà, alcune delle iniziative si sviluppano su più piani.

Il piano rialzato è desinato ai seguenti spazi di uso comune:

- reception (~ 160 mq)
- spazi commerciali (~ 340 mq)
- ristoro (~ 610 mq)
- biblioteca (~ 590 mq)
- area espositiva (~ 400 mq)
- impianti (~ 130 mq)

Primo piano:
Arca del Contemporaneo (~ 500 mq)
MACRO (~ 950 mq)

Secondo piano:
Arca del Contemporaneo (~ 710 mq)
EVE (~ 760 mq)
Casa dell'Arte (~ 1130 mq)

Terzo piano:
Arca del Contemporaneo (~ 1120 mq)
Casa dell'Arte (~ 790 mq)

Considerata l'uniformità costruttiva del Magazzino 26, il tipo dei lavori da eseguirsi è sostanzialmente analogo a quelli già descritti per il Polo della Musica. Si rinvia pertanto al paragrafo inerente alla loro illustrazione.
Per quanto concerne i costi, dato che ognuno dei due poli previsti all'interno del Magazzino 26 corrisponde, in termini spaziali, a circa la metà del medesimo, si può sommariamente determinare l'importo dei lavori per il Polo dell'Arte, riprendendo le cifre relative al suddetto Polo della Musica; vale a dire:
- *Importo stimato delle opere: € 16.400.000,00*
- *Importo stimato degli oneri per la sicurezza: € 1.100.000,00*
- *Importo stimato somme a disposizione: € 2.500.000,00*
- *Totale impegno generale di spesa: € 20.000.000,00*

Per quanto concerne il Polo museale, infine, la proposta nasce dalla convinzione che una struttura museale imperniata su aspetti tipicamente propri alla realtà locale costituisca una sicura fonte di attrazione, con indubbi benefici per l'intero settore turistico.
Con il progetto per il Polo Museale si recepiscono due iniziative quanto mai pertinenti alle peculiarità del territorio triestino, dal momento che ispirate a particolarità così distintive come il mare e la bora.
Nello specifico, il progetto prevede la ristrutturazione del Magazzino 11 (costituito da un unico piano, molto ampio, architettonicamente interessante per la singolarità

degli abbaini), al fine di trovare una collocazione alle funzioni - esposizioni, eventi, didattica – connesse alle due seguenti strutture museali:

a) Museo della Bora, imperniato sul tema "bora e venti"
b) Magazzini del Mare, avente per tematica "storia cantieristica, portuale, marinara della città; i mestieri e gli altri aspetti ad essa legati".

Per la distribuzione funzionale all'interno del Magazzino 11, si prevede la seguente articolazione:

1) Museo della bora (~ 1330 mq)
2) Magazzini del mare (~ 1330 mq)
3) spazi comuni (reception; ristoro, bookshop, servizi igienici (~ 440 mq).

Per quanto concerne il tipo di lavori da eseguirsi, essi rientrano nella catalogazione illustrata per il Polo della Musica.

Relativamente ai costi e al prevedibile impegno di spesa, si stima quanto segue:

- Importo stimato delle opere: € 5.500.000,00

- Importo stimato degli oneri per la sicurezza: € 500.000,00

- Importo stimato somme a disposizione: € 600.000,00

- Totale impegno generale di spesa: € 6.600.000,00

6.3.8 La concessione del Porto Vecchio di Trieste

Il 21 settembre 2010, il Comitato portuale ha deliberato la concessione del Porto Vecchio di Trieste, area da 600 mila metri quadri sul fronte mare cittadino, alla cordata Maltauro-Rizzani De Eccher. Il via libera alla concessione, atteso da anni e voluto con forza dal presidente dell'Authority Claudio Boniciolli, é arrivato con la maggioranza dei voti del Comitato. Inutilizzata da molti anni, l'area potrà rivivere con funzioni di portualità allargata, ovvero con la creazione di marine, centri dirigenziali, alberghi e strutture di altro tipo. Per i lavori di ristrutturazione dell'area, che il sindaco di Trieste Roberto Dipiazza ha definito "il tesoretto della città", si stima un investimento che potrà sfiorare gli 800 milioni di euro, da realizzare in varie fasi, complessivamente in 15 anni.

Ed in base alle dichiarazioni di chi si è aggiudicato la concessione del Porto Vecchio, "porte aperte" a chi presume di poterci infilare contenuti "coerenti" con il contenitore, nel nome dell'impostazione turistico-ricettiva del masterplan scelto dall'Autorità portuale. Marco de Eccher, presidente del gruppo Rizzani de Eccher,

all'indomani del voto con cui il Comitato portuale ha approvato la concessione del waterfront storico al ticket di costruttori costituito dal suo gruppo e Maltauro, ha lanciato la sfida del riuso di Porto Vecchio, "una sfida di portata internazionale, che va ben oltre i confini di Trieste".

Ed Enrico Maltauro sempre della Portocittà ha peraltro dichiarato (v. "Il Piccolo" dell'1 dicembre 2010) di voler contattare "i 31 proponenti di progetti parziali" (e quindi anche quelli per il Polo della Musica).

Nel gennaio 2011, la notizia della partecipazione all'operazione di recupero del Porto Vecchio anche da parte della Trieste Porto Vecchio Development Company srl (Tpvdc), grazie ad un'intesa stipulata con la Portocittà di Maltauro e De Eccher.

Come si è appreso da "ll Piccolo" del 17 gennaio 2011, "Le due società hanno infatti raggiunto un'intesa per integrare i diversi progetti".

Considerato che la TPVDC è la stessa società che dopo l'interesse dimostrato per il progetto per il Polo della Musica, ha inteso ampliare le funzioni culturali da insediare in Porto Vecchio con la proposta anche di un Polo dell'Arte e della Musica, e visto che - sulla base di quanto affermato sempre su "Il Piccolo"- l'intesa "ha come scopo principale riunire le migliori idee e concentrare gli sforzi per poter procedere nel minor tempo possibile allo sviluppo dell'iniziativa", l'idea di realizzare dette strutture appare ancor più verosimile e nei fatti concretizzabile.

Quindi, perché no, ben vengano i tre Poli culturali! Le intenzioni esplicitate dai gruppi societari ora impegnati nell'operazione Porto Vecchio lo fa ben sperare. L'insediamento dei soggetti direttamente interessati allo svolgimento delle attività inerenti alle strutture considerate potrebbe avvenire tramite un contratto di locazione o di tipo assimilabile. Questo, però, non risponde alla nostra domanda principale. La domanda sulla quale abbiamo costruito il nostro lavoro! Da dove reperire i fondi per avviare un progetto culturale, destinato ad avere ovvi ritorni futuri per la città, in termini di presenze turistiche sul territorio, occupazione, flussi finanziari?

6.3.9 Ipotesi di fund raising

Per concludere questo lavoro, vogliamo ipotizzare una soluzione di fund raising territoriale innovativa. Una soluzione capace di coinvolgere tutti i soggetti

potenzialmente interessati ad un progetto culturale per la città, gli stessi soggetti che verranno interpellati come possibili finanziatori!

6.3.9.1 Fondazioni bancarie ed Enti Territoriali

I primi a cui si chiederà un sostegno, sono le Fondazioni bancarie e gli Enti territoriali. Vale a dire, nel caso di Trieste, la Fondazione CRTrieste, i Comuni, la Provincia, la Regione. Come nel caso del Distretto Culturale della Valle Camonica, ci si aspetterà un contributo consistente specialmente dalla Fondazione, l'Ente deputato ad accogliere e a lanciare iniziative culturali sul territorio, in base alla sua stessa mission! Sostenuto dagli Enti Locali e dalla Regione, ed in parte già da questi finanziato, il progetto non potrebbe non essere accolto, anche se in fase di start up.

6.3.9.2 Partnership con aziende locali

In precedenza abbiamo indicato come innovative modalità di fund raising territoriale le partnership e le corporate membership, soluzioni ancora poco diffuse in Italia.

La partnership, come già spiegato, prevede un coinvolgimento diretto dell'impresa nell'attività di gestione dell'organizzazione culturale e non limitato alla fornitura di un contributo economico. Tra il territorio che accoglie l'iniziativa culturale e l'azienda esiste una vera e propria condivisione di scopi, un interscambio progettuale. La collaborazione inizia fin dal momento dell'ideazione e si estende alla realizzazione, alla gestione ed alla valutazione delle ricadute socio culturali degli eventi.

Non è difficile immaginare coinvolte in una partnership con gli Enti promotori del Polo della Musica alcune grandi aziende che operano nel settore della produzione alimentare e della ristorazione a Trieste. Ci viene immediatamente in mente, a titolo di esempio, una realtà come la IllyCaffé, che oltre all'attività di produzione e commercializzazione del caffè, sta riservando sempre più spazio all'apertura di punti vendita, bar, ristoranti.

Il pensiero va a questa grande realtà imprenditoriale anche per la sensibilità dimostrata verso i settori dell'arte e della cultura, che, come abbiamo già detto in

precedenza, è diventata uno dei punti di forza e delle caratteristiche distintive del marketing aziendale. “Per consentire una fruizione completa dell’esperienza caffé, che coinvolga anche l'occhio e l'intelletto – si legge sul sito – Illy ha scelto l'arte, la letteratura, la creatività come linguaggi attraverso i quali esprimere i propri valori e la propria filosofia”. Da qui le collezioni di tazzine d’artista ed il contributo alla diffusione dell’arte contemporanea, tramite il sostegno di artisti, istituzioni e mostre internazionali…

Risulta dunque evidente come nelle aree di ristoro e nell’area commerciale potrebbero trovare fisicamente spazio realtà di questo tipo, con grande soddisfazione reciproca. A nostro parere, anzi, sarebbe necessario un ampliamento delle aree dedicate alla ristorazione ed ai negozi, non limitandosi ad un bar ed a vendite specialistiche legate al settore musicale. Tale ampliamento potrebbe interessare prima di tutto il Magazzino 26, poi altri spazi all’interno del Porto Vecchio. Nella progettazione dovrebbero essere coinvolti, dunque, i soggetti imprenditoriali interessati, rappresentati dalla *Confcommercio Trieste* ed in particolare dall’*Associazione Commercianti al dettaglio.* Dovrebbero essere coinvolte anche tutte quelle realtà di nicchia afferenti al settore agricolo, come i piccoli produttori locali. Le aziende più grandi, sempre all’interno di una collaborazione stabile e lungimirante, potrebbero inoltre porsi come sponsor di iniziative musicali e concerti.

6.3.9.3 Corporate membership con aziende locali

Abbiamo parlato della partnership, come modalità di fund raising rivolta a quelle imprese che per loro natura sono interessate a condividere il progetto con gli enti promotori. Come invece coinvolgere le aziende che operano in campi completamente diversi da quello culturale e che quindi potrebbero non avere un interesse diretto al progetto? A Trieste hanno la sede legale e sedi operative colossi come Assicurazioni Generali, Allianz, Fincantieri, di cui sarebbe il caso di ottenere il sostegno!

Esistono, come abbiamo visto, i programmi di *membership.* Ancora poco sviluppati rispetto a quanto avviene presso istituzioni americane o inglesi, cominciano ad essere concepiti anche dalle istituzioni culturali italiane al fine di assicurarsi una quota di entrate stabili e continuative nel tempo. Si tratta di

programmi di affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale, con i quali si crea una sorta di club di imprese amiche o sostenitrici: normalmente il programma prevede diverse forme o livelli di associazione con corrispondenti quote associative e categorie di benefit. E' un po' quello che ha fatto il FAI con il Corporate Golden Donor, di cui abbiamo precedentemente parlato. E come abbiamo già avuto modo di considerare, proprio sulla base dell'esempio fornito dal FAI, la Corporate Membership, in periodi di crisi economica, potrebbe rivelarsi uno strumento destinato a cali nel rendimento. Forse, quindi, potrebbe essere più indicato un vero e proprio coinvolgimento diretto dei manager dell'impresa negli organismi gestionali dell'istituzione: in tal modo, essi potrebbero contribuire in modo sostanziale anche alla strategia di fund raising, con le loro particolari e specifiche capacità e conoscenze.
Esiste, infine, una modalità di fund raising che coinvolge contemporaneamente l'impresa ed i suoi dipendenti… e che permette all'impresa di guadagnare in termini di prestigio, anche se a donare, in verità, sono i suoi dipendenti! Parliamo del Pay Roll Giving.

6.3.9.4 Pay Roll Giving

Il payroll giving è la possibilità per i dipendenti di una azienda di effettuare una donazione ad una o più cause sociali indicando quanta parte della propria retribuzione vuole destinare a una o più organizzazioni non profit.
Quando un'impresa decide di sostenere il Payroll Giving, i dipendenti autorizzano il datore di lavoro ad effettuare una "trattenuta in busta paga" di un certo importo di denaro (ad esempio equivalente ad un'ora di lavoro), da destinare ad un determinato Ente. Pertanto, l'impresa effettua la trattenuta e, cumulando tutto il denaro raccolto tra i propri dipendenti che hanno aderito all'iniziativa, provvede al versamento a favore di organizzazioni beneficiarie. Al momento dell'incasso del denaro, i beneficiari della raccolta rilasciano all'impresa una ricevuta che attesta il versamento effettuato.
In virtù della trattenuta effettuata dal datore di lavoro e della ricevuta di versamento rilasciata dal beneficiario, il lavoratore dipendente ottiene dal proprio datore di lavoro il riconoscimento, al momento delle determinazione delle imposte, dei benefici fiscali previsti dalla legge in tema di erogazioni liberali a

favore delle organizzazioni non profit (vedasi la risoluzione n. 441/E del 17/11/2008 e la risoluzione n. 160/E del 15/06/2009, Agenzia delle Entrate).

La Risoluzione n. 441/E dell'Agenzia delle Entrate del 17 novembre 2008 ha espresso parere favorevole sulla possibilità che le imprese possano riconoscere ai dipendenti che aderiscono al payroll giving, in sede di conguaglio, ai sensi dell'art. 23, comma 3, del DPR 29 settembre 1973, n. 600, la detrazione d'imposta del 19 per cento dell'importo trattenuto a titolo di erogazione liberale ai sensi dell'art. 15, comma 1, lettera i-bis) del TUIR.

La successiva Risoluzione n. 160/E del 15 giugno 2009 ha consentito ai dipendenti, in alternativa alla detrazione del 19 per cento in occasione del conguaglio, la deduzione dell'intera somma in sede di dichiarazione dei redditi.

L'impresa invece ha la possibilità di dimostrare la propria responsabilità sociale unendo payroll giving al match giving cioè aggiungendo una somma (a volte il doppio) alle donazioni raccolte dai dipendenti.

Sulla base della normativa vigente, anche l'azienda ha la possibilità di ottenere notevoli vantaggi fiscali con il match giving. Infatti, per effetto della cosiddetta legge "più dai meno versi" (D.L. n. 35 del 2005), le donazioni alle ONLUS da parte di enti soggetti all'IRES possono essere portate in deduzione dal reddito complessivo nella misura del minore fra i due limiti del 10% del reddito dichiarato e dei 70.000 euro annui. In alternativa, le Imprese possono dedurre un importo non superiore a 2.065,83 euro o al 2% del reddito di impresa dichiarato.

Il Payroll Giving è una pratica molto diffusa nei paesi di stampo anglosassone, principalmente in USA, dove è nato agli inizi del 20mo secolo, in UK, Canada, India e in Australia. In generale, funziona attraverso un'agenzia del non profit che opera come coordinatore e intermediario per le numerose charity.

In Gran Bretagna, la pratica del Payroll Giving esiste ormai dal 1987, è una forma di donazione conveniente dal punto di vista fiscale ed è un vero e proprio successo: nell'anno fiscale 2008-09 il payroll giving ha consentito di raccogliere, nella sola Gran Bretagna, ben 104 milioni di sterline con il contributo di oltre 712.00 lavoratori dipendenti.

Ben 13 milioni di sterline sono stati offerti dalle aziende con il Match Giving.

Nonostante la crisi, che nel 2008-2009 in UK ha colpito duramente il settore della raccolta fondi, una ricerca condotta dal National Council for Voluntary Organisations ha dimostrato che nel 2009 i sistemi di donazione regolare, tra cui

lo stesso payroll giving, sono cresciuti in popolarità fino a costituire il 31% della raccolta totale.

"Il Payroll Giving – spiega Valerio Melandri, direttore del "Master in Fundraising" presso l'Università di Bologna – è una modalità con le quale le persone possono dare più valore al proprio lavoro finanziando, in proporzione al proprio stipendio, il lavoro di chi tutti i giorni dedica la propria attività al sostegno di cause di primaria importanza. Il payroll giving consiste in una donazione libera, trattenuta mensilmente dallo stipendio, a favore di una o più cause sociali, il cui importo equivale ad una o più ore di lavoro. Il Match Giving: è un meccanismo opzionale attivabile dall'azienda aderente, che consiste nell'erogazione di un importo equivalente al totale o ad una parte dell'importo donato complessivamente dai propri dipendenti.

Quando ero negli Stati Uniti a New York…ormai più di 15 anni fa, feci uno stage presso Merryl Linch (all'interno delle due torri che poi vennero abbattute l'11 settembre) e vidi un'operazione di Match Giving. L'idea era basata sul fatto che negli Usa vi è tradizione di NON venire al lavoro vestiti in giacca e cravatta il venerdì dal Giorno dell'Indipendenza (4 luglio) al Giorno del Lavoro (4 settembre). In pratica gli americani dicono: durante l'estate chi vuole, il venerdì può vestirsi già per il weekend e quindi avere un "casual day". Beh, l'idea di Merryl Linch fu questa: a tutti coloro che doneranno 5 dollari per questa causa, Merryl Linch donerà altri 5 dollari (match giving) e in più permetterà a tutti i donatori di vestire "casual day" anche il prossimo Giovedì. Due piccioni con una fava: ottiene più soldi (con la presenza del Match giving si incentiva la donazione perchè il proprio dono viene raddoppiato) e si permette a tutti di dire che si ha donato, senza dirlo (se mi vesto casual di giovedì vuol dire che ho donato…). Non male questi americani (alcune volte…)!"

Per un'impresa che aderisce al Payroll Giving non esistono rischi né di natura tributaria né in relazione alla natura del rapporto di lavoro. In compenso, il Payroll Giving può diventare un elemento distintivo e un punto di forza nella comunicazione delle buone prassi aziendali perchè si collega direttamente all'immagine aziendale e genera il rafforzamento dello spirito aziendale tra i dipendenti ed i collaboratori.

1) sostenendo concretamente il payroll giving, l'azienda esprime concretamente un'azione di Responsabilità Sociale;

2) le aziende, i dipendenti e le onlus partecipano ad un progetto comune di responsabilità sociale.
3) con l'adesione al match giving l'azienda può godere di vantaggi fiscali.
Anche in Italia, da un po' di tempo, alcune realtà propongono il payroll giving. Tra queste, ad esempio, l'Ospedale Meyer. Di recente, anche Poste Italiane ha attivo un programma di payroll giving con 9 organizzazioni nonprofit a cui i dipendenti possono donare.
Di recente, poi, alcune organizzazioni si sono riunite nel comitato UNORA, per facilitare l'adesione delle aziende alla modalità di donazione del payroll giving. Si tratta di sei fra le più importanti organizzazioni umanitarie nazionali ed estere (Action Aid Italia; Associazione italiana Sclerosi Multipla, Amref, Lega del Filo d'oro; Terres del Hommes Italia e WWF Italia). Queste hanno creato, quindi, un interlocutore unico per "smuovere le coscienze" del mondo produttivo. UNORA, costituitosi nel luglio del 2007, ha sottoscritto finora il payroll giving a 30-40 grandi aziende sostenitrici di vecchia data di una o più associazioni che lo compongono.

6.3.9.5 Una provocazione

Chi impedisce, quindi, ai soggetti promotori del Polo della Musica di riunirsi in un INTERLOCUTORE UNICO, assumendo la forma di un'organizzazione non profit, e di iniziare a "smuovere le coscienze", sul sostegno alla cultura in città? Il sostegno alla cultura è un tema che – dal punto di vista sociale – non è meno importante della ricerca contro le malattie rare o della cooperazione nei paesi del terzo mondo. Anzi. E' un argomento di grande attualità, legato a tematiche come quella dell'occupazione giovanile, o della crescita economica.

Costituendo un'Associazione, il Polo della Musica potrebbe avvalersi non solo delle fonti di finanziamento tradizionali, o delle forme utilizzate per le politiche di sviluppo territoriale (finanziamento da parte di Enti pubblici, Fondazioni bancarie, partnership pubblico privato), ma potrebbe servirsi anche di quelle tecniche e di quei metodi che il fund raising applica alle organizzazioni non profit. Come, ad esempio, l'attivazione della possibilità di destinare il 5 per mille al progetto. Oppure, una semplice campagna di tesseramento, rivolta a tutti i

soggetti interessati (nel nostro caso: gli studenti ed i professori di Conservatorio italiano e di quello sloveno; i dipendenti e gli artisti dei Teatri cittadini; gli iscritti a tutte le Associazioni musicali coinvolte; i cantanti dei cori afferenti all'Unione delle Società Corali; etc. etc…). Infine, l'Associazione potrebbe avanzare una proposta contrattuale di payroll giving a tutte le aziende, pubbliche e private, della città.

Concludiamo con una provocazione. Immaginiamo di applicare un piano di payroll giving non alle aziende private, ma agli Enti pubblici locali… proprio quegli Enti da cui dovrebbe partire il buon esempio, insomma. Prendiamo in considerazione soltanto gli Enti Locali ed i Pubblici Servizi degli Enti Locali[46]*, ed immaginiamo (in un mondo perfetto) che tutti i dipendenti aderiscano entusiasticamente e decidano di donare 20 euro della propria busta paga al mese. Vediamo quanto riusciremmo a raccogliere per il Polo della Musica in un anno.*

ENTE	dipendenti diretti	dipendenti indiretti	TRATTENUTA MENSILE	TRATTENUTA ANNUALE	TOTALE
ASS n°1 Triestina	1.300		20	240	312.000
		1.000	0	0	0
AOUTS	3.000		20	240	720.000
		700	0	0	0
BURLO	823		20	240	197.520
COMUNE DI TRIESTE	2.650		20	240	636.000
PROVINCIA DI TRIESTE	251		20	240	60.240
TRIESTE TRASPORTI	843		20	240	202.320
ACEGAS APS	1.714		20	240	411.360
EZIT	27		20	240	6.480
ITIS	45		20	240	10.800
TOTALE	10.653				**2.556.720**

mesi	**12**

[46] *Circoscriviamo la nostra analisi a Comune e province, quindi escludiamo dal nostro ragionamento la Regione e gli Enti Regionali.*

Abbiamo raccolto 2.556.720 euro.
Solo dal Comune, dalla Provincia, e dai Servizi Pubblici degli Enti.
Escludendo la Regione e gli Enti Regionali, come Insiel, ERDiSU, etc. etc…
Escludendo le grandi aziende, che dovrebbero essere i primi interlocutori di un simile progetto, per i motivi precedentemente spiegati.
Ognuno dei cittadini che hanno deciso di donare, ha rinunciato all'equivalente di 4 pacchetti di sigarette, o di 3 aperitivi in un bar del centro… al mese.
Crediamo ne valga la pena!

Conclusioni

Se voi dite ai grandi: "Ho visto una bella casa in mattoni rosa, con dei gerani alle finestre, e dei colombi sul tetto", loro non arrivano a immaginarsela. Bisogna dire: "Ho visto una casa di centomila lire", e allora esclamano:"Com'è bella". Non c'è da prendersela. I bambini devono essere indulgenti coi grandi. Ma certo, noi che comprendiamo la vita, noi ce ne infischiamo dei numeri!

Antoine De Saint-Exupéry

Questo lavoro, che ha preso avvio dall'idea di approfondire il tema del fundraising, successivamente è confluito in un ambito di studio più vasto: quello della produzione di cultura che testimonia l'interesse della società nel suo complesso a costruire un assetto di rapporti che assicuri e diffonda un benessere generale.

Ci si è resi conto che il valore economico è sempre più sottoposto ad un giudizio da parte della società civile la quale ormai pretende che le produzioni accrescano la qualità dell'esistenza e la coesione sociale. Tutto ciò esalta il ruolo della cultura prodotta direttamente o indirettamente, e mostra come questa – sviluppata in tutte le sue forme – alimenti il valore economico e l'utilità presente nella polis di cui siamo parte.

Si tratta di una problematica generale che però assume speciale rilevanza per i soggetti che producono professionalmente cultura e cioè per le cosiddette industrie culturali.

Di certo il decremento della spesa pubblica per la cultura perpetratosi negli ultimi vent'anni ha spinto chi opera nel settore a ricorrere a nuove modalità di finanziamento per sostenere le proprie attività istituzionali.

Anche lo Stato è intervenuto promuovendo lo strumento fiscale come incentivo alle sponsorizzazioni ed alle donazioni, affinché il settore privato potesse in parte sostituirsi a quello pubblico nel sostegno al comparto. Sono nate nuove opportunità, come il *tax*

shelter ed il *tax credit*, che consentono alle imprese culturali di alleggerire il proprio carico fiscale e di investire quanto così risparmiato in nuove produzioni. Di recente lo Stato, consapevole del ruolo che il settore potrebbe assumere nell'implementazione della competitività del sistema Paese, ha istituito una apposita *Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale*, che svolge funzioni di promozione della conoscenza e della fruizione pubblica dei beni e delle attività artistiche in Italia.

Da parte loro, le organizzazioni e le imprese del settore hanno iniziato a pensare a nuove modalità di raccolta fondi. Come abbiamo visto, queste possono essere mutuate dalle tecniche del fundraising, che vengono utilizzate dalle non profit per il finanziamento di cause sociali (*mailing*, *raccolta fondi tramite internet*, *campagna adesioni*, *pay roll giving*, etc. etc…). Ancora più efficaci, però, si rivelano altre forme di avvicinamento delle imprese, come le *partnership* o il *coinvolgimento degli esponenti dell'impresa negli organi amministrativi dell'organizzazione culturale*. La chiave del successo nell'attività di fundraising, insomma, sta nella collaborazione con le imprese, i privati cittadini e gli Enti Pubblici che si avvicinano alla *mission* ed agli obiettivi del soggetto culturale e li condividono. Grazie a questa condivisione, si creano rapporti che non si esauriscono nella mera raccolta di danaro, ma che sfociano in una vera e propria partecipazione alle attività ed ai progetti culturali. Una forma di collaborazione efficace, tipica delle politiche dei sistemi territoriali come il Distretto Culturale Evoluto, è la Partnership Pubblico Privata (PPP), dove Enti Pubblici, imprese, privati cittadini ed organizzazioni non profit uniscono le loro forze al fine di valorizzare le caratteristiche strategiche del territorio, tra cui naturalmente le sue eccellenze culturali.

Con il nostro lavoro abbiamo poi voluto esporre alcune tecniche di valutazione delle performance del fundraising, come ad esempio l'indice FACE, il costo unitario della raccolta ed il calcolo del ROI. Ed è proprio in base all'analisi del ROI, ossia della *quantità raccolta espressa in percentuale rispetto all'ammontare dell'investimento specifico nell'attività di fundraising,* ed alla sua applicazione ai bilanci del FAI (Fondo Ambiente Italiano), che siamo arrivati ad una interessante conclusione: le modalità di raccolta fondi che, come le *corporate membership*, non prevedono una vera e profonda partecipazione, emotiva ma anche imprenditoriale, alla causa culturale, possono rivelarsi instabili, insicure, specialmente in periodi di crisi. Tecniche di raccolta fondi che invece prevedono la partecipazione delle imprese nel capitale dell'organizzazione (vedi ad esempio *"I 200 del FAI"*) o il loro coinvolgimento nella gestione dell'attività culturale, saranno destinate a generare ottimi risultati. Le nuove frontiere del fundraising per la

cultura, insomma, consistono nella partecipazione attiva di chi finanzia un determinato progetto artistico al capitale della realtà che lo promuove o alla sua gestione e sviluppo.
Questo lavoro spiega anche come la ricchezza generata dalla cultura consti di più componenti. Secondo la teoria del Valore Economico Totale (VET), essa si divide in una componente qualitativa ed in una componente quantitativa. La prima è definita "valore intrinseco" e fa riferimento a valori intangibili come l'estetica, la religione, il senso di appartenenza ad un certo ideale o a un certo gruppo… La seconda, invece, è rappresentata dal valore d'uso diretto (il valore che nasce dalla fruizione diretta del bene culturale) e dal valore d'uso indiretto (generato dalle esternalità economiche che scaturiscono dal progetto, come ad esempio un aumento dei flussi turistici sul territorio nel quale esso è promosso…). A godere di questa ricchezza saranno la collettività, il luogo che ospita il progetto culturale, e le stesse imprese che decidono di intraprenderlo. Anche per l'impresa che lo finanzia, infatti, il progetto genera diversi tipi di valore! C'è un valore di tipo qualitativo, legato alla percezione della *corporate social responsability* da parte dei clienti, che si traduce in una migliore reputazione dell'azienda e della marca, e può essere valutato attraverso interviste, ricerche o questionari sulla felicità dei clienti. C'è poi un valore misurabile attraverso *i flussi di cassa incrementali derivanti dal progetto*: le vendite possono aumentare sia per effetto del miglioramento dell'immagine aziendale, che si traduce in una crescita del giro di affari, sia per effetto della nascita di nuovi punti vendita o della creazione di nuovi mercati, come conseguenza dell'attivazione del progetto. L'attività culturale, inoltre, non si limita a generare flussi incrementali di progetto, ma comporta un vero e proprio aumento del *valore di mercato dell'impresa*. Il valore di un'impresa che segue detta logica aggiungerà al valore di mercato ottenuto attualizzando il proprio Free Cash Flow secondo i criteri della teoria classica del valore, una componente $+/-\Delta U$ che rappresenterà la produzione di utilità sociale. I fatti dimostrano che i valori dell'integrazione cultura/economia possiedono un'utilità sociale per l'impresa, le altre imprese ed il territorio, in quanto sostengono l'occupazione, la legalità, la fiducia, generano l'aiuto verso le realtà sociali svantaggiate o bisognose, ed il mondo dei giovani.
Alla luce di queste considerazioni, dopo aver descritto l'esperienza del già avviato Distretto Culturale della Valle Camonica, abbiamo voluto illustrare le opportunità che verrebbero generate dall'avvio di un Distretto Culturale anche a Trieste. Abbiamo inoltre ritenuto interessante parlare del "Polo della Musica", un progetto che potrebbe trovare la sua naturale collocazione nell'ambito di questo Distretto. Si tratta della

proposta ideata dallo studio ARTEMA per il riutilizzo di alcuni magazzini del Porto Vecchio di Trieste a favore di iniziative culturali particolarmente significative e aventi peraltro un'intrinseca capacità di stimolo nei confronti di ulteriori attività, potendo con ciò contribuire all'auspicato processo di rivitalizzazione della realtà locale. Tale studio è stato avviato su incarico di un'aggregazione di dieci soggetti - tra istituzioni, fondazioni e associazioni - operanti a Trieste nel settore musicale (tra di loro spiccano il Conservatorio Giuseppe Tartini ed il teatro lirico Giuseppe Verdi), tutti qualificati da un notevole impegno e dall'alta riconoscibilità nel settore artistico e della formazione. Per l'avvio di questo progetto, abbiamo ideato una proposta di fundraising che coinvolge sì gli Enti pubblici e le Fondazioni bancarie presenti sul territorio, ma si rivolge anche e soprattutto alle imprese ed ai privati cittadini, nell'ottica di un coinvolgimento diretto ed attivo al progetto.

Per concludere, ricordiamo che le modalità di fundraising discusse nella tesi potrebbero trovare un'utile applicazione, oltre che nel settore della cultura, anche in altri settori tipici delle economie post industriali e ad alto valore aggiunto, come quello dell'istruzione, formazione e ricerca.

Bibliografia

- Ambrogetti F., Coen Cagli M., Milano R., *Manuale di fundraising,* Roma, Carocci, 1999
- Angeli, S., *Analisi del rapporto di reciprocità tra finanza e cultura: l'intangibile estetico. Il caso Progetto Italia di Telecom Italia ed il caso Brescia Musei S.p.A.*, Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano, lavoro a cura del prof. M. Dallocchio M., 2005
- Bodo C, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980 – 1990,* Associazione per l'economia della cultura – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'informazione e per l'editoria, Roma, 1994
- Bodo C, Spada, C, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990 – 2000,* Bologna, Il Mulino, 2005
- Bodo C. , *Le risorse finanziarie per la cultura,* Roma, 2002.
- Comunian R., *I percorsi dell'investimento delle imprese in cultura in Italia e nel Regno Unito,* Paper 03/2010, disponibile su www.culturalab.org
- Dallocchio M., Teti E., *Finanza per le arti, la cultura e la comunicazione. Analisi finanziaria, pianificazione e investimenti, finanziamento dell'arte e della cultura, analisi di casi*, EGEA, Milano, 2003
- Dubini P., *Economia delle aziende culturali,* Milano, ETAS, 1999.
- Fanni M., *Manuale di finanza dell'impresa,* Milano, Giuffrè Editore, 2000
- Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa,* Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, 2010
- Florida R., *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life,* New York, NY Basic Books
- Greenfield J. M., *Fund - raising cost effectiveness: A self - assessment workbook,* Hoboken, NJ, Wiley, 1996
- Levis B., *ROI analysis*, da http://nccsdataweb.urban.org/PubApps/levis/roi.html , 10 aprile 2009
- Marchesini G. C. , *L'impresa etica e le sue sfide. Interventi, interviste, casi.* Milano, Egea, 2003

- Martinoni M., "*Il caso italiano: mercati, attori e prospettive per il fundraising per la cultura in Italia",* Roma, Meltemi, 2006
- Martinoni M., *Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese,* Osservatorio Impresa e cultura, 2005
- Melandri G., *Cultura, investimenti, occupazione,* Ufficio Studi Beni Culturali, Notiziario 62-64
- Melandri V., *I costi del fundraising – misurare e valutare le performance nella raccolta fondi,* Forlì, Edizioni Philantropy, 2010
- Melandri V., Masacci A., *Fund raising per le organizzazioni non profit,* Milano, Il Sole 24 Ore
- Perrini F., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica,* Milano, Egea, 2002
- Perrini F., Teti E., *Project financing per l'arte e la cultura,* Milano, McGraw-Hill, 2004
- Pietro Antonio Valentino, *Fiscalità e mecenatismo culturale,* Ufficio Studi Beni Culturali, Newsletter 5, 2010
- Pilotti L., *Banalizzazione dinamica, diffusività e sostenibilità per le risorse artistiche e culturali,* CESCOM, Aprile, 1999.
- Porter M., *The competitive advantage of the Nations,* The Free Press, New York, 1990
- Resca M., *Il patrimonio artistico motore dello sviluppo del sistema Italia,* 2009
- Sacco P. L., "Sviluppo del distretto culturale della provincia di Trieste – verso una nuova dismissione creativa", relazione Goodwill, 2009
- Sacco P. L., a cura di, *Il fundraising per la cultura,* Roma, Meltemi, 2006
- Sacco P. L., Ferilli G., *Metodologia di analisi per l'individuazione e lo sviluppo del distretto culturale,* Istituto Luigi Sturzo, Roma
- Sacco P. L., *La nuova centralità della cultura e le prospettive del fundraising culturale,* Roma, Meltemi, 2006
- Sacco P. L., *Le carte vincenti dell'economia,* Il Sole 24 Ore, 8 gennaio 2005
- Sacco P. L., Pedrini S., *Il distretto culturale: mito o opportunità?,* «Il risparmio» settembre – dicembre, 2003
- Sacco P. L., *"Sviluppo del distretto culturale della provincia di Trieste – verso una nuova dismissione creativa",* relazione Goodwill, 2009
- Santagata W., *Cultural district and economic developement,* mimeo, EBLA Center, Università di Torino, 2003

- Sargeant A., Shang J., *Fundraing Principle and Practice*, San Francisco, JOSSEY-BASS, 2010
- Sayer, K., *Making the case for the investment in fundraising*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2003
- Sen A., Lo sviluppo è libertà, Mondadori, Milano, 2000
- Topazi R., *Le decisioni di investimento* (da Fanni M., *Manuale di finanza d'impresa,* Milano, Giuffrè Editore, 2000)
- Valentino P., *I distretti culturali: nuove opportunità di sviluppo del territorio,* Associazione Civita, Roma, 2001
- Vitale M., *Soffiare sulla brace italiana: un dovere degli italiani civili*, Napoli, Intervento al Convegno Nazionale FAI "Sotto la cenere", 26 febbraio 2011

Siti consultati

www.beniculturali.it
www.ing.unic.it
www.fundraising.it
http://nccsdataweb.urban.org
www.ufficiostudi.beniculturali.it
www.socialnews.it
www.culturalab.org
www.valeriomelandri.it
www.provincia.trieste.it
http://www.vallecamonicacultura.it
www.vr.camcom.it
www.unora.org
http://forumtrieste2011.wordpress.com

Ringraziamenti

I miei ringraziamenti vanno innanzitutto al professor Maurizio Fanni, per il prezioso insegnamento della finanza d'impresa e per l'esperienza che, grazie a lui, ho potuto fare all'interno del mondo accademico.

Grazie a chi mi ha aiutato nella redazione della tesi, a partire dai responsabili dei casi pratici che ho trattato, come il Direttore del Distretto Culturale della Valle Camonica, il dottor Sergio Cotti Piccinelli, che ha subito risposto con entusiasmo alle mie richieste. Un ringraziamento particolare va a Dusana Valencich, che mi ha spiegato con grinta e amore il progetto intrapreso per la creazione del Polo della Musica a Trieste, dandomi coraggio e motivazione. Grazie, per i preziosi materiali forniti, al professor Valerio Melandri, ai responsabili dell'Istituto Luigi Sturzo di Roma ed ai responsabili del FAI.

Un grazie di cuore all'amica Lidija Radovanovic, per avermi sopportata anche in quest'occasione. Un ringraziamento a tutti i colleghi di dottorato, per la sincera condivisione delle gioie e delle difficoltà durante il periodo di studi.

Ed infine, un grazie alla Musica. Un ringraziamento a tutti gli amici che l'hanno condivisa con me, nel passato e nel presente. Ringrazio Ilaria, Marianna e Marzia, preziose compagne in questo meraviglioso percorso, e ringrazio Simona, per aver fatto tornare la Musica nella mia vita (ed anche per l'esperienza metal sul lago di Como!).

Ricordo la Maestra Claudia Nizza, un angelo che ho avuto la fortuna di conoscere negli ultimi mesi, e che anche se ora non c'è più, porterò sempre con me. Ricordo il Maestro Giampaolo Coral, che sarebbe stato felice di sapere che ho trattato il Polo della Musica nella mia tesi.

Ringrazio mia madre per la sua forza e per avermi obbligata a studiare il pianoforte, da bambina: gliene sarò per sempre grata. Ringrazio mio padre avermi insegnato ad essere curiosa e per la sua grande dolcezza.

Un grazie a tutte le persone che ho incontrato a Roma e che mi sono entrate nel cuore. Un grazie al mio capo, Giovanna, per la generosità che sa dimostrare. Ai colleghi che mi sono amici, ed in particolare a Valentina. A tutto il coro della Chiesa Gran Madre di Dio, per le loro preghiere.