



TAVOLA ROTONDA

**La cultura fa rete:
strategie per l'innovazione e la crescita**

Ciclo dedicato all'*Interesse Nazionale*

Milano, 23 settembre 2013

in collaborazione con
Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

Sintesi della discussione

a cura di

Salvatore Sciascia

Un patrimonio culturale da valorizzare

L'Italia dispone di una ricchezza che non ha eguali: le migliaia di musei, siti archeologici, dimore, chiese e giardini rappresentano un imponente patrimonio culturale, storico, artistico, naturale e antropologico. Tuttavia, questa ricchezza - sono 49 i siti Unesco presenti - non è adeguatamente valorizzata attraverso una strategia unitaria e riconoscibile, che sia realmente in grado di produrre effetti economici positivi in misura analoga a quanto realizzato da altri Paesi, pur molto meno dotati. C'è forse un'eccessiva ricchezza di potenzialità e stimoli rispetto alla capacità di dare un senso economico (e non solo) ad un sì vasto patrimonio culturale.

Un metodo *bottom-up* per la sua valorizzazione consiste nella realizzazione di reti di istituzioni culturali, nell'ambito delle quali i musei giocano una funzione di primo piano nel conservare la memoria delle comunità, cementarne la coesione, custodire elementi preziosi della storia e della identità italiane.

Fare rete, come nel caso dei sistemi museali

Le attività dei musei hanno un costo che gli enti pubblici locali e nazionali da tempo non sono più in grado di sostenere, soprattutto a fronte degli scarsi ricavi che tali realtà riescono attualmente a generare. Diventa necessario quindi dare vita ad una razionalizzazione e riorganizzazione dei musei italiani, che può passare attraverso lo sviluppo di sistemi collaborativi. Attraverso la costituzione di reti si possono cementare le relazioni fra i soggetti coinvolti nel territorio per generare ricadute economiche positive.

I sistemi museali appaiono certamente come un modello che può favorire una strategia di valorizzazione del patrimonio culturale italiano, come molte esperienze di successo dimostrano, purché le spinte all'aggregazione siano capaci di coinvolgere l'intero territorio su cui i sistemi insistono.

La ricerca "I sistemi museali in Italia", curata da IULM per Aspen Institute Italia, ha proprio studiato le spinte alla realizzazione dei sistemi museali, l'oggetto della collaborazione fra musei, le modalità strutturali di relazione, i fattori che favoriscono e quelli che ostacolano il funzionamento dei sistemi, nonché i risultati ottenuti attraverso la collaborazione.

Lo studio, disponibile sul sito di Aspen Italia, rappresenta uno strumento di riflessione tanto per gli addetti ai lavori quanto per i responsabili delle istituzioni pubbliche che, attraverso la ricerca, possono verificare le formule di gestione più efficienti ed efficaci, i vantaggi e le criticità nella costituzione e nella gestione dei sistemi museali territoriali.

Progettualità e competenze da sviluppare

Le reti non devono nascere come semplice somma di soggetti che cercano di condividere risorse e attività per migliorare i risultati, ma come aggregazione di soggetti che pianificano il rilancio di un territorio. È necessario che i progetti di sviluppo collaborativo siano concepiti in modo consapevole e non soltanto per ottenere fondi pubblici. Le reti funzionano quando hanno un senso, un "perché", un'identità forte e obiettivi precisi: in altre parole, un'idea e una

progettualità attorno alle quali aggregare energie.

Occorre catalizzare attorno a tali iniziative sistemiche le (purtroppo rare) competenze di progettazione dell'identità dei luoghi e di sviluppo dei territori stessi. Attraverso l'identificazione di un "senso", risultano poi più facili l'aggregazione di privati disponibili a sostenere e a valorizzare il patrimonio culturale, la promozione del medesimo verso i mercati esteri e lo sviluppo della creatività - che funge da volano per il continuo rinnovamento della cultura stessa.

A supporto dello sviluppo della cultura e dei sistemi culturali, non solo a base museale, bisogna però accrescere le competenze di gestione, attualmente deficitarie. Ci si riferisce in primo luogo a quelle di natura economico-finanziaria, finalizzate a minimizzare i costi e massimizzare i ricavi.

Occorre poi disporre di capacità di rilevazione e analisi dei dati, non solo per controllare meglio il modo in cui le risorse sono generate e utilizzate, ma anche per permettere che le singole istituzioni culturali possano interloquire fra loro, con i privati e con la politica. È difficile pensare che il privato possa collaborare con il pubblico senza dati e obiettivi chiari, così come è difficile credere di potere ottenere dalla politica risposte incisive senza quantificare le realtà dell'economia della cultura.

Sono infine necessarie capacità imprenditoriali: solo così, infatti, è possibile non solo sfruttare il potenziale economico della cultura, ma anche generare nuovi impulsi, essenziali per creare cultura e sviluppo.

A tali scopi possono servire gli investimenti in una formazione universitaria che prepari figure ad hoc per la gestione delle istituzioni culturali. Inoltre, si auspica che dal privato si trasferiscano profili esperti che possano così effettuare "iniezioni di management" nell'economia della cultura.

Innovazione tecnologica

È essenziale promuovere lo sviluppo di innovazione nell'industria della cultura e, in tal senso, numerose sono le possibilità offerte dagli straordinari progressi registrati nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Lo sviluppo culturale non può non seguire quello tecnologico. Un prodotto culturale che non offre ai fruitori, soprattutto ai più giovani, quei contenuti digitali a cui molti sono ormai quotidianamente abituati, non può suscitare un adeguato interesse. Occorrono, quindi, strumenti evoluti per arricchire l'offerta culturale di contenuti e servizi connessi.

Particolarmente interessanti sono le potenzialità offerte dai *social network* per lo sviluppo del turismo culturale: lo straniero che visita l'Italia arriva non solo per ammirare il patrimonio artistico, ma anche per apprezzare le bellezze paesaggistiche e lo stile di vita, cioè per immergersi in un ambiente sociale e naturale unico al mondo. I *social network* possono dunque rappresentare uno strumento per accrescere il valore dell'esperienza sociale che i turisti ricercano.

A questo fine è necessario aumentare le occasioni di inserimento dei giovani, adeguatamente formati, nelle istituzioni e nei sistemi culturali. Si auspicano in generale maggiori “iniezioni di gioventù”: molte istituzioni virtuose si caratterizzano proprio per il fatto che sono gestite da figure giovani, dotate di maggiore intuizione, coraggio e orientamento all’innovazione e alla tecnologia.

All’università spetta da una parte il compito di formare i manager della cultura, attraverso discipline più teoriche e insegnamenti più pratici; dall’altra, spetta il compito di generare una classe di ricercatori di valore, senza i quali non si può sviluppare né innovazione, né creatività, né cultura.

Risorse da raccogliere e gestire

Da più parti, e da molti anni, si lamenta la scarsa disponibilità di risorse pubbliche (e private) destinate alla cultura. La cultura è un grande argomento di dibattito, ma il tema dello sviluppo attraverso la cultura è ancora troppo poco presente nella politica attuale: quando si interviene sull’industria culturale si tende semplicemente ad arricchire il già complesso panorama legislativo. Occorre, quindi, fare in modo che aumenti l’allocazione di risorse alla cultura e che diminuisca la complessità burocratica che ostacola il loro utilizzo.

I finanziamenti pubblici sono troppo spesso erogati non tanto in base ai meriti delle istituzioni, ossia alle loro performance, quanto in base a criteri meramente quantitativi, come la numerosità del personale. Le risorse per la cultura certamente sono scarse, ma si dovrebbe anche controllare meglio il modo in cui vengono allocate. Sarebbe auspicabile un cambiamento verso un sistema più attento ai risultati delle istituzioni culturali per aumentarne l’efficienza.

L’adozione di una maggiore trasparenza circa i dati relativi alla gestione di tutti gli enti culturali rappresenta una condizione necessaria per poter introdurre criteri meritocratici nei processi di allocazione delle risorse economiche e definire in modo più efficace le politiche a sostegno della cultura. Per poter prestare maggior cura nell’utilizzo delle risorse disponibili, occorre inoltre diffondere, nell’ambito delle istituzioni culturali, solidi sistemi di controllo di gestione.

È poi necessario accettare l’idea che l’autonomia economico-finanziaria dei musei passi attraverso lo sviluppo dei servizi accessori. Nel caso specifico dei musei, ad esempio, il visitatore decide di trascorrervi tempo non solo per ammirare (passivamente) le opere in mostra, ma anche per vivere (attivamente) le esperienze ad esse collegate. Sono proprio i servizi accessori (o meglio “connessi”) quelli per cui richiedere la collaborazione dei privati, affinché mettano a disposizione competenze manageriali. Esistono in Italia alcuni esempi virtuosi da cui prendere spunto; purtroppo anche questi incontrano le difficoltà di una griglia normativa piuttosto inerziale.

Va anche detto che le istituzioni culturali spesso non sono capaci di sfruttare le opportunità offerte a livello nazionale ed europeo: resta, quindi, essenziale sviluppare una maggiore attenzione nei confronti dei meccanismi e delle possibilità di finanziamento esistenti.

Cultura e crescita economica

Sarebbe opportuno stimolare nell'opinione pubblica e negli organi di governo nazionale la consapevolezza dello stretto legame fra cultura e sviluppo economico, finora troppo poco compreso. Occorre maturare la convinzione che la cultura non gioca solo un ruolo a livello di "welfare", ma che è anche importante per la competitività di un Paese. Rappresenta, infatti, un settore trasversale che, se ben sviluppato, può certamente migliorare le condizioni sociali ed economiche italiane.

A ciò può giovare l'adozione di una definizione di "cultura" più ampia, tale da comprendere non solo le arti, ma anche il paesaggio e, soprattutto, la manifattura. Ci si riferisce in particolare a settori come l'abbigliamento, l'alimentare, la meccanica e l'arredamento, che rappresentano autentici veicoli dello stile e dell'immagine dell'Italia nel mondo.

Le imprese sono al centro dei processi culturali quando sono capaci di coniugare la capacità di "fare cose belle" con quella di "fare cose utili". Ciò vale anche per le imprese agricole, capaci di trasformare il paesaggio rurale nella testimonianza di un lavoro formidabile e antico, in grado di realizzare prodotti di nicchia a forte radicamento territoriale.

Sebbene questo ampliamento della definizione concettuale della cultura possa lasciare perplessi, occorre tener conto del fatto che il concetto di cultura è dinamico: i suoi confini sono sempre stati permeabili, tanto da escludere, un migliaio di anni or sono, pittura e scultura. La manifattura, in quanto frutto della creatività, è oggi inclusa a pieno titolo in una visione più allargata della cultura.

Industria e arte sono entrambe parte della cultura di un luogo e i musei possono risultare utili allo scopo di avvicinarle, purché ben concepiti e gestiti. Ben vengano dunque i sistemi museali, auspicando che la collaborazione fra musei sia estesa ad altre istituzioni culturali e produttive.

Cultura e turismo

L'Italia deve prepararsi ad accogliere un turismo culturale (soprattutto di origine estera) assetato di elementi materiali e immateriali, desideroso di trascorrere tempo in un territorio in cui monumenti, paesaggi e manufatti definiscono un'identità affascinante ed unica al mondo.

Per permettere una fruizione completa dell'offerta culturale di un luogo, tutto il territorio deve essere pronto a ricevere i turisti, accompagnandoli in un'esperienza di visita piacevole e appagante. Molto abbiamo da imparare, in tal senso, da altri Paesi.

Si discute da anni del binomio cultura-turismo, ma si stenta ancora a vederne un'effettiva realizzazione. Il concetto che lo riassume è quello di "destinazione", efficace unità di analisi delle politiche di sviluppo: mentre però all'estero il *destination management* è una realtà, in Italia spesso mancano le condizioni per realizzarlo. Si auspica quindi un'integrazione fra istituzioni culturali e istituzioni turistiche, a cui si associ anche una politica di promozione del turismo culturale italiano più unitaria e meno frammentata.

È altresì fondamentale sostenere la domanda culturale interna, con l'obiettivo di invertire un

trend negativo che impoverisce il Paese, non solo in termini economici. In altre parole, gli organi di governo sono chiamati a sostenere non solo l'offerta di cultura, ma anche la sua domanda. Musei, cinema e teatri sono sempre meno frequentati: in questo periodo di crisi è quanto mai necessario rendere la cultura più accessibile e democratica.

Il ruolo dei privati e delle imprese

Ai privati e alle imprese si può chiedere innanzitutto un sostegno di natura filantropica, in un'ottica di consolidamento e sviluppo della responsabilità sociale. Occorre sviluppare in tali soggetti la consapevolezza del fatto che investire in cultura ha dei ritorni in termini di bontà delle relazioni con il territorio di riferimento e di immagine.

Bisogna però andare contro i pregiudizi della Pubblica Amministrazione, che spesso cerca di difendere gelosamente - e purtroppo sterilmente - il suo controllo sul patrimonio artistico: è certamente necessario un cambiamento culturale in tal senso.

Alle imprese può essere chiesto di assumere un ruolo da protagonisti nello sviluppo culturale del Paese. Le medie imprese, in particolare, possono creare cultura attraverso il loro operato e possono investire in essa. In Italia esistono migliaia di medie imprese che, pur competendo a livello globale, sono interessate a mantenere un rapporto solido con il territorio in cui sono radicate: il loro profilo è tale da coniugare la disponibilità economica per poter adottare il patrimonio culturale locale con l'interesse a farlo.

Molte medie imprese stanno investendo in cultura non solo per mecenatismo quanto per arricchire il proprio sistema d'offerta: vendere un prodotto significa anche vendere un territorio, il cui sviluppo culturale accresce il valore della propria offerta.

Come le istituzioni culturali, anche le imprese possono adottare modelli reticolari per costruire e valorizzare, in maniera più efficace, il patrimonio culturale del Paese, consapevoli del fatto che - se la capacità di innovare è il motore della competitività aziendale e territoriale - arte e cultura non possono che fungere da stimolo.

L'arte è espressione di qualità estesa, un messaggio che non appartiene solo ai settori in cui l'estetica è centrale, ma anche ai campi in cui la conoscenza e l'innovazione sono fondamentali. L'innovazione deriva infatti dalla curiosità, che a sua volta è sollecitata dall'arte.

Liberare le energie del Paese

La complessità normativa e burocratica che caratterizza l'Italia non agevola né la valorizzazione diretta del patrimonio culturale, né quella indiretta derivante dall'intervento di privati e imprese. Si auspica, quindi, una semplificazione di questi processi al fine di indurre benefici tanto a livello locale quanto a livello nazionale.

Più in generale non si può adeguatamente valorizzare il patrimonio culturale se prima non si pongono le condizioni per consentire alla Pubblica Amministrazione di funzionare in modo efficiente, attraverso processi di riqualificazione selettiva.

Per valorizzare la nostra ricchezza culturale in termini di sviluppo di flussi turistici ed

economici occorre, in un contesto normativo più snello, sviluppare progettualità e competenze, promuovere aggregazioni sistemiche, sfruttare le opportunità tecnologiche disponibili, raccogliere nuove risorse e gestire meglio quelle esistenti, coinvolgere i privati e le imprese.

La cultura è l'elemento competitivo fondamentale dell'Italia perché costituisce un patrimonio unico, non paragonabile agli altri Paesi. Nel panorama culturale italiano ci sono numerosi soggetti, molti interessi, diverse competenze e grandi idee che possono certamente essere utilizzate per risollevare la cultura italiana - e con essa il Paese tutto.

ELENCO DEI PARTECIPANTI

Stefano Agostini
Amministratore Delegato
Sanpellegrino
Milano

Magda Antonioli
Direttore del Master
in Economia del Turismo
Università Commerciale
"Luigi Bocconi"
Milano

Patrizia Asproni
Presidente
Confcultura
Roma

Stefano Baia Curioni
Dipartimento di Analisi delle
Politiche e Management Pubblico
Vice Presidente
Centro ASK – Laboratorio di
Ricerca sulle Istituzioni
Artistiche e Culturali
Università Commerciale
"Luigi Bocconi"
Milano

Giorgio Basile
Presidente e
Amministratore Delegato
Isagro
Milano

Mariapaola Biasi
Senior Advisor
per le Attività Nazionali
Aspen Institute Italia
Milano

Rosario Bifulco
Presidente
Sorin
Milano

Aldo Bonomi
Direttore
Consorzio AAster
Milano

Armando Branchini
Vice Presidente e
Segretario Generale
Altgamma
Milano

Matteo G. Brega
Docente di Estetica
Libera Università di Lingue e
Comunicazione IULM
Milano

Marco Brun
Country Manager Shell in Italia
Presidente e
Amministratore Delegato
Shell Italia E&P
Roma

Franco Buzzi
Prefetto
Biblioteca Ambrosiana
Milano

Domenico Cacopardo
Consigliere di Stato
Roma

Antonio Calabrò
Senior Vice President Culture
Pirelli
Direttore
Fondazione Pirelli
Milano

Alessandro Capocchi
Direttore Scientifico
Fondazione Campus Studi del
Mediterraneo
Monte San Quirico – Lucca
Professore Associato
Economia Aziendale
Università degli Studi Bicocca
Milano

Salvatore Carrubba
Presidente
Accademia di Belle Arti di Brera
Milano

Andrea Casalini
Amministratore Delegato
Buongiorno
Parma

Giuseppe Cattaneo
Senior Advisor to the Chairman
Aspen Institute Italia
Milano

Pier Luigi Colizzi
Managing Director
Head of Investment Banking - Italy
Barclays Bank Italia
Milano

Francesca Colombo
Segretario Generale e
Coordinatore Artistico
Festival MITO
Milano

Roberto Crapelli
Amministratore Delegato
Roland Berger
Strategy Consultants Italia
Milano

Filippo Del Corno
Assessore alla Cultura
Comune di
Milano

Paolo De Santis
Presidente
Camera di Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura
Como

**Moroello Diaz
della Vittoria Pallavicini**
Presidente
Associazione Dimore
Storiche Italiane
Roma

Sergio Dompé
Presidente
Dompé Farmaceutici
Milano

Paola Dubini
Direttore
CLEACC Corso di Laurea in
Economia per le Arti, la Cultura
e la Comunicazione
Direttore
Centro ASK – Laboratorio di
Ricerca sulle Istituzioni Artistiche
e Culturali
Università Commerciale
“Luigi Bocconi”
Milano

Renzo Iorio
Presidente
Federturismo Confindustria
Amministratore Delegato e
Direttore Generale
Accor Hospitality Italia
Milano

Stefano Lorenzi
Amministratore Delegato
Sirti
Milano

Stefan Marchioro
Direttore
Turismo Padova Terme Euganee
Padova

Carlo Mirabile
Avvocato
Studio Legale Brancadoro –
Mirabile
Socio Fondatore
Associazione Amici della
Biblioteca Angelica
Roma

Angelo Maria Petroni
Segretario Generale
Aspen Institute Italia
Ordinario di Logica e
Filosofia della Scienza
Università “La Sapienza”
Roma

Giuliano Poletti
Presidente
Lega Nazionale delle
Cooperative e Mutue
Roma

Marina Pugliese
Direttore
Museo del Novecento
Milano

Giovanni A. Puglisi
 Rettore
Libera Università di Lingue e
Comunicazione IULM
Milano
Presidente
Fondazione Banco di Sicilia
Palermo

Davide Rampello
Direttore Artistico del
Padiglione Zero
Expo 2015
Milano

Sebastiano Romeo
Presidente
Bluefin Invest
Torino

Carlo Scognamiglio Pasini
Presidente Onorario
Aspen Institute Italia
Ordinario di Economia
Industriale
LUISS Guido Carli
Roma

Catterina Seia Marocco
Direttore
“Il Giornale delle Fondazioni”
Torino

Giuseppe Spadafora
Vice Presidente
Cassa Lombarda
Milano

Pierluigi Stefanini
Presidente
Unipol Gruppo Finanziario
Bologna

Giulio Tremonti

Presidente

Aspen Institute Italia

Senatore

Studio Tremonti Vitali

Romagnoli Piccardi e Associati

Milano – Roma

Marina Valensise

Direttore

Istituto Italiano di Cultura

Parigi

Giovanni Valotti

Presidente

Metropolitana Milanese

Milano

Diego Visconti

Presidente

Fondazione Italiana Accenture

Milano

Elena Zambon

Presidente

Zambon

Milano

Salvatore Sciascia*Rapporteur*

Ricercatore in Economia

Aziendale

Libera Università di Lingue e

Comunicazione IULM

Milano