

Management e valorizzazione dei beni culturali: strategie di sviluppo e prospettive

Prof.ssa Maria Isabella Leone

RELATORE

Leonardo Bini

CANDIDATO

CAPITOLO 1 – L'ECONOMIA DELLA CULTURA	6
1.1 Il posto della cultura.....	7
1.2 Io sono cultura	12
1.2.1 Il rapporto <i>Symbola</i>	13
1.2.3 Il ruolo dei giovani.....	18
1.3.1 Indicatori sulle politiche culturali.....	21
1.3.2 I luoghi del contemporaneo.....	23
1.3.3 Editoria.....	24
1.4 Analisi PESTEL del settore dei Beni Culturali.....	25
1.4.1 Fattori politici	26
1.4.2 Fattori economici.....	27
1.4.3 Fattori sociali	27
1.4.4 Fattori tecnologici.....	27
1.4.5 Fattori ambientali	28
1.4.6 Fattori Legali	28
CAPITOLO 2 - PPP - PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO	29
2.1 PPP. Il significato	30
2.1.1 Forme, fondo e progettualità.....	33
2.2 Il ruolo di Ales	35
2.2.1 Art Bonus	38
2.2.2 Amatrice riparte dalla cultura	41
2.2.3 Premio Cultura + Impresa	44
2.3 Le fondazioni	45
2.3.1 Il lusso	48
CAPITOLO 3 - NUOVE SFIDE DELLE IMPRESE CULTURALI	52
3.1 Interconnessioni e innovazione.....	53
3.1.1 Il soft power della cultura.....	54
3.2 Le opportunità del turismo culturale.....	56
3.2.1 Il traino delle città d'arte	58
3.2.2 I grandi eventi: l'effetto Giubileo.....	61
3.3 La Capitale della cultura, una sfida simbolica.....	63
3.4 Merchandising museale.....	68
3.4.1 Evoluzione del mercato e nuove strategie.....	69
3.4.2 Modelli internazionali	71
CAPITOLO 4 - I CASI, TRA PUBBLICO E PRIVATO.....	74
4.1 Tre modelli	75

4.2 Museo di Villa Giulia	75
4.2.1 Identità, missione e visione	75
4.2.2 Iniziative, partnership e risultati	77
4.3 FOROF	79
4.3.1 Identità, missione e visione	79
4.3.2 Iniziative, partnership e risultati	81
4.4 FAI, Fondo per l'Ambiente Italiano	83
4.4.1 Identità, missione e visione	83
4.4.2 Iniziative, partnership e risultati	86
Conclusioni	89
Sitografia	95

Introduzione

Questo lavoro si propone di indagare qual è oggi il posto della cultura nell'economia, quali relazioni intercorrono tra imprese creative e mercato, quali sono le dinamiche di valorizzazione del patrimonio e quali sono le sfide che istituzioni e imprese culturali si trovano ad affrontare, quali le innovazioni necessarie per guardare a risultati di successo con prospettive di lungo periodo. Si intende osservare, inoltre, in che modo il settore culturale si possa configurare come campo di sperimentazione, e come le nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato, a partire dai partenariati, riescano a concorrere alla promozione e alla valorizzazione del bene comune.

L'ambito dei servizi e beni culturali rappresenta la società in cui si esprime e contribuisce al benessere concreto e immateriale delle persone, sia fornitori sia utenti di servizi culturali. Questo lavoro è inteso come ricognizione sulla struttura e l'evoluzione del settore, in rapporto alle imprese, su aspetti connessi a produzione, gestione e fruizione dei servizi, nuove relazioni tra economia e cultura.

Nel primo capitolo si affronterà il quadro di riferimento iniziale, con un'analisi sull'avvicinamento progressivo tra cultura e management, immaterialità e reddito, il riconoscimento della cultura come leva di sviluppo economico, generatore di filiere e di occupazione, nucleo fondamentale di coesione sociale a livello nazionale e territoriale. Nel secondo sarà approfondito il tema del partenariato pubblico-privato, come strumento di gestione che riesce a connettere le competenze istituzionali con l'efficienza, la disponibilità finanziaria e la capacità gestionale privata, approfondendo il tema dell'*Art Bonus* e il ruolo consolidato delle Fondazioni, che agiscono come una delle principali forme di sostegno al patrimonio culturale.

Il terzo capitolo sarà oggetto di analisi delle sfide per le imprese culturali, con le nuove opportunità da cogliere, dimostrando inoltre che la cultura ha connessioni in molti ambiti, dal turismo al merchandising museale, e di come le imprese del settore necessitino di una visione specifica di lunga durata che guardi al mercato, generi profitto, pur mantenendo l'identità creativa che le caratterizza. Nel capitolo quattro, infine, saranno presi in considerazione tre esempi - diversi per gestione, modalità, strumenti e obiettivi - da esaminare in quanto nuovi modelli di istituzioni culturali. Il grande museo pubblico che si apre ai partner privati e cerca strumenti per un coinvolgimento sempre maggiore dei visitatori, la società benefit che punta a un moderno mecenatismo per l'arte

contemporanea, la Fondazione che promuove un'ampia strategia partecipativa e il confronto diretto con i cittadini, alimentando il necessario legame con il territorio.

CAPITOLO 1 – L'ECONOMIA DELLA CULTURA

1.1 Il posto della cultura

L'Italia è il posto della cultura. Una rappresentazione eccezionale di sincretismo culturale, dall'antichità al Rinascimento, fino ai giorni nostri. Un esempio di creatività e ingegno riconosciuto in tutto il mondo. Un tesoro prezioso fatto di opere d'arte, siti archeologici, parchi storici, musei, monumenti, che appartiene contemporaneamente a ciascuno di noi e alla collettività. È importante capire come preservare e valorizzare questa grande risorsa, questo grande capitale sociale.

Il nostro è il Paese con più alto numero di siti Unesco al mondo. Siti scelti per rilevanza, autenticità, integrità, beni culturali riconosciuti come elementi fondamentali per lo sviluppo delle società. In Italia sono ben 60, mentre le candidature alle nuove iscrizioni sono 32. Ultimo ingresso la Via Appia nel 2024. Ma ci sono, ad esempio, anche Ivrea città industriale del XX secolo (2018), per lo straordinario progetto industriale e socioculturale di Adriano Olivetti, Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene (2019), per l'originale mosaico dei vigneti. Complessivamente, rappresentano un'immensa varietà di luoghi, siti, tradizioni, opere d'ingegno e tecniche di produzione. È necessario quindi elaborare una strategia per preservarli per le prossime generazioni. (Dubini, 2024)

Dal 2006 alla fine del 2024, inoltre, sono quattordici le città italiane entrate nella Rete delle trecentocinquanta Città Creative dell'Unesco, nata per fare sistema e promuovere la creatività come elemento strategico per lo sviluppo in diversi settori culturali. Bologna per la musica, Milano per la letteratura, in virtù della concentrazione della filiera del libro, Parma e Bergamo per la gastronomia. Città con una concentrazione di diverse industrie culturali, che si riconoscono per aver fatto della creatività uno strumento di crescita, che portano valori aggiunti come brand territoriali e strumenti di attrazione turistica.

Nel complesso, il patrimonio culturale italiano, identitario e articolato in una gran quantità di forme, dalle più antiche a quelle contemporanee, può rappresentare anche un insieme di *asset* economici di portata rilevante. Per fare in modo che certi beni vengano tutelati, fruiti, valorizzati, occorrono sempre più strategie, investimenti e risorse qualificate. A loro volta, la cultura e l'arte, se sostenute in maniera adeguata, possono diventare fattori determinanti per la competitività.

È importante comprendere il nuovo posto della cultura nell'economia, il rapporto che intercorre e come sono cambiate le relazioni tra queste due discipline, considerate a lungo

inconciliabili. (Salvemini, 2005)

Da un lato l'economia, l'aspetto razionale, dall'altro la cultura, il lato emotivo e romantico. Una fondata su fattori competitivi, numeri, organizzazione, l'altra orientata al pensiero senza confini, all'intuizione, e disinteressata al profitto. Le prospettive diverse della scienza economica e di quella umanistica, una rigorosa e quantitativa, l'altra irregolare e qualitativa. Tutto con un'aggiunta di reciproco sospetto: il timore di un'intrusione del management nei "luoghi sacri" delle gallerie e delle biblioteche, e d'altra parte l'idea che l'arte sia un magnifico lusso, pura evasione lontana dal mondo dell'impresa. Se prima prevaleva la considerazione della cultura come negazione della redditività e del management come negazione dell'arte, tutta questa distanza progressivamente si è colmata, negli ultimi decenni, e continua a colmarsi. Con la crescita dei mercati culturali, nuove esigenze hanno portato a un graduale avvicinamento: la necessità di un uso migliore delle risorse, la sfida di produzione ad alto valore di conoscenza. Si è arrivati quindi all'idea di una gestione più moderna e competitiva delle istituzioni culturali. La cultura ha trovato posto nell'economia. I processi culturali e creativi non sono più esclusivamente un patrimonio intellettuale e sono entrati a pieno titolo nel mercato. Con la crescita di servizi, domanda e consumo culturale, la visione della cultura sta cambiando. Non è fatta più solo di concetti astratti, si avvicina alla concretezza dell'economia. Per dirla con il titolo del saggio di Salvemini già citato, *Carmina dant panem* (invertendo letteralmente la massima latina, trasformata oggi in: *le poesie danno pane*).

Dunque, oggi il reddito riesce a incontrare il piacere dell'arte, dello svago e del tempo libero. Basti pensare all'indice di performance che valuta un museo, calcolando il numero di visitatori per metro quadro, e così anche di biglietti venduti. Mentre il livello di gradimento della visita e dell'effettivo indicatore di successo è reso probabilmente più evidente da forme di *membership* che finanziano progetti di ricerca e operatività dell'istituzione. Le imprese più evolute considerano gli investimenti nella cultura non solo di prestigio, ma danno valore all'investimento stesso. La cultura è vista come materia prima, diventa focus centrale. Il talento creativo è diventato un nuovo *asset*, che crea innovazione e competitività. D'altra parte, va ribadito che per tutelare il patrimonio culturale e artistico italiano servono più investimenti, risorse umane specializzate, nuovi strumenti, collaborazioni. Nel complesso è necessaria una visione economica con una

prospettiva più ampia e che guardi al futuro. Inevitabilmente nascono nuove relazioni tra arte e impresa con formule e strumenti, collaborazioni tra pubblico e privato, pratiche aziendali e di marketing che avvicinano sempre più due mondi ormai solo in apparenza distanti. Dalla fine degli anni Novanta molto è cambiato nel rapporto tra cultura ed economia. Calcoli e genialità stanno cominciando a parlare la stessa lingua. Il mondo artistico e quello manageriale riescono a veicolare i loro distinti messaggi verso un obiettivo comune. Esprimono insieme l'Italia della bellezza e della qualità, producono e vendono significati. Il talento emotivo incontra l'innovazione e la competitività. Da parte sua, il *management* culturale aiuta a selezionare pratiche specifiche aziendali, di *marketing*, finanziarie, da applicare alle realtà creative. Soluzioni da tagliare su misura, visto che quello che chiamiamo cultura è uno spazio articolato e composito, in termini di linguaggi e forme espressive, filiere, protagonisti, finalità economiche e non economiche. In ogni caso, si radicano sempre di più le convinzioni che in Italia sia necessario considerare i beni culturali con un'ottica di mercato, una gestione efficiente, un uso consapevole delle risorse, risposte adeguate alle esigenze e alla domanda dei fruitori, in una società in continua evoluzione. La necessaria compenetrazione dei due mondi, cultura ed economia, richiede oggi un confronto aperto. Nessun arroccamento, nessun preconcetto. L'occasione è importante, l'opportunità è per tutte e due le parti in gioco. Un esempio a livello internazionale sul potere della cultura, in uno dei molteplici aspetti, viene dal caso della cantante americana Taylor Swift, incoronata personaggio dell'anno nel 2023 dalla rivista Time. Morgan Stanley ha calcolato un impatto del suo tour dell'1,5% sul PIL degli Stati Uniti, mentre Barclays ha stimato un giro d'affari nel Regno Unito di 1 miliardo di sterline. Un ritorno così imponente a livello economico da far coniare il termine *swiftonomics*, che unisce il cognome della cantante e il termine *economics*.¹

In sintesi, la cultura, nella sua grande molteplicità di forme ed espressioni, mostra oggi una grande vivacità. Passa dall'immateriale al materiale e può fornire uno slancio potente all'economia. In questo lavoro si intende fornire una panoramica sul ruolo della cultura in Italia e sul rapporto con l'economia e il management dei beni culturali.

I beni culturali rappresentano un concetto articolato, che si è evoluto nel tempo ed include non solo le opere d'arte e i monumenti, ma anche le tradizioni, le conoscenze e le

¹<https://www.milanofinanza.it/fashion/taylor-swift-spingera-il-pil-degli-stati-uniti-dell-1-5-2023/1071752112365>

espressioni della creatività umana (Dubini, 2024).

Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lgs. 42/2004) definisce i beni culturali come “le cose immobili e mobili che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico”. Definizione che allarga quindi il concetto di patrimonio culturale, includendo elementi apparentemente non tangibili, così come viene concepito anche dall’Unesco a livello internazionale. L’Unesco, infatti, ha codificato il doppio concetto di patrimonio culturale materiale e immateriale, attraverso la lista dei Beni Patrimonio mondiale dell’Umanità. Il settore materiale include edifici, siti archeologici, dipinti, sculture e manufatti storici, mentre quello immateriale si riferisce a pratiche, espressioni, conoscenze e competenze che le comunità e gli individui riconoscono come eredità che appartiene al patrimonio culturale. (Dubini, 2024)

Il settore dei beni culturali comprende una vasta gamma di attori e attività, dalla conservazione dei beni storico-artistici alla gestione dei musei, alla produzione di contenuti creativi, come nel caso dell’editoria. La gestione si configura quindi come un’area complessa e interdisciplinare, che deve combinare conoscenze diverse nella sua gestione. La necessità di bilanciare tutela e valorizzazione è un tema centrale nel dibattito sul management culturale. Tra conservazione dei beni per le future generazioni e strategie per la sostenibilità economica. Tra gli altri temi chiave, anche la gestione pubblica e privata. In Italia, la maggior parte dei beni culturali è di proprietà dello Stato oppure degli enti locali, e la gestione è regolata dal Ministero della Cultura attraverso le Soprintendenze e altre istituzioni. Tuttavia, come vedremo nel secondo capitolo, negli ultimi decenni si è assistito a un crescente coinvolgimento di soggetti privati, attraverso modelli di partenariato pubblico-privato (PPP), sponsorizzazioni e fondazioni culturali. Questo lavoro intende analizzare la gestione dei beni culturali non solo come tutela del patrimonio, ma anche come valorizzazione economica e sociale, attraverso modelli innovativi. La cultura è motore di sviluppo economico ed elemento identitario della società. Affermare che la cultura è di tutti significa anche scoprire questa grande varietà di forme. (Dubini, 2024)

Il concetto di impresa culturale è rilevante perché si configura come una categoria specifica, con dinamiche e contenuti propri di cui tenere conto nelle sfide del mercato, si tratta di imprese che generano valore economico, sociale e identitario e hanno un ruolo

determinante nel contesto contemporaneo. Le imprese del settore, infatti, operano per creare, gestire, diffondere e commercializzare beni e servizi culturali. La definizione trova un quadro normativo (D.lgs. 112/2017) che le riconosce come soggetti imprenditoriali che operano in maniera stabile e con finalità anche economiche e che contribuiscono alla produzione, promozione, diffusione e conservazione della cultura. Il sistema produttivo si compone in particolare di due grandi ambiti: le imprese *core*, attive in settori tradizionali come patrimonio, musei, arti visive, spettacolo dal vivo, editoria, e le imprese *creative-driven*, che impiegano competenze in ambiti come l'architettura, il design, la comunicazione.

In un'ottica contemporanea, le imprese culturali sono chiamate a conciliare aspetti specifici, come la tutela del patrimonio e la diffusione del valore intellettuale, con la sostenibilità economica e l'applicazione di modelli di gestione innovativi, e possiedono un ruolo determinante nella coesione territoriale e nello sviluppo locale. Inoltre, sono tenute a integrare elementi della sfera pubblica, *mission*, accessibilità e impatto sociale, con logiche di mercato, efficienza, competitività e *branding*. Accanto a una forte vocazione simbolica, necessitano di competenze gestionali per affrontare la complessità dei mercati e l'interdipendenza con settori come il turismo, la formazione, il digitale. In questo senso, la cultura è intesa non solo come bene da conservare, ma anche come leva strategica di sviluppo locale, rigenerazione urbana e inclusione sociale. (Dubini, 2024)

Il riconoscimento del valore economico delle imprese culturali necessita anche di una politica di sostegno adeguata: misure fiscali, accesso al credito, formazione e digitalizzazione. Rispetto alla forma organizzativa, molte operano come associazioni, fondazioni, imprese sociali, soggetti profit, in un panorama che richiede modelli di governance sempre più flessibili. L'incontro tra pubblico, privato e terzo settore rappresenta un'altra delle caratteristiche, come si approfondirà nei capitoli successivi attraverso l'analisi dei modelli di partenariato e di casi specifici.

1.2 Io sono cultura

“L’Italia, partita da un dopoguerra disastroso, è diventata una delle principali potenze economiche. Per spiegare questo miracolo, nessuno può citare la superiorità della scienza e dell’ingegneria italiana, o l’efficacia della gestione amministrativa e politica. La ragione vera è che l’Italia ha incorporato nei suoi prodotti una componente essenziale di cultura, e che città come Milano, Parma, Firenze, Siena, Venezia, Roma, Napoli e Palermo, pur avendo infrastrutture molto carenti, possono vantare nel loro standard di vita una maggiore quantità di bellezza. Molto più che l’indice economico del PIL, nel futuro il livello estetico diventerà sempre più decisivo per indicare il progresso della società.”

(Galbraith, 1958)²

In Italia cultura e bellezza sono radicati nella società e nell’economia, ricoprendo un ruolo distintivo. Molteplici forme - un libro, un brano musicale, uno spettacolo teatrale, un progetto di design – esprimono l’identità collettiva, generano senso e stile di vita, contribuendo allo sviluppo economico. Il patrimonio di conoscenze, abilità e tradizioni può rappresentare infatti una risorsa fondamentale e a lungo termine. Da qui il titolo del rapporto *Io sono cultura*, della Fondazione Symbola, che mette in evidenza la cultura come “motore di innovazione economica e sociale”, il suo ruolo di generare valore immateriale e materiale. Il rapporto sottolinea la relazione con il sistema manifatturiero e con il fenomeno del *Made in Italy*, l’influenza sul marchio Italia e sulla visione dell’Italia nel mondo. Le imprese culturali e creative sono strategiche nel sostegno alla ripresa economica e sociale. I dati degli ultimi dieci anni evidenziano come tali imprese rappresentino una risorsa in termini di occupazione e generino ricchezza, in quanto motore per l’economia. Appare rilevante il ruolo di attivatori della crescita anche in altri settori, come il turismo e la manifattura legata alla creatività. Lo studio della Fondazione Symbola, sullo stato e i numeri della cultura, è stato elaborato in collaborazione con Unioncamere, il Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne e Deloitte, e con il patrocinio del Ministero della Cultura.

² Stanfield, J. R. (1983). *The Affluent Society after Twenty-five Years*. *Journal of Economic Issues*, 17(3), 589–607. <https://doi.org/10.1080/00213624.1983.11504145>

1.2.1 Il rapporto Symbola

Nel contesto attuale la cultura agisce come motore della nostra economia. Lo studio della Fondazione Symbola già citato (*Io sono cultura*, 2024) analizza i dati del 2023, proponendo un quadro dettagliato a sostegno dell'importanza della filiera culturale italiana.

Valore e occupazione del sistema culturale e creativo crescono: oltre un milione e mezzo di addetti, oltre cento miliardi di valore nel 2023. La filiera culturale è una filiera complessa in cui sono attive quasi 284 mila imprese, anche queste in costante crescita. Si sviluppano inoltre relazioni sempre più strette tra imprenditoria culturale e creativa con pubblica amministrazione e terzo settore. Alla base della crescita, anche un mix di risorse pubbliche e private, e a livello di forma e contenuti anche l'integrazione tra cultura e digitale. Il “peso” di cultura e creatività, in maniera diretta e indiretta, genera complessivamente ogni anno un valore aggiunto di quasi 300 miliardi di euro nel nostro Paese, sempre secondo l'analisi contenuta nel rapporto. Vediamo quali sono i numeri nel dettaglio. Come accennato, il 2023 ha portato “una crescita sia dal punto di vista del valore aggiunto (104,3 miliardi di euro, in aumento del +5,5% rispetto all'anno precedente e del +12,7% rispetto al 2019) che da quello dell'occupazione (1.550.068 lavoratori con una variazione del +3,2% rispetto al 2022, a fronte di un +1,8% registrato a livello nazionale)”.

La cultura è “una filiera complessa e composita” in cui sono attive quasi 284 mila imprese (dato in crescita del 3,1% rispetto al 2022) e oltre 33 mila organizzazioni non-profit impegnate nei campi della cultura e della creatività. Queste ultime rappresentano il 9,3% del totale delle organizzazioni non-profit, danno lavoro a oltre 22.700 persone, tra dipendenti, interinali ed esterni, pari al 2,4% delle risorse umane nell'intero comparto. L'analisi conferma la quota significativa del reddito nazionale generata dal sistema culturale. Tra i dati più rilevanti, si nota la produzione di ricchezza e occupazionale nei diversi comparti produttivi. Il comparto *software e videogiochi* occupa il primo posto con 16,7 miliardi di euro di valore aggiunto (pari al 16% dell'intera filiera culturale, con una crescita del 10,5% rispetto al 2022) e con oltre 16 mila nuovi posti di lavoro (il 13,1% della filiera, +8,7% rispetto al 2022). Tendenza che riflette nel complesso i dati dell'intero

mercato digitale italiano.³

In base al rapporto, “il secondo comparto per ricchezza prodotta e numero di occupati è quello di *editoria e stampa*”, che nel 2023 ha registrato 11,5 miliardi di euro (equivalente all’11,1% della filiera, con un incremento del 2,7% rispetto al 2022) e oltre 196 mila occupati (il 12,7%, del totale, +0,7%).

Per le attività di *architettura e design* il valore prodotto ha raggiunto gli 8,6 miliardi di euro (l’8,2% del totale) con una crescita del 6,6% rispetto al 2022. Aumento che risulta particolarmente marcato nelle realtà aziendali di maggiori dimensioni e con una struttura organizzativa più consolidata.

Per quanto riguarda la tutela del patrimonio storico e artistico l’occupazione incide per il 3,7% sull’intero sistema culturale. Anche in questo ambito si osserva una crescita costante (+6,9%) che sta contribuendo, seppur in maniera parziale, a colmare le perdite occupazionali verificatesi a partire dal 2019.

	Valori assoluti		Incidenze percentuali		Variazioni percentuali	
	2019	2023	2019	2023	2022-2023	2019-2023
Architettura e Design	87.152	96.797	1,4	1,6	10,2	11,1
Comunicazione	39.963	43.647	0,6	0,7	2,4	9,2
Audiovisivo e musica	16.388	15.851	0,3	0,3	0,0	-3,3
Software e videogiochi	31.154	34.502	0,5	0,6	1,3	10,7
Editoria e stampa	67.955	60.598	1,1	1,0	-3,5	-10,8
Performing arts e arti visive	30.722	31.186	0,5	0,5	0,7	1,5
Patrimonio storico e artistico	1.032	1.234	0,0	0,0	2,4	19,6
CORE CULTURA	274.366	283.815	4,5	4,7	3,1	3,4
TOTALE ECONOMIA	6.156.623	6.030.504	100,0	100,0	-0,9	-2,0

Tabella 1: Imprese Core del Sistema Produttivo Culturale e Creativo per Settori, Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2024

Nell’analisi complessiva sulle tipologie di contratto e le modalità lavorative impiegate nel settore culturale e creativo, si rileva la presenza di una certa instabilità occupazionale, anche se circoscritta a determinati ambiti. Per quanto riguarda la durata dei contratti, il comparto nel suo insieme presenta una quota del 14,7% di contratti a termine. Tuttavia, considerando esclusivamente il *core* cultura, la percentuale cresce al 15,3%, mentre si riduce al 13,9% nel settore cosiddetto *creative driven* (attività economiche di

³ <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2024/>

professionisti creativi impegnati in attività non strettamente culturali, ad esempio un designer nel mondo dell'auto). La condizione di maggiore precarietà si registra nel settore delle *performing arts* nelle arti visive (30,8%), seguito dalla valorizzazione del patrimonio (23,9%) e dal comparto dell'architettura e design (20,2%). Al contrario, nel settore di audiovisivo e musica, la diffusione dei contratti a termine è più contenuta (8,9%).

Osservando l'evoluzione delle tendenze settoriali, si nota un progressivo consolidamento di alcune dinamiche emerse nel periodo post pandemia, seppur con qualche variazione. In particolare, si assiste a una crescente commistione tra ambiti culturali e digitali, con i *social network*, in particolare TikTok e Instagram, che assumono un ruolo centrale nella diffusione dei contenuti e nella definizione del successo culturale. Tra gli effetti secondari, lo studio segnala una riduzione dell'età media del pubblico e, come vedremo in dettaglio più avanti, anche dei protagonisti della filiera culturale e creativa.

	Attività Core			Attività Creative driven			TOTALE SPCC		
	Occupati	In % sul totale Italia	In % sul totale economia	Occupati	In % sul totale Italia	In % sul totale economia	Occupati	In % sul totale Italia	In % sul totale economia
Piemonte	74.446	8,4	3,9	50.387	7,6	2,6	124.832	8,1	6,5
Valle d'Aosta	1.701	0,2	2,7	1.494	0,2	2,3	3.194	0,2	5,0
Lombardia	231.159	26,1	4,6	135.217	20,4	2,7	366.376	23,6	7,3
Trentino-Alto Adige	19.040	2,1	3,3	14.394	2,2	2,5	33.435	2,2	5,8
Veneto	75.891	8,6	3,2	69.921	10,5	2,9	145.813	9,4	6,1
Friuli-Venezia Giulia	17.119	1,9	3,1	15.803	2,4	2,8	32.922	2,1	5,9
Liguria	19.405	2,2	2,8	14.944	2,3	2,1	34.349	2,2	4,9
Emilia-Romagna	72.000	8,1	3,3	58.357	8,8	2,7	130.357	8,4	5,9
Toscana	54.101	6,1	3,1	50.481	7,6	2,9	104.582	6,7	6,1
Umbria	10.967	1,2	2,9	9.761	1,5	2,6	20.728	1,3	5,5
Marche	21.980	2,5	3,2	19.487	2,9	2,8	41.467	2,7	6,0
Lazio	134.290	15,2	4,8	70.521	10,6	2,5	204.811	13,2	7,3
Abruzzo	11.614	1,3	2,2	12.422	1,9	2,3	24.036	1,6	4,5
Molise	2.432	0,3	2,3	2.422	0,4	2,2	4.854	0,3	4,5
Campania	46.422	5,2	2,4	44.639	6,7	2,3	91.061	5,9	4,6
Puglia	31.918	3,6	2,2	30.218	4,6	2,1	62.136	4,0	4,2
Basilicata	3.903	0,4	1,8	4.535	0,7	2,1	8.438	0,5	4,0
Calabria	10.929	1,2	1,8	12.010	1,8	2,0	22.939	1,5	3,8
Sicilia	33.040	3,7	2,1	33.647	5,1	2,2	66.687	4,3	4,3
Sardegna	13.734	1,5	2,2	13.317	2,0	2,1	27.051	1,7	4,3
ITALIA	886.093	100,0	3,4	663.975	100,0	2,5	1.550.068	100,0	5,9

Tabella 2: occupazione del sistema produttivo culturale e creativo nelle regioni italiane, anno 2023
(valore assoluti, incidenze percentuali sul totale economia nazionale e sul totale regionale).

Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2024

1.2.2 Analisi territoriale

Sono Lombardia e Lazio le due regioni italiane dove si fa più ricchezza con la cultura. Queste due aree da sole assorbono il 43% della produzione complessiva di ricchezza in Italia. In particolare, la Lombardia si distingue per la capacità di sviluppare attività culturali di tipo tradizionale integrate con competenze avanzate, come design e comunicazione.

Nel complesso, il sistema produttivo culturale e creativo si caratterizza per la coesistenza di due modelli territoriali distinti: i grandi poli urbani e le realtà produttive provinciali. Grandi centri urbani come Milano, al primo posto, e Roma, al secondo, rappresentano dei poli culturali dinamici con un'offerta che combina servizi avanzati, patrimonio storico,

spettacoli, attività turistiche. Queste città risultano particolarmente efficaci nel richiamare investimenti e professionalità, contribuendo in questo modo alla crescita economica del comparto. Parallelamente le province contribuiscono al sistema culturale attraverso un tessuto produttivo fondato prevalentemente su attività manifatturiere artigianali, preservano le tradizioni ma alimentano anche processi di innovazione. Manifestano quindi una diversa vitalità culturale ed economica.

Dal punto di vista territoriale il 2023 segna una discontinuità rispetto agli anni precedenti. Il Mezzogiorno, infatti, mostra segnali di ripresa, con un ritmo di crescita del valore aggiunto più rapido rispetto alla media (+5,7% rispetto a +5,5%). La differenza si manifesta più evidente nel dato relativo all'occupazione (+4,0% rispetto alla crescita media nazionale del +3,2%).

Tuttavia, la ripresa del Sud è una piccola ripresa perché, nonostante il ricco patrimonio culturale, le regioni del Mezzogiorno mostrano ancora un divario rispetto alla media nazionale. Sia per valore sia per occupazione, ed è ancora scarsa la presenza delle province del Sud nella classifica Top 20. È Napoli la prima provincia meridionale. Nel 2023 Sardegna e Calabria risultano le regioni con tassi di crescita più alti in ambito culturale. Il dinamismo osservato nel Sud è riconducibile principalmente al contributo del cosiddetto *core* della cultura. A trainare la crescita sono in particolare, *l'architettura e il design*, l'editoria e la stampa, le *performing arts e arti visive*, le attività di *software e videogiochi*. In particolare, vengono registrati in Calabria aumenti del 10,1% in termini di valore aggiunto e del 6,8% per l'occupazione, in Sardegna rispettivamente del 9,4% e del 6,5%. ⁴

⁴ <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2024/>

	Attività Core			Attività Creative driven			TOTALE SPCC		
	Millioni di euro	In % sul totale Italia	In % sul totale economia	Millioni di euro	In % sul totale Italia	In % sul totale economia	Millioni di euro	In % sul totale Italia	In % sul totale economia
Piemonte	5.103	8,8	3,6	3.506	7,5	2,5	8.609	8,3	6,1
Valle d'Aosta	95	0,2	1,9	100	0,2	2,0	195	0,2	3,8
Lombardia	18.015	31,2	4,2	11.203	24,1	2,6	29.219	28,0	6,9
Trentino-Alto Adige	1.247	2,2	2,5	1.053	2,3	2,1	2.299	2,2	4,6
Veneto	4.502	7,8	2,5	4.924	10,6	2,8	9.426	9,0	5,3
Friuli-Venezia Giulia	1.108	1,9	2,7	1.142	2,5	2,8	2.250	2,2	5,5
Liguria	1.106	1,9	2,1	1.051	2,3	2,0	2.157	2,1	4,1
Emilia-Romagna	4.299	7,4	2,5	4.392	9,4	2,6	8.691	8,3	5,1
Toscana	3.287	5,7	2,7	3.265	7,0	2,6	6.552	6,3	5,3
Umbria	537	0,9	2,3	582	1,3	2,5	1.120	1,1	4,8
Marche	1.173	2,0	2,6	1.170	2,5	2,6	2.343	2,2	5,2
Lazio	9.816	17,0	4,9	5.578	12,0	2,8	15.394	14,8	7,6
Abruzzo	577	1,0	1,7	759	1,6	2,2	1.336	1,3	3,8
Molise	118	0,2	1,8	140	0,3	2,1	258	0,2	3,8
Campania	2.491	4,3	2,1	2.559	5,5	2,2	5.050	4,8	4,3
Puglia	1.434	2,5	1,8	1.604	3,4	2,0	3.038	2,9	3,8
Basilicata	184	0,3	1,4	277	0,6	2,0	461	0,4	3,4
Calabria	487	0,8	1,5	658	1,4	2,0	1.145	1,1	3,4
Sicilia	1.536	2,7	1,6	1.886	4,1	2,0	3.422	3,3	3,7
Sardegna	655	1,1	1,8	724	1,6	2,0	1.379	1,3	3,8
ITALIA	57.772	100,0	3,1	46.573	100,0	2,5	104.345	100,0	5,6

Tabella 3: Valore aggiunto del sistema produttivo culturale e creativo nelle regioni italiane, anno 2023 (valore assoluti, incidenze percentuali sul totale economia nazionale e sul totale regionale). Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2024

1.2.3 Il ruolo dei giovani

Il coinvolgimento dei giovani nelle imprese culturali è in continuo sviluppo, sia nella produzione di contenuti sia nella partecipazione attiva come fruitori. Complessivamente i giovani appaiono sempre più interessati ad audiovisivo, musica, comunicazione, mondo delle *performing arts*, editing, grafica, design, uso del digitale, introduzione dell'intelligenza artificiale creativi. Il sistema produttivo culturale e creativo, come sottolineato nello studio, mostra una spiccata capacità di attrarre forza lavoro giovane, caratterizzata da fasce di età significativamente diverse rispetto alla media del mercato del lavoro.

Tra gli elementi più rilevanti, la fascia di età dei lavoratori tra i 25 e i 34 anni. In questi

segmenti il 23,3% dei lavoratori è rappresentato da giovani adulti, mentre la media nazionale è pari al 17,8%. Dunque, questo dato suggerisce che il settore culturale e creativo esercita una forza attrattiva verso le giovani generazioni presumibilmente per le opportunità offerte in termini di espressione creativa e per l'apertura a dinamiche innovative. I giovani adulti trovano un ambiente favorevole per coltivare competenze, ambizioni e percorsi professionali, in ambienti vibranti dinamici.

Anche la fascia d'età immediatamente successiva, quella compresa tra 35 e 44 anni, mostra più concentrazione rispetto alla media nazionale: 24,8% contro 22,8%. Il settore culturale risulta attrattivo per i giovani lavoratori ed è anche in grado di fidelizzarli nel tempo, offrendo concrete prospettive di carriera e percorsi professionali. Gli stimoli generati da creatività e innovazione contribuiscono a mantenere vivo l'interesse e l'impegno dei lavoratori, favorendo la permanenza a lungo termine.

Per quanto riguarda la fascia d'età 45-54 anni, che costituisce il gruppo più rappresentato nell'intera economia italiana, il settore culturale registra una quota leggermente inferiore alla media nazionale (26,2% contro 29,6%). Differenza che persiste anche nella fascia d'età 55-64 anni (18,4%) contro il 21,7% del dato nazionale.

L'ingresso avviene generalmente dopo i 24 anni, spesso dopo percorsi formativi specifici.

	Core Cultura			Creative driven	Sistema Produttivo Culturale e Creativo	Totale economia
	Professioni culturali e creative	Altre professioni	Totale Core cultura			
15-24 anni	3,1	5,0	4,0	4,5	4,2	5,0
25-34 anni	23,9	21,7	22,9	23,9	23,3	17,8
35-44 anni	25,0	27,0	25,9	22,8	24,8	22,8
45-54 anni	25,2	27,1	26,1	26,4	26,2	29,6
55-64 anni	18,0	16,4	17,3	20,4	18,4	21,7
Almeno 65 anni	4,7	2,7	3,8	2,0	3,1	3,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 4: Distribuzione delle tipologie professionali per classi decennali di età, anno 2023: valori percentuali. Unioncamere – Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2024

1.3 Minicifre. I numeri della cultura

Andamento in crescita e profonde differenze tra Nord e Sud. È quanto si evidenzia nel progetto di ricerca *Minicifre della cultura* edizione 2024, pubblicazione sostenuta dal Ministero della Cultura. La raccolta di dati e statistiche offre un quadro complessivo del sistema culturale italiano.

Dalla domanda all'offerta, dalle politiche pubbliche ai vari servizi, a livello nazionale e regionale. Patrimonio, biblioteche e archivi, arti visive, architettura e design, editoria, formazione, spettacolo e occupazione culturale, risorse finanziarie per la cultura. Sono questi gli aspetti e i settori sui quali il rapporto si sofferma. Da alcuni punti è possibile trarre spunti di riflessione. Il progetto sottolinea l'importanza dei numeri, ai quali il decisore pubblico non può fare a meno, tanto più se si governa un patrimonio culturale grande come quello italiano. Le statistiche mantengono infatti anche la funzione di garante quantitativo e qualitativo di fatti, comportamenti e avvenimenti che interessano la libertà delle persone e il bene comune. La cultura insiste in questi ambiti tra loro correlati, offrendo agli individui le condizioni di possibilità della propria realizzazione e al bene comune le condizioni di possibilità di una vita sociale ordinata e felice.⁴

La cultura è conoscenza e fonte di benessere individuale e collettivo. Questa convinzione ha accompagnato la stesura del rapporto, che prende in esame il triennio 2021-2023, e rappresenta una sorta di *vademecum* per orientarsi nel sistema della cultura italiana e per conoscerne problemi e risorse, termini costanti e trasformazioni nel tempo, anche nell'ottica di un confronto con i principali modelli presenti nell'Unione europea. In particolare, l'edizione 2024, realizzata dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali in collaborazione con la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, e le università di Bologna e Torvergata di Roma, evidenzia i segnali di ripresa post-pandemica e fornisce dati utili per valutare i cambiamenti in termini di domanda, offerta e politiche culturali.⁵

⁵ Giuli, A., (2024) *Introduzione a Minicifre della cultura*, Ministero della Cultura, Roma

1.3.1 Indicatori sulle politiche culturali

I numeri del rapporto fotografano una crescita. Nel 2023 i musei e i luoghi della cultura statali hanno raggiunto un numero di visitatori mai registrato. 57,7 milioni. In netto aumento, oltre il 4% rispetto al 2018, anno con un picco di visite prima delle chiusure legate alla pandemia. Gli introiti lordi in euro sono stati superiori a 313 milioni di euro.⁶

	Paganti	Non paganti	Totale	Introiti lordi in euro**
2021	9.509.780	2.759.821	12.269.601	88.632.202 €
2022	22.203.057	12.571.198	34.774.255	234.591.133 €
2023	27.590.303	30.140.199	57.730.502	313.888.164 €

Tabella 5: Luoghi della cultura statali: ingressi gratuiti e a pagamento e introiti da bigliettazione (valori assoluti e in euro, 2021-2023). Rapporto Minicifre 2024.

Il museo più visitato è il Parco Archeologico del Colosseo, seguito dal Pantheon e dalla Galleria degli Uffizi, secondo i dati del Ministero della Cultura, contenuti nel rapporto. 33 persone su 100 hanno visitato almeno una volta un museo o una mostra nel 2023, secondo l'Istat. Complessivamente, in base agli ultimi dati disponibili, oltre 107 milioni di persone hanno visitato nel 2022 i luoghi del patrimonio italiano.

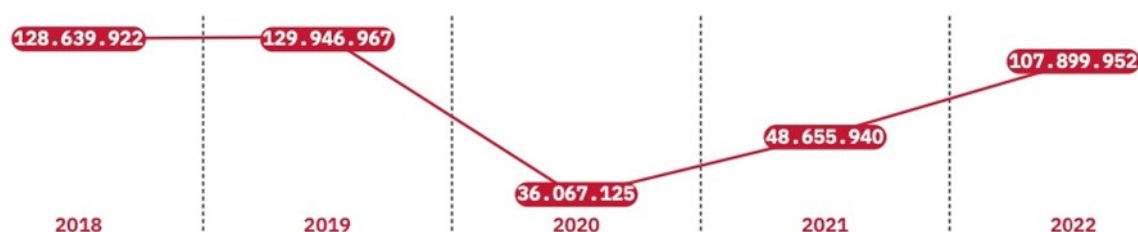


Figura 1: Visitatori patrimonio italiano, Indagine su musei e istituzioni similari (2018-2022). Rapporto Minicifre, 2024.

Occupazione e risorse pubbliche risultano interconnesse. Secondo l'Istat, tra il 2021 e il 2023, tra i lavoratori del comparto pubblico dello spettacolo si è osservato un significativo aumento nell'impiego in eventi culturali, con particolare riferimento al cinema (dal 9% al 41%). Seguono gli spettacoli teatrali (dal 3% al 20%) e i concerti di musica leggera e jazz

⁶ <https://minicifre.cultura.gov.it>

(dal 3,7% al 21,7%). Facendo un confronto con il resto d'Europa, nel 2023, secondo Eurostat, sono stati 825.100 gli occupati nel settore, pari al 3,5% del totale in Italia. Questo dato posiziona l'Italia al ventesimo posto nella classifica UE dei lavoratori in cultura. Da considerare che per spesa pubblica in cultura il nostro Paese figura tra le ultime posizione della classifica Eurostat.

L'Italia, ancora indietro per risorse pubbliche, lascia ove è possibile margini di intervento privato. Nonostante l'immenso patrimonio italiano, rimane esiguo il valore della spesa pubblica in cultura: 8,9 miliardi di euro (2022), pari allo 0,8% del totale rispetto all'1,5% di Francia e Olanda e all'1,3% della media Ue. Lo stanziamento del Ministero della Cultura nel 2023 è stato di 3,6 miliardi di euro rispetto ai 4,3 miliardi del 2022 (-18% sul 2022, ma +26% sul 2019), al tredicesimo posto su 15 ministeri per risorse allocate. È a parte il discorso sugli investimenti destinati la cultura nell'ambito del PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza) con fondi intorno ai 4 miliardi di euro.

2021		2022		2023	
DENOMINAZIONE	TOTALE VISITATORI	DENOMINAZIONE	TOTALE VISITATORI	DENOMINAZIONE	TOTALE VISITATORI
Gallerie degli Uffizi	1.721.637	Parco archeologico del Colosseo ¹⁸	9.812.113	Parco archeologico del Colosseo	12.298.246
Parco archeologico del Colosseo	1.689.269	Gallerie degli Uffizi	4.066.366	Pantheon ¹⁹	5.196.106
Parco archeologico di Pompei	1.043.214	Parco archeologico di Pompei	3.058.335	Gallerie degli Uffizi	5.138.588
Galleria dell'Accademia di Firenze	446.320	Galleria dell'Accademia di Firenze	1.428.369	Parco archeologico di Pompei	4.087.164
Museo delle Antichità Egizie	398.883	Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo e Passetto di Borgo	966.623	Galleria dell'Accademia di Firenze	2.013.914
Reggia di Caserta	350.776	Fondazione del Museo delle Antichità Egizie	909.020	Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo e Passetto di Borgo	1.321.834
Villa Adriana e Villa d'Este	282.383	Reggia di Caserta	699.176	Fondazione del Museo delle Antichità Egizie	1.061.157
Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo	239.678	Galleria Borghese	544.290	Reggia di Caserta	934.029
Galleria Borghese	230.062	Villa Adriana e Villa d'Este	543.527	Villa Adriana e Villa d'Este	748.656
Parco archeologico di Paestum e Velia	216.822	Vittoriano e Palazzo Venezia ²⁰	468.987	Vittoriano e Palazzo Venezia ²⁰	639.744

Tabella 6: I dieci luoghi del patrimonio statale più visitati (valori assoluti 2021-2023). Rapporto Minicifre, 2024

1.3.2 I luoghi del contemporaneo

I luoghi del contemporaneo sono spazi di proprietà pubblica e privata, mappati dalla Direzione generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura. Le aree in cui risultano più concentrati nel 2023 sono il Centro e il Nord-Ovest, con il primato del Lazio (79) e della Lombardia (75). Dai grandi spazi alle Fondazioni, da luoghi espositivi indipendenti a parchi e giardini, ma anche musei d'impresa e opere inserite nel contesto urbano. Luoghi dedicati alla promozione, esposizione e valorizzazione dell'arte contemporanea. Dalla Triennale di Milano alla Fondazione Maxxi di Roma. È considerato a parte il sistema delle Fiere d'arte contemporanea, che rappresenta un volano fondamentale per il settore. A Torino, ad esempio, la manifestazione Artissima, ha registrato nel 2023 oltre 34 mila visitatori, a Bologna Arte Fiera, ha toccato i 50 mila. Anche il comparto del design, come rilevato dai dati del registro statistico delle imprese (Asia) dell'Istat, rappresenta un settore produttivo vivace. Con 17.312 imprese attive e 63.485 occupati e un valore aggiunto pari a 3,1 miliardi di euro nel 2022.

Gli operatori specializzati in attività di design sono 41.908, di cui 24.596 liberi professionisti e lavoratori autonomi. Le imprese del settore si concentrano nelle aree del *Made in Italy*. In particolare, circa il 60% in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Veneto. Nella sola Lombardia si produce quasi il 33% del valore aggiunto nazionale. Fra le province, al primo posto c'è Milano, con oltre il 14% delle imprese e circa il 19% del valore aggiunto generato. Seguono Roma e Torino. Milano è anche sede del Salone del Mobile e del Fuorisalone, una delle principali manifestazioni di design al mondo. Nel 2023 l'evento ha registrato oltre 300 mila presenze, un dato in crescita e sempre più vicino ai livelli precedenti alla pandemia.

Per quanto riguarda la ricerca e la diffusione di nuove tendenze artistiche, la Biennale di Venezia, con le sezioni Arte e Architettura, organizzate ad anni alterni, rappresenta una delle istituzioni più prestigiose al mondo. Coinvolge artisti e professionisti in rappresentanza di molti Paesi, con padiglioni dedicati.

Un nodo rilevante è il sostegno pubblico alla creazione contemporanea. La Direzione generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura promuove iniziative volte a sostenere la creatività contemporanea nelle diverse declinazioni. Dal 2020, in attuazione del Piano per l'Arte Contemporanea, indice una selezione pubblica per il finanziamento di proposte finalizzate

a incrementare le collezioni pubbliche italiane di arte contemporanea mediante l'acquisizione di opere di artisti italiani e stranieri. Nel periodo 2021-2023 sono stati finanziati 76 progetti per oltre 6,7 milioni di euro.

1.3.3 Editoria

Oltre a ricostruire le principali tendenze che investono il mercato editoriale, il rapporto *Minicifre della cultura* propone un focus su alcuni fenomeni significativi, come la progressiva diffusione di opere in formato digitale, il fenomeno del *self-publishing*, le abitudini di lettura.

Le fonti di riferimento sono l'Istat, l'AIE (Associazione italiana editori) e alcuni osservatori specializzati, che forniscono dati sullo stato di salute del mercato e sulle caratteristiche sociodemografiche dei lettori. Il mondo dell'editoria, costituito nel 2022 da circa 1.500 editori attivi, ha prodotto un valore di circa 3,2 miliardi di euro, dato in diminuzione rispetto al 2021 di circa 18 punti percentuali. Incrementano solo le ristampe, mentre scendono le prime edizioni, Quattro editori su dieci hanno chiuso il 2022 con un calo di fatturato sull'anno precedente.

Nonostante questi segnali, e in controtendenza rispetto alle vendite, nel 2023 ad aver letto almeno un libro (per motivi non scolastici o di lavoro) è stato il 40% della popolazione, valore in crescita di quasi 1 punto percentuale rispetto al 2022.

Le abitudini di lettura variano a seconda del genere (con un consumo di libri più alto tra le donne), del livello di istruzione (tra i laureati la quota supera il 70%) e dell'area geografica, con quote più elevate al Nord.

Se il cartaceo è in crisi, nuove opportunità vengono dal digitale. Continua a crescere il mercato dei libri digitali, sia dal punto di vista dell'offerta (+68% delle pubblicazioni esclusivamente in formato *e-book* tra il 2022 e il 2019), sia della domanda. Si consolida poi il fenomeno dei libri auto-pubblicati, che nel 2022 rappresentano il 14% dei titoli complessivamente prodotti. Prevalgono le opere di saggistica pratica, di narrativa letteraria e di narrativa di genere.

Il settore editoriale - nel 2023 1.476 gli editori attivi - mostra una profonda asimmetria. È composto da una quota ristretta di operatori medio-grandi e un gran numero di marchi di piccole e piccolissime dimensioni. Tra il 2021 e il 2022 gli editori attivi sono diminuiti di quasi il 4%: tale crisi, in gran parte conseguenza della pandemia, ha colpito soprattutto le

imprese di minori dimensioni, quindi la fetta maggiore del mercato. Le realtà che producono una tiratura annua non superiore alle 100.000 copie sono il 91% del totale. Mentre i grandi editori, con una tiratura superiore a un milione di copie annue, rappresentano poco più del 2% del mercato e sono però in grado di realizzare oltre un terzo della produzione nazionale in termini di opere pubblicate.

Rispetto al fatturato, la quota di editori attivi che ha chiuso il 2022 con un calo sull'anno precedente è del 46%, in aumento di quasi 5 punti percentuali rispetto al 2021. I canali di distribuzione e commercializzazione più utilizzati dagli editori sono le librerie indipendenti (circa il 62%) e gli store online italiani (60%). Le realtà editoriali minori si avvalgono soprattutto della vendita diretta, attraverso il proprio sito web e i canali digitali degli autori, mentre la grande distribuzione organizzata e le catene di librerie sono i principali canali di vendita dei grandi editori.

1.4 Analisi PESTEL del settore dei Beni Culturali

Per realizzare un'analisi approfondita del settore dei Beni Culturali, è fondamentale identificare i fattori e i contesti che ne determinano l'evoluzione, ossia quegli input in grado di orientare le diverse strategie adottate. A questo scopo, l'analisi PESTEL risulta uno strumento essenziale, poiché consente di analizzare le dinamiche dei contesti politico, economico, sociale, tecnologico, ambientale e legale, individuando condizioni e attori che esercitano un' influenza diretta sulle imprese del settore. (Caroli, 2021)

Il settore dei beni culturali - come detto in precedenza - rappresenta per l'Italia un elemento di carattere identitario e insieme una rilevante risorsa economica. Il nostro patrimonio culturale, infatti, si colloca tra i più ricchi e diversificati al mondo. Un contributo fondamentale per l'analisi dei fattori esterni che influenzano le imprese è stato fornito da Francis J. Aguilar, professore della Harvard Business School, con la pubblicazione del libro *Scanning the Business Environment* (1967). In quest'opera Aguilar introduce un modello di analisi volto a esaminare le variabili macro-ambientali che possono incidere sulle strategie aziendali, inizialmente identificato con l'acronimo ETPS (*Economic, Technological, Political, Social*). Nel corso del tempo, questa categorizzazione è stata riorganizzata nell'ordine PEST, più ampiamente utilizzato nella letteratura economico-aziendale. Successivamente, per ampliare la portata dello strumento, sono stati aggiunti i fattori *Environmental* (ambientale) e *Legal* (legale), dando

origine alla versione moderna conosciuta come PESTEL.

L'approccio di Aguilar si basa sulla necessità per le imprese di sviluppare un'attenta attività di *environmental scanning*, ossia di monitoraggio e analisi del contesto esterno, al fine di identificare opportunità e minacce che possono influenzarne il percorso strategico. La sua ricerca ha rappresentato una base teorica per lo sviluppo di strumenti di analisi strategica adottati nelle discipline del management e della pianificazione aziendale (Aguilar, 1967).

La gestione e la tutela dei beni culturali hanno radici storiche profonde. Basti pensare che la conservazione del patrimonio artistico viene promossa da grandi famiglie nobiliari e dalla Chiesa già nel Rinascimento. Con l'Unità d'Italia, la legge Rosmini (1875) pone le basi per una tutela statale nazionale. Lo Stato italiano introduce poi il primo quadro normativo organico con la legge n. 364 nel 1909, stabilendo criteri per la dichiarazione d'interesse pubblico delle opere d'arte. L'articolo 9 della Costituzione sancirà il "principio della tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della nazione". Con la nascita delle Soprintendenze e l'istituzione del Ministero per i Beni Culturali nel 1974, si avvia un processo di modernizzazione nella gestione del patrimonio culturale. Nel 1993 con la legge Ronchey viene promosso poi il coinvolgimento dei privati nella gestione dei servizi aggiuntivi dei musei statali. Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (2004) ha consolidato il quadro normativo, definendo le modalità di "tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale".

La gestione del patrimonio, tuttavia, è influenzata da numerosi fattori esterni che possono essere analizzati attraverso il modello PESTEL. Variabili politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ambientali e legali.⁵

1.4.1 Fattori politici

Il settore dei Beni Culturali è fortemente influenzato dalle politiche del governo e dagli interventi delle istituzioni. Il Ministero della Cultura ha un ruolo determinante proprio nella gestione e valorizzazione, con interventi e decisioni che riguardano politiche di tutela, regolamentazioni e finanziamenti. Per conservazione e restauro sono fondamentali gli stanziamenti statali. I fondi pubblici, tuttavia, risultano spesso insufficienti e questo porta all'esigenza di coinvolgere attori privati attraverso diverse forme di mecenatismo. L'Italia beneficia di programmi di finanziamento europei e di fondi strutturali per il

settore della cultura. Partecipa inoltre a programmi specifici di collaborazione internazionali, promosse dalle Nazioni Unite, in particolare dall'Unesco, per la tutela del patrimonio.

1.4.2 Fattori economici

Nel settore della cultura l'economia è strettamente connessa al turismo e alle politiche di valorizzazione del patrimonio. Il settore culturale e creativo rappresenta il 6% del PIL (Istat, 2023), con impatti diretti e indiretti su occupazione e attrazione di investimenti. Per capire quanto questa connessione sia rilevante, basti pensare che l'Italia è una delle prime destinazioni turistiche al mondo (Enit, 2023). E che città d'arte come Roma, Firenze e Venezia attraggono milioni di visitatori all'anno, generando un'economia collegata a servizi e ricettività. Risulta infine in grande crescita anche il coinvolgimento di fondazioni bancarie e aziende private nel finanziamento di restauri di beni culturali e in sponsorizzazioni per mostre ed eventi.

1.4.3 Fattori sociali

Il valore del patrimonio culturale è anche sociale, visto che ha un ruolo determinante nella coesione e nell'identità del Paese. Dal punto di vista dell'educazione, conoscenza e consapevolezza del patrimonio culturale vengono promosse da programmi scolastici e universitari, in modo da sensibilizzare gli studenti. Riguardo al coinvolgimento complessivo dei cittadini, la popolarità delle attività culturali ha avuto impulso anche attraverso politiche che ne hanno semplificato l'accesso, promuovendo iniziative come l'ingresso gratuito nei musei statali la prima domenica del mese.

1.4.4 Fattori tecnologici

La digitalizzazione è l'innovazione che più sta modernizzando il settore dei beni culturali, contribuendo a migliorare sia gestione sia fruizione. Dall'uso della realtà virtuale alla realtà aumentata, che permettono esperienze coinvolgenti per il pubblico. Dall'interazione sui social, ai sistemi digitali per prenotazione e acquisto dei biglietti, che consente di gestire il flusso di visitatori, alla vendita online del *merchandising* museale. Dalla digitalizzazione degli archivi, che facilita l'accesso ai beni culturali, ai cosiddetti

Open Data, utili per la sicurezza del patrimonio culturale, ma anche per l'estensione della fruizione e la progettazione di nuovi servizi.

1.4.5 Fattori ambientali

I beni culturali possono essere esposti in molti casi a rischi ambientali, che minacciano conservazione e fruibilità e rendono necessari restauri e manutenzione. Questo vale per monumenti esposti agli agenti atmosferici, come ad esempio il Colosseo o uno spazio all'aperto di un museo, come vedremo più avanti nel dettaglio del Ninfeo del Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, di delicati siti archeologici come Pompei o la Valle dei Templi di Agrigento, non a caso città Capitale Italiana della Cultura 2025, o intere città come Venezia, a rischio per l'innalzamento del livello del mare e fenomeni estremi legati ai cambiamenti climatici. I pericoli, però, per siti estremamente fragili possono arrivare anche dal cosiddetto *overtourism*, cioè un afflusso eccessivo di turisti, che può riguardare sia un bene paesaggistico, come le Tre Cime di Lavaredo, patrimonio Unesco, che un sito o un monumento, come la Fontana di Trevi. Per questo si parla della necessità di mettere a punto strategie di turismo sostenibile. Dal punto di vista del restauro, infine, sta diventando sempre più diffuso anche l'uso di tecniche e materiali ecologici.

1.4.6 Fattori Legali

È fondamentale nella protezione e gestione dei beni culturali anche il quadro normativo. Come accennato, il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio regola “la tutela del patrimonio culturale” e ne stabilisce norme per gestione e valorizzazione. Sulle politiche di promozione e commercializzazione delle immagini che rappresentano i beni culturali influiscono, infine, anche le normative su riproduzione e diffusione. In conclusione, l'analisi PESTEL evidenzia molteplici fattori esterni. Per una gestione efficiente e sostenibile nel lungo periodo appare quanto mai importante una collaborazione tra settore pubblico e privato.

In questo capitolo si è tracciato un quadro teorico complessivo sul valore economico e simbolico della cultura, evidenziandone la rilevanza per lo sviluppo territoriale e per la definizione di nuove traiettorie di crescita. Alla luce di quanto emerso, nel prossimo capitolo si analizzeranno in modo più dettagliato le forme organizzative e i modelli di governance che permettono di tradurre tale valore in strategie operative, con particolare attenzione ai partenariati pubblico-privato nel settore culturale.

CAPITOLO 2 - PPP - PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO

2.1 PPP. Il significato

Visto il ruolo fondamentale che i beni culturali svolgono, sia come patrimonio identitario sia come leva di sviluppo economico e sociale, diventa importante esplorare strumenti innovativi capaci di garantirne tutela e valorizzazione nel tempo. Tra questi, il partenariato pubblico-privato (PPP) si configura come una delle modalità più efficaci per coniugare le esigenze di conservazione e di gestione del patrimonio culturale. Questo capitolo approfondisce il tema.

Il partenariato pubblico-privato rappresenta una collaborazione tra enti pubblici e privati, volta alla realizzazione, gestione e al finanziamento di opere o servizi destinati all'interesse pubblico. Come osservato da Yescombe (2011), il PPP rappresenta una modalità di governance innovativa che mira a combinare le competenze del settore pubblico con l'efficienza gestionale e la capacità di investimento del settore privato, dunque una forma che risulta particolarmente adatta nel settore culturale.

Sono diversi gli elementi che contraddistinguono il PPP. Dal punto di vista del partner privato figurano la collaborazione di lunga durata, la modalità di finanziamento, il ruolo strategico nelle singole fasi del progetto, la collaborazione fiduciaria e la co-progettazione, le forme semplificate di scelta, la flessibilità operativa, l'autonomia operativa e la responsabilità. Dal punto di vista del partner pubblico, si evidenzia in particolare la definizione degli obiettivi in termini di interesse pubblico e la qualità dei servizi offerti.

Nel contesto attuale in cui le risorse pubbliche sono soggette a riduzioni e a vincoli sempre più stringenti, il PPP costituisce un'opportunità di approvvigionamento di risorse per finanziare, rinnovare e sfruttare al meglio beni o servizi e quindi si mostra utile a favorire il rilancio dell'economia. Grimsey e Lewis (2004) sottolineano come il PPP si sia imposto a livello internazionale come una risposta alla crescente difficoltà dei governi di finanziare direttamente opere e servizi di interesse collettivo, offrendo una soluzione flessibile e sostenibile.

Un'occasione importante che si presenta anche nel settore culturale, e che è da intendere come mezzo prezioso per promuovere una convergenza intorno a obiettivi d'interesse comune tra soggetti con caratteristiche e ruoli differenti. Le pressioni nei confronti delle istituzioni culturali pubbliche ad attrarre finanziamenti privati, in settori come la musica, l'arte, l'opera, il cinema e il teatro, stanno aumentando in tutta Europa. Va comunque

tenuto conto, come rileva Bozeman (2007), che nei partenariati pubblico-privato possono emergere divergenze significative tra i valori di interesse generale che sono perseguiti dal pubblico e le finalità economiche proprie invece degli attori privati, rendendo fondamentale un bilanciamento attento. Il dato di partenza è che il sostegno finanziario pubblico viene ridotto, o quanto meno non aumenta, ma vi sono anche altri motivi nella diffusione di questo strumento, come l'idea che il privato possa offrire nuove competenze, dinamicità e innovazione, si evitino i vincoli alla capacità di spesa pubblica, e si riesca ad ampliare le attività facendo al tempo stesso fronte ai costi crescenti. (Pirri, 2023)

Il Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023) definisce il PPP come “strumento che può essere utilizzato per tutte le attività finalizzate alla tutela e valorizzazione dei beni culturali”. Lo strumento facilita il coinvolgimento e la ricerca di operatori economici incentivati a investire anche in contesti spesso limitati dal punto di vista remunerativo.

Il PPP si distingue per la sua natura fiduciaria, la collaborazione e partecipazione tra pubblica amministrazione e possibili attori presenti sul territorio (imprese, cooperative, enti del Terzo settore) ed è orientato a finalità di interesse generale. Il partner privato è obbligato a investire i ricavi nel processo di valorizzazione, garantendo la pubblica fruizione del bene. La flessibilità operativa e la capacità di adattamento rendono il PPP uno strumento utile per affrontare le dinamiche socioculturali in continua evoluzione.

Il PPP si può applicare in diversi contesti. Il Codice dei contratti pubblici, all'art. 134, prevede, ad esempio, una specifica forma di PPP per coinvolgere enti del Terzo Settore. In particolare, dispone “misure volte a garantire l'accesso al patrimonio culturale nazionale e a sostenere la ricerca scientifica connessa alla sua conservazione e valorizzazione, lo Stato, le regioni e gli enti territoriali hanno facoltà di utilizzare le proprie risorse – sia umane che economiche e strumentali – per questo fine, avviare modalità specifiche di cooperazione con attori pubblici e soggetti privati”. Queste forme di partenariato sono dirette a consentire interventi di recupero, restauro, manutenzione pianificata, gestione, accessibilità pubblica e promozione dei beni culturali, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato.

Questo rappresenta un importante passo avanti nella promozione e nella valorizzazione del patrimonio culturale, proprio grazie all'apporto di competenze e risorse private.

È possibile promuovere forme di partenariato con enti privati, ad esempio, per utilizzare il finanziamento pubblico previsto per i comuni che ospitano siti Unesco o appartengono

alla rete delle Città Creative dell'Unesco. Anche in questo caso, le modalità devono rispettare i requisiti previsti dal contratto di partenariato pubblico-privato.

In ambito europeo, il concetto di PPP è stato formalizzato a partire dal *Libro Verde* presentato dalla Commissione Europea (2004), che lo definisce come una forma di cooperazione tra autorità pubbliche e soggetti privati finalizzata alla fornitura di opere o servizi di interesse collettivo. Questa collaborazione si distingue per alcuni tratti essenziali: la durata tendenzialmente di lungo periodo, la condivisione equilibrata dei rischi tra le parti e una governance orientata alla cooperazione strategica, con il contributo congiunto di risorse, competenze e capacità di innovazione.

Le principali caratteristiche dei partenariati pubblico-privato in Europa si configurano nella capacità di adattarsi a contesti progettuali diversi attraverso un'elevata flessibilità operativa (Hodge & Greve, 2007), nella distribuzione efficiente dei rischi, secondo il principio della gestione ottimale da parte della parte più idonea (Yescombe, 2011), nella promozione di modelli di governance partecipativa – come dimostra l'affermazione del paradigma Public–Private–People Partnership – e nell'integrazione strategica del PPP nelle politiche di sviluppo urbano, culturale e infrastrutturale (Bozeman, 2007). L'esperienza europea mostra come i PPP si siano evoluti in strumenti dinamici, capaci di attrarre investimenti privati salvaguardando al tempo stesso l'interesse pubblico (Grimsey & Lewis, 2004). In Italia i partenariati pubblico-privato hanno ancora alcuni ostacoli a livello burocratico da superare, tra cui un'elevata formalizzazione contrattuale e procedurale, normative complesse e una gestione del rischio spesso inadeguata, con frequenti squilibri tra le parti. Inoltre, emergono ulteriori problematiche strutturali: tra esse si evidenziano la frammentazione normativa tra i diversi livelli istituzionali, la debolezza della cultura manageriale nella pubblica amministrazione e la diffidenza dell'opinione pubblica nei confronti dei PPP, alimentata da episodi passati di inefficienza gestionale.

2.1.1 Forme, fondo e progettualità

Le forme di PPP possono assumere caratteristiche diverse nella conduzione e nella promozione del patrimonio culturale. Il coinvolgimento del settore privato, come detto, permette l'uso di risorse, competenze e capacità operative, attraverso investimenti individuali oppure attraverso *joint venture* con fondazioni bancarie. Le attività hanno spesso come obiettivo la crescita e lo sviluppo di un territorio.

I PPP a differenza dalle forme di privatizzazione – generalmente intese come cessione o condivisione di beni pubblici a soggetti privati – si fondano su un rapporto giuridico in cui gli attori privati collaborano con la pubblica amministrazione. In questo quadro, le imprese coinvolte possono svolgere un duplice ruolo: da un lato come finanziatori, dall'altro come partner tecnici, offrendo il loro *know-how* per la progettazione e la gestione degli interventi, contribuendo così a migliorare le prestazioni del settore, alla sua sostenibilità e alla generazione di valore condiviso. Spetta, d'altra parte, ai soggetti pubblici la definizione degli obiettivi di pubblico interesse e la valutazione dell'efficacia dell'azione svolta, al fine di garantire maggiore qualità ed efficienza nella gestione dei beni e servizi oggetto delle attività, per apportare dei benefici per la collettività.

In alcuni casi i differenti interessi di partner privati (ad esempio un vantaggio economico in termini di immagine) e i partner pubblici (finalità di pubblico interesse) potrebbero compromettere la collaborazione del partenariato. Dunque, la costituzione di PPP richiede un'accurata analisi preliminare, che includa una valutazione completa e trasparente dei progetti, dei costi, dei ricavi e dei benefici su orizzonti temporali adeguati e comporta la distribuzione dei rischi.

Esiste comunque un nuovo atteggiamento nelle relazioni tra arte e impresa che si estende oltre alla esclusiva raccolta di fondi e apre a forme ben integrate di partenariato con il settore privato. Le difficoltà per le istituzioni pubbliche possono riguardare sia i limiti per operare che vengono determinati dal quadro legale e istituzionale stabilito dallo Stato, sia la natura dei benefici che cerca lo sponsor. (Manzocchi, 2023)

I modelli di PPP nel settore dei beni culturali possono essere applicati secondo diverse modalità nell'ambito culturale. A partire dal supporto ai musei e alle collezioni d'arte nella tutela e la promozione del patrimonio culturale, con interventi ad esempio da parte di fondazioni bancarie nella conservazione di edifici monumentali di valore storico. Possono attrarre realtà imprenditoriali, anche indirettamente coinvolte nel settore

culturale, con l'obiettivo di promuovere nuove iniziative e creare nuova occupazione. Gli enti locali mostrano spesso interesse a ricorrere a questi strumenti di cooperazione pubblico-privata per promuovere il patrimonio culturale. In particolare, attraverso accordi strutturati con soggetti privati nel medio-lungo periodo, viene offerta l'opportunità di attivare risorse e sinergie sul territorio che, finalizzate alla tutela e promozione dei beni culturali, rappresentano anche un importante volano economico. Queste strategie, ad esempio, possono generare effetti moltiplicativi positivi non sul comparto turistico, e sull'assetto urbano, contribuendo a processi di rigenerazione dei contesti locali. (Pignatti, 2022)

I PPP possono trasformarsi in moltiplicatori di opportunità e strumenti utili a creare sistemi innovativi e di sviluppo economico e sociale. Le industrie culturali e creative hanno le caratteristiche per agire da veri e propri catalizzatori e motori di sviluppo, se concepiti in una prospettiva corretta, che ne riconosce gli effetti economici e sociali più ampi. (Manzocchi, 2023)

L'analisi dei piani di gestione di numerosi siti Unesco italiani evidenzia una crescente propensione all'adozione di partenariati pubblico-privati come strategia chiave per la valorizzazione del patrimonio culturale. Il patrimonio è definito come "l'insieme beni materiali e le espressioni immateriali ereditate dal passato", rappresenta una componente essenziale dell'identità collettiva e costituisce un diritto da tutelare e trasmettere alle future generazioni.

I beni culturali rappresentano una risorsa per lo sviluppo economico, sociale e culturale, la cui gestione si configura come una decisione strategica per il futuro della collettività e delle imprese. La corretta conservazione e la valorizzazione, in una prospettiva dinamica e produttiva, passa anche attraverso modelli gestionali innovativi, per una sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Tra le possibili fonti di finanziamento privato per le istituzioni culturali, le donazioni e le sponsorizzazioni, erogate sia da persone fisiche sia da entità giuridiche. I finanziamenti diretti possono assumere forme diverse: dalle erogazioni liberali a quelle in cambio di visibilità o altri vantaggi. Sebbene questo tipo di sostegno possa essere rivolto a tutte le tipologie di istituzioni culturali, si osserva una maggiore concentrazione nel settore museale pubblico. Diversi studi hanno dimostrato come i musei siano tra le istituzioni culturali percepite con maggiore affidabilità rispetto ad altre istituzioni ad esempio

scientifiche, a organizzazioni non governative, e infine ad aziende private. I luoghi dove l'interazione con il privato può andare a buon fine, in maniera evidente, concreta e duratura.

In conclusione, i musei sono considerati come istituzioni pubbliche alle quali viene richiesto un impegno crescente, anche sul piano del coinvolgimento sociale, al punto da essere riconosciuti come attori che contribuiscono al benessere collettivo. (Pirri, 2023)
Il lavoro affronterà ora nel dettaglio il ruolo dei PPP nel contesto italiano.

2.2 Il ruolo di Ales

La società Ales S.p.A. (Arte Lavoro e Servizi S.p.A.) gioca per i beni culturali un ruolo importante nel pubblico e fornisce strumenti utili per la collaborazione tra pubblico e privato, a partire dalla misura di nuovo mecenatismo conosciuta come *Art Bonus*. È impegnata a diverso titolo nella promozione di sponsorizzazioni e *partnership* culturali, produzioni culturali d'impresa.

Tra le varie attività come partner istituzionale, Ales S.p.A. promuove e diffonde in particolare l'*Art Bonus*, strumento importante di sostegno a favore del patrimonio culturale attraverso l'intervento di privati, strumento di cui parleremo nello specifico in un paragrafo dedicato.

Ales S.p.A. è una società *in house* del Ministero della Cultura: è un modello di impresa pubblica, cioè, che agisce come estensione dell'amministrazione statale per la quale produce beni e servizi di interesse generale. In particolare, è impegnata in attività tecniche e amministrative legate alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e nello svolgimento di attività per la gestione tecnico-amministrativa e di tutela e conservazione dei beni.⁷

La sua *mission* si concretizza nell'affiancare il Ministero della Cultura in progetti finalizzati al miglioramento dell'accessibilità e della fruizione del patrimonio culturale e a promuovere con interventi speciali i beni culturali, anche secondo moderni strumenti di collaborazione con i privati, cercando quindi di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e archeologico italiano.

⁷ <https://www.ales-spa.com/chi-siamo/>

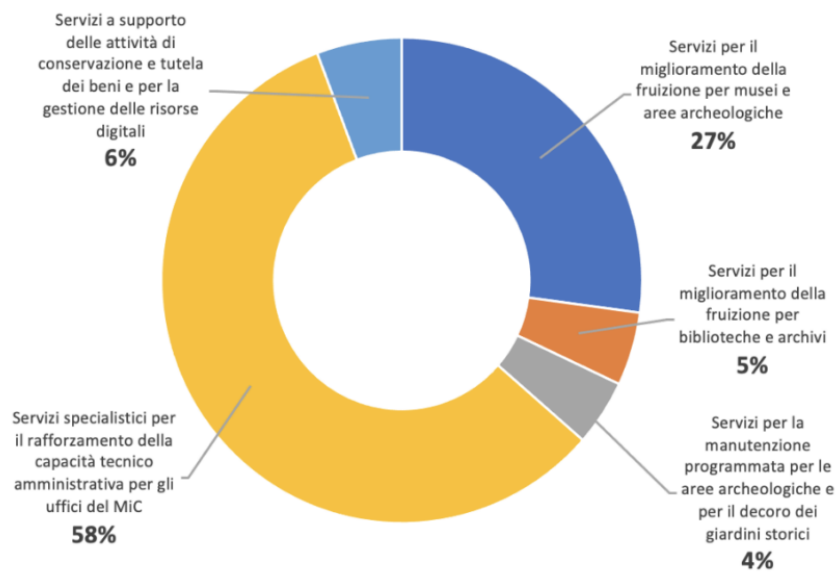


Figura 2: Servizi di Ales S.p.A., 2025 ⁸

È impegnata a vari livelli nel settore della cultura e si relaziona con diverse realtà del comparto. Nata nel 1998, società *in house* del Ministero della Cultura dal 2009 dopo la cessione delle quote azionarie di Italia Lavoro, Ales S.p.A. ha partecipato nel 2014 al *Grande Progetto Pompei* per la tutela e la valorizzazione dell'area archeologica, fornendo un programma di interventi conservativi, prevenzione, manutenzione e restauro, per l'iniziativa finanziata dall'Unione Europea con i fondi europei per il miglioramento e lo sviluppo del territorio. Il progetto di intervento è stato usato poi anche come modello per il futuro. Ales S.p.A. ha gestito anche il progetto per il miglioramento della fruizione da parte dei visitatori della Galleria degli Uffizi, nel 2015, con l'obiettivo di fare accrescere l'attrattività del museo nell'ambito del turismo culturale. La cultura viene così protetta e tutelata, si muove al passo con la domanda e alla portata di tutti.

Nel 2016 Ales S.p.A. acquisisce la Arcus S.p.A., Società per lo Sviluppo dell'Arte, della Cultura e dello Spettacolo. Nello stesso anno le viene affidata anche la gestione degli spazi e l'organizzazione delle mostre alle Scuderie del Quirinale, luogo espositivo inaugurato a Roma nel 1999, per il quale sviluppa un programma di divulgazione dell'arte italiana classica e moderna, con un interesse per il rapporto tra l'Italia e la grande arte internazionale. L'obiettivo è rendere le mostre godibili per il pubblico, in uno spazio sempre più fruibile e mantenendo un alto profilo dal punto di vista storico e artistico. La

⁸ <https://ales-spa.com-servizi/page/>

vision è orientata verso un modello di valorizzazione culturale che coniuga l'efficienza della gestione pubblica con le risorse e il dinamismo del settore privato, contribuendo alla formazione di un sistema culturale integrato, capace di rendere il patrimonio italiano un motore di sviluppo economico e sociale.

I servizi puntano a migliorare la fruizione dei beni culturali per i visitatori e prevedono l'accoglienza, l'assistenza al pubblico nel corso della visita e la vigilanza sui beni, ma anche la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi secondo il mutare nel tempo delle esigenze dei musei e del pubblico.

Ales S.p.A. è attiva in 270 sedi del Ministero della Cultura, in 17 regioni. È presente in 54 realtà museali, tra cui il Parco archeologico di Pompei, il Parco archeologico del Colosseo, le Gallerie degli Uffizi, la Reggia di Caserta, i Musei Reali di Torino, il Giardino di Boboli, il Museo archeologico di Napoli e molte realtà locali.

Per alcune aree archeologiche si occupa di attività legate alla manutenzione programmata, alla cura degli spazi e alla tutela dei reperti archeologici, con l'interazione di una componente esecutiva, operai e restauratori, e una squadra tecnico-scientifica di archeologi e architetti, con un impegno nel monitoraggio delle aree, nella progettazione, nella documentazione di interventi e analisi dei dati. Il modello sperimentato al Parco Archeologico di Pompei nel 2014 ha portato a definire nel tempo programmi articolati di manutenzione dell'area archeologica, fondamentali nella gestione delle emergenze e nelle operazioni per la riapertura al pubblico di *domus* e complessi edilizi.

Il mondo della cultura negli ultimi decenni è profondamente cambiato. Operazioni e acquisizioni hanno portato la società *in house* del Ministero della Cultura a registrare nel 2022 un utile di 7.404.617 euro, confermandosi come una delle principali società del settore culturale. Una parabola positiva, quella di Ales S.p.A., che aveva chiuso in rosso i conti del 2007. Tra il 2021 e il 2022 ha registrato, ad esempio, un incremento dei ricavi di 24 milioni di euro e il costo per il personale è passato dai 12 milioni del 2007 ai 70 milioni del 2022, con un'occupazione diretta di quasi 2000 dipendenti. Il grande fatturato, che ha spinto la crescita, è da ricondurre principalmente al *core business* aziendale: conservare, gestire e far fruire sempre di più il patrimonio culturale italiano.⁹

⁹ <https://alesspa.portaleamministrazionetrasparente.it/>

2.2.1 *Art Bonus*

L'*Art Bonus* è uno strumento utilizzato per finanziare interventi nel settore della cultura. È considerato una misura significativa per incentivare il mecenatismo e garantire la tutela del patrimonio culturale, storico e artistico dell'Italia. In dieci anni di utilizzo si è dimostrato efficace e ha contribuito a rafforzare il rapporto tra settore pubblico e privato, favorendo il coinvolgimento di privati nella gestione dei beni culturali pubblici.

Uno degli elementi chiave dell'*Art Bonus* riguarda la possibilità di coinvolgere attivamente imprese e cittadini, stimolandone un rinnovato legame con il patrimonio culturale e identitario del territorio di riferimento. È stato concepito e lanciato come una vera e propria “Chiamata alle arti”, un coinvolgimento del tessuto produttivo del Paese, cioè, per la tutela del bene comune.

Introdotta con il Decreto-legge n. 83 del 31 maggio 2014, convertito nella Legge n. 106 del 29 luglio dello stesso anno, l'*Art Bonus* si inserisce nel quadro più ampio di politiche di partenariato pubblico-privato (PPP).

L'*Art Bonus* prevede per chi effettua erogazioni liberali una detrazione fiscale pari al 65% dell'importo donato, applicabile a interventi destinati alla tutela del patrimonio culturale. Si configura dunque come un'agevolazione fiscale destinata a fare crescere le donazioni a favore del patrimonio culturale pubblico. Possono donare tutti i cittadini e le imprese. La normativa alla base dello strumento è contenuta nell'articolo 1 del Decreto-legge n. 83/2014. L'obiettivo è duplice: da una parte garantire nuove fonti di finanziamento per la conservazione e promozione del patrimonio, dall'altro, creare un modello di partecipazione attiva dei cittadini e delle imprese nella gestione della cultura, in cambio di un beneficio fiscale e di immagine.

Si rivolge a cittadini, enti non profit e soggetti con reddito di impresa.

Le donazioni liberali si articolano in tre tipologie e si riferiscono sempre al settore culturale pubblico: devono essere finalizzate a interventi di manutenzione, tutela e restauro di beni culturali, al sostegno di istituzioni e luoghi della cultura, come musei, biblioteche, teatri, archivi, fondazioni lirico-sinfoniche, oppure destinate alla realizzazione, al restauro e al potenziamento di enti e strutture dello spettacolo.¹⁰

Il beneficio fiscale del 65% viene ripartito in tre quote annuali di pari importo. Questo incentivo rappresenta un'innovazione perché consente un recupero sostanziale

¹⁰ <https://www.ales-spa.com/artbonus/>

dell'investimento, incentivando in questo modo anche donazioni di entità rilevante, in particolare nel caso delle imprese.

Dalla sua introduzione, lo strumento dell'*Art Bonus* ha generato un impatto significativo sul settore culturale. Introdotto come misura alla fine del 2014, esattamente nel mese di novembre, ha da poco compiuto dieci anni, segnando finora oltre un miliardo di euro in fondi raccolti. I risultati raggiunti con le donazioni sono stati recentemente oggetto di un bilancio. Tra i fondi raccolti complessivamente a favore del patrimonio culturale, 358 milioni sono stati versati in Lombardia, poi in Piemonte, Toscana, Emilia-Romagna e Veneto. Al primo posto tra i donatori risultano come numero i privati cittadini, responsabili del 62% delle donazioni, seguiti dalle imprese con il 25% e dagli enti non profit con 13%. Si parte dai 600 milioni destinati al settore dello spettacolo, oltre 200 alle amministrazioni pubbliche centrali e locali, mentre il resto è stato destinato a soggetti concessionari della gestione di beni culturali pubblici. Gli interventi in totale sono quasi 7000. I donatori che hanno aderito all'*Art Bonus* provengono soprattutto da quattro regioni: Toscana, Emilia-Romagna, Piemonte e Lombardia. Anche la distribuzione dei beneficiari segue una simile concentrazione: prevalgono Lombardia, Toscana e Piemonte. Il 53% si trova al Nord, il 28% nel Centro e il 19% al Sud.

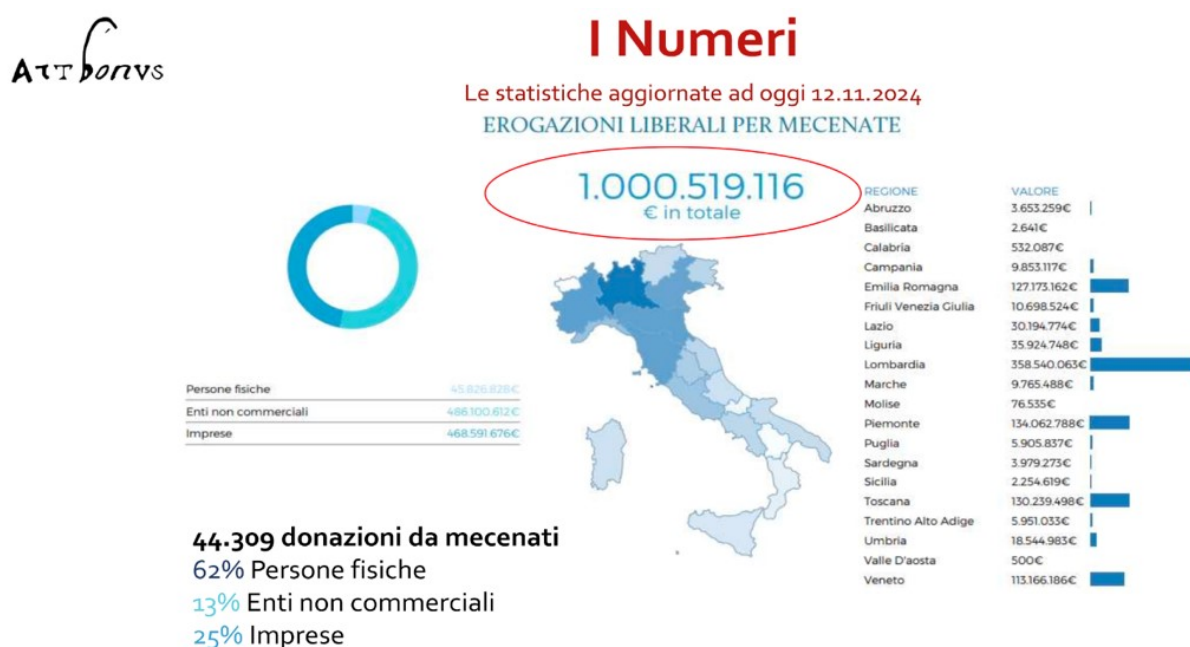


Figura 3: Elaborazioni liberali per mecenate, 2024 ¹¹

¹¹ www.artbonus.gov.it

È possibile tracciare una mappa delle donazioni dei mecenati di oggi. Tra quelli che hanno versato donazioni oltre i 100 mila euro, figurano banche, assicurazioni, fondazioni, e grandi aziende di tanti settori, dal lusso all'alimentare, dal turismo alla formazione. Come ad esempio, Barilla, Alpitour, Banfi, Bulgari, Dolce & Gabbana, Erg, Lavazza, Mutti, Rocco Forte, San Pellegrino, Unicredit, Intesa San Paolo, Crédit Agricole, Generali, Cariplo, Esselunga. Per le erogazioni liberali comprese tra 10 mila e 100 mila euro compaiono più spesso molti singoli cittadini, piccole e medie imprese, singoli imprenditori e personalità del mondo della cultura e della politica. Tutti i dati delle donazioni attraverso l'Art Bonus sono pubblici, visibili e consultabili.¹²

Aut bonus

Le statistiche aggiornate ad oggi

6.893 N. Interventi in

totale

4.156 Chiusi

2.737 Aperti

INTERVENTI

6.893
IN TOTAL

Figure

www.arxiv.org

B Sostegno dei _____
Luoghi della cultura
1.727

B Sostegno
Enti di spettacolo
2.608

C Lavori su strutture adibite
ad attività di spettacolo

A Restauro di Beni culturali
2.472

¹² <https://www.artbonus.gov.it>

Come accennato in precedenza, la società *in house* del Ministero della Cultura Ales S.p.A. svolge un ruolo chiave nella gestione e promozione dell'*Art Bonus*. Attraverso la piattaforma online che invita a contribuire a “tutelare il patrimonio culturale e a rendere l'Italia più bella”, fornisce informazioni aggiornate sui progetti finanziabili, garantisce trasparenza sulle donazioni e agevola il contatto tra donatori e istituzioni culturali pubbliche. Attraverso il portale è anche possibile monitorare le donazioni e la distribuzione dei fondi.

Tra alcune criticità segnalate riguardo allo strumento, la disparità territoriale, con le regioni del Centro-Nord che ricevono più donazioni del Sud, la mancanza di continuità finanziaria, considerando che si tratta di interventi sul momento più che a lungo termine, e la difficoltà di accesso per le piccole realtà, considerato che sono i grandi musei e le fondazioni liriche ad attrarre più donazioni rispetto alle realtà minori. (Ales S.p.A., Rapporto Annuale sulle Donazioni, 2024)

Per ampliare l'uso dello strumento potrebbe essere utile dunque estendere il credito d'imposta a nuove categorie, sensibilizzare di più le imprese sulle opportunità, cercare di equiparare la distribuzione delle donazioni nelle varie aree geografiche.

Un'occasione per fare il punto sul mecenatismo e valorizzare l'impegno di promotori e donatori, è rappresentato dal concorso *Art Bonus*, promosso dal Ministero della Cultura e gestito da Ales S.p.A. Tra i premiati dell'edizione 2024, l'Accademia Carrara di Bergamo, storico museo del collezionismo che ha beneficiato del sostegno di oltre 100 imprese impegnate nel moderno mecenatismo, esempio della capacità di attrarre investimenti privati a livello internazionale. Tra i casi significativi anche il Comune di Torino, che ha presentato un progetto sul sistema delle biblioteche, e la Fondazione Brescia Musei, premiata per il restauro di un dipinto di Angelo Inganni. Tali esempi rendono l'immagine di un profondo legame con il patrimonio culturale, un impegno concreto per garantirne la tutela e la trasmissione alle generazioni future.

2.2.2 Amatrice riparte dalla cultura

Pubblico e privato possono muoversi insieme per il futuro del patrimonio culturale. Spesso si rileva fondamentale il rapporto tra l'impresa e il territorio, come strumento per rafforzare legami sociali e culturali. (Manzocchi 2023).

Tra economia e patrimonio culturale, infatti, può intercorrere un rapporto valido e di

reciproco sostegno, puntando al raggiungimento di un obiettivo comune a livello territoriale. Il patrimonio può essere uno mezzo di sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità locali e delle attività imprenditoriali in diversi settori, a partire dal turismo, mentre dalle imprese può arrivare un contributo prezioso per quella stessa crescita ma anche per la ripartenza di aree pesantemente colpite da disastri, come nei casi post-sisma. Il settore economico che si muove attorno al patrimonio culturale, infatti, comprende un insieme di servizi che va ben oltre la gestione di un bene, di un monumento, e consente la fruizione del patrimonio attraverso una valorizzazione efficiente e duratura. Da parte loro, le autorità locali mostrano interesse nei confronti del partenariato pubblico-privato anche quando il patrimonio culturale è un elemento fondamentale nella rigenerazione di aree territoriali che sono state colpite da disastri naturali ed è in grado di incidere sulla rinascita e su una nuova articolazione delle politiche urbane locali.

In questo modo il PPP origina dunque diverse forme di collaborazione tra pubblico e privato, dove gli interessi dei partner trovano un elemento comune nel raggiungimento degli obiettivi del partenariato. (Pignatti, 2022)

Salvaguardia e recupero del patrimonio culturale oggi non possono fare a meno del rapporto pubblico-privato, né di una visione complessiva, in cui il privato diventa protagonista attivo e consapevole di una grande impresa sociale e comunitaria. (Giuli, 2025).¹³

Il primo *Art Bonus* del 2025 riguarda un progetto di recupero del patrimonio culturale che è significativo nello sviluppo e nella ripresa economica del territorio.

Servirà per ricostruzione della Chiesa di San Francesco ad Amatrice, un luogo simbolo della cittadina del Centro Italia fortemente danneggiata dal sisma che, il 24 agosto del 2016 provocò 237 vittime. Il governo infatti ha esteso l'applicazione dell'*Art Bonus* anche alle donazioni che vengono destinate a beni culturali di interesse religioso nei comuni colpiti dal terremoto del 2016. Una decisione motivata per sostenere comunità locali colpite nella loro struttura economica e sociale, ma anche nell'identità storica e spirituale. A inizio di quest'anno, attraverso il lavoro della Fondazione Santarelli, un'erogazione liberale di 6,6 milioni di euro da parte di Intesa San Paolo si è aggiunta agli interventi pubblici già in atto per la ricostruzione e la messa in sicurezza dell'antico edificio tutt'ora inagibile. Edificata dai francescani tra la fine del XIV e l'inizio del XV secolo,

¹³ <https://www.ales-spa.com/amatrice-riparte-dalla-cultura-con-lart-bonus/>

attualmente ancora nella zona rossa di Amatrice, la chiesa oggi risulta inagibile: per la maggior parte crollata, mentre quella rimasta in piedi è fortemente dissestata. L'importo complessivo destinato al progetto di ricostruzione e restauro è stimato in quasi 13,3 milioni di euro e la conclusione dei lavori è prevista per giugno 2027.

L'obiettivo, dunque, è far risorgere Amatrice, che guarda al futuro per tornare a essere uno dei borghi più belli d'Italia, in un meccanismo virtuoso che si innesca in vari settori economici, anche con l'aiuto dell'*Art Bonus*, strumento di mecenatismo a favore del patrimonio culturale.

Ricostruire non significa ricostruire soltanto le case, ma anche rilanciare il tessuto sociale, economico e culturale. La rinascita del territorio passa quindi per il restauro di un capolavoro che è parte della sua storia e della sua identità, opera di valenza civica e culturale. Proprio per questa ragione si valuta la possibilità di potenziare l'*Art Bonus* come strumento a supporto delle donazioni per il recupero del patrimonio nelle aree devastate dal terremoto, rendendo lo strumento motore di solidarietà e ripresa nei confronti delle comunità locali.

2.2.3 Premio Cultura + Impresa

Incentivare la cultura attraverso la creazione di reti collaborative costituisce un elemento cardine per il rafforzamento del dialogo tra imprese e istituzioni culturali. In tale prospettiva, risulta fondamentale promuovere investimenti privati capaci di accrescere la sensibilità culturale e sostenere l'introduzione di modelli gestionali innovativi. Promuovere connessioni efficaci e una collaborazione strutturata tra il comparto culturale e quello imprenditoriale garantisce un apporto strategico per la crescita culturale, sociale ed economica del Paese e dei territori.

In questo quadro valorizza i migliori progetti di collaborazione pubblico-privato il *Premio Cultura + Impresa*, arrivato nel 2025 alla dodicesima edizione, riconoscimento dedicato a sponsorizzazioni, *partnership* culturali, produzioni culturali d'impresa e *Art Bonus*.

Il riconoscimento, istituito nel 2013 da Federculture, associazione che rappresenta i principali attori del sistema culturale italiano - tra cui amministrazioni locali, enti, imprese, soggetti pubblici e privati che gestiscono servizi culturali, turistici e del tempo libero - e che promuove la cultura come espressione di identità e risorsa per la crescita sociale e lo sviluppo economico territoriale.¹⁴

Appuntamento di *benchmarking* del settore culturale e della comunicazione d'impresa in Italia e *workshop*, il premio è diventato nel tempo un'occasione per riunire istituzioni, amministrazioni pubbliche centrali e locali, aziende, fondazioni, cooperative culturali, aziende dello spettacolo, agenzie di comunicazione, specialisti nel *fundraising*. I progetti che concorrono rappresentano interventi di valorizzazione del patrimonio, musei, esposizioni, rassegne ed eventi artistici. Fondamentale il ruolo della formazione: Tra i premi, anche percorsi formativi specialistici nel settore culturale, in particolari nel management e promozione culturale.

La cultura italiana è una realtà concreta, che nel contesto attuale incontra sempre meglio l'economia. C'è un'Italia che produce cambiamento e che testimonia le potenzialità di un settore dinamico, fatta di realtà imprenditoriali di piccole e grandi dimensioni, esperienze pubbliche oppure oggetto di sinergie tra pubblico e privato, con progetti innovativi capaci di connettere la tradizione con l'identità dei luoghi, la valorizzazione e la crescita economica.

Arte, cultura, creatività rappresentano quindi un elemento strategico per accrescere la

¹⁴ <https://www.federculture.it/attivita/progetti/rapporto-annuale-federculture/>

competitività dell'intero sistema Paese e necessitano di un'adeguata “cultura di gestione” che promuova e metta in rilievo le potenzialità. Tra i vari attori del sistema, è da evidenziare anche il ruolo delle fondazioni (di cui approfondiremo in un paragrafo dedicato), strumento privilegiato con cui, negli ultimi trent'anni, le istituzioni pubbliche hanno contribuito a rendere più dinamica la *governance* culturale.

2.3 Le fondazioni

Le fondazioni rappresentano una delle principali forme di sostegno e promozione del patrimonio artistico e culturale, operando in un quadro di sinergia con istituzioni pubbliche e private. Grazie alla capacità di attrarre risorse private e di collaborare con il settore pubblico, il loro ruolo si è consolidato nel tempo, contribuendo in maniera determinante alla conservazione, alla valorizzazione e alla produzione nel settore culturale. Come osserva Montella (2009), le fondazioni culturali si configurano come strumenti privilegiati per superare i vincoli della gestione pubblica tradizionale, grazie alla loro autonomia giuridica e alla capacità di attrarre risorse sia pubbliche sia private.

Le fondazioni risultano essere le forme giuridiche, organizzative e gestionali che negli ultimi anni hanno acquisito un ruolo di primo piano nel settore culturale, come alternativa all'assetto degli enti di natura pubblica.

Più che ad altre forme di istituzioni, è delegato proprio alle fondazioni il compito di creare nuove forme di partenariato tra pubblico privato, finalizzate a contenere la spesa pubblica, a perseguire l'obiettivo di introdurre una gestione più manageriale e a offrire nuovi servizi culturali. (Wizemann, 2005)

In Italia le fondazioni culturali sono oltre 650. Tra i vari settori, in particolare si occupano di editoria, eventi dal vivo, gestione dei musei, patrimonio monumentale, teatri, archivi storici e biblioteche. All'interno di questo panorama compaiono alcune delle istituzioni culturali più rilevanti del Paese, istituzioni *leader* nel settore culturale e molto conosciute livello internazionale, come il Museo Egizio di Torino, La Triennale di Milano, la Fondazione Piccolo Teatro, la Fondazione Musei Civici di Venezia.

Tra le attività, il finanziamento di progetti culturali, la gestione di musei e istituzioni artistiche, il supporto a restauro e conservazione del patrimonio, la promozione della ricerca e della formazione, il sostegno ad artisti e creativi emergenti.

Le fondazioni culturali sono enti senza scopo di lucro, dotati di risorse economiche

autonome che derivano di norma da un patrimonio, che possono avere diverse configurazioni giuridiche, ma condividono l'obiettivo di sostenere iniziative di carattere culturale attraverso risorse economiche private e pubbliche. (Bodo, 2006) Sono autonome dal punto di vista amministrativo e giuridico. Il fondo patrimoniale di cui dispongono, articolato a sua volta in strumentale e fruttifero, segue determinate finalità, in questo caso culturale. (Wizemann, 2005)

Tra i modelli più praticati e innovativi, la forma giuridica della “fondazione di partecipazione”, che ha come soggetti partecipanti i fondatori, cioè i promotori del progetto, gli aderenti, che si impegnano a versare contributi pluriennali, i sostenitori, coloro cioè che intendono sostenere la fondazione con contributi annuali. Mentre l’assetto patrimoniale è articolato in: fondo di dotazione e fondo di gestione. La gestione patrimoniale rappresenta per ogni fondazione un aspetto cruciale, nella ricerca di un equilibrio complesso tra massimizzazione del reddito dagli investimenti, controllo del rischio, salvaguardia e potenziamento del patrimonio. (Wizemann, 2005)

È possibile distinguere diverse tipologie di fondazioni culturali: di origine bancaria, come la Fondazione Cariplo, quelle private e d’impresa, come Prada e Ferragamo, quelle pubbliche o a partecipazione mista, create da enti pubblici in collaborazione con partner privati, è il caso questo della Fondazione Maxxi che gestisce a Roma il Museo delle arti del XXI secolo.

Le fondazioni di partecipazione, grazie alla loro struttura aperta, consentono un coinvolgimento dinamico di soggetti diversi, promuovendo modelli di governance multilivello e una gestione condivisa del patrimonio culturale (Ponzini, 2010).

In particolare, per quanto riguarda le fondazioni bancarie, il settore arti, attività e beni culturali è al primo posto per importi erogati e da solo assorbe oltre il 26 % delle erogazioni, come da grafico. Le fondazioni bancarie, molto attive dunque nel settore culturale, rappresentano una tipologia di fondazione culturale nata a seguito della riforma del sistema creditizio avviata con la legge Amato-Carli (L. 30 luglio 1990, n. 218). Questa riforma, scindendo l'attività creditizia da quella filantropica, ha permesso la trasformazione delle casse di risparmio e degli istituti di credito di diritto pubblico in società per azioni, affiancate da fondazioni autonome e senza scopo di lucro. Tali fondazioni hanno assunto gradualmente rilevanza strategica nella promozione e nel finanziamento di progetti culturali e attori capaci di indirizzare investimenti a favore della

valorizzazione territoriale, dello sviluppo sostenibile e della crescita locale. (Wizemann, 2005) Tra gli esempi più significativi, come detto la Fondazione Cariplo, ma anche la Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, che, attraverso bandi e iniziative proprie, sostengono in maniera strutturale la tutela e la promozione del patrimonio. L'impegno nel mondo dell'arte del settore bancario, in realtà, ha origini antiche e costanza nel tempo. Basti pensare al caso di Monte Paschi di Siena, che già nel 1481 aprì la strada alle connessioni tra arte e impresa creditizia, commissionando a Benvenuto di Giovanni del Guasta una pittura murale, che raffigura la Madonna della Misericordia e che ancora oggi è esposta nella Sala di rappresentanza del Presidente.

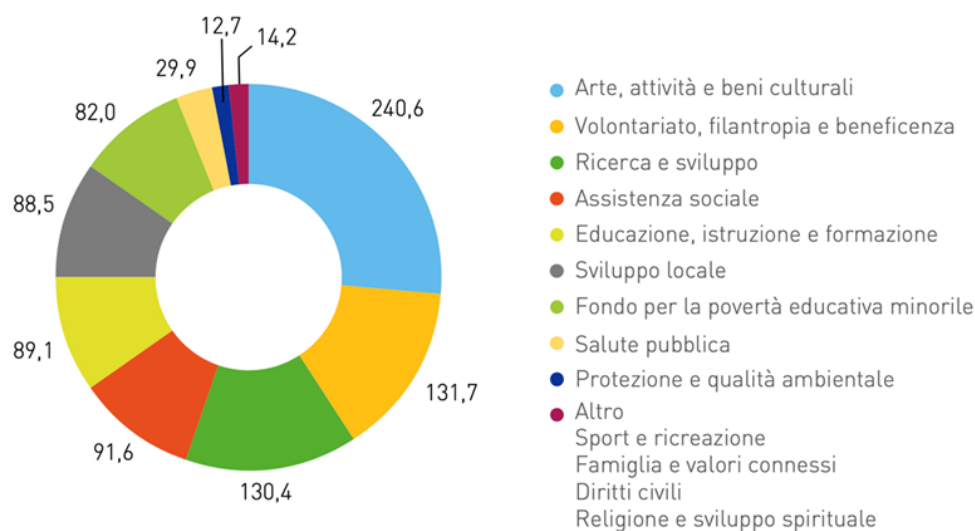


Figura 5: Distribuzione importi erogati nel 2019 per settore di intervento (milioni di euro) Fonte Acri

Le attività delle fondazioni portano al Paese importanti ricadute economiche ed occupazionali; tuttavia, le fondazioni ancora soffrono in certi casi per l'ambiguità nel rapporto con le amministrazioni pubbliche: dalla condivisione della *governance* con i privati agli eccessi di "controllo" ai limiti dell'autonomia operativa.¹⁵

Considerato che nel settore culturale, per natura stessa dell'offerta, è difficile seguire criteri unicamente economici per misurare il rendimento, come avviene nelle imprese. Ma economia e cultura si stanno sempre più avvicinando e, in questo contesto, si possono leggere i modelli alternativi utilizzati da un numero crescente di istituzioni pubbliche nell'organizzazione, gestione e produzione di servizi culturali. In un momento di grande

¹⁵ <https://www.federculture.it/presentato-a-roma-impresa-cultura-2024-tutti-i-dati-della-cultura/>

dinamismo appare quindi fondamentale il ruolo delle fondazioni, ipotesi concreta e modello di collaborazione.

2.3.1 Il lusso

Dalle collezioni d'arte aziendali, al mecenatismo e alle sponsorizzazioni, fino al sostegno di giovani talenti, il comparto del lusso, con le sue fondazioni, riesce a contribuire in maniera rilevante alla valorizzazione del patrimonio culturale. (Sacco, 2011) Il lusso e la moda hanno un impatto significativo, in varie forme, nel panorama culturale italiano ed europeo e si fa nuovo tramite tra l'arte e il pubblico.

I grandi gruppi del lusso, che hanno consolidato un impegno costante nella promozione della cultura d'impresa, hanno progressivamente esteso il proprio raggio di azione all'intero sistema culturale. Le imprese e i colossi multinazionali rappresentano oggi un punto di riferimento alternativo per il mercato artistico e culturale, grazie alla capacità di pianificare e attuare strategie di investimento mirate, che rispondono con successo alle specifiche esigenze del settore. Il dialogo tra lusso e cultura si esprime concretamente nell'intervento di imprese che, intercettando una tendenza in espansione, collaborano con le istituzioni pubbliche per la tutela e la valorizzazione del patrimonio, promuovendo iniziative condivise con il tessuto sociale locale e sostenendo iniziative ad alto impatto mediatico. (Mazzotta, 2018)

L'interesse aziendale non è più esclusivamente orientato al prodotto in sé, ma anche all'esperienza e ai valori che si costituiscono intorno a questo. Se le radici storiche del marchio di lusso ricoprono un ruolo centrale, insieme alla desiderabilità dell'oggetto esclusivo, un obiettivo strategico è anche promuovere i valori della cultura aziendale e della cultura in senso più ampio, attraverso lo strumento delle fondazioni.

Le fondazioni culturali del lusso diventano uno strumento di dialogo, cercano più ampia risonanza possibile, valorizzano il passato e guardano al futuro. Attingere all'aura di autenticità dell'arte è un modo che i grandi marchi hanno per dimostrare esclusività ed entrare nella percezione del consumatore-visitatore come protagonisti del mondo della cultura.

È interessante approfondire la relazione tra il settore del lusso e la cultura. Il collezionismo aziendale è un fenomeno cominciato negli anni '80 del 1900, favorito da agevolazioni fiscali e dal desiderio delle grandi aziende di rafforzare l'identità del

marchio. Nato inizialmente con l'obiettivo di soddisfare necessità pubblicitarie, si è evoluto in un modello di grande successo, facendo emergere il ruolo delle aziende del lusso nel business dell'arte.

La decisione di investire nell'arte contemporanea, scelta condivisa da imprese e fondazioni, risponde a strategie ben precise. L'arte contemporanea rappresenta per le aziende un potente strumento comunicativo, capace di rafforzare l'identità aziendale e proiettarla sul mercato in una veste innovativa, lungimirante e coerente con le tendenze del presente. In questo senso, la fondazione aziendale si configura come un'estensione naturale della collezione d'impresa, contribuendo a definirne e consolidarne l'identità.

Il settore del lusso, in particolare, manifesta una crescente attenzione verso l'arte contemporanea, attratto dai suoi valori dinamici come la flessibilità, la capacità di innovare, la spinta all'esplorazione e alla creatività. Sono proprio questi elementi che le imprese intendono incorporare nel proprio immaginario culturale e comunicativo. Il legame tra arte, lusso e moda affonda le radici in una tradizione antica, ma assume oggi nuove forme attraverso la selezione di opere che rispecchiano i valori aziendali, in un processo di acquisizione e condivisione basato sulla coerenza con la storia e l'eredità del marchio. (Mazzotta, 2018)

Accanto al collezionismo di opere d'arte, si affermano ulteriori modalità di intervento, come le sponsorizzazioni. Le spese destinate al restauro e alla conservazione di beni storico-artistici rappresentano un canale rilevante di sponsorizzazione – pensiamo al contributo di Fendi al restauro della Fontana di Trevi o all'intervento del gruppo Tod's per il Colosseo. A queste iniziative si aggiungono *partnership* con i musei e la progettazione e l'allestimento di spazi culturali propri. Spazi iconici, studiati per comunicare un messaggio sull'identità del marchio, in termini di visibilità e promozione, ma anche di condivisione e conoscenza, che si sono evoluti a livello internazionale. Pensiamo in Francia all'esempio di Yves Saint Laurent, con il museo nato a Parigi nel 2017, alla Fondazione Louis Vuitton, costruzione firmata nel 2014 dall'archistar Frank Gehry.¹⁶

Innovazione e contaminazione: termini che descrivono bene l'investimento del lusso nel campo dell'arte. Sono diversi gli esempi significativi in Italia, nell'arte e nella cultura in

¹⁶ <https://brandforum.it/paper/quando-il-lusso-incontra-la-cultura/>

generale. A cominciare dalla Fondazione Prada,¹⁷ con una sede espositiva permanente inaugurata a Milano nel 2015, sostiene progetti di ricerca e innovazione dell'arte contemporanea, nell'arte, nell'architettura, nel cinema e nella danza. Sede prestigiosa di una collezione privata, concepita come spazio aperto a supporto degli artisti e l'organizzazione di esposizioni; ambiente dedicato alla ricerca e alla sperimentazione, caratterizzato da percorsi articolati che spaziano in differenti ambiti disciplinari, come arte, letteratura, filosofia, cinema e scienza. Un luogo che assume il ruolo di *Think Tank* globale ed è allo stesso tempo il centro operativo per le iniziative del gruppo Prada, orientate alla responsabilità sociale e culturale.

La Fondazione Ferragamo, nata nel 2013, sostiene anche il museo d'impresa a Firenze nello storico Palazzo Spini Feroni, con un archivio e mostre sul fondatore e il suo legame con il mondo dell'arte e il territorio. Obiettivo: conservare e trasmettere l'unicità artigianale e la consapevolezza dell'impatto che i principi aziendali possono esercitare sulla dimensione culturale della collettività.¹⁸ Tra le pratiche di mecenatismo, una donazione cospicua a favore della Galleria degli Uffizi, l'utilizzo dell'*Art Bonus* per l'intervento conservativo sulla Fontana di Nettuno in Piazza della Signoria a Firenze.

E ancora tante altre realtà compongono il panorama italiano delle fondazioni della moda operative nel mondo della cultura. Come la Fondazione Benetton, che si occupa di tutela e salvaguardia dei beni culturali, promuove eventi e pubblicazioni, la Fondazione Trussardi che diffonde arte, libri e progetti con le Biennali, vanta collaborazioni anche con grandi realtà internazionali, fa riscoprire tesori nascosti dell'architettura di Milano, la Fondazione Zegna, che ha realizzato un polo aggregativo di cultura e storia aziendale in provincia di Biella.

La cultura risulta essere quindi un importante fattore di *business*: quando milioni di turisti vedono un monumento come il Colosseo, restaurato grazie al contributo di un'azienda, vedono anche lo stile di vita italiano, e quello che producono le aziende. Anche questo la cultura è uno stimolo per lo sviluppo dell'economia del Paese. In questo scenario le imprese del settore culturale, dunque, sono chiamate a rispondere in maniera costruttiva, dinamica e competitiva alle sfide che il mercato pone, senza snaturare la loro natura intrinseca. Un impegno a cogliere i segnali di innovazione e le interconnessioni che la

¹⁷ <https://fondazioneprada.org/mission/>

¹⁸ <https://fondazioneferragamo.com/fondazione/>

società contemporanea offre per attivare al tempo stesso dinamiche di crescita locale e aumentare l'attrattività anche a livello internazionale, pur mantenendo costante il ruolo di creare valore intellettuale. È fondamentale quindi capire e analizzare quali sono le sfide e le opportunità, considerando le dinamiche specifiche di un settore, che oggi si trova a coniugare sia obiettivi creativi sia risultati economici.

CAPITOLO 3 - NUOVE SFIDE DELLE IMPRESE CULTURALI

3.1 Interconnessioni e innovazione

Le imprese culturali raccolgono oggi in molti modi le nuove sfide del mercato. Puntano all'innovazione per creare valore per essere competitive e colgono le tante occasioni date dalle interconnessioni con altri settori. Come riportato nel capitolo 1, le imprese culturali si configurano come una categoria ben definita, con dinamiche e contenuti propri, generano valore economico, sociale e identitario e hanno un ruolo determinante nel contesto contemporaneo: operano nello specifico per creare, gestire, diffondere e commercializzare beni e servizi culturali. Nel dibattito sull'economia della cultura, è evidente la spinta a superare la distinzione tra valore culturale ed economico, visto che la cultura rappresenta una componente rilevante dei sistemi economici, capace di attivare dinamiche di crescita sociale e attrattività a livello internazionale. Le organizzazioni culturali non solo possono essere gestite secondo criteri economici, ma devono davvero farlo, a condizione che vengano rispettate le loro caratteristiche intrinseche. Questo riguarda non soltanto l'aspetto finanziario, ma anche le capacità di un'organizzazione che consenta di mantenere la propria funzione culturale, sociale e territoriale e il suo modo unico di creare valore. I beni culturali, infatti, sono in grado di generare benefici tangibili, come reddito, occupazione e sviluppo, attraverso processi innovativi proprio grazie al loro significato simbolico, legato cioè a identità, storia e simbolismo. (Throsby, 2000)

Gli attori del settore culturale seguono processi produttivi specifici e l'interazione tra la creatività e il mercato genera dinamiche peculiari del settore, spesso non riconducibili a modelli classici dell'impresa. In questa cornice, l'impresa culturale punta a coniugare obiettivi creativi, civici ed economici, agendo in un mercato che ne riconosce anche un ruolo pubblico e sociale. Raccoglie le sfide della contemporaneità anche nel suo ruolo di attivare reti locali, partecipare e generare impatti moltiplicativi, facendosi cioè un cosiddetto "abilitatore di capitale territoriale". (Sacco, Ferilli, Blessi, 2018)

Proprio le tensioni specifiche del mercato – con una domanda spesso frammentata e i finanziamenti instabili - per le imprese culturali possono tradursi in opportunità, favorendo sistemi di organizzazione innovativi e più flessibili, cogliendo le potenzialità di un settore dove occorre trovare l'equilibrio tra economia e creatività, efficienza e visione nel tempo.

La cultura diventa così motore di trasformazione economica, perché la creatività è in grado di generare innovazione nei modelli organizzativi, non solo nei contenuti ma anche

nei modelli generativi. (Potts, 2011) In particolare, per l'Italia, la cultura dà vita a un tratto identitario e a una forte identità produttiva, contribuisce a quel *soft power* che rende l'Italia unica nel mondo, il *Made in Italy*. Arte, creatività, paesaggio prendono forma in un valore economico. L'economia della cultura ha riflessi e interconnessioni in molti ambiti della società italiana ed europea. (Manzocchi, 2023)

3.1.1 Il soft power della cultura

Il concetto di *soft power*, inteso come abilità di attrarre tramite risorse intangibili come la cultura e coniato inizialmente per i rapporti geopolitici e la diplomazia culturale (Nye, 2004) trova uno specifico nel caso italiano, dove il patrimonio artistico e culturale contribuisce all'immagine del Paese a livello internazionale. L'Italia esercita un *soft power* rilevante proprio grazie al patrimonio artistico e culturale, che promuove all'estero l'immagine del Paese e stimola l'economia anche tramite il turismo. La cultura, che opera come veicolo di attrattività, rafforzando il posizionamento geopolitico e turistico, entra a pieno titolo a far parte del *Made in Italy*, che rappresenta non solo un marchio ma una sintesi di saperi, tradizioni e innovazione da tutelare e promuovere. (Santagata, 2009)

Nella Giornata nazionale del *Made in Italy*, che si celebra il 15 aprile, giorno del compleanno di Leonardo da Vinci, simbolo del genio creativo italiano, vengono organizzate manifestazioni a carattere culturale ed economico, con un'ampia partecipazione di aziende dell'industria, del design, dell'artigianato, della cultura. Settori che tutti insieme rendono il nostro Paese un punto di riferimento globale, una vetrina del saper fare italiano, che si esprime nelle creazioni dei maestri artigiani e nella capacità degli imprenditori, che si trasforma in valore economico, sociale e culturale.¹⁹ Essere all'altezza della cultura del passato, materiale e immateriale, del Paese significa però non perdere il contatto con la cultura tecnologica e innovativa del futuro, una sfida che comporta l'urgenza dell'agire. (Santagata, 2009)

Le tante sfide, e allo stesso tempo le opportunità offerte dal cambiamento, per la cultura oggi sono rappresentate dalle moltiplicazioni e dall'ampliamento in molti altri campi. Con l'evoluzione delle imprese culturali e la crescente attrattività sui turisti internazionali, è nata anche una nuova fase per il *merchandising* museale, in cerca di equilibrio tra la

¹⁹ <https://mimit.gov.it/it/made-in-italy/giornata>

necessità di generare entrate e mantenere viva l'esperienza culturale di qualità, nel dialogo costante contemporaneo e potenzialmente sempre generativo tra creatività e mercato. (Potts, 2011).

Si realizzano e si vendono ad esempio prodotti esclusivi su mostre temporanee grazie a collaborazioni con artisti contemporanei e designer e all' utilizzo di tecnologie per la personalizzazione dei prodotti. Oggetti realizzati dalle imprese creative raggiungono anche in questo modo la domanda straniera. In questo senso resta aperto il dibattito tra due fazioni, tra chi teme che i musei non debbano piegarsi troppo alle esigenze del mercato e chi ritiene invece che le istituzioni museali siano ancora troppo autoreferenziali, cioè la differenza tra “musei di ricerca” e “musei aperti”. In realtà i due aspetti non sono in contraddizione se si prende coscienza delle opportunità offerte, si stabilisce una strategia e si discutono modelli gestionali, per cogliere in pieno l'opportunità di un dialogo costante con il pubblico a più livelli e con il mercato. (Dubini, Greco, 2024)

Le imprese culturali hanno caratteristiche che le rendono diverse da altri settori, tra cui il valore creativo non sempre monetizzabile e l'imprevedibilità del successo commerciale, i tempi lunghi di elaborazione che talvolta richiede un progetto e la collaborazione tra diversi talenti. (Caves, 2000). Elementi questi che stimolano a creare strategie diverse ed evidenziano la necessità di politiche strutturate.

L'imprenditorialità culturale deve riuscire oggi a combinare creatività individuale, competenze di gestione e analisi dei cambiamenti. Per rispondere a tali esigenze specifiche viene elaborata anche la figura del *cultural manager*, che si distingue sia dal manager tradizionale sia dall'artista e lavora nell'ottica di progettare valore culturale a lungo termine, elaborando modelli capaci di costruire impatto economico e sociale. Il suo obiettivo, considerando sempre il *soft power* che la cultura è in grado di generare, non è solo il profitto, ma anche la creazione di valore condiviso, con un'attenzione rivolta alle relazioni e all'integrità del progetto artistico. (Klamer, 2016)

3.2 Le opportunità del turismo culturale

Una delle sfide che si pone oggi il settore culturale è raccogliere la grande domanda del mercato del turismo. Il turismo culturale, come sottolinea anche il Codice del Turismo (Decreto Legislativo n.79 del 2011), ha un ruolo primario nella valorizzazione del patrimonio culturale e nel contributo al suo sviluppo economico. Con risvolti economici rilevanti, offre una delle principali occasioni di sviluppo per le imprese culturali, offrendo opportunità di crescita e di visibilità. (De Salvo, 2003)

Le città d'arte italiane rappresentano un'attrazione per milioni di visitatori internazionali e un volano per diversi settori economici. Il 2024, secondo le prime stime, è stato un anno da record con 458 milioni di presenze e una crescita del 2,5% rispetto al 2023 (che a sua volta era il miglior risultato di sempre). Con questi dati, l'Italia è diventata la seconda destinazione in Europa per presenze turistiche, con il sorpasso sulla Francia sale dal terzo posto e davanti c'è solo la Spagna nella classifica dei Paesi Europei con il maggior numero di visitatori.²⁰

Il patrimonio culturale si presenta dunque come polo di attrazione turistica, innescando effetti importanti sul Pil del Paese. Dopo gli anni della crisi post-Covid, la cultura è stata uno dei motori della ripresa economica, mentre il comparto ha visto crescere la domanda internazionale, con l'aumento di pubblico, della fruizione culturale, dei consumi e dell'occupazione. Il recupero complessivo, avviato nel 2022, si è consolidato nel 2023, tornando sui livelli del 2019, in alcuni casi anche superandoli. In un settore come quello del turismo, la cultura si conferma come il principale fattore trainante della domanda globale, con un incremento del 34,5% dei viaggi nelle città d'arte e di oltre il 40% in termini di spesa. Il settore culturale rappresenta oltre la metà del mercato turistico italiano, a conferma del forte legame tra economia turistica e patrimonio culturale, composto da risorse materiali e immateriali, dall'unicità di arte e conoscenze, paesaggi e ambiente. (Federculture, 2024)

L'interconnessione della cultura con il turismo si manifesta dunque rilevante. La cultura promuove il turismo e dal turismo viene a sua volta sostenuta. L'arte si pone come una risorsa per l'economia, considerando che l'Italia è uno dei Paesi più importanti a livello

²⁰ https://www.corriere.it/economia/consumi/25_marzo_07/turismo-sorpasso-dell-italia-sulla-francia-2024-da-record-con-458-milioni-di-presenze-ae1090f6-69d6-4773-9053-c5a0d9a4fxlk.shtml

europeo e internazionale per la grande eredità storica e artistica e il patrimonio culturale. Il turismo culturale rappresenta una delle principali occasioni di sviluppo per le imprese del settore. (De Salvo, 2003)

L'Italia, con un capitale culturale unico, continua a rendersi estremamente attrattiva nei confronti dei turisti. Una tendenza che non si interrompe, anzi che si rafforza. Nel 2024 l'Italia ha continuato a distinguersi come una delle principali mete del turismo culturale, nonostante le difficoltà connesse al contesto economico globale e i cambiamenti nelle abitudini e nei comportamenti dei viaggiatori.

Il mercato culturale italiano, tuttavia, mostra ancora dei limiti e delle potenzialità di sviluppo. Da una parte la ricchezza del patrimonio, il *soft power*, l'attrattività del *Made in Italy* sul turismo internazionale, la diffusione su tutto il territorio nazionale, dall'altra la debolezza della domanda interna, concentrata socialmente e geograficamente, l'integrazione ancora limitata con l'industria e con la formazione, la fragilità nel trasformare la creatività in prodotti e servizi più accessibili. Si fa dunque necessario il passaggio a una logica di "sistema culturale", dall'idea di offerta culturale, dove i territori sviluppino sistemi capaci di valorizzare le risorse e attivare processi di sviluppo. (Sacco, Crociata, 2018) restano centrali poi le esigenze di politiche di gestione integrate che integrino valorizzazione del patrimonio e sostenibilità economica. (Santagata, 2009)

La cultura è al centro del turismo. Il *sentiment* relativo alle attrazioni culturali è molto alto, 92/100, e riesce a superare quello di locali e ristorazione, ricettività, affitti brevi e intrattenimento. Anche nelle grandi città culturali il *sentiment* relativo ai luoghi della cultura è superiore a quello della città in generale. È a Roma che si registra il *sentiment* più alto, 93/100, seguita da Venezia, Firenze, Napoli, Milano. La classifica delle dieci attrazioni più amate dai turisti nel 2023 è una rappresentazione degli itinerari preferiti dai turisti internazionali. Al primo posto risulta in maniera netta il Colosseo.²¹

²¹ https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2024/05/RBS_Report_Il-Business-del-Turismo-in-Italia-2024-2.pdf

1. Parco archeologico del Colosseo (Roma): 7.554.544 visitatori
2. Gallerie degli Uffizi (Firenze): 4.391.861
3. Parco archeologico di Pompei: 3.937.468
4. Galleria dell'Accademia di Firenze: 1.704.776
5. Castel Sant'Angelo (Roma): 1.197.078
6. Museo Egizio (Torino): 853.320
7. La Venaria Reale (provincia di Torino): 837.093
8. Reggia di Caserta: 728.231
9. Villa Adriana e Villa D'Este (Tivoli, provincia di Roma): 720.188
10. Museo Archeologico di Napoli: 670.594

Tabella 7.: Le dieci attrazioni più amate dai turisti. Rapporto Rome business school, 2025

3.2.1 Il traino delle città d'arte

Per superare gli ostacoli che limitano lo sviluppo del settore culturale è necessario un cambiamento di visione, al fine di costruire mercati culturali più aperti e consapevoli, che sostengano la creatività, ne riconoscano il valore economico e favoriscano la partecipazione attiva. Una delle grandi risorse da cui partire come leva economica sono le città d'arte. Grandi attrattori per il turismo culturale, possibili attivatori di sistemi di innovazione e coesione sociale, perché influenzano l'attrattività del territorio, la qualità della vita e la competitività. (Sacco, Crociata, 2017)

È in particolare nelle città d'arte che le imprese del settore possono essere considerate una vera e propria “infrastruttura culturale”, in grado di connettere conoscenza, talenti, valore e mercato. Roma, Firenze e Venezia sono le tre città d'arte ai primi posti nell'offerta turistica internazionale.²² Nel 2023 hanno conquistato da sole oltre il 40% delle presenze turistiche, grazie al potere della cultura.

Nelle città d'arte è fondamentale l'impatto delle imprese culturali a livello territoriale, perché agiscono come catalizzatori di trasformazione urbana, contribuiscono alla valorizzazione del patrimonio, dimostrano come la cultura sia un fattore di sviluppo, creano contenuti di qualità che generano ricchezza per i territori. Spesso però il potenziale

²² <https://www.ministeroturismo.gov.it/citta-darte-e-centri-storici/>

economico delle imprese culturali resta ancora sottoutilizzato, in particolare per realtà medio-piccole, a causa di barriere burocratiche e discontinuità dei finanziamenti, ma anche difficoltà di accesso al credito.

Il cosiddetto decreto sostegni bis (decreto-legge n. 73 del 25 maggio 2021) ha stanziato 50 milioni di euro “per la valorizzazione dei centri storici e il rilancio dell’attrattività delle città d’arte e dei Comuni in cui risiede un sito riconosciuto dall’Unesco”. Il fondo è stato destinato quindi “all’erogazione di contributi in favore dei Comuni classificati dall’Istat a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica, nei cui territori si trovano siti riconosciuti Patrimonio mondiale dell’umanità dall’Unesco”.

Considerando il valore sia culturale sia economico, tra le agevolazioni fiscali a favore delle città d’arte è stato introdotto anche il cosiddetto Bonus Facciate, inserito nella Legge di Bilancio del 2020.

La definizione “città d’arte” è stata oggetto di un lavoro interministeriale, ancora in corso. Sono stati individuati “centri urbani con una significativa densità turistica e di popolazione residente, una presenza di luoghi, di edifici storici e opere d’arte rilevante per cui il patrimonio culturale, materiale oppure immateriale, ne costituisce il principale elemento identitario”. L’Unione Europea riconosce la denominazione di città d’arte anche a “piccoli centri con importanza storica e culturale riconosciuta dall’Unesco come Patrimonio dell’Umanità”. Vengono quindi definiti città d’arte o centri storici “i comuni con almeno un sito Unesco, borghi certificati dall’associazione “I Borghi più belli d’Italia”, oppure che si trovino in un Parco Nazionale, città che siano state Capitale della Cultura, con almeno diecimila visitatori all’anno di un museo, un monumento o un sito archeologico, statale o non statale”.²³

Nelle città d’arte - dove il 70% dei visitatori viene dall’estero - una leva economica da sfruttare a pieno sono i grandi appuntamenti culturali, proprio perché ben distribuiti nel territorio nazionale. Grandi eventi musicali, in particolare nel caso di festival operistici e di musica classica, sono spesso occasioni di traino economico. L’Arena di Verona Opera Festival, ad esempio, ha raccolto nel 2024 oltre 400 mila spettatori provenienti da 125 Paesi. Al Festival Verdi il 43,5% dei 19.065 spettatori veniva da fuori, uno su quattro veniva dall’estero. Il Donizetti Opera Festival ha registrato 13.120 presenze, il 40% dall’estero, così come il 93% dei gruppi organizzati. Anche il Rossini Opera Festival di

²³ <https://www.ministeroturismo.gov.it/citta-darte-e-centri-storici/>

Pesaro ha visto la partecipazione di 13.576 spettatori, con una quota internazionale pari alla metà del totale.²⁴

È rilevante osservare come gli impatti di questi eventi culturali vada oltre alle ricadute economiche dirette, come l'incremento dei ricavi nei settori dell'accoglienza, della ristorazione dei trasporti e del commercio, coinvolgendo anche altre filiere. Dagli artigiani specializzati nella creazione di strumenti musicali, ai laboratori di sartoria e di scenografia per la produzione degli spettacoli, fino alle case-museo dedicate ai grandi protagonisti della musica. Gli eventi musicali offrono anche esperienze, cioè opportunità per scoprire territori e destinazioni meno scontate o sovraffollate. Dalla cultura arriva quindi un'occasione in più per il territorio.

La città d'arte, inoltre, nell'economia urbana basata sui servizi, alimenta il suo ruolo creativo configurandosi come luogo di elaborazione e circolazione di contenuti. Le esperienze più efficaci dimostrano che, per promuovere il patrimonio materiale della città – edifici e aree industriali dismessi, opere d'arte, musei, spazi di quartiere - è indispensabile un'azione congiunta, che coinvolga risorse e competenze eterogenee, in una convergenza tra pubblico e privato. Dalla fusione tra un'economia che produce "cose" e una cultura che "serve allo svago" emerge la cosiddetta economia della cultura. Diventa evidente quindi la necessità di dotarsi di strumenti e risorse capaci di sostenere lo sviluppo della creatività e le trasformazioni del sistema economico.²⁵

Prendendo in esame un altro aspetto, la cultura contribuisce a migliorare la *performance* complessiva della città, la dimensione culturale entra nelle dinamiche urbane, diventa un nuovo modello di crescita, generatore di valore e spinge le strategie di sviluppo su livelli diversi. In definitiva, nelle città creative la cultura ha effetti benefici sull'economia e ha anche funzione di motore di cambiamento nei comportamenti dei cittadini.²⁶ D'altra parte, le città con più lavoratori della tecnologia, artisti, musicisti e più spazi culturali che offrono contenuti positivi, come biblioteche, musei, teatri, mostrano livelli più alti di sviluppo economico. In sintesi, la città che supporta la cultura e la creatività, attraverso la progettazione e fornendo un collegamento diretto tra servizi, qualità della vita e sviluppo economico, viene a sua volta rinnovata e supportata, in preziosi e continui circoli

²⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/cultura-motore-turismo-70percento-turisti-citta-d-arte-e-straniero-AFKKdSID>

²⁵ <https://www.aspeninstitute.it/la-citta-creatrice-arte-culture-economia-dalla-fabbrica-delle-cose-alla-produzione-dei-simboli-e-imm/>

²⁶ <https://www.uv.es/economia-cultura-turismo/es/econcult-unidad-investigacion-economia-cultura-turismo.html>

virtuosi.

Infine, tenendo conto del ruolo della cultura come spina dorsale di sviluppo regionale, locale e urbano, fattore decisivo per crescita, occupazione, nuovi investimenti, fattore di coesione sociale, e del turismo come settore fonte di sviluppo, è necessario evitare l'eccessivo sfruttamento dei centri storici, trovando un giusto equilibrio nella politica del turismo culturale. Il cosiddetto *overtourism* inciderebbe sulla fragilità del patrimonio artistico e culturale, mettendo a rischio proprio i vantaggi portati dallo stesso patrimonio. Considerando che le città d'arte hanno spesso il ruolo di poli culturali e strategici, vanno adottate misure che tutelino la qualità dell'esperienza culturale e la conservazione del patrimonio, attraverso diversificazione dell'offerta e promozione del turismo cosiddetto esperienziale. (Carrasco Arroyo, 2005). Serve quindi individuare nuovi approcci per la *governance* di investimenti culturali, strategici e integrati, da mettere in opera in maniera sostenibile, con progettualità. Non conta soltanto il singolo monumento: il ruolo del patrimonio nello sviluppo è ben più complesso, è l'ambiente stesso del monumento a dare valore. Solo una connessione tra politica turistica e politica culturale può consentire la crescita della città d'arte, così come la promozione e il finanziamento della cultura come bene principale della città. (Carrasco Arroyo, 2005).

3.2.2 I grandi eventi: l'effetto Giubileo

La cultura può interconnettersi con altre matrici, in cerca di occasioni di slancio e sviluppo. Per Roma, città d'arte per eccellenza, il Giubileo rappresenta un evento di portata mondiale con effetto moltiplicativo di risorse. Il 2025, partito sottotono, sta offrendo opportunità anche alle imprese culturali capaci di agganciare il richiamo globale del Giubileo, che porta milioni di persone nella capitale. La domanda culturale può unirsi all'interesse religioso, attirando i flussi consistenti di visitatori che arrivano da Stati Uniti, Canada, America Latina, Filippine e da tutta l'Unione Europea.

Il binomio turismo-grandi eventi può offrire diverse opportunità a una città impegnata con imprese culturali: migliorare la qualità dei servizi, aumentare l'*appeal* di un territorio, creare occupazione e favorire la crescita dei visitatori. Eventi come il Giubileo, ad esempio, aumentano le motivazioni di viaggio e possono portare a risultati economici. In generale, esiste una connessione stretta tra grandi eventi e territorio, con effetti e ricadute in termini di flussi economici, turistici e sulle infrastrutture.

Grandi eventi possono rappresentare un prodotto strategico in termini di promozione turistica, soprattutto se connessi all'offerta culturale nel suo complesso, come musei e grandi mostre, monumenti, siti del patrimonio storico. I principali benefici riguardano l'aumento di arrivi e partenze di visitatori, oltre alla naturale conseguenza dell'aumento della spesa turistica.²⁷

L'anno del Giubileo è un evento di portata internazionale, dal punto di vista religioso, che offre anche importanti ricadute economiche per il tessuto produttivo della città. Fin dall'inizio del 2025 è stato considerato dagli imprenditori un anno di ottimismo. Il 13% delle imprese è già convinto che avrà notevoli benefici economici dal Giubileo e, nel corso dell'anno, è possibile che questa percentuale aumenterà ancora. Effetti su turismo e servizi, crescita di vari settori produttivi, nuovi posti di lavoro e sulle principali variabili economiche. Gli stessi 1500 cantieri per mostrare la città più accogliente hanno creato un effetto moltiplicatore, tra investimenti diretti e indotto. Anche le istituzioni culturali, capaci di cogliere l'opportunità del momento, possono trarne vantaggio. Palazzo Barberini, Le Scuderie del Quirinale e Palazzo Bonaparte hanno saputo sfruttare a pieno lo slancio del Giubileo, organizzando grandi mostre, pubblicizzare a livello internazionale, dove è previsto il tutto esaurito per mesi. La cultura può trarre spunto di sviluppo, territoriale e locale, anche da grandi eventi come il Giubileo, che portano ricadute positive anche su altri territori.

È il caso del progetto "Dante per i borghi. Viaggio nell'Italia che c'è", iniziativa che è sostenuta dal ministero del Turismo e con il patrocinio del Giubileo 2025 che porta riflessioni sul territorio e letture teatrali dei versi della Divina Commedia. Il progetto itinerante in venti tappe è un viaggio dantesco che unisce cultura e turismo. Un modo per riscoprire l'Italia dei borghi e delle piccole città d'arte attraverso gli occhi e le rime di Dante. Obiettivo dell'iniziativa è coniugare la storia e la letteratura di centri fuori dai circuiti turistici tradizionali con la sostenibilità e la destagionalizzazione, un tema centrale nelle sinergie per il turismo.²⁸ Il progetto è un'occasione per rispondere al fenomeno dell'*overtourism*, suggerendo un turismo alternativo fuori dalle grandi città, in quei luoghi di cultura dove i visitatori non ci sono ancora, ma sono attesi (Carrasco Arroyo, 2005). Con il cosiddetto "turismo delle radici" ogni spazio può dare valore alla scoperta di nuove

²⁷ https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2024/05/RBS_Report_Il-Business-del-Turismo-in-Italia-2024-2.pdf

²⁸ <https://www.ministeroturismo.gov.it/dante-per-i-borghi-viaggio-favoloso-nellitalia-che-ce/>

mete, fuori da circuiti più battuti e fuori stagione.

La cultura si fa così ancora una volta strumento prezioso di rilancio economico, innescando meccanismi virtuosi per tante realtà produttive, anche piccole, che compongono il tessuto economico del Paese. Le imprese culturali generano coesione sociale, rinnovano l'identità territoriale e del Paese, valorizzano l'immaginario del *Made in Italy*.

3.3 La Capitale della cultura, una sfida simbolica

Nuove competenze, modelli organizzativi innovativi, ma anche politiche pubbliche e private capaci di valorizzare gli attori del settore culturale favoriscono l'incontro tra creatività e logica di mercato.

Una delle iniziative che sostiene la sfida delle imprese culturali, nella loro attività di generare ricchezza e occupazione, è l'iniziativa Capitale della cultura, in cui si notano modelli operativi e forme diverse, spesso innovative, anche di collaborazione anche tra pubblico e privato. Il ruolo delle imprese culturali nel contesto economico in questo caso risulta oggetto di attenzione da parte delle politiche pubbliche, da cui può trarre slancio e per cui è necessaria una visione per un successo a lungo termine. Per le imprese culturali del territorio l'anno della Capitale della cultura rappresenta quindi una finestra di accelerazione che richiede però competenze, capacità di fare rete, integrazione tra attori diversi pubblici e privati e del terzo settore, progettualità e flessibilità, se si vuole sfruttare a pieno l'occasione offerta. (Sacco, 2018)

La definizione di Capitale italiana della cultura, istituita nel 2014, viene assegnata ogni anno a una città italiana dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro della Cultura. L'iniziativa ha come obiettivo lo sviluppo della città, creando stimoli per l'organizzazione di eventi culturali di grande attrattività, valorizzando il patrimonio culturale locale e promuovendo occasioni di investimento e sviluppo economico proprio attraverso la cultura. L'assegnazione avviene attraverso una selezione delle città candidate, attraverso delle vere e proprie audizioni. È un'occasione per creare un nuovo patto territoriale tra cultura, economia e società. La città selezionata, grazie a un finanziamento di un milione di euro, ha la possibilità di realizzare il progetto presentato nella candidatura ufficiale. Durante i dodici mesi di attività, può valorizzare le proprie specificità e i fattori identitari che contribuiscono allo sviluppo culturale, inteso come motore di crescita collettiva.

Fino a oggi il riconoscimento è stato attribuito alle seguenti città: Cagliari, Lecce, Perugia, Ravenna e Siena (2015); Mantova (2016); Pistoia (2017); Palermo (2018); Parma (2020-21); Procida (2022); Bergamo-Brescia (2023); Pesaro (2024). Per il 2025 il titolo è stato conferito ad Agrigento, mentre sono già state proclamate L'Aquila per il 2026 e Pordenone per il 2027, per il suo progetto "Città che sorprende."²⁹

I progetti culturali delle città vincitrici "valorizzano territori ricchi di testimonianze storiche e preziosità paesaggistiche, sviluppano azioni concrete attraverso le quali favorire l'innovazione e lo sviluppo socioeconomico". In questa prospettiva, Pesaro l'anno scorso ha saputo armonizzare in maniera efficace cultura, natura e innovazione tecnologica, elementi integrati in una cornice di cooperazione tra attori pubblici e soggetti privati. Un programma di valore a più voci, con il coinvolgimento dei giovani, ha portato alla valorizzazione del rapporto tra la città e territorio e articolato in tutti i comuni della provincia.

Nel complesso si osserva che la designazione di una città come Capitale della cultura ha un forte impatto sul territorio e gli eventi sono in grado di attivare circoli virtuosi di sviluppo economico e sociale, soprattutto se accompagnati da *governance* collaborativa e *capacity building* (Bonomi, 2014)

Se le imprese culturali si posizionano come attori determinanti nei processi di sviluppo, in grado di generare valore economico senza rinunciare alla missione propria, l'equilibrio tra mercato e cultura si realizza attraverso strategie partecipative, modelli ibridi e competenze manageriali avanzate, con obiettivi di impatti durevoli nel tempo. In questo senso, eventi culturali di rilievo, come festival o manifestazioni artistiche, possono stimolare la spesa turistica e attivare filiere locali (De Salvo, 2003)

²⁹<https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/#:~:text=Le%20citt%C3%A0%20italiane%20insignite%20fino,proposta%20del%20Ministro%20della%20cultura.>



Figura 6: Città italiane nominate capitale della cultura negli anni, 2024.

Fonte <https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/cosa/>

La ricchezza di luoghi viene dalla storia e in questo l'Italia è una super-potenza culturale, con civiltà diverse che nel tempo si sono insediate sul territorio. Agrigento, Capitale della cultura per l'anno in corso, è conosciuta in tutto il mondo per la sua vasta distesa di templi dorici dell'antica città greca situati nella Valle dei Templi, inserita nel 1997 nella Lista del Patrimonio mondiale dell'umanità dell'Unesco. Sono stati coinvolti altri comuni del territorio e Lampedusa. L'offerta culturale è composta da quarantaquattro progetti, di cui diciassette con una partecipazione internazionale. Il ricco patrimonio storico e artistico è l'elemento attrattivo alla base del progetto di Agrigento che punta allo sviluppo socioeconomico del territorio, attraverso promozione e innovazione, trovando ispirazione nei *concept* tecnologici più moderni. Una sfida da accogliere per le imprese del settore e per cui la cultura viene presentata come caposaldo della crescita economica, individuale e comunitaria.³⁰

Gli eventi legati alle Capitali della cultura sono occasioni formidabili per mettere un territorio al centro dell'interesse nazionale e internazionale, dove la contrapposizione tra valore culturale e valore economico viene completamente superata, attraverso strumenti adeguati e visione condivisa. (Potts, 2011)

Agrigento sta vivendo un anno straordinario, ma le imprese devono guardare alla prospettiva. I primi dati confermano una crescita significativa e le prenotazioni procedono

³⁰<https://www.raicultura.it/raicultura/articoli/2023/04/Agrigento-3045f830-31bd-4f61-9920-3e2df963385c.html>

positivamente, contribuendo in modo determinante all'economia locale, che ancora necessita di sviluppo, e alla creazione di posti di lavoro. Le previsioni indicano un afflusso costante di visitatori, attratti dalla ricchezza del patrimonio artistico e culturale, come lo straordinario sito archeologico della Valle dei Templi e il Giardino della Kolymbethra, luogo del cuore del Fai di cui approfondiremo nel prossimo capitolo, insieme agli eventi culturali che animeranno il territorio per tutto l'anno. Tuttavia, l'impatto reale della designazione dipende dalla capacità dei territori di coinvolgere in modo sistemico le imprese culturali che si trovano a cogliere l'opportunità, ma anche a consolidare gli effetti nel tempo. Eventi simbolici, se non sostenuti nel tempo, generano un effetto vetrina che favorisce attrattività e visibilità, ma rischiano di essere un modello poco sostenibile nel corso del tempo, se non accompagnato da strategie di *capacity building* e governance culturale condivisa. (Sacco, 2018)

Pordenone, già sede di grandi eventi culturali come Pordenone Legge e Festival Dedicato, importanti attrattori di crescita, ha da poco conquistato il titolo per il 2027 grazie a un modello culturale innovativo e inclusivo, che coniuga la tradizione con la contemporaneità. L'approccio strategico, proposto da una città dove le imprese della cultura fanno rete con successo, punta a consolidare l'identità del territorio attraverso progetti su patrimonio storico, arti visive, cinema, con la partecipazione costruttiva della comunità. L'innovazione culturale è infatti spesso frutto di esperimenti locali, sostenuti da reti informali e impegno dei singoli, più che da politiche strutturate. (De Voldere, Zenker, 2020)

In particolare, nel caso di Pordenone gioca un ruolo fondamentale la capacità di creare un processo di coinvolgimento diffuso, rinnovando e attualizzando le connessioni tra memoria, territorio e creatività. La candidatura si è distinta per il proposito di rendere la cultura motore di sviluppo sostenibile, con un programma che si rivolge a pubblico ampio e diversificato. La strategia di investimento è stata giudicata solida e coerente con gli obiettivi, con un impatto atteso significativo sul tessuto socioeconomico. Determinante, inoltre, l'integrazione tra le diverse istituzioni culturali, i musei, le università e le associazioni, che garantisce una rete solida e partecipativa.³¹

Dal 2022 per tutte le città che si candidano al titolo di Capitale italiana della cultura è nata anche un'altra iniziativa che mira a valorizzare le progettualità delle finaliste. *Cantiere*

³¹<https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/capitale-italiana-cultura-2027-12-marzo-proclamazione-citta-vincitrice/>

città è un piano di *capacity building* che mira al consolidamento delle competenze per rafforzare i progetti culturali presentati. Un altro sostegno, dunque, che punta a far convergere le iniziative culturali e la progettualità economiche, un'occasione per le imprese creative per stare sul mercato. Ma la vera sfida per le imprese culturali è uscire dall'eccezionalità e restare, passare cioè da una logica del singolo grande evento a una progettualità diffusa, con incentivi alla stabilizzazione del lavoro creativo e alla costruzione di reti durature, che valorizzino le realtà locali e generino continuità. (Bonomi, 2023)

Lo stesso concetto si applica per un importante titolo che viene assegnato alle città a livello europeo, l'assegnazione di Capitale europea della cultura, gestita dalla Commissione europea, con un programma lanciato nel 1985. L'iniziativa mira a valorizzare la ricchezza e la diversità delle culture europee e vuole porsi come opportunità per la riqualificazione di un territorio oppure per il sostegno del turismo. Tra le città italiane che sono state insignite di questo importante riconoscimento: Firenze, nel 1986, Genova nel 2004, Matera nel 2019.

Un'occasione che si presenta quest'anno per Gorizia, scelta insieme a Nova Gorica, esempio straordinario di connessione culturale e sviluppo tra Italia e Slovenia. Le due città sono diventate la prima Capitale europea della cultura in chiave transfrontaliera. Sono stati programmati oltre cento progetti e più di quattrocento eventi nell'arco dell'anno: dalla musica al teatro, dall'arte alla danza, fino alla moda, all'ecologia e alla sostenibilità. L'obiettivo è uno sviluppo comune in due realtà profondamente diverse: da una parte Nova Gorica, sviluppatasi nel secondo dopoguerra, dall'altra Gorizia, con una vocazione culturale, amministrativa ed economico consolidata. Attraverso il riconoscimento congiunto, si è cercato di costruire un dialogo tra il patrimonio di una città moderna e l'eredità di una città millenaria, promuovendo il superamento dei confini territoriali e sviluppando un approccio innovativo basato su coesione, comunicazione e senso di appartenenza comune. Fondamentale superare "barriere fisiche e culturali tra due società, a dimostrazione che una *governance* transfrontaliera impatta positivamente sulla crescita delle periferie europee, tasselli importanti dell'intera Unione".³²

Il lavoro di valorizzazione di un territorio attraverso linee strategiche che connettano il patrimonio, materiale e immateriale, il valore identitario e la filiera economico-

³² <https://www.go2025.eu/it/discover/programma-ufficiale-progetti-go2025>

produttiva, è un approccio imprenditoriale che si sta consolidando. Notevoli il ritorno d'immagine, il valore economico e il vantaggio reciproco che beni culturali, bellezza paesaggistica e aziende possono darsi in un'ottica articolata e non limitata al singolo periodo. Sono attività che richiedono sempre più capacità manageriali, progettuali e organizzative con una prospettiva a lungo termine, sensibilità culturale e una profonda conoscenza del territorio e del mercato, in una visione che sia fatta per restare.

3.4 Merchandising museale

La valorizzazione del patrimonio culturale ha a disposizione molti mezzi per risultare realmente efficace, in una società complessa e dinamica come quella attuale. Tra i diversi strumenti di cui si avvalgono oggi le imprese creative per accogliere le opportunità è da considerare anche il merchandising museale, leva del marketing da progettare e ancora da sviluppare a pieno nell'ambito del patrimonio culturale anche in Italia. Dall'introduzione della Legge Ronchey del 1993 – che ha avviato la possibilità di gestire i servizi nei luoghi della cultura in concessione a soggetti privati o enti pubblici, e ha aperto la strada a un nuovo sistema di vendita di prodotti e dell'immagine dei musei - e dall'attivazione del primo servizio presso la Galleria Nazionale di Arte Moderna di Roma nel 1996, sono sempre più numerose le istituzioni culturali investite da questo processo di modernizzazione, che vede il coinvolgimento dell'imprenditoria privata.³³

I tanti negozi d'arte e librerie aperti nei maggiori musei rappresentano oggi un'attrazione in più per i visitatori che vogliono conservare un libro, una stampa, un gadget. Ma anche i molteplici servizi di ristorazione, bar e ristoranti legati al tema del museo, come il Caffè Fernanda, il bistrot della Pinacoteca di Brera a Milano dedicato a Fernanda Wittgens, la prima donna in Italia che ha diretto una realtà museale.³⁴ Questi spazi, aperti in contesti di grande bellezza come giardini, terrazze con vista sui centri storici, chiostri, serre, come il Caffè delle Arti alla GNAM di Roma, affidati ai privati e distribuiti sull'intero territorio nazionale, sono diventati luoghi di attrazione del pubblico e nuove finestre di accelerazione per le imprese creative. Tutto questo testimonia come a una visione conservativa e di tutela si sia affiancata una nuova dimensione volta a valorizzazione, promozione e fruizione del bene culturale, che mira al coinvolgimento di strati di pubblico

³³ <https://cultura.gov.it/comunicato/merchandising-al-museo-evoluzione-di-un-mercato>

³⁴ <https://pinotecabrera.org>

sempre più eterogenei. Nel mondo contemporaneo, immerso nel presente e rivolto al futuro, in una cultura sempre più digitale, in cui la velocità dei cambiamenti tende a ridurre la prospettiva, va ridisegnato il ruolo dei musei e la loro interazione con il mercato. Se il compito del museo, in particolare di quello archeologico, è raccontare e avvicinare il pubblico alla conoscenza del passato, è anche vero che un allestimento museale non può essere esclusivamente d'interesse visivo, ma deve diventare sempre più partecipativo. Nella prospettiva contemporanea è utile quindi rendere attuale il patrimonio e per farlo è necessario avere a che fare con una dimensione anche economica, osare di più e sperimentare nuove forme di connessione con i visitatori. Renderlo aperto, accessibile, coinvolgere il pubblico, prevedere programmi di *membership*, come il programma *You&Me* del Museo Egizio di Torino, aprire canali social, consentire tour virtuali che siano uno stimolo, invitando i visitatori a completare l'esperienza a distanza con una visita fisica, sfruttare ogni strumento delle nuove tecnologie, come l'arte digitale, e guardare al potenziale di crescita tenendo conto del rischio di mercificazione e cercando un giusto equilibrio. È proprio in questo contesto nuovo e più ampio di apertura della realtà culturale che si inserisce il ruolo del merchandising museale, coerente con la missione culturale dell'istituzione, opportunità per rafforzare la sua identità e per estendere l'esperienza del visitatore. (Dubini, Greco, 2025)

3.4.1 Evoluzione del mercato e nuove strategie

Il merchandising museale, prima considerato un'attività marginale o essenzialmente commerciale, oggi rappresenta una delle frontiere più interessanti per le imprese creative. Può diventare uno strumento di narrazione estesa, di valorizzazione dell'identità e connessione con il territorio (Brida, 2016) Le imprese culturali sono chiamate ad affrontare questa sfida in maniera innovativa, sciogliendo in primo luogo un nodo di coerenza culturale ed etica, cioè la coerenza culturale: si tratta di proporre oggetti carichi di significato, non semplici gadget, ma qualcosa che possa veicolare valori e storie. L'editoria, il design, la moda possono diventare alleati delle imprese creative per esprimere in collezioni dedicate l'unicità dell'istituzione culturale, legata al territorio, e al *Made in Italy*.

Per far crescere il *merchandising* museale è sempre più necessario investire in tecnologia e nuove strategie di mercato. L'acquisto in un museo è attrattivo perché legato in primo

luogo al valore simbolico e di memoria, uno strumento di narrazione estesa. Un *merchandising* museale, capace di comunicare il patrimonio attraverso oggetti simbolici, come prodotti culturali di design, incide sulla percezione del pubblico e sulla capacità di attrarre nuovi visitatori. (Wang, 2024) e la co-progettazione tra musei, designer e imprese creative di configura come pratica per l'innovazione del settore.

Tra le strategie applicabili, l'ampliamento della collaborazione tra museo, artisti emergenti e designer per la produzione di oggetti a elevato valore estetico, simbolo di qualità e bellezza e l'estensione a canali distributivi anche esterni. Un aspetto importante infatti è l'innovazione dei modelli distributivi. Le imprese possono integrare il *merchandising*, unendo la vendita nel museo all'*e-commerce* museale e allo *storytelling* interattivo, con un allargamento del *merchandising* smaterializzato, anche le innovazioni tecnologiche potrebbero elaborare prodotti ed esperienze in grado di svolgere la stessa funzione di ricordo.³⁵ L'obiettivo non è soltanto aumentare i ricavi, ma estendere la relazione con il visitatore nel tempo e nello spazio.

Il settore del *merchandising* museale può mirare alla valorizzazione del patrimonio culturale, materia e immateriale, su diverse scale e ha ampie possibilità di crescita. L'intera struttura produttiva delle collezioni di ricerca potrebbe infatti offrire nuove possibilità in diversi modi. Una collezione di prodotti di *merchandising* di design può raccontare la cultura, in coerenza con il territorio, considerando la funzionalità, la produttività, il coinvolgimento dell'acquirente e l'accessibilità economica. (Dal Palù, Lerma, 2018) Il design è uno strumento strategico per mettere a fuoco soluzioni in grado di promuovere il patrimonio culturale, per migliorare la fruizione, rafforzare l'identità e incrementare il suo ruolo chiave nell'economia locale. I musei e i siti del patrimonio culturale possono produrre valori monetari per altri attori economici, creando posti di lavoro e ricavi commerciali aggiuntivi.

Uno slancio al *merchandising* può venire anche da un marchio museale, realizzato attraverso progetti di sviluppo imprenditoriale, definendo ulteriori canali di vendita, sulla base di fasce di prezzo da andare a coprire e raggiungendo anche un pubblico che non andrebbe al museo. (McCormick, 2014). Un altro elemento da considerare è la co-progettazione, cioè quando musei e imprese lavorano insieme, condividendo visione e criteri qualitativi. Esempi virtuosi come i progetti sviluppati con la Fondazione Musei

³⁵ <https://www.tribune.com/progettazione/new-media/2022/08/merchandising-musei-vendite/>

Civici di Venezia e la Triennale di Milano, dove imprese creative locali sono state coinvolte, contribuendo a valorizzare il patrimonio e a sostenere lo sviluppo economico. Accogliere la sfida del *merchandising* vuol dire superare la logica del prodotto per accogliere quella del valore condiviso, trasformare il mercato con un'intelligenza culturale e relazioni di significato. Il nuovo concetto di *merchandising* museale si pone come tassello del percorso di visita, con prodotti che si adattano a nuovi target e finalità di acquisto, oggetti che trasportano l'esperienza museale fuori dall'istituzione anche a target che difficilmente avrebbe intercettato. Un esempio è la progettazione di esperienze interattive customizzate e personalizzate nel settore dei gioielli, permettendo ai visitatori e potenziali acquirenti di scegliere le geometrie più interessanti e creare pezzi su misura. È importante creare relazioni più strette tra il territorio, l'artigianato locale e le nuove tecnologie, utilizzando strategie e strumenti di design e coinvolgendo musei, collezioni private e laboratori artigianali in una rete dinamica di condivisione, valorizzando il patrimonio locale. (Caputo, Oddone, 2022)

3.4.2 Modelli internazionali

La responsabilità principale di un museo è preservare il patrimonio d'arte e di idee che hanno valore nella storia e per le generazioni future, ma anche di rispondere alla domanda dei visitatori e di soddisfarla. Per questo per le imprese culturali la sfida è intercettare la richiesta e gli interessi del pubblico e mantenere la propria missione.

Nella società contemporanea le organizzazioni dei musei devono essere competitive, senza perdere le loro funzioni di educazione, conservazione e ricerca, ottenendo gli investimenti necessari affinché possano continuare con le loro attività a essere competitivi. (Karakundakoglu, 2022) In questo senso, il *merchandising* può rappresentare un'opportunità anche per favorire l'accesso e l'inclusività, conservando dunque la *mission* culturale, facendo conoscere i messaggi di "oggetti da museo" in contesti educativi urbani, ma questo richiede un cambiamento profondo nelle logiche di quelle grandi istituzioni museali che non sempre sono aperte alle connessioni con l'imprenditorialità creativa. (Montella, 2009)

A livello internazionale un grande esempio di *merchandising* viene dagli Stati Uniti, dove è presente da molto tempo. Il Metropolitan Museum of Art di New York può essere considerato un caso d'eccellenza per il *merchandising* museale perché ha incluso l'attività

editoriale e il merchandising fin dalla sua fondazione. Nel 1871 il museo decise, infatti, che i capolavori degli antichi maestri dovevano essere riprodotti per la vendita, considerando che il museo, in quanto impresa, doveva essere in grado di diffondere la cultura ma anche di autofinanziarsi, attraverso il negozio. (Dal Palù, Lerma, 2018)

Lo sviluppo dei prodotti derivati e dei negozi all'interno dei musei a livello internazionale ha avuto un grande sviluppo a partire dagli anni Novanta. È significativa l'esperienza francese.

In Francia, così come nel mondo anglosassone, l'acquisto nel negozio del museo è considerato al pari di un atto di mecenatismo privato: acquistare nel museo contribuisce alla conservazione e alla valorizzazione del sito. I musei si sono ormai aperti da anni all'idea del commercio, creando un vero e proprio boom del *merchandising* museale. La società RMN gestisce una quarantina di negozi all'interno dei musei, tra cui anche il Louvre. Nelle librerie all'uscita di ogni museo vengono venduti ogni anno milioni di libri, immagini e prodotti derivati e con un logo che sono considerati vettori di immagine. Inoltre, è stata creato anche un canale di vendita esterno e internazionale: un'immensa vetrina online, un sito dove è possibile acquistare prodotti di tutti i musei della rete.³⁶

Alla fine del percorso nel museo, un visitatore si ferma nel negozio tre volte su cinque e compra qualcosa in un caso su dieci. La maggior parte degli acquirenti sono donne, spesso guidate dai figli, ma anche cosiddetti *art shopper*, persone cioè molto informate e alla ricerca di regali o di oggetti significativi. Negli anni hanno avuto molto riscontro linee di prodotti, ad esempio, intorno a Maria Antonietta, all'imperatrice Giuseppina, oppure oggetti legati a mostre di Andy Warhol (alcuni diventati classici e inestimabili come i manifesti di Marilyn Monroe) a celebrazioni di anniversari come i vent'anni della Piramide del Louvre nel 2003.

Oggi la maggior parte dei siti francesi del patrimonio culturale ha un negozio. Musei, giardini, siti archeologici, case di scrittori, siti scientifici, e a questi luoghi che costituiscono la base della ricchezza turistica vengono associati negozi che partecipano della loro attrattività. Gli oggetti hanno il potere di prolungare l'esperienza del visitatore e rappresentano l'immagine del luogo della visita.

Anche i musei oggi, in quanto istituzioni di raccolta e divulgazione della cultura, vogliono aumentare la visibilità creando un loro marchio. Come elemento significativo per i

³⁶ <https://grandpalais.fr>

visitatori, il marchio museale favorisce una migliore comprensione e identificazione delle persone con la cultura. Come mostra l'esperienza del Louvre a Parigi e del V&A di Londra, dove istituzioni e imprese creative lavorano insieme condividendo visione e criteri di qualità, i risultati migliori si ottengono quando si fa rete. Il *merchandising* e il *branding* del patrimonio culturale sono una parte importante del marketing dei musei, in cui i prodotti di design vengono considerati come parte integrante dell'espressione culturale e insieme della promozione. (Wang, 2024)

Una nuova strategia di *merchandising*, infine, sta coinvolgendo grandi istituzioni culturali in tutto il mondo. Il Brooklyn Museum di New York, la National Gallery di Londra, il Museo Nacional Thyssen-Bornemisza di Madrid e il Museum of Fine Arts di Boston hanno firmato accordi di licenza globali per creare merchandising basato sulle opere delle loro collezioni da portare in questo modo ovunque. Altri, come il V&A di Londra e il MoMa di New York, hanno lanciato *pop-up store* in Paesi asiatici.³⁷

I grandi musei hanno subito una grande trasformazione nel corso degli anni e oggi il negozio e la libreria sono parte integrante dell'esperienza del visitatore. Estendono l'esperienza museale si possono attirare anche potenziali compratori che non visitano una mostra. Questi spazi diventano così rilevanti, non solo per fornire un'esperienza culturale più ampia ai visitatori, ma anche come fonte di reddito diversificata per l'istituzione culturale. (Carrasco Arroyo, 2005) Se le imprese culturali sapranno cogliere l'opportunità del *merchandising* potranno innovare e allargare, anche in questo modo, valore culturale e valore economico.

²⁴ <https://news.artnet.com/art-world/art-merchandise-market-2080427?amp=1>

CAPITOLO 4 - I CASI, TRA PUBBLICO E PRIVATO

4.1 Tre modelli

Nel panorama contemporaneo dell'economia della cultura, il rapporto tra pubblico e privato si configura come elemento strategico per dare valore al patrimonio culturale e insieme rafforzare la sostenibilità delle imprese. Come evidenziato nel capitolo precedente, le imprese affrontano sfide complesse che richiedono sempre più capacità progettuali, innovazione gestionale, interconnessioni e un'interazione costruttiva con il territorio (Sacco, Ferilli, Blessi, 2018). In questo scenario, i modelli ibridi tra pubblico e privato rappresentano quindi un'opportunità di sviluppo, in grado di attivare sinergie virtuose e di generare valore sia economico che culturale (Klamer, 2016).

Questo capitolo analizza tre casi specifici che rappresentano le dinamiche diverse fin qui affrontate, secondo modalità e soluzioni operative proprie. Ciascun caso – l'istituzione pubblica tradizionale che si apre alle collaborazioni con i privati e si fa “museo aperto”, la Fondazione che unisce la partecipazione di cittadini privati e mondo economico, l'impresa culturale indipendente che innova nelle forme di mecenatismo e nel dialogo con il tessuto economico e sociale - è esaminato attraverso le categorie di identità, missione e visione e di iniziative, partnership e risultati, al fine di comprendere in che modo queste singole realtà operino nella pratica e quali sono gli elementi di un nuovo rapporto tra cultura e impresa.

4.2 Museo di Villa Giulia

4.2.1 Identità, missione e visione

Il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia a Roma nasce come istituzione pubblica che ha la missione primaria di tutelare, conservare e valorizzare il patrimonio archeologico etrusco e le antichità preromane. Tuttavia, negli ultimi anni ha progressivamente integrato la sua attività con un approccio orientato alla partecipazione sul territorio e alla produzione di valore culturale condiviso, in linea con le logiche dell'impresa culturale contemporanea, come delineate nel capitolo 3. L'obiettivo del Museo, considerato una delle istituzioni più prestigiose dedicate alla civiltà degli etruschi e che oggi si presenta con una nuova vetrina anche attraverso il nome moderno di ETRU, non è soltanto la conservazione dei reperti, ma anche l'attivazione di processi partecipativi capaci di

rafforzare il ruolo civico della cultura (Sacco, Ferilli, Blessi, 2018). Allo stesso tempo, dal punto di vista gestionale ed economico, il museo si è aperto in maniera estremamente innovativa a una serie di nuove forme di mecenatismo private, concretizzate in interventi di restauro ma anche in iniziative di manutenzione programmata attraverso il finanziamento di privati, partenariati, raccolte fondi e *crowdfunding*. Partecipa all'uso dell'*Art Bonus*, strumento di cui ha trattato il capitolo 2, e utilizza questa forma di sostegno per la cultura e la valorizzazione del patrimonio per progetti su opere iconiche della sua collezione, e per avviare nuovi progetti si avvale anche delle donazioni del 5x1000 "Una firma per la cultura", una quota dell'imposta IRPEF ripartita dallo Stato che il contribuente può chiedere di destinare anche ai beni culturali.

Il Museo, che ha tra i suoi capolavori "Il sarcofago degli sposi" conosciuto in tutto il mondo e oggetto di recente restauro con un laboratorio aperto al pubblico, ha una storia antica. La Villa di Papa Giulio II, villa rinascimentale costruita tra il 1550 e il 1555 come villa suburbana, nasce come museo nel 1889, dopo l'unità politica italiana, per impulso di Felice Barnabei, archeologo e politico, sulla base di un programma di esplorazioni archeologiche avveniristico per quei tempi e di un progetto museografico all'epoca considerato innovativo, che aveva l'obiettivo di dare a Roma un centro di cultura storica e artistica con una sezione destinata alle "antichità urbane" (oggi alle Terme di Diocleziano) e un altro polo incentrato sulle "antichità extraurbane". Quest'ultimo spazio venne identificato appunto con Villa Giulia, destinata ad accogliere i reperti scoperti al di fuori della città, nel Lazio e anche in Umbria. In particolare, l'obiettivo era dare alla nazione appena nata un museo interamente dedicato alle origini remote dell'identità italiana, attraverso un'esposizione sulle antichità di popoli come Etruschi e Italici.

Nel corso del Novecento, sede della Soprintendenza archeologica dedicata all'area di importanti città etrusche come Veio, Cerveteri, Tarquinia e Vulci, il museo acquistò sempre più valore, arricchendosi di spazi espositivi e reperti. Fino a diventare oggi il più importante museo etrusco al mondo, con una raccolta di oltre 6000 oggetti in cinquanta sale, ed essere inserito nel 2016 nell'elenco degli istituti di "rilevante interesse nazionale dotati di autonomia scientifica e amministrativa", e aprendo così una nuova stagione della sua storia, rivolta al passato ma anche alla contemporaneità.³⁸

La *vision* del Museo di Villa Giulia si fonda oggi sulla volontà di affermarsi come

³⁸ <https://www.museoetru.it/la-storia-del-museo>

istituzione culturale dinamica e accessibile, capace di unire rigore scientifico e storico con l'innovazione, che ha preso coscienza delle opportunità, ha stabilito una strategia e ha implementato un piano d'azione per metterla in pratica, secondo un modello gestionale che utilizza al meglio strutture e strumenti a disposizione. Si propone come “museo da vivere”, luogo di incontro tra storia e realtà contemporanea, in cui il patrimonio non è solo oggetto da conservare ma strumento di dialogo e crescita, in relazione con la città, superando il rapporto talvolta ancora problematico che la cultura può avere con il mercato. Tra gli elementi innovativo, presta attenzione alla comunicazione *con e per* il pubblico, propone eventi, laboratori, connessioni tra arti diverse, collaborazioni con artisti contemporanei e sperimentazioni digitali, ha creato un canale YouTube, nell'ottica di rendere sempre attuale e condiviso il patrimonio culturale, e il programma di *membership* ETRU CARD, con ingresso illimitati e agevolazioni per diverse fasce di pubblico, cercando di rispondere alla domanda diversificata, in linea con il concetto di museo aperto, capace di offrire al pubblico una partecipazione attiva e di coniugarsi con le esigenze di mercato (Dubini, Greco, 2024).

Fondato su valori di inclusione, accessibilità, sostenibilità e innovazione, il museo basa la sua identità su un moderno modello di *governance* che, pur rimanendo pubblico, accoglie le nuove forme di partenariato con soggetti privati per la realizzazione di progetti specifici. Nel suo approccio contemporaneo supera la dicotomia tra tutela del patrimonio e valorizzazione economica, adottando la moderna visione della cultura come risorsa economica e sociale.

4.2.2 Iniziative, partnership e risultati

Una delle iniziative più recenti e rilevanti, elemento di grande novità nel rapporto pubblico-privato per la tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, riguarda il restauro del Ninfeo e delle Fontane, capolavoro rinascimentale di Bartolomeo Ammannati, nei giardini del Museo di Villa Giulia.³⁹ Nel progetto convergono l'interesse dell'istituzione pubblica e quello di un'azienda privata. Il restauro, finanziato attraverso il contributo dell'*Art Bonus* e partito a ottobre 2024, per la prima volta in Italia viene accompagnato dalla manutenzione del bene culturale prevista per quattro anni. Il grande

³⁹ <https://artbonus.gov.it/1590-il-ninfeo-di-villa-giulia.html>

progetto di restauro e manutenzione è stato finanziato dall'azienda Sphere Italia che opera nel settore degli imballaggi e che ha fatto dell'attenzione al patrimonio culturale e alla sostenibilità una sua *mission*, così come lo sviluppo di buone pratiche di manutenzione appartiene alla missione del Museo, che punta a una migliore conservazione in un'ottica di programmazione strategica. Grazie a un esempio virtuoso di collaborazione pubblico-privato, e al mecenatismo favorito dall'*Art Bonus*, Il Museo di Villa Giulia realizza, prima istituzione culturale in Italia, con fondi privati l'obiettivo della manutenzione programmata del patrimonio, con la consapevolezza di entrambe le parti che il patrimonio culturale è un bene comune, da conservare e valorizzare a vantaggio dell'intera comunità. Da parte sua l'azienda, impegnata nella sostenibilità in termini ambientali e sociali anche attraverso iniziative di alto valore culturale, punta a contribuire a una trasformazione affinché il futuro sia in linea con il benessere del pianeta ma anche saldamente ancorato all'eccellenza culturale che rende l'Italia unica al mondo.

Nella pratica, l'intervento di *restyling* restituisce al Ninfeo di Villa Giulia l'antico splendore dei marmi policromi e riattiva le fontane con le statue dell'Arno e del Tevere, ripristinando l'impianto idrico, ristabilendo il flusso d'acqua e arricchendo il Ninfeo dei giochi d'acqua, mentre il contributo per la manutenzione programmata, con interventi minimi ma costanti nel tempo, servirà alla cura dell'equilibrio fragile del Ninfeo, tra terra e acqua. Attraverso la collaborazione pubblico-privato, il Museo darà così una nuova vita a un esempio del Rinascimento italiano, restituendo al pubblico il primo "teatro delle acque" di Roma e integrando l'esperienza dei visitatori con un elemento di grande fascino e suggestione.

4.3 FOROF

4.3.1 Identità, missione e visione

FOROF è uno spazio fondato a Roma nel 2022 dall'imprenditrice e gallerista Giovanna Caruso Fendi, realtà unica e all'avanguardia nel panorama delle imprese culturali, che combina archeologia e arte contemporanea. Il progetto attua infatti un modello innovativo di imprenditoria culturale, attraverso una *società benefit*, che ha come obiettivo un effetto sociale positivo e duraturo nella società, sviluppando l'idea di un luogo di cultura in cui passato e presente confluiscono e si confrontano. Raccoglie le sfide contemporanee che il mercato pone alle imprese del settore culturale rappresentando, per diverse ragioni, un esempio concreto e virtuoso di un nuovo modello di approccio e di incontro tra economia e cultura, in linea con quanto espresso nel Capitolo 3.

Nel contesto delle trasformazioni dell'impresa culturale, segnate dalla crescente ibridazione tra competenze e modelli, il caso FOROF appare rilevante, in primo luogo, per l'obiettivo di valorizzare un'area archeologica attraverso un'operazione culturale di natura privata orientata all'accesso al pubblico. Il progetto è stato concepito per far rinascere uno spazio nel cuore del Foro di Traiano, i sotterranei del Palazzo Del Gallo di Roccagiovine, rimasto inattivo per più di quindici anni, dove sono visibili i resti della Basilica Ulpia e dove, oltre duemila anni fa, gli schiavi potevano acquistare la libertà e ottenere la cittadinanza, insieme ai diritti civili e politici. Il primo passo dunque è stato dare al monumento una seconda possibilità, con l'obiettivo di rendere lo spazio rinnovato un luogo dedicato all'arte contemporanea, dove passato e futuro dialogano nel presente.⁴⁰ A partire dal substrato storico della Basilica Ulpia, FOROF propone oggi un modello culturale che integra la conservazione del patrimonio archeologico con la produzione di arte contemporanea, configurandosi come uno spazio espositivo sperimentale in cui si confrontano memoria e ricerca artistica. Tale impostazione riflette una concezione del bene culturale non più inteso come oggetto statico di tutela, ma come matrice di senso e risorsa per la contemporaneità. La sfida è fare avvicinare i visitatori all'archeologia attraverso linguaggi di artisti contemporanei, rivisitando il passato attraverso nuove forme di arte. FOROF in questo modo vuole rappresentare un'espressione di cultura moderna, produttiva e partecipata, aperta, e in grado di promuovere connessioni, costruire legami e

⁴⁰ <https://www.forof.it/it/chi-siamo.html>

capacità condivise su tutti i livelli. L'identità di FOROF si fonda su una visione curatoriale e imprenditoriale nuova e il suo progetto si configura come spazio culturale ibrido, superando la separazione tra la sfera museale e la sperimentazione artistica. A differenza altre operazioni, FOROF non propone un riuso temporaneo degli spazi storici, ma un modello permanente di valorizzazione integrata, in cui la dimensione monumentale e quella curatoriale si alimentano reciprocamente.

La visione riflette un approccio contemporaneo per la valorizzazione del patrimonio, in cui il ruolo dell'attore privato non si limita alla sponsorizzazione, ma si estende alla cura, alla gestione e alla promozione attiva dei contenuti. FOROF si colloca tra le nuove istituzioni culturali indipendenti che agiscono diversamente rispetto alle logiche delle istituzioni tradizionali, ma ne condividono, e in parte superano, le ambizioni in termini di qualità scientifica, accessibilità e impatto. La famiglia Fendi ha da sempre dimostrato un forte impegno nel mecenatismo e nella promozione culturale. Tra le iniziative più rilevanti, il restauro di numerose fontane a Roma, promosso dalle sorelle Fendi, e l'illuminazione dell'Arco di Giano, un progetto artistico realizzato dal Premio Oscar Vittorio Storaro e sostenuto dalla fondazione Alda Fendi. La passione per l'arte e si coniuga con l'impegno imprenditoriale in Giovanna Caruso Fendi, seguendo un percorso familiare che ha portato alla costruzione di un marchio di impresa famoso in tutto il mondo. In FOROF si inserisce la personale visione della fondatrice sul legame tra arte contemporanea e storia antica, con il tema della libertà connesso al luogo stesso e centrale nel lavoro degli artisti che vengono ospitati e che rappresentano le nuove frontiere dell'arte. Lo spirito del luogo, infatti, è proprio quello di "liberare" lo sguardo attraverso l'arte e la cultura, per conoscere il mondo, condividere la storia, esplorando i temi e i linguaggi moderni che definiscono l'identità e la missione stessa di FOROF.

Come detto, FOROF è una società *benefit*, impegnata a generare impatti positivi e duraturi di valore condiviso, in maniera responsabile, sostenibile e trasparente, perseguendo sia l'obiettivo di profitto, sia di beneficio comune, secondo un modello introdotto in Italia nel 2016, ispirato alle *benefit corporate* americane. Impegno che si lega alla capacità di attrarre da un lato investitori interessati a nuovi progetti con forte impatto sociale e dall'altro giovani talenti, con l'obiettivo di creare valore condiviso. Nella visione è essenziale il ruolo del mecenatismo come strumento per generare di un impatto sociale positivo. L'idea del FOROF, inoltre, si basa su un nuovo concetto di imprenditoria che

opera per tutela del bene culturale e stabilisce anche una nuova relazione tra archeologia e arte contemporanea. Viene portato avanti un nuovo concetto di mecenatismo, secondo la formula di “mecenatismo collettivo” o “mecenatismo sostenibile”. Possono essere considerati dei mecenati, sia grandi famiglie con una tradizione imprenditoriale, sia i cittadini e le piccole imprese, che si fanno promotori e sostenitori dell’arte e della cultura, in progetti comuni sul prezioso patrimonio artistico.

4.3.2 Iniziative, partnership e risultati

Dal punto di vista delle *partnership*, FOROF si configura come un’iniziativa autonoma capace di dialogare con il sistema dell’arte nazionale e internazionale e istituzioni accademiche. La sostenibilità economica del progetto si basa su un modello misto, che combina risorse proprie, attività collaterali, come eventi privati e collaborazioni editoriali, e un sistema di *membership*. L’assenza di contributi pubblici diretti rafforza l’immagine di FOROF come esperienza pilota di moderna impresa culturale indipendente, capace di coniugare visione curatoriale, valorizzazione e sostenibilità, configurandosi come caso imprenditoriale alternativo nel settore culturale rispetto alle forme di gestione pubblica e al classico partenariato culturale.

La programmazione culturale di FOROF si evolve nelle stagioni secondo progetti innovativi che siano eventi, produzioni d’arte non convenzionali, espressione di nuovi linguaggi, *performance* d’arte contemporanea e opere *site-specific*, cioè realizzate appositamente per il suo spazio, tenendo conto del contesto e in dialogo con l’ambiente. In particolare, l’opera *site-specific* viene realizzata su commissione, secondo una forma estremamente moderna di mecenatismo, tenendo conto delle caratteristiche dello spazio destinato al pubblico dove viene collocata, delle dimensioni, dei materiali, dei colori, e non viene installata in altri luoghi e nemmeno replicata. L’arte *site-specific* include installazioni artistiche o sculture di un determinato artista e ha come obiettivo coinvolgere la comunità e creare legami con il territorio. Il caso di FOROF - che per la prossima stagione punta ad affidare la realizzazione del *site-specific* a un’artista donna che possa connettersi con il sito archeologico della Basilica Ulpia affrontando tematiche attuali - è dunque un esempio concreto di una nuova forma di mecenatismo, ma anche dell’interazione tra arte e territorio e dell’opera con il luogo in cui è inserita, coinvolgendo il pubblico in esperienze attive e partecipative, nel segno della cultura “aperta”, tema

affrontato nei capitoli precedenti.

Tra i diversi progetti realizzati finora, spiccano i Caffè Culturali Contemporanei, ispirati ai caffè storici del Novecento. Uno degli esempi emblematici era il Bal Tic-Tac, primo cabaret d'impronta futurista decorato da Giacomo Balla e inaugurato a Roma nel primo dopoguerra. Gli spazi, che richiamano gli attuali *reading party* di New York, sono intesi come momenti di condivisione e scambio intellettuale in un luogo dove dialogano archeologia e arte contemporanea. In questo senso è esemplificativa anche la partecipazione all'evento annuale Open House Roma, che celebra il design e l'architettura e durante il quale vengono aperti al pubblico oltre duecento spazi per una visione completa della città, unendo arti diverse e organizzando mostre, performance, laboratori, convegni, visite guidate, passeggiate a tema e conferenze. Un ampio progetto, che si fonda sul concetto di bene comune come motore propulsivo di una nuova economia, che mette al centro la cultura e la comunità e intende cogliere la presenza multiforme, e spesso ignorata, del patrimonio storico che caratterizza il paesaggio urbano e che invece può diventare occasione di sviluppo. Anche in questo caso si stimolano i fruitori della cultura a una partecipazione ampia, superando il ruolo esclusivo di visitatori, diventando mecenati moderni cioè sostenitori, partner e donatori per la cura di un luogo del patrimonio legato al programma, come lo stesso FOROF.

Nel suo complesso, il concetto di base di FOROF è estremamente moderno per un'impresa della cultura. Sviluppato a Roma, metropoli dove convivono storia e modernità, capitale del Paese, luogo politicamente ed economicamente di rilievo, che è anche al tempo stesso un villaggio e un'antica *polis* per come viene vissuta dai cittadini nei quartieri. Essere circondati da una ricchezza storica e culturale diventa in questo modo una fonte di ispirazione sia per gli artisti che sono invitati a realizzare le opere, sostenuti dall'imprenditrice che si propone come moderno mecenate, sia per il pubblico che ne fruisce. Per chi si occupa di produzione contemporanea rapportarsi con la storia rappresenta oggi una grande sfida e FOROF, in questo senso, punta a incoraggiare un dialogo permanente con l'antico attraverso differenti punti di vista. L'arte contemporanea, in questo ambito di relazioni, si pone come registrazione del passato che, attraverso il potenziale del presente, guarda al futuro anche nel rapporto tra cultura ed economia.

Il caso di FOROF rappresenta quindi un modello di gestione ibrida e un esempio di

convergenza significativa tra arte contemporanea, archeologia e imprenditoria culturale. FOROF si propone come un modello innovativo di impresa culturale, in cui la relazione tra patrimonio e produzione artistica non è gestita come una semplice coesistenza, ma come una pratica integrata e trasformativa e uno stimolo alla ricerca di nuove occasioni di connessione e di sviluppo.

4.4 FAI, Fondo per l'Ambiente Italiano

4.4.1 Identità, missione e visione

Il Fondo per l'Ambiente Italiano, conosciuto come FAI, compie oggi cinquant'anni. Nato sul modello del National Trust britannico, è una Fondazione senza scopo di lucro che svolge le proprie attività con il sostegno di istituzioni, aziende e cittadini privati, per la salvaguardia del patrimonio storico, artistico e paesaggistico. Si tratta dunque di un esempio concreto rispetto ai temi affrontati nel capitolo 3. La missione del FAI è in linea con il principio di sussidiarietà previsto dall'articolo 118 della Costituzione, che prevede cioè che “si instaurino rapporti tra soggetti pubblici e privati in vista del perseguimento di un interesse comune per entrambi, cioè l'interesse generale”. L'obiettivo del FAI, riconosciuto come Ente del Terzo Settore (ETS) dal 2022, è tutelare il patrimonio collettivo, salvarlo, restaurandolo, valorizzando monumenti e luoghi ricevuti in concessione o in donazione, ma anche sensibilizzare la collettività, imprese e cittadini, a intervenire sul territorio. La sua identità si fonda su una concezione del patrimonio che eccede la dimensione strettamente materiale per comprendere anche una componente relazionale, affettiva e comunitaria, propria dei luoghi di rilevanza storica e culturale. Il luogo, in questa prospettiva, però anche nella sua capacità di rappresentare un nodo di memoria condivisa, identità territoriale e appartenenza collettiva. L'atto costitutivo e lo statuto del FAI sono del 28 aprile 1975, quando viene concretizzata la dichiarazione d'intenti di Giulia Maria Crespi, prima presidente, di fare qualcosa di concreto per il Paese. Tra le prime donazioni, quella del Monastero di Torba in provincia di Varese, primo bene a essere restaurato, nel 1985, e che nel 2001 viene dichiarato Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco. Il primo bene in concessione, a titolo gratuito, è invece il Giardino della Kolymbethra, nella valle dei templi di Agrigento, affidato al Fai dalla Regione Sicilia, dopo decenni di abbandono. La prima *Giornata Fai di Primavera* è del 1993, un'iniziativa che coinvolge migliaia di

volontari e visitatori, mentre nel 2003 nascono *I Luoghi del Cuore*, segnalati dai cittadini in censimenti come luoghi per i quali favorire e promuovere interventi e raccolte fondi, secondo un programma seguito in collaborazione con Intesa Sanpaolo, che ha portato a migliaia di luoghi votati e a progetti di tutela e restauro e valorizzazione in tutte le regioni italiane. Il FAI, che segue un piano strategico per valutare i progressi, i risultati e gli obiettivi prefigurati, è da sempre orientato a promuovere un'educazione al bello, alla responsabilità e alla sostenibilità e ha salvato decine di luoghi monumentali e paesaggistici, con oltre 300 mila iscritti e 11 mila i volontari, oltre 13 milioni di visitatori. Nella missione è costante il coinvolgimento con il mondo economico. Numerosi i partenariati e le collaborazioni con le imprese, dalle donazioni, agli eventi in azienda, alla *corporate membership*, alle sponsorizzazioni, alle *Card FAI per l'Italia*, alle attività di volontariato, corsi di formazione e *team building* nei beni FAI. Ogni anno oltre 700 aziende realizzano progetti di responsabilità sociale d'impresa per contribuire allo sviluppo, al sostegno e alla valorizzazione del patrimonio del FAI. Tra gli altri, grandi aziende da Ferrarelle a Zegna, da Italo a Edison, da Dolce&Gabbana a Bancomat a Fineco, fino al leader europeo delle spedizioni BRT. I contributi di Grandi Donatori e dei cittadini possono arrivare, anche in questo caso, attraverso lo strumento *dell'Art Bonus*, ma anche con donazioni di immobili. Il FAI si pone quindi al centro di una "grande macchina di concretezza" per tutelare il patrimonio culturale italiano.⁴¹

La celebrazione del cinquantesimo anniversario e la trentatreesima edizione delle *Giornate di Primavera* hanno offerto una cornice esemplare per comprendere la portata sistemica del progetto: un mosaico di oltre 750 luoghi aperti in 400 città, grazie al lavoro capillare di delegazioni, volontari e scuole, a dimostrazione della capacità dell'ente di attivare un'infrastruttura diffusa e partecipata. Come tributo per l'impegno e la dedizione per il patrimonio del Paese, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha dedicato alla Fondazione un riconoscimento speciale: l'emissione di un francobollo, in oltre 200 mila esemplari con un valore tariffario di 1,30 euro, in omaggio alla missione di tutela dei luoghi che raccontano la storia e la cultura dell'Italia e tributo ai volontari e ai sostenitori, imprese e cittadini privati che, con il loro contributo contribuiscono a custodire il patrimonio italiano.

⁴¹ <https://fondoambiente.it/>

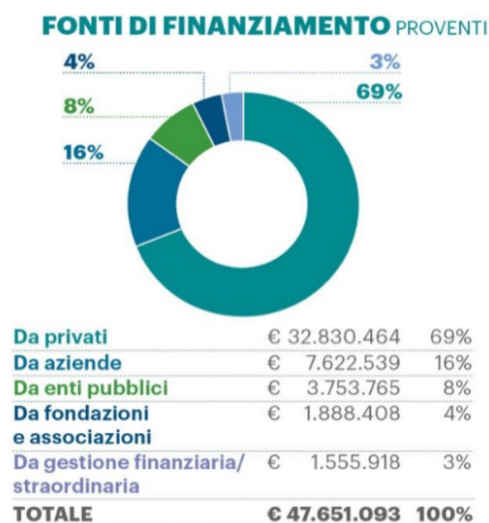


Figura 7: Fonti di finanziamento del FAI, 2023.

Fonte : <https://fondoambiente.it/sostienici/diventa-un-grande-donatore-del-fai/>



Figura 8: Destinazione dei fondi del FAI, 2023.

Fonte : <https://fondoambiente.it/sostienici/diventa-un-grande-donatore-del-fai/>

4.4.2 Iniziative, partnership e risultati

Il progetto *I Luoghi del Cuore* è una delle esperienze più strutturate e riconoscibili di partecipazione civica ed economica applicata alla tutela del patrimonio culturale e insieme strumento di finanziamento, capace di rispondere alle sfide attuali del settore, dalla frammentazione della domanda alla discontinuità dei finanziamenti alla necessità di un'economia della cultura sempre più inclusiva e territoriale. Promuove un coinvolgimento attivo della cittadinanza nei processi di tutela del patrimonio e contribuisce alla costruzione di un "paesaggio culturale partecipato", stimolando l'idea della comunità e della cura di un progetto anche economico e di rilancio intorno ai beni culturali e alle comunità locali. La modalità partecipativa del censimento, che consente a ciascun cittadino di votare i luoghi che considera significativi per segnalare la necessità di un intervento di tutela, rappresenta il primo passo in un processo collettivo e innovativo. La cura del bene che ne seguirà diventa così espressione concreta di partecipazione della cittadinanza e delle imprese, mettendo il luogo del patrimonio culturale al centro di legami sociali, economici ed emotivi. Il funzionamento, basato appunto su un censimento nazionale biennale, consente ai cittadini di votare i luoghi a cui sono affettivamente legati, contribuendo a costruire una geografia emotiva del Paese. Questa cartografia partecipata si traduce in progettualità concrete: i luoghi più votati possono accedere a un bando per il finanziamento di interventi di recupero, restauro o valorizzazione, in base a criteri di merito e sostenibilità.

Le cifre raccolte nelle ultime edizioni del censimento confermano un'ampia partecipazione: milioni di voti, centinaia di luoghi candidati, decine di interventi realizzati. In un contesto culturale ed economico che talvolta tende a privilegiare il grande evento o il marchio istituzionale, l'iniziativa valorizza una logica di prossimità, rispondendo all'esigenza di legittimazione culturale dei territori e della memoria locale. *I Luoghi del Cuore* rappresentano un'applicazione concreta ai concetti esposti nel Capitolo 3, dove si fa riferimento all'impresa culturale intesa come soggetto capace di valorizzare capitale territoriale, promuovere forme innovative di interazione tra creatività, identità e sviluppo locale e assumere una funzione generativa anche in assenza di finalità lucrative dirette. La costruzione di valore, in questo caso, si articola lungo dimensioni multiple, simboliche, sociali ed economiche, e si realizza attraverso processi di cooperazione e

partecipazione. La scelta di investire su piccoli luoghi, spesso poco noti e fuori dai circuiti tradizionali, appare particolarmente coerente con le esigenze di riequilibrio territoriale e culturale. Non è secondario che molte delle segnalazioni provengano da aree interne, borghi e paesaggi rurali, dove la segnalazione e il coinvolgimento della cittadinanza si accompagna alla domanda di riconoscimento e rigenerazione. Il progetto trasforma così il luogo in bene comune, ancorandolo a una progettualità condivisa di recupero culturale ed economico e a una visione di lungo periodo. Particolarmente significativo il caso dell'Asilo Sant'Elia a Como, opera razionalista di Giuseppe Terragni, come esempio di bene votato, recuperato e restituito alla collettività. L'azione del FAI si inserisce infatti in una strategia più ampia di rigenerazione di spazi marginali e identitari, lontani dai circuiti del turismo culturale, e dotati di forte valore simbolico per le comunità che li abitano.

Nel corso degli anni, l'iniziativa del FAI ha dimostrato la capacità di mettere in relazione capitale civico, progettualità territoriale e risorse finanziarie, secondo una logica di sussidiarietà che si innesta nel dibattito contemporaneo sulla *governance* dei beni comuni. Il ruolo di Intesa Sanpaolo, in questo contesto, non è solo quello di soggetto erogatore, ma di partner strategico in grado di co-progettare interventi in dialogo con comunità locali e istituzioni pubbliche. Si configura, dunque, un modello di partenariato che supera il rapporto pubblico-privato, in favore di un assetto ibrido e policentrico.

Il progetto, inoltre, non si esaurisce nella conservazione del bene culturale, ma punta a rendere il bene recuperato come risorsa per lo sviluppo locale e per un rinnovamento sociale, attivando un circolo economico virtuoso sul lungo termine. In questo senso, l'identità del progetto è pienamente coerente con le riflessioni emerse nel Capitolo 3, in particolare con l'idea di cultura come leva di *soft power* e fattore strategico di coesione territoriale.

Il patrimonio, nella prospettiva proposta dal FAI, è parte integrante dell'economia della cultura: genera valore non solo in termini estetici o educativi, ma anche come infrastruttura simbolica e relazionale che contribuisce alla costruzione della reputazione dei territori e all'attrattività degli stessi, anche dal punto di vista turistico e imprenditoriale. Il progetto, va sottolineato, riguarda l'intero ciclo di vita del bene culturale, dalla sua identificazione da parte dei cittadini alla valorizzazione, fino alla manutenzione ordinaria. Ancora una volta, la centralità attribuita alla visione di lungo periodo, alla co-progettazione con le comunità locali e alla valutazione dell'impatto

sociale, colloca *I Luoghi del Cuore* tra i modelli avanzati di intervento culturale sostenibile. La cultura, in questa prospettiva, non è più da definire esclusivamente come oggetto di tutela, ma diventa un soggetto attivo di trasformazione economica e sociale.

FONTI DI FINANZIAMENTO	%	FONDI RACCOLTI
Privati	69%	€ 32.830.464
Aziende	16%	€ 7.622.539
Enti pubblici	8%	€ 3.753.765
Fondazioni e associazioni	4%	€ 1.888.408
Gestione finanziaria/straordinaria	3%	€ 1.555.918
TOTALE	100%	€ 47.651.093

DESTINAZIONE DEI FONDI	%	UTILIZZO FONDI
Fondi destinati a restauri su Beni propri, in concessione e manutenzioni straordinarie	28%	€ (13.223.899)
Interventi Luoghi del Cuore	1%	€ (318.143)
Gestione Beni	40%	€ (19.257.269)
Promozione cultura, educazione e vigilanza sul territorio	7%	€ (3.467.093)
Servizi generali	9%	€ (4.348.395)
Raccolta fondi, comunicazione e digitalizzazione	15%	€ (7.036.294)
TOTALE	100%	€ (47.651.093)

Tabella 8 : Rendiconto riclassificato per attività. 2023.

Fonte : <https://fondoambiente.it/sostienici/diventa-un-grande-donatore-del-fai/>

Conclusioni

Questo lavoro si è proposto di indagare la relazione attuale tra cultura ed economia, con particolare riferimento al contesto italiano, alle dinamiche di valorizzazione del patrimonio culturale e alle sfide che affrontano oggi le imprese che operano nel settore. In un contesto segnato da profondi cambiamenti, il settore culturale si configura come un campo di sperimentazione strategica, in cui nuove iniziative e forme di collaborazione tra pubblico e privato possono concorrere alla tutela e alla promozione del bene comune. Nell'Italia contemporanea, il *posto della cultura*, la creatività non è più da considerarsi come la negazione della redditività, né il management la negazione dell'arte, ma insieme possono rappresentare un'immensa risorsa. L'analisi ha evidenziato come la cultura, tradizionalmente percepita come ambito distante dalla razionalità economica, sia oggi un *asset* fondamentale, in grado di generare valore in termini economici e sociali, e come la distanza tra economia e cultura si stia colmando, attraverso nuove relazioni che contribuiscono allo sviluppo senza snaturare lo specifico del contesto in cui le imprese creative operano. Per tornare alla citazione iniziale, *le poesie oggi danno pane* (Salvemini, 2005) e possono farlo sempre meglio.

Nel primo capitolo si è delineato il quadro di riferimento, evidenziando il progressivo avvicinamento tra le logiche culturali e quelle del management aziendale, quadro in cui le imprese che investono in cultura possono dare più valore all'investimento stesso. In particolare, è stato sottolineato come la cultura sia riconosciuta come leva di sviluppo economico, nazionale e locale, che attiva filiere produttive, genera occupazione, incentiva l'innovazione e rafforza la coesione sociale. Il patrimonio culturale italiano, in molteplici forme, rappresenta un elemento centrale dell'identità collettiva e una risorsa economica rilevante. Tuttavia, la gestione efficace richiede modelli adeguati alle sfide contemporanee, in grado di bilanciare esigenze di tutela, sostenibilità economica e fruizione.

Il secondo capitolo ha approfondito il tema del partenariato pubblico-privato (PPP), presentandolo come strumento flessibile e innovativo per affrontare i limiti finanziari del settore pubblico nella gestione dei beni culturali. Attraverso una revisione della letteratura, si è messo in luce come i PPP permettano di combinare le competenze istituzionali degli enti pubblici con l'efficienza e la capacità di investimento del settore privato. In particolare, è emersa la necessità di sviluppare modelli di collaborazione basati

su co-progettazione e condivisione dei rischi, in grado di assicurare la qualità dei servizi culturali e il rispetto dell'interesse generale. L'adozione del PPP richiede un'attenta valutazione dei progetti e una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

Il terzo capitolo ha analizzato nello specifico il tema delle sfide per le imprese culturali, le tensioni del mercato ma anche le nuove opportunità che ne derivano, dimostrando i riflessi e le interconnessioni che l'economia della cultura ha in molti ambiti della società, dal turismo culturale al *merchandising* museale, settore da sviluppare a pieno sulla base di modelli internazionali già ben strutturati. È stato sottolineato come la cultura rappresenti un *soft power* del *Made in Italy* e dei tanti elementi che contribuiscono a creare nuove strategie e politiche di gestione, di come l'imprenditoria debba combinare creatività, competenze nella gestione e nelle relazioni, generare profitto e insieme valore condiviso, mantenendo l'integrità del progetto creativo.

Nel capitolo quattro, che contiene l'analisi di tre casi specifici – il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, il FOROF e il FAI – è stata osservata in concreto l'applicazione di nuovi modelli di istituzioni culturali. I casi, molto differenti per tipologia gestionale, modalità, obiettivi e strumenti adottati, mostrano come diverse sinergie tra attori pubblici e privati possano generare risultati sia sul piano culturale sia dal punto di vista economico. In particolare, emerge l'importanza di un'identità istituzionale pubblica con una visione condivisa nel caso del Museo Nazionale Etrusco, esempio di “museo aperto” e di risultati che si possono ottenere attraverso strumenti di partenariato come l'*Art Bonus*. Mentre l'esperienza di FOROF rappresenta un esempio di come la relazione tra arte contemporanea, archeologia e imprenditoria culturale privata possa attivare nuove modalità di fruizione e generare valore e come nuove forme adottate da società benefit possano essere di stimolo al mercato culturale. Il caso del FAI mostra infine l'efficacia di una strategia partecipativa e diffusa promossa dalla Fondazione, realizzata attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini per la valorizzazione dei luoghi culturali, dello stretto legame con il territorio, del rapporto fondamentale di convergenza con le imprese di diversi settori.

Il lavoro, in sintesi, contribuisce al dibattito sulla *governance* dei beni culturali, evidenziando la rilevanza di modelli ibridi e di nuove forme di mecenatismo, la necessità di oltrepassare la dicotomia pubblico-privato a favore di una logica collaborativa. Le diverse forme di partenariato non vengono intese esclusivamente come strumenti di

finanziamento, si configurano come mezzi di co-gestione e innovazione, in cui le competenze e le risorse dei diversi attori possono essere valorizzate in una prospettiva di lungo periodo con effetti sul bene comune. Dal punto di vista manageriale, le implicazioni sono molteplici: è necessario investire in competenze trasversali, promuovere processi in stretto contatto con il territorio, adottare strumenti di valutazione dell'impatto culturale e sociale delle iniziative, puntare sempre a una visione strategica.

In conclusione, il futuro della gestione dei beni culturali richiede uno sguardo a lungo termine sulle le modalità con cui vengono amministrati, promossi e condivisi. L'adozione di modelli ibridi pubblico-privato, ben progettata e regolata, può rappresentare una risposta efficace alle sfide contemporanee, garantendo sostenibilità economica, qualità culturale e inclusività. La cultura è un bene comune: tutela e valorizzazione richiedono un impegno congiunto, consapevole e responsabile da parte di tutti gli attori, e possono contribuire sempre di più alla crescita economica.

Bibliografia

- Aguilar F. J. (1967) - Scanning the business environment, Macmillan, Londra
- Allegrini G. (2022) - Partecipazione e innovazione culturale a impatto sociale. Franco Angeli, Milano
- Bodo C. (2006) - Il ruolo delle fondazioni nel finanziamento della cultura in Italia. Economia della cultura, 1, 23-24
- Bonomi A., Masiero R. (2014) - Dalla smart city alla smart land, Agenda Marsilio, Milano
- Bozeman B. (2007) - Public values and public interest, Georgetown University Press, Washington DC
- Caputo I., Oddone M. (2022) - Produzione additiva per il merchandising museale, Società Italiana di Design, Politecnico di Torino, 45-66
- Carrasco Arroyo S. (2005) - Turismo, cultura y competitividad, Universidad de Valencia
- Caves R.E. (2000) - Creative industries between art and commerce, Harvard University Press
- Ciavarella, M.R. (2018) - Misurare i Musei Italiani, Il Capitale Culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage, Università di Macerata, 17, 101-118
- Dal Palù D., Lerma B. (2018) - Il merchandising come strumento strategico per valorizzare e diffondere i valori immateriali delle risorse culturali, Politecnico di Torino, 2, 59-70
- De Salvo P. (2003) - I processi di formazione della politica turistica, Franco Angeli, Milano
- Dubini, P., Greco, C. (2024) - La cultura è di tutti, Egea, Milano
- Girolamo G. (2017) - I beni culturali quali risorsa collettiva da tutelare – una spesa, un investimento, Aedon- Rivista di arti e diritto, 1, 77-88
- Grimsey D., Lewis M.K. (2004) - Public Private Partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance, Edward Elgar, Cheltenham
- Hodge G.A., Greve C. (2007) - Public-Private Partnerships, an international performance review, Journal of public administration and theory, 67, 3, 45-60
- Karakundakoglu S.K. (2022) - L'importance du marketing des Musées, Kutlu Yayunevi, Istanbul

- Klamer A. (2016) - The value-based approach to cultural economics, Rotterdam
- Manzocchi S., Sacco P.L. (2023) - Il posto della cultura, *Rivista di Politica Economica*, Confindustria, 2, 5-27
- Marchionna, G. (2024) - La cultura come valore aggiunto nell'economia post-industriale, intervento Università di Bari
- Mazzotta S. (2018) - Le Fondazioni culturali delle corporate del lusso. Collezioni d'arte aziendali, mecenatismo e sponsorizzazioni, *Zone Moda Journal*, Università La Sapienza Roma, 65-78
- McCormick R.R. (2014) - Marketing, cultural and Heritage tourism: a world of opportunity, Routledge, New York
- Montella M. (2009) - Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico, Electa Mondadori, Milano
- Nye J. (2005) - Soft Power: the means to success in world politics, PublicAffairs, New York
- Pignatti M. (2022) - I modelli di partenariato pubblico-privato nella gestione e nella valorizzazione dei beni culturali come strumento per la creazione di ecosistemi innovativi e di sviluppo economico e sociale, *Dpce online*, 51, 89-102
- Pirri Valentini A. (2023) - Possibilità, opportunità e rischi del finanziamento privato della cultura, *Il posto della cultura*, *Rivista di politica economica*, Confindustria, 2, 55-70
- Potts J. (2011) - Creative Industries and Economic Evolution, Edward Elgar, Cheltenham
- Sacco P.L., Crociata A. (2017) - A Conceptual Regulatory Framework for the Design and Evaluation of Complex, Participative Cultural Planning Strategies, *International Journal of urban and regional Research*, 37, 5, 93-108
- Sacco P.L., Ferilli G., Blessi G. (2018) - Cultura e sviluppo locale: verso il distretto culturale evoluto, Il Mulino, Bologna
- Sacco P.L., Blessi G. (2011) - Cultural foundation and local development, *European Planning Studies*, Volume 25, 2, 145-160
- Salvemini, S. (2005) - Quando "carmina dant panem": La cultura come risorsa economica, Egea, Milano, 3, 5-11
- Santagata W. (2009) Libro bianco sulla creatività, per un modello di sviluppo, Università Bocconi Editore, Milano
- Sciullo G. (2024) - Cultura e patrimonio culturale nella legge sul made in Italy, una prima lettura, *Aedon- Rivista di arti e diritto*, 1, 33-42

Stanfield J. R. (1983) - The Affluent Society after Twenty-five Years. *Journal of Economic Issues*, 17(3), 589–607

Throsby D. (2000) - *Economics and culture*, Cambridge University Press

Wang J. (2024) - Museum merchandising and branding based on cultural Heritage creative design, Università di Camerino

Wizemann A. (2005) - L'assetto organizzativo delle Fondazioni per la gestione dei beni e delle attività culturali, *Rivista management ed economia della cultura*, 3, 77-88

Yescombe E.R. (2011) - *Public-Private Partnerships, principles of policy and finance*, Butterworth Heinemann, Oxford

Sitografia

<https://ales-spa.com-servizi/page/>
<https://www.ales-spa.com/amatrice-riparte-dalla-cultura-con-lart-bonus/>
<https://www.ales-spa.com/artbonus/>
<https://www.ales-spa.com/chi-siamo/>
<https://alesspa.portaleamministrazionetrasparente.it/>
<https://www.artbonus.gov.it>
<https://artbonus.gov.it/1590-il-ninfeo-di-villa-giulia.html>
<https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2022/08/merchandising-musei-vendite/>
<https://www.aspeninstitute.it/la-citta-creatrice-arti-culture-economia-dalla-fabbrica-delle-cose-alla-produzione-dei-simboli-e-imm/>
<https://brandforum.it/paper/quando-il-lusso-incontra-la-cultura/>
<https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/#:~:text=Le%20citt%C3%A0%20italiane%20insignite%20fino,proposta%20del%20Ministro%20della%20cultura.>
<https://capitalidellacultura.cultura.gov.it/capitale-italiana-cultura-2027-12-marzo-proclamazione-citta-vincitrice/>
https://www.corriere.it/economia/consumi/25_marzo_07/turismo-sorpasso-dell-italia-sulla-francia-2024-da-record-con-458-milioni-di-presenze-aef1090f-69d6-4773-9053-c5a0d9a4fxlk.shtml
<https://cultura.gov.it/comunicato/merchandising-al-museo-evoluzione-di-un-mercato>
<https://www.federculture.it/attivita/progetti/rapporto-annuale-federculture/>
<https://www.federculture.it/presentato-a-roma-impresa-cultura-2024-tutti-i-dati-della-cultura/>
<https://fondazioneferragamo.com/fondazione/>
<https://fondazioneprada.org/mission/>
<https://fondoambiente.it/sostienici/diventa-un-grande-donatore-del-fai/>
<https://www.forof.it/it/chi-siamo.html>
<https://www.go2025.eu/it/discover/programma-ufficiale-progetti-go2025>
<https://grandpalais.fr>
<https://www.ilsole24ore.com/art/cultura-motore-turismo-70percento-turisti-citta-d-arte->

[e-straniero-AFKKdSID](#)

<https://www.milanofinanza.it/fashion/taylor-swift-spinger-il-pil-degli-stati-uniti-dell-1-5-202311071752112365>

<https://mimit.gov.it/it/made-in-italy/giornata>

<https://minicifre.cultura.gov.it>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/citta-darte-e-centri-storici/>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/dante-per-i-borghi-viaggio-favoloso-nellitalia-che-ce/>

<https://www.museoetru.it/la-storia-del-museo>

<https://news.artnet.com/art-world/art-merchandise-market-2080427?amp=1>

<https://pinacotecabrera.org>

<https://www.raicultura.it/raicultura/articoli/2023/04/Agrigento-3045f830-31bd-4f61-9920-3e2df963385c.html>

https://romebusinessschool.com/wp-content/uploads/2024/05/RBS_Report_Il-Business-del-Turismo-in-Italia-2024-2.pdf

<https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2024/>

<https://www.uv.es/economia-cultura-turismo/es/econcult-unidad-investigacion-economia-cultura-turismo.html>