

***Strategie e reti per la cultura***  
***relazione all'assemblea delle cooperative della cultura e dei beni culturali della***  
***regione toscana***  
***16 settembre 2010***

Nel vortice di una crisi globale che con il sistema finanziario vede rovinare l'economia produttiva, cultura e formazione subiscono l'abbandono da parte dello Stato, non solo in termini finanziari, ma anche e soprattutto nell'agenda politica strategica del governo dove la cultura e la scuola diventano sempre più marginali, oggetto di riforme che tendono sempre più a "tagliare" e a disimpegnare la funzione pubblica dall'imperativo costituzionale di tutelare e valorizzare il patrimonio culturale e dall'obbligo di garantire mezzi per consentire che la scuola sia effettivamente ed efficacemente aperta a tutti.

Indicativa è la superficialità con cui sono stati recentemente previsti i tagli agli istituti di cultura, fra cui figurano istituti di alta cultura anch'essi costituzionalmente rilevanti (art. 34 c. 6) e si è arrivati a celebrare come una vittoria il fatto che a decidere fosse il Ministro Bondi e non il Ministro Tremonti ma non è stato minimamente affrontato il problema della consistenza e della qualità delle decurtazioni dei contributi né quali conseguenze tali tagli potranno determinare.

In definitiva con i pesantissimi tagli alla cultura si sta intaccando uno degli elementi maggiormente significativi dell'identità della comunità nazionale per di più nella inconcepibile mentalità della ininfluenza o insignificanza di questa azione. E questo avviene proprio mentre ci si sta apprestando a celebrare il 150° di quell'unità che non è solo o tanto un risultato militare e politico bensì soprattutto un fatto sociale e culturale.

Di contro non è immaginabile né accettabile che gli enti territoriali suppliscano lo Stato nelle sue carenze. Anche se è assolutamente lodevole il fatto che, ad esempio, la Regione Toscana abbia deciso di subentrare allo Stato nel sostegno all'Accademia della Crusca, oppure che la stessa regione insieme al Comune di Firenze abbiano deciso di sostituire con risorse proprie il venire meno di una parte di quelle statali, appare del tutto evidente che questo non può essere un meccanismo che può durare a lungo. In primo luogo perché il Governo nazionale impone la stretta economica proprio a partire dagli enti territoriali che si troveranno a dover fare sempre più cose con sempre minori risorse. E, in secondo e for

se più importante luogo, perché la Repubblica, cui fai riferimento l'articolo 9 della Costituzione, che deve tutelare e valorizzare il patrimonio culturale italiano, è composta certo da Regioni, province e comuni, ma anche e primariamente dallo Stato.

Oggi è importante tornare a riflettere sul senso fondamentale della tutela e della valorizzazione della cultura italiana.

La cultura, prima di tutto, è un valore in sé. Non perché può produrre valorizzazione economica, posti di lavoro, coesione sociale, che pure sono elementi di valore della cultura ma in primo luogo perché *"l'arte e la scienza sono libere (e libero ne è l'insegnamento)"* – art. 33 della Costituzione – e quindi la cultura nel mondo di oggi può essere l'antidoto al cinismo, all'omologazione del pensiero unico, al depauperamento della capacità critica e della libertà di pensiero.

Un recente saggio di Stefano Bartolini<sup>1</sup> mostra, attraverso la ricognizione di studi di psicologia sociale, sociologia, biologia evolutiva, antropologia, storia economica e sociale, come la crescente povertà relazionale negli Stati Uniti incida più di molti altri fattori tanto sulla performance economica del paese, quanto sulla crescente infelicità che i cittadini denunciano come condizione caratterizzante la propria vita.

La cultura del consumo e il cambiamento di valori ad essa connesso è fra le cause maggiori di questa povertà relazionale. Al contrario, le attività umane che moltiplicano e migliorano le relazioni personali incidono nella percezione della propria felicità ben più del possesso di denaro o di beni da consumare, una condizione che ha effetti benefici anche sull'economia. E la cultura è certamente l'attività umana che, per definizione, genera e moltiplica le relazioni.

Una filosofia, supportata da dati statistici, quella esposta da Bartolini che conferma l'idea che sta alla base di un progetto promosso da Unicoop Firenze e dalle cooperative culturali aderenti a Legacoop Toscana finalizzato a facilitare e promuovere, la domenica, la fruizione di beni e attività culturali della regione Toscana. L'iniziativa, che si ripeterà mensilmente con il nuovo anno, *Il dì di festa: aperti per cultura* ha un sottotitolo che ben chiarisce gli obiettivi: *dalla cultura del consumo al consumo della cultura* e cioè si vuole dimostrare che non è nella funzione del consumo che si realizza la persona né quella in cui si impiega

meglio il proprio tempo, ma che quella culturale è una ricchezza per tutti, alla portata di tutti che genera, oltre alla conoscenza, piacere emozionale in un clima di socialità. La risposta alla prima iniziativa, che ha visto una larghissima e convinta partecipazione, induce a ritenere che il progetto possa evolversi moltiplicando l'offerta a livello territoriale e producendo proposte innovative dal punto di vista dei contenuti.

Ma la ricchezza culturale non esiste di per se, grazie ai monumenti che ci sono stati tramandati o per la creatività dei nostri artisti contemporanei, la ricchezza culturale richiede strategie, tanto lavoro, impegno, professionalità e anche rischio d'impresa.

Si sta progressivamente affermando la convinzione che il PIL non sia più un indicatore adeguato per misurare il grado di sviluppo di una società. Ormai molti – dal Governo Francese all'Unione Europea e ovviamente alle organizzazioni sociali – sono convinti che a stabilire lo sviluppo di una società contribuiscano molti e diversi fattori fra cui certamente la produzione e il consumo culturali e vengono elaborati indici raffinati per misurare il livello di benessere delle comunità<sup>2</sup>. Ma se anche facciamo riferimento agli indicatori canonici, i dati che scaturiscono analizzando l'ambito della cultura sono di assoluto rilievo.

Un'indagine di Unioncamere sul settore misura l'economia prodotta nel 2006 in 167 miliardi di euro e l'occupazione in 3,8 milioni di lavoratori occupati in 900.000 imprese. Parliamo quindi di un settore che, mettendo insieme edilizia di riqualificazione, enogastronomia e produzioni tipiche, produzioni di natura industriale e artigiana, industria culturale e di servizi ai beni e alle attività culturali, rappresenta il 12,7 del PIL e il 15,4 dell'occupazione totale e che cresce mediamente di più degli altri settori economici. Dalla ricerca emerge un profilo di azienda eccellente (futura rappresentante di un "nuovo" Made-in-Italy) che, rispetto alla media degli altri settori, manifesta un maggiore orientamento all'innovazione tecnologica.

La Toscana, a fronte di un terzo posto tra le regioni italiane come presenza di patrimonio culturale, conta solo un ottavo posto in termini di PIL prodotto. E' evidente che se si intendesse trarre risultati in termini di sviluppo economico dai dati sopraesposti, sarebbe necessario avviare una concreta politica industriale per la cultura, intesa come quell'insieme

di atti normativi, di politica economica, di regolazione del mercato, di indirizzi formativi che organicamente connoterebbero il settore come un ambito economico riconoscibile e riconosciuto.

Non solo, se guardiamo alcuni studi, a base territoriale, sull'influenza degli investimenti in cultura sul PIL, si possono osservare fenomeni di sicuro interesse che dovrebbero far riflettere i decisori politici.

Lo studio *La cultura muove Torino*<sup>3</sup> dà conto dei risultati di un decennio di investimento strategico compiuto dagli enti locali nel comparto cultura. I dati contenuti nel volume mostrano come gli investimenti in cultura siano molto più produttivi degli stessi investimenti in altri comparti produttivi. Ovviamente il settore Automotive produce un PIL stimato intorno ai 15.000 milioni di euro (65,6%), seguito dall'Aerospaziale con un PIL prodotto stimato pari a 1300 milioni di euro (6,5%). Ma subito dopo, al terzo posto, si colloca la cultura con 975 milioni di euro (4,38%), ben superiore all'ICT (3%) e alla R&D (1,7%).

E' interessante analizzare il cosiddetto moltiplicatore culturale, per cui a fronte di un investimento iniziale di 53 milioni di euro stanziati dal Comune di Torino fra il 2003 e il 2004, si possa stimare un PIL diretto di 313 milioni di euro (dovuto alle spese dirette di residenti e turisti per la cultura) a cui occorre aggiungere gli impatti indiretti fino ad arrivare ad una cifra compresa fra 975 e 1120 milioni di euro. Se andiamo ad analizzare i posti di lavoro generati, vediamo che con un giro d'affari intorno ai 900 milioni di euro, il comparto sviluppa un indotto fra i 15.000 e i 20.000 posti di lavoro (20,5 unità di lavoro ogni milione di euro). Il confronto con gli altri settori, esclusa l'automotive, è ancora vincente: con il 4,22% di PIL la cultura genera 22.000 posti di lavoro, l'Aerospaziale con il 6,5% di PIL ne produce solo 9.000, l'ICT con il 3% di PIL genera 3320 posti e la R&D con l'1,8% produce solo 2086 posti.

Un altro esempio è rappresentato dalla regione francese Nord-Pas-de-Calais<sup>4</sup>: nel bilancio 2010 di complessivi 1.516 milioni di euro, ne ha investiti 102 nella cultura: solo i trasporti (450), la scuola (265) e la formazione permanente (234) ne hanno di più. Nel 2012 si aprirà a Lens la succursale del Louvre: una operazione da 150 milioni di euro, per il 50% della Regione, il 20% dell'Unione Europea e solo il 5% di privati e 4% dello Stato.

Dunque, è possibile misurare e valutare l'effetto di investimenti nel settore come un fattore niente affatto marginale per lo sviluppo della comunità.

Nonostante queste performance la crisi globale ha accentuato drammaticamente la riduzione delle risorse pubbliche nel settore, basti pensare che gli investimenti sul patrimonio finalizzati alla tutela e alla conservazione hanno subito, rispetto ai due anni precedenti, riduzioni che raggiungono quasi il 50%, come evidenziato dalla drastica diminuzione delle procedure di gara sia nell'ambito dei servizi di ingegneria che nell'esecuzione delle opere. Ed è illusorio pensare di contenere questo progressivo abbandono del patrimonio, particolarmente grave nelle regioni ad alta densità di beni culturali, prefigurando la sostituzione dell'investimento pubblico con le sponsorizzazioni private.

Non è in una ipotetica rinascita del mecenatismo che sta il recupero di risorse per la cultura. Solo un progetto complessivo, strategico e condiviso di sviluppo del territorio che ponga al centro i beni culturali e la cultura e che veda il prioritario impegno anche finanziario del soggetto pubblico, può fungere da driver per un non residuale intervento economico da parte del privato.

Anche la Regione Toscana dovrebbe porre attenzione a non considerare la cultura come un settore inevitabilmente secondario e pensare a investire nella cultura se non l'8% del bilancio, come Calais, almeno percentuali più rilevanti rispetto all'esiguo impegno attuale.

Questo anche perché la cultura non può più essere considerata come un settore a se stante, a cui corrispondono voci di bilancio dedicate e specifiche strutture burocratiche.

La crisi impone, infatti, l'elaborazione di un nuovo modello economico che avrà nell'attrattività del territorio uno dei suoi elementi di forza. Un territorio che consente qualità della vita, stimola creatività e innovazione avrà una più forte capacità di competizione nello scenario internazionale. Non ci può quindi più essere contrapposizione tra sviluppo manifatturiero e culturale. Industria, università/ricerca e cultura devono essere saldamente interconnessi. La rigenerazione delle città dovrà passare attraverso la riqualificazione del patrimonio architettonico e ambientale che dovrà misurarsi (stimolando e impiegando) le nuove tecnologie (green economy, prodotti per il restauro) e immaginare destinazioni funzionali innovative, l'adeguamento infrastrutturale della mobilità dovrà porsi al servizio del

le diverse funzioni del territorio (produttive, turistiche, ricreative, formative), l'offerta culturale dovrà configurarsi come una rete che pervade il territorio e non essere concentrata in isolate istituzioni e il design pubblico potrà esprimere l'essenza di queste interconnessioni.

La crisi in definitiva impone una nuova capacità progettuale che consenta di generare una reale progettazione integrata del territorio .

La cultura dovrebbe, quindi, essere considerata una politica, uno strumento per lo sviluppo, a cui contribuiscono, con una azione sinergica e continuativa, diversi settori della pubblica amministrazione. E, in Toscana, già sembra importante che si siano volute mantenere sullo stesso assessorato le competenze della cultura e del turismo, come a ribadire la intrinseca relazione fra le strategie di sviluppo di questi due ambiti.

E' infatti necessario affermare l'intersettorialità dell'azione amministrativa sulla cultura, come coerente traduzione di una strategia dell'ente pubblico. E' un concetto che già esprimeva con chiarezza e lucidità Emilio Sereni<sup>5</sup> *"Per lo studioso di ogni singola disciplina, che abbia viva la coscienza dell'unitarietà del processo storico, è sempre presente il disagio di una pur necessaria specializzazione della ricerca, che rischia, tuttavia, di frammentare quell'unitarietà in tanti distinti filoni: paralleli, certo, ma per ciò stesso solo all'infinito destinati a ricongiungersi in quel processo unitario. ... ciò che particolarmente ha sollecitato il nostro interesse per i problemi di storia del paesaggio, è stato proprio il fatto che, in questa disciplina, quella frammentarietà tende, almeno parzialmente, a ricomporsi, a ridivenire storia: sicché, ad esempio, non ci si potrebbe in alcuno modo dar ragione del paesaggio toscano con un semplice riferimento alla storia delle tecniche e dei rapporti agrari di quella regione, senza riportarci invece a tutto il processo di sviluppo economico e sociale della società comunale, con la sua vita cittadina, con i suoi commerci, con i suoi traffici, con le sue interne contese politiche, e così via. Ma anche col riferimento a questa più ampia realtà, del paesaggio agrario toscano non potremmo darci piena ragione, nella sua diversità da quello lombardo, diciamo, se considerassimo il processo della sua formazione avulso dalla realtà storica di una cultura toscana, nella quale il gusto del contadino per il 'bel paesaggio' agrario è nato di un sol getto con quello di un Benozzo Gozzoli per il 'bel*

*paesaggio', pittorico, e con quello del Boccaccio per il 'bel paesaggio' poetico del Ninfale fiesolano".*

Oggi non è immaginabile una efficace strategia a sostegno della cultura da parte di un ente pubblico se non concepiamo la cultura come quell'insieme, storicamente determinato e in continua costruzione, di relazioni umane, sociali, politiche, economiche, artistiche che rappresentano il concreto sviluppo della comunità, regolata da leggi non meno che da usi e costumi, progetti e parole, conflitti e speranze. A questa strategia, appunto, devono concorrere tutti i diversi settori dell'amministrazione. E, naturalmente, devono concorrere tutte le articolazioni della società.

Nel nostro territorio dobbiamo fare i conti anche con un altro problema e cioè con la diffusa convinzione che *la cultura in Toscana e a Firenze viene da sé*, come una sorta di rimbalzo, di eco, a torto ritenuto inesauribile, del grande deposito di patrimonio culturale del passato. Anni fa Antonio Paolucci, allora soprintendente al Polo Museale fiorentino, scrisse che la cultura a Firenze si era fermata al Cinquecento e che bastava valorizzare questo patrimonio per andare avanti altri mille anni.

E' questa un'evidente testimonianza di come nella classe dirigente toscana sia radicata l'idea che in fondo la cultura non abbia bisogno di nuove risorse pubbliche né per riprodursi né per valorizzare quello che c'è, perché tanto il *brand* (Toscana o Firenze) è attraente e significativo di per sé, perché tanto i turisti continueranno comunque a visitare il nostro territorio. Si continua a pensare che questo enorme patrimonio del passato frutti da sé e che, in fondo, basta celebrarlo un po', incipriarlo e organizzare qualche passerella all'ombra del David, con un po' di *glamour* e di comunicazione e il gioco è fatto. E' quello che caratterizza la cosiddetta Davos della cultura, organizzata da Confindustria: un evento spot che di per sé non sembra in grado di lasciare niente di quello di cui la cultura a Firenze avrebbe veramente bisogno.

E' un tragico, errore. Prima di tutto perché non c'è niente come la cultura che ha bisogno di continua innovazione, di investimenti per rinnovare il ciclo produttivo, le competenze, l'elaborazione. Stiamo assistendo ormai da un paio di decenni alla sfida di città globali che

ridefiniscono la propria identità, attrattività e qualità proprio attraverso massicci investimenti nella cultura, valorizzando il patrimonio del passato e producendo la cultura del XXI secolo, ottenendo successi notevoli non solo dal punto di vista del ritorno economico, ma anche di posizionamento nell'immaginario delle persone.

Torino è il caso italiano per antonomasia: oggi, nonostante Marchionne, non è più pensata solo come la città della Fiat, ma come una delle capitali della cultura italiane e europee. Qualcosa di simile è avvenuto, in Italia, anche per città minori come Brescia e Mantova, ma i casi più eclatanti sono quelli europei: le città inglesi colpite dalla deindustrializzazione che si sono reinventate una identità attraverso la cultura così come alcune città spagnole. Non colpi di immagine e cultura degli eventi, bensì investimenti finalizzati, valutati e concertati, e, principalmente, continui, tanto per porre le basi stabili per la produzione culturale contemporanea quanto per curare e valorizzare il patrimonio del passato.

Il problema non è quindi solo di quantità. Se vogliamo che la cultura generi sviluppo è necessaria continuità e qualità nelle scelte che può derivare soltanto da una visione strategica degli investimenti nel settore, da una progettualità che per essere vincente deve essere condivisa.

Occorre una strategia di lungo respiro con la quale indirizzare risorse pubbliche congiuntamente a risorse private sugli aspetti strutturali, non superficiali, della cultura in Toscana. Così come avvenuto per le infrastrutture di trasporto e, in alcuni settori, in quelle produttive, anche nell'ambito della cultura la Toscana ha bisogno di rinnovare le infrastrutture.

L'unico ambito in cui ciò è avvenuto in questi anni è quello delle biblioteche: oggi la Toscana ha una efficiente rete di biblioteche pubbliche e archivi e nel nostro territorio vi sono diverse grandi nuove (dal punto di vista della concezione) biblioteche civiche che sono non solo dei depositi della memoria documentaria, ma dei luoghi vivi di cultura e di animazione del territorio (Firenze, Pistoia, Prato e molte altre città hanno progetti in corso di realizzazione).

In altri settori c'è ancora molto da innovare in tema di infrastrutture per la cultura. In primo luogo e soprattutto i musei che sono arretrati non solo nei servizi forniti al pubblico, ma anche nella loro concezione, per lo più luoghi di conservazione, con allestimenti datati,



con scarsissima attenzione al pubblico e con una limitata capacità di costituire reti fra loro e con il territorio per rafforzare il proprio ruolo.

Anche i musei avvertono la crisi. Ce lo dicono i dati – quei pochi che esistono e soltanto quantitativi – relativi agli ingressi dei visitatori che segnano nel 2008 un generale declino. In Toscana i visitatori scendono dai 17,8 milioni del 2007 ai 16,8 del 2008 (-5,9%). Ma, come per le aziende, la crisi non colpisce tutti indistintamente e comunque alcuni reagiscono meglio. Il recente rapporto 2009 Musei della Toscana predisposto dalla Regione<sup>6</sup>, pone opportunamente l'accento sul fatto che i musei che meglio reagiscono alla crisi sono quelli che cambiano se stessi, cercano e dialogano con il pubblico (attraverso un buon sito web, un profilo su Facebook, organizzando proposte di visita integrate con le emergenze turistiche ed enogastronomiche del territorio, creando occasioni di spettacolo dentro il museo), riorganizzano la propria struttura. Museo camaleonte, dice il rapporto, una realtà che dimostra una maggiore capacità adattativa e quindi evolutiva.

I musei migliori sono quelli che interpretano la propria funzione di istituzione culturale come capacità di interagire con i fruitori e con il territorio, sono quelli che si prendono cura del pubblico, cercando non solo di farlo entrare (con una comunicazione comprensibile e attraente e con iniziative che stimolino la curiosità e l'interesse), ma soprattutto cercando di capire come ne escono, cioè se dalla visita il visitatore trattiene qualcosa che determina una sua crescita umana e di conoscenza, se compie una esperienza interessante.

Per questo il rapporto della Regione attribuisce particolare importanza ai siti web dei musei (solo il 10% dei 93 esaminati ha un sito web con un livello minimo di accessibilità) e alle proposte educative o di edutainment (education+entertainment). Quest'ultimo è un ambito di attività in crescita, soprattutto verso bambini e adolescenti in cui c'è un ampio margine di collaborazione con i soggetti privati che non dovrebbero essere concepiti solo come gestori di servizi dati in appalto nella speranza di esternalizzare le perdite, bensì come partner con i quali costruire una strategia di sviluppo per i musei e dei musei nel territorio.

Sui teatri la Regione Toscana ha attuato consistenti finanziamenti per ripristinare e ammodernare molti piccoli teatri in Toscana, senza però programmare come tenerli aperti, con quali capacità imprenditoriali, con quale pubblico, con quali produzioni. Così oggi abbiamo

molti piccoli teatri che stentano, stanno chiudendo o chiuderanno. Qui occorre impostare una strategia che tenda a promuovere reti per valorizzare circuiti, produzioni, professionalità, specialità e aiuti a *costruire* il pubblico. Altrimenti, anche per i teatri, si può profilare la fine che hanno fatto i cinema: chiusure progressive, trasformazioni in parcheggi o centri commerciali dopo prolungati stati di abbandono.

Parlando di cinema, non si può non fare cenno alla necessità di ripensare la strategia degli ultimissimi anni: non sarà una Casa del Cinema a risollevare le sorti del cinema di qualità in Toscana, magari concentrata in una sola, grande e certamente bella, sala a Firenze; sarà invece la costruzione di una rete di sale, festival, soggetti, produzioni, occasioni a dare una chance di sviluppo, non solo di sopravvivenza, al cinema di qualità in Toscana, attirando nuovo pubblico (che tutti gli indicatori e anche altre esperienze italiane ci dicono esistere) e a formare nuove capacità creative nel settore.

Anche nell'ambito del patrimonio culturale e paesaggistico c'è bisogno di una strategia di lungo periodo. La necessità è quella di concepire e praticare tutela e valorizzazione come due momenti intrinsecamente legati, inscindibili. Ciò implica una capacità di indirizzo e di vincolo delle risorse della Regione nel settore degli investimenti per la realizzazione di progetti di restauro accompagnati, da seri, verificabili e sostenibili programmi di valorizzazione e gestione del patrimonio oggetto di intervento, sostenendo finanziariamente le amministrazioni per l'elaborazione di adeguati studi di fattibilità e su cui recepire e vagliare le progettualità del privato. Una strada su cui la Regione si era impegnata e che occorre rilanciare con maggiore determinazione.

Il progetto di autonomia speciale nel settore, promosso dal Presidente Martini nella passata legislatura, avrebbe aiutato non poco a muoversi più decisamente ed efficacemente nella direzione di costruire un profilo innovativo del legame fra tutela e valorizzazione del patrimonio. Comunque oggi il Codice dei Beni Culturali offre strumenti che le regioni possono tentare di utilizzare. Ad esempio gli Accordi di Valorizzazione previsti dall'art. 112 del Codice: *Lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pub*

*blica. Gli accordi possono essere conclusi su base regionale o subregionale, in rapporto ad ambiti territoriali definiti, e promuovono altresì l'integrazione, nel processo di valorizzazione concordato, delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati.* Ma anche, indipendentemente da questo, possono essere stipulati accordi tra lo Stato, le regioni, gli altri enti pubblici territoriali e i privati interessati, per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali.

Il Codice offre quindi il terreno per sperimentare modalità e strumenti di cooperazione fra diversi soggetti pubblici, titolari di competenze e funzioni diverse sui beni culturali, e fra questi e i soggetti privati. La Toscana potrebbe essere la regione nella quale sperimentare e produrre soluzioni innovative in questo ambito.

Infine un ultimo elemento di riflessione: le imprese toscane delle costruzioni, dell'impiantistica, dell'arredamento, del sistema casa, ma anche della cultura sono riconosciute in tutti i paesi emergenti come attrici del Made in Italy, eppure trovano difficoltà ad internazionalizzarsi. Occorre una spinta decisa per liberarsi dagli ostacoli: la dimensione troppo piccola, la scarsa disposizione a lavorare in rete, la visione "artigianale" del processo produttivo, la mancanza di supporti reali e immediati per la conoscenza dei sistemi paese.

I paesi emergenti chiedono al Made in Italy prodotti "chiavi in mano", pronti da consumare. Si ricerca la qualità "artigianale" ma dell'impresa moderna e organizzata, capace di proporre un restauro esemplare dal progetto, alla realizzazione, alla manutenzione, alla gestione in un processo organico e garantito.

E' attraverso questo percorso che il territorio è in grado di fare sistema, di mettere insieme la microimpresa artigiana e la media e grande impresa innovativa e di proporsi nel mondo da protagonista, magari insieme agli operatori della cultura contemporanea italiana, del cinema, del teatro, della musica.

Costruire reti e strategie è difficile e richiede applicazione e intelligenza politica nonché continuità di investimenti, capacità di indirizzo, di valutazione sugli effetti in relazione agli

obiettivi che ci si pone. Ci sono, però, alcune condizioni di fondo per la costruzione di una simile strategia:

- a. La volontà e capacità di costruire un rapporto continuo e virtuoso pubblico-privato, con ruoli chiari, comunanza di fini, distinzione di compiti. E quindi una concertazione meno episodica e realmente finalizzata ad una congiunta elaborazione progettuale per lo sviluppo del territorio con successiva verifica dei risultati. Quest'ultima, la verifica dei risultati, costituirebbe un atto innovativo estremamente proficuo anche per le eventuali correzioni in corso d'opera talvolta necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.
- b. Considerare la cultura come elemento fondamentale di un ripensamento e di una riprogettazione economica e sociale del territorio, elemento indispensabile per favorire creatività, innovazione, attrazione di talenti, qualità della vita e, quindi, una più forte capacità di competizione del territorio.
- c. Interpretare l'ambito culturale non come settore ma come elemento caratterizzante l'intero territorio, fattore pervasivo anche delle diverse attività economiche.
- d. La collocazione centrale della cultura nelle strategie dell'ente pubblico va declinata respingendo la logica che vede, nell'attuale penuria di risorse, il privato sostituire il pubblico, bensì considerare il privato come soggetto moltiplicatore degli sforzi e degli investimenti pubblici.
- e. Supportare economicamente le amministrazioni territoriali per sviluppare adeguati livelli di progettualità anche in relazione a potenziali nuove funzionalità dei complessi oggetto di interventi di recupero.
- f. Costruire un terreno aperto, trasparente e competitivo per il privato, mettendo al centro la qualità e le competenze e solo come fattore secondario il prezzo. Ciò tanto nell'ambito delle gare che la Pubblica Amministrazione territoriale indice (troppo spesso e comprensibilmente basato sul massimo ribasso, alimentando però così forme di minore qualità del servizio o della prestazione resa e anche di riduzione delle tutele e diritti del lavoro), quanto nella

- g. più generale relazione con i soggetti privati nel più ampio ambito dei beni e delle attività culturali.
- h. Non relegare la cultura e i beni culturali in ristretti ambiti nei bandi di finanziamento per l'innovazione tecnologica, considerando in maniera meno rigida ed anzi più propositiva l'apporto che il settore può portare in termini di innovazione nella strutturazione e offerta del territorio.
- i. Promuovere e supportare in modo ancora più significativo la creazione di reti e di concentrazioni, valorizzando anche l'elemento intersettoriale.
- j. Promuovere in maniera concreta il processo di internazionalizzazione del settore della cultura, inteso nella sua concezione più ampia, dal restauro alle gestioni, dalla manifattura ai servizi.

Infine una riflessione su quella forma imprenditoriale, la cooperativa, che trova così larga presenza nel settore forse anche perché quello dei beni culturali è un ambito che non può avere come unico o principale scopo il profitto mentre può garantire ampi e qualificati sbocchi occupazionali.

Le Cooperative della cultura e dei beni culturali sono una realtà composita, fatta di piccole e medie aziende, con forti specializzazioni, ma anche con una tendenza a fare sinergia, per meglio competere in un mercato giovane e scarsamente strutturato. Imprese che gestiscono beni culturali di grande rilevanza e altri di piccola dimensione ma non meno rappresentativi della comunità di riferimento. Imprese che producono cultura contemporanea, che operino nell'ambito della musica piuttosto che del teatro, della didattica piuttosto che del restauro, della cultura scritta come dell'arte. Imprese che danno lavoro regolare, stabile e qualificato ai propri associati. Imprese serie e affidabili; qualche volta di successo anche se non sempre con una cultura d'impresa all'altezza delle necessità. Comunque sempre tese e affascinate dall'innovazione, aperte al cambiamento, in grado di capire e affrontare collettivamente le sfide che il mondo dei beni e delle attività culturali oggi pongono. Imprese che non possono accontentarsi di gestire l'esistente o il dato storicizzato, perché

altrimenti sarebbero destinate al fallimento non essendo imprese garantite da chissà quali proprietà o capitali ma piuttosto dalle riserve intergenerazionali accumulate con il lavoro dei propri soci. Ciò comporta un alto tasso di autonomia e libertà, ma anche di disponibilità all'adattamento e, per questo, naturalmente propense al dialogo. Con questo atteggiamento vorrebbero relazionarsi al nuovo governo regionale: disponibili a mettere le proprie forze, intelligenze ed esperienze al servizio di un progetto comune da costruire per lo sviluppo del territorio.

Susanna Bianchi

---

<sup>1</sup> S. BARTOLINI, *Manifesto per la felicità. Come passare dalla società del ben-avere alla società del benessere*, Donzelli Editore, 2010

<sup>2</sup> Si è recentemente tenuto a Firenze il convegno annuale dell'*Institute for Quality of Life Studies* che da anni lavora su questi temi. Per una sintetica nota sulla ricerca per misurazioni alternative al PIL, CENTRO STUDI UNIONCAMERE, *Rapporto Unioncamere 2010. L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di Commercio*, pp. 343-344, Unioncamere 2010.

<sup>3</sup> *La cultura muove Torino. Progetto Capitale Culturale*, Torino, Città di Torino, 2006.

<sup>4</sup> E. SERENI, *Storia del paesaggio agrario italiano*, Laterza, 1961

<sup>6</sup> SETTORE MUSEI, AREE ARCHEOLOGICHE, VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI E CULTURA DELLA MEMORIA (a cura di), *Musei della Toscana. Rapporto 2009*, Firenze 2009.