

Nonostante i tagli a finanziamenti e donazioni il settore vince la crisi

# La gestione della cultura dà fiato all'occupazione

Pagine a cura

DI **BENEDETTA PACELLI**  
E **GIANFRANCO FERRONI**

**A**i beni culturali non servono solo archeologi, archivisti e restauratori: si apre una nuova stagione di lavoro per comunicatori e manager, da impegnare per valorizzare il patrimonio nazionale. Un processo ancora in corso, che lascia intravedere margini per lo sviluppo di nuovi ruoli. Nel ministero guidato da Giancarlo Galan si guarda al futuro spingendo la nascita di nuove figure professionali accanto ai profili tradizionali: per sfruttare al meglio il patrimonio esistente e dare più servizi a quelli che bisogna definire «clienti» più che visitatori. Con la complicità anche della multimedialità. Ecco quindi di strateghi della pubblicità che vengono spinti a dar vita a spot innovativi e campagne di comunicazione aggressive, e manager della cultura tesi a produrre iniziative capaci di creare fatturato anche a breve termine, con l'aiuto degli addetti alla gestione degli spazi cosiddetti aggiuntivi, dei gestori delle librerie e delle strutture di accoglienza. D'altra parte, la rete dei beni culturali, costituita da 3.800 musei e 1.800 aree archeologiche, se si considerano, oltre ai luoghi d'arte statali, anche quelli gestiti dalle amministrazioni locali, è capace di creare un indotto che produce un valore aggiunto di 167 miliardi di euro e assorbe circa 1,5 milioni di occupati. Un'occupazione di qualità in settori spesso ad alto contenuto innovativo e potenzialmente competitivi, che può costituire un'opportunità per migliaia di giovani. Un settore in fermento e che nonostante tutto resiste ancora al vento della crisi.

**Alcuni numeri del settore.** È un comparto che frutta all'Italia quasi il 4,9% della ricchezza prodotta (68 miliardi di euro) e dà lavoro a un milione e mezzo di persone, il 5,7% dell'occupazione nazionale. Superiore, tanto per fare un esempio, al settore della meccanica e dei mezzi di trasporto. Sono i dati contenuti dello stu-

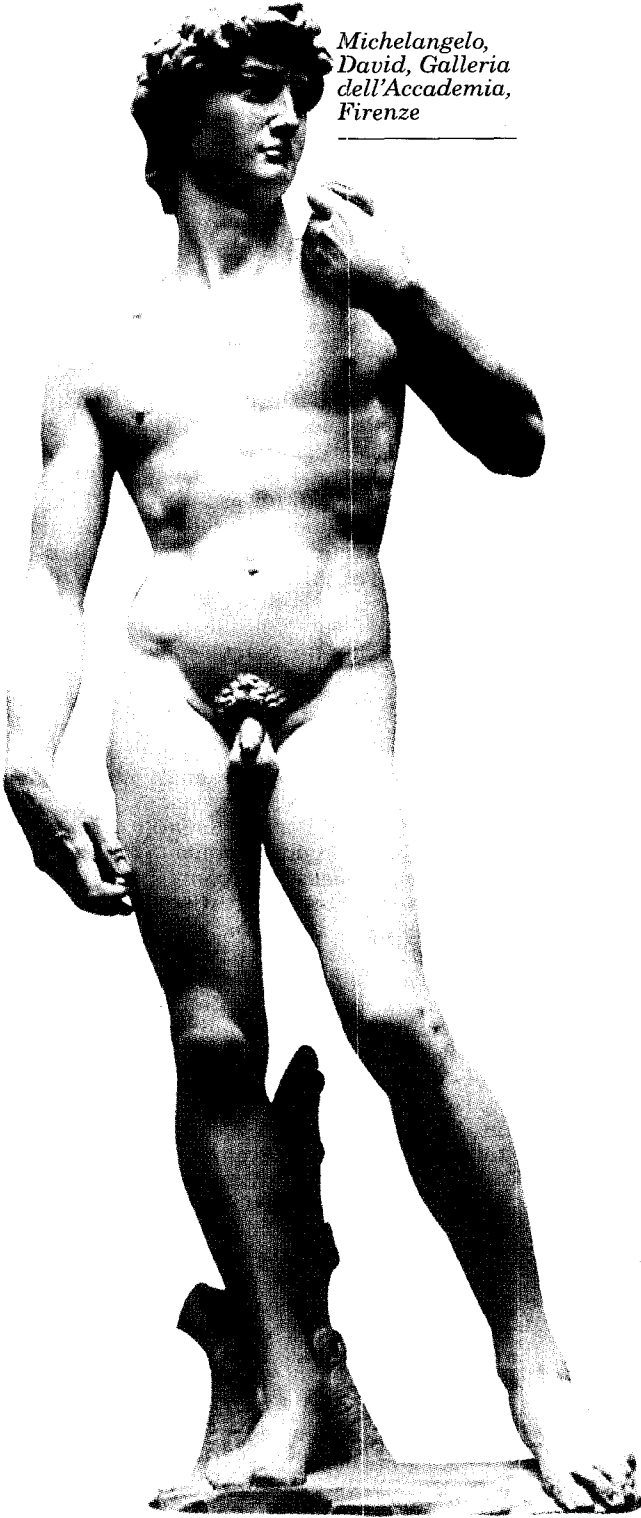
dio «L'Italia che verrà, Industria culturale, made in Italy e territori», realizzato da Unioncamere e da Fondazione Symbola, un rapporto che punta a quantificare il peso della cultura nell'economia nazionale. La ricerca descrive la cultura come un settore dinamico e rivolto al futuro, inquadrandola come un fattore trainante per una gran parte dell'economia italiana, sicuramente una delle leve per ridare fiato a un paese in apnea. Evidenziando la tendenza del triennio nero 2007-2010: la crescita del valore aggiunto delle imprese del settore della cultura è stata del 3%, 10 volte tanto l'economia italiana nel suo complesso (+0,3%). Dato che si riflette sul numero di occupati: saliti di quasi un punto percentuale (+0,9%, +13 mila posti) a fronte della pesante flessione del 2,1% subita a livello complessivo. Ancora: il saldo della bilancia commerciale del sistema produttivo culturale nel 2010 ha registrato un attivo per 13,7 miliardi di euro. A livello di economia complessiva, invece, la bilancia indicava -29,3 miliardi. L'export di cultura vale circa 30 miliardi di euro e rappresenta l'8,9% sull'export complessivo nazionale; l'import è pari a circa 16 miliardi di euro e costituisce il 4,5% del totale.

**Gli investimenti del settore.** A fronte di così buoni risultati, calano però gli investimenti. Non solo pubblici (33% in cinque anni), ma anche privati. Secondo il rapporto annuale di Federculture realizzato nel 2010 gli investimenti sono scesi di 181 milioni di euro rispetto al 2009 (-9,6%). A diminuire sono le sponsorizzazioni (-30%), le erogazioni delle fondazioni bancarie (-20,5%) e le donazioni delle imprese (-7%). Ma non solo, perché sempre scorrendo i dati si scopre che, negli ultimi cinque anni, l'intervento dello stato nella cultura è sceso di oltre il 30%: la dotazione del Mibac è infatti passata dai 2.201 milioni di euro del 2005 ai 1.509 previsti per il 2011. Solo nell'ultimo anno tra il 2010 e il 2011 la caduta delle risorse è stata quasi il 12%. A ciò si aggiunge il crollo del finanziamento statale dello

spettacolo: il Fondo unico per lo spettacolo dal 2005 è quasi dimezzato e per il 2011 si prevede uno stanziamento di 258 milioni di euro. Se il sistema culturale nei territori ha retto, dicono i protagonisti del settore intervenuti agli Stati generali è solo grazie agli enti locali. Ma anche questi ultimi oggi sono in grandissima difficoltà: già tra il 2008 e il 2009 (ultimo dato Istat disponibile) i comuni hanno diminuito i loro impegni per il settore culturale del 3,8% e le province del 15,9%.

Ma qual è quindi il problema? Per Roberto Grossi, presidente Federculture, «non è stata sviluppata in Italia un'industria culturale: sono ormai ineludibili le riforme per nuove norme fiscali e nuovi modelli di gestione che non vedano più i privati semplicemente sponsor ma partner, va esteso il meccanismo del 5 per mille al teatro e alla musica, vanno rivisti i meccanismi di spesa di Arcus per dare priorità a progetti di sviluppo che creano anche occupazione e, infine, in un momento difficile come l'attuale vanno perseguite forme di collaborazione tra operatori e istituzioni culturali». Tutto ciò senza trascurare, ma piuttosto considerandole tra gli elementi prioritari di quella che Grossi chiama «rivoluzione culturale», l'educazione e la formazione, fondamentali per rilanciare le figure professionali («le stiamo perdendo, perché non ci abbiamo investito») e ampliare la fruibilità della cultura. La colpa, per Grossi, «è dell'università, ormai autoreferenziale», vista come un'istituzione che tende solamente a formare una nuova classe accademica, senza alcun rapporto con il mondo contemporaneo. Non è un caso che Federculture non arruoli più stagisti provenienti dalle facoltà universitarie.

*Michelangelo,  
David, Galleria  
dell'Accademia,  
Firenze*



**LA FORMAZIONE**

## Dall'archeologo al restauratore, le vie per specializzarsi

Come si diventa operatori dei beni culturali? Le professioni di storico dell'arte, archeologo, operatore e conservatore dei beni culturali non sono regolamentate per legge e non esistono albi professionali a cui iscriversi. Esiste, però, un'offerta formativa a livello universitario piuttosto varia: dalla facoltà di lettere con indirizzo storico-artistico a quella di archeologia vera e propria, agli specifici corsi di laurea in conservazione dei beni culturali fino ai corsi universitari, di nuova istituzione, che riguardano il restauro. La scelta di questo tipo di studi può portare a sbocchi lavorativi in vari settori: enti locali e istituzioni specifiche, soprintendenze, musei, biblioteche, archivi, cineteche, parchi naturali, aziende e organizzazioni professionali che operano nel settore della tutela e della fruizione dei beni culturali e del recupero ambientale. Per quanto riguarda le soprintendenze e in generale gli enti pubblici, l'assunzione avviene per concorso pubblico (non se ne vede uno da decenni) regolarmente pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale*, ma anche per chiamata, nel senso di assumere ruolo di collaboratore a tempo. In ogni caso per potervi partecipare è necessario frequentare una delle scuole di specializzazione post-lauream che rilasciano un diploma indispensabile per accedere ai concorsi per ispettore presso

le soprintendenze.

Un ulteriore percorso è quello della guida turistica. Per accedere a questa professione è necessario ottenere il patentino, ovvero una licenza che autorizza a esercitare questa professione. Il patentino si ottiene grazie al superamento di

un esame al quale si può accedere se si ha un diploma di scuola superiore, si conosce almeno una lingua straniera e si frequenta un corso di formazione ad hoc (ne esistono di privati ma anche organizzati da regioni e province). A questa regola comunque ci sono due eccezioni. Chi è laureato in storia dell'arte o archeologia, può diventare guida turistica senza sostenere l'esame di abilitazione ma semplicemente superando un colloquio di verifica della

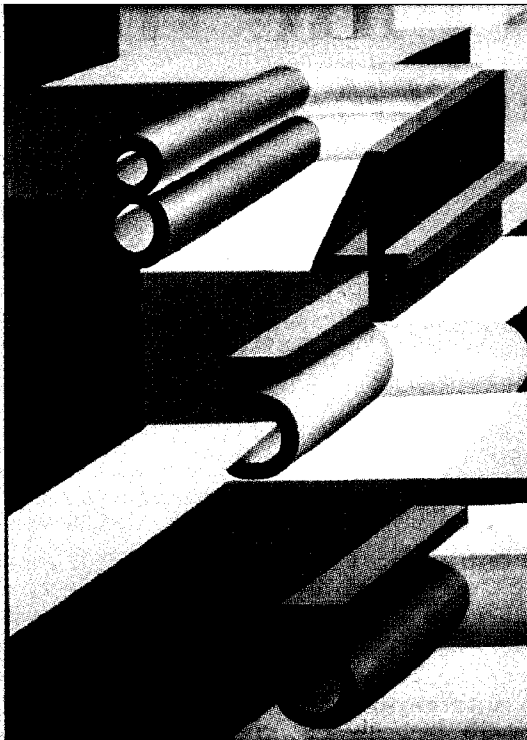
conoscenza di una lingua straniera e del territorio di competenza presso il servizio formazione professionale dell'amministrazione provinciale. Chi invece è laureato in materie letterarie e nel proprio corso di studi ha sostenuto almeno un esame di storia dell'arte può accedere all'esame di abilitazione senza aver seguito il corso di formazione per diventare guida turistica. Una volta ottenuto il patentino, la guida turistica può decidere di lavorare come di-

pendente per un'agenzia di viaggi o come freelance per una o più agenzie.

Infine c'è lo sbocco del restauro. In questo caso c'è

l'esperto scientifico di beni culturali, il tecnico del restauro e infine il restauratore vero e proprio. Ma come diventare restauratori? D'ora in poi per acquisire immediatamente il titolo è possibile optare per le scuole di alta formazione il cui accesso è disciplinato da un concorso: l'Istituto superiore per la conservazione e il restauro di Roma, l'Opificio delle pietre dure di Firenze e l'Istituto centrale di Patologia del Libro di Roma. Accanto a queste scuole poi c'è il canale universitario: d'ora in poi, infatti, anche gli atenei che hanno attivato un corso quinquennale accreditato presso una specifica commissione ministeriale potranno rilasciare un titolo spendibile per l'iscrizione all'albo così come prevede l'articolo 182 del nuovo codice dei beni culturali (dlgs n. 42/2004).

Infine c'è la formazione dei master universitari. Nel variegato panorama offerto da università e fondazioni ce ne sono alcuni che hanno ricevuto il bollino blu del ministero dei beni culturali. Tra questi c'è il Luiss master of art, organizzato dalla Luiss, e il Master of landscape, art and culture management, sviluppato da Trentino school of management in partnership con il Mart di Trento e Rovereto.



**Giacomo Balla, Numeri Innamorati,**  
Mart Rovereto



**Caravaggio, Bacchino malato,**  
Galleria Borghese, Roma

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

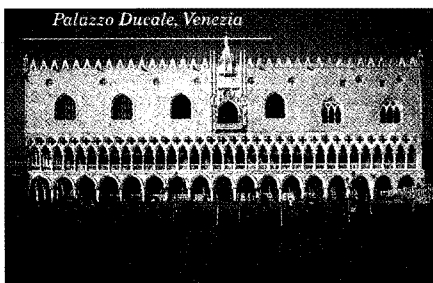
**LE BEST PRACTICE**

## Managerialità per l'efficienza

Nel volume «Management, beni culturali e pubblica amministrazione», di Sara Bonini Baraldi, edito da **Franco Angeli**, si sostiene che i beni culturali, in Italia, sono ancora appannaggio (quasi) esclusivo della pubblica amministrazione, «giusto o sbagliato che sia» all'interno di questa un ruolo fondamentale è ancora svolto dall'apparato centrale, cioè dal ministero e dal suo complesso apparato periferico di soprintendenze. Le sorti del patrimonio culturale italiano non possono dunque essere disgiunte, né a livello normativo né a livello operativo né a livello d'analisi, da quelle del sistema pubblico nel suo complesso, e dal potente fenomeno di «managerializzazione» che lo ha recentemente investito (fenomeno, questo, di portata internazionale). All'interno di questo panorama non mancano gli esempi di eccellenza. Il Premio Best Practice patrimoni pubblici 2011, per esempio, ha insignito con un riconoscimento la Fondazione Musei Civici di Venezia per aver adottato il facility management come strumento per la valorizzazione dei beni culturali. Una filosofia che ha guidato la scelta del modello organizzativo, incentrato sulla gestione integrata dei servizi, riducendo i costi amministrativi e gestionali legati alla diversificazione dei contratti e agevolando l'accorpamento di prestazioni che si intersecano strettamente con le funzioni e gli obiettivi del sistema: il fornitore infatti non vede remunerata la propria attività attraverso un canone, ma con una percentuale sugli incassi, attivando quindi una sinergia di azioni volte al conseguimento del medesimo obiettivo. Il contratto ha assegnato a Cns la «Gestione dei servizi integrati delle sedi museali, relativi a sorveglianza, coordinamento di tutela del patrimonio, assistenza al pubblico, accoglienza, portineria, biglietteria, pulizia, vigilanza notturna e gestione delle emergenze».

A Roma, con 912 dipendenti (274 laureati) e un fatturato di 65,145 milioni di euro, si impone come

protagonista una realtà come Zetema Progetto Cultura, nata nel 1998 come soggetto privato e specializzata nella gestione di servizi museali e nell'organizzazione di grandi eventi nella capitale. Presieduta da Francesco Marcolini, la società in house (dal 2005) del comune di Roma (oggi Roma Capitale), punta a «mettere a sistema» il settore culturale della città e ottenere, attraverso una crescita di integrazione delle attività, un incremento dell'efficienza (economie di rete, di scopo e di scala) e dell'efficacia (potenziamento degli impatti dei processi di valorizzazione culturale ed economica). In particolare Roma Capitale ha attribuito alla società la gestione, in modo esclusivo, del Sistema Musei Civici di Roma e di diversi spazi cittadini dedicati alla cultura e all'accoglienza turistica. Zetema si occupa di progettazione, manutenzione, conservazione e catalogazione per conto della Sovrintendenza di Roma Capitale. Altro esempio di best practice nella valorizzazione del territorio attraverso l'arte e la cultura contemporanea è, secondo l'indagine «L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori», realizzato da Unioncamere e da Fondazione Symbola, il Trentino-Alto Adige. Oltre ad aver dato vita a due importanti musei d'arte contemporanea con progetti architettonici innovativi, il Mart di Rovereto e il Museion di Bolzano, la regione sostiene realtà di dimensioni più piccole ma non meno significative in termini di sperimentazione, sia dal punto di vista della ricerca artistica sia della gestione, come la galleria Civica d'arte contemporanea di Trento, divenuta anch'essa Fondazione in grado di attirare l'ingresso di alcuni privati. In termini di spesa pubblica, il Trentino-Alto Adige occupa di fatto il terzo posto nella classifica delle regioni italiane, con 113 milioni di euro spesi nel 2007. I risultati di questo investimento strategico sono visibili dal lato della crescita della domanda: nel 2007 il Trentino-Alto Adige è stata la regione in cui si è registrato il maggior incremento di partecipazione alle attività teatrali e la maggior affluenza a mostre e musei.

*Fori Imperiali, Roma**Palazzo Ducale, Venezia*

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

**LA RICETTA DI MARIO RESCA**

## Comunicare fa bene agli incassi

La ricetta per rilanciare i musei porta la firma di Mario Resca, che nel ministero per i beni e le attività culturali è il direttore generale per la valorizzazione, e si riassume in un verbo: comunicare. Con spot capaci di creare dibattiti accesi nel mondo degli intellettuali, dove per stimolare gli italiani e gli stranieri a visitare monumenti famosissimi viene evocato lo spettro di una trasporto notturno delle meraviglie artistiche con degli elicotteri: un'operazione costata pochissimo che ha avuto il merito di far tornare l'attenzione sui beni culturali, anche con le aperture serali degli spazi espositivi.

Resca è un manager che vanta una lunga esperienza nel settore privato: laureato in economia e commercio all'università Bocconi di Milano, è consigliere indipendente di Eni, presidente di Italia Zuccheri, del Casinò di Campione e di Confimprese, vicepresidente e joint venture partner di McDonald's Development Italia, consigliere della Mondadori, senior advisor di «Oaktree Private Equity Fund», di Finance Leasing e di Arfin, nel giugno 2002 gli è stata conferita l'onorificenza di cavaliere del lavoro. Dagli uffici del quarto piano

del dicastero di via del Collegio Romano, nella capitale, guida una pattuglia di giovani: con un budget limitato, pari a 1,485 milioni di euro (investito per il 60% per acquistare spazi, 26% per produzione, 14% per partecipazione a fiere, promozione e altro), stimola la struttura ministeriale con l'obiettivo di creare nuovi

visitatori per gli spazi museali italiani, semplicemente comunicando. Una direzione generale che vanta un rapporto 1 a 6 tra investimenti e benefici, dato che i maggiori ricavi per i musei ministeriali è pari a 7,294 mln a fronte di un investimento pari a 1,208 mln. Senza tenere conto delle entrate provenienti da audioguide, bookshop e servizi di ristorazione: e rispetto al 2009, il 2010 ha permesso

di far crescere del 15,21% il numero dei visitatori nei musei statali.

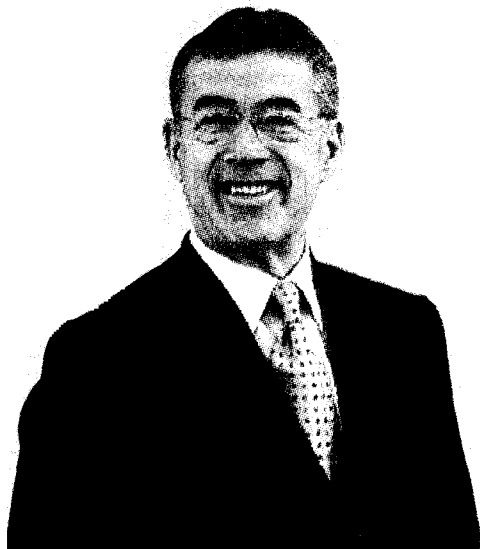
Per Resca, la vera sfida da vincere è quella di attirare il turismo culturale internazionale: «Ci sono 20 milioni di cinesi interessati a visitare ogni anno i musei italiani. A Pechino abbiamo incontrato i governanti della Cina per dare vita al primo esempio di musealizzazione italiana al di fuori dei confini nazionali, con il Museo Italia Piazza Tien An Men, promuovere l'arte italiana all'estero con gli ori di Taranto all'Expo di Shanghai, dare vita a un'azione culturale integrata con il progetto

Le vie della seta. Per non parlare del museo cine-

se a Roma, nelle sale di palazzo Venezia, a Roma».

Anche in questa ottica, Resca ha promosso un accordo con Google, per la digitalizzazione di un milioni di volumi: un finanziamento nato per preservare

il patrimonio culturale delle biblioteche italiane. E con googleartproject.com, gli Uffizi di Firenze sono stati coinvolti in un progetto mondiale che coinvolge i 17 musei più importanti del pianeta: 1.061 opere (a cominciare dalla *Nascita di Venere* di Botticelli) che si possono ammirare, grazie all'alta risoluzione, direttamente dallo schermo del personal computer. E tra i progetti Resca sottolinea la «creazione di un canale tematico della cultura, sul digitale terrestre e sul web, in collaborazione con la Rai e altre emittenti private», oltre alla «garanzia di stato» in tema di prestiti di opere d'arte per favorire il trasporto senza oneri assicurativi gravosi per le casse degli organizzatori degli eventi internazionali. Per Milano, poi, Resca ha la responsabilità del rilancio della Grande Brera, un progetto che prevede l'espansione della Pinacoteca milanese, l'ampliamento dell'Accademia di Belle Arti e la creazione di un secondo polo museale nell'ex caserma Mascheroni: il prossimo appuntamento a Milano, su questo tema, si svolgerà il prossimo 11 ottobre. Un possibile, ulteriore volano di sviluppo per il capoluogo lombardo.

**Mario Resca**