



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 50 Anno 2022

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali

LAB 3000

NUMERO SPECIALE

Atti XVII edizione Ravello Lab
CULTURA e DEMOCRAZIA

- *Il lavoro culturale*
- *La finanza per la cultura*

Ravello 20/22 ottobre 2022



Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione	5
Alfonso Andria	
La forza della Democrazia è la Cultura	8
Andrea Cancellato	
Azioni concrete per il sistema "Cultura" in Italia	10
Vincenzo Trione	
Ridurre il gap tra Università e mondo del lavoro	12
Claudia Ferrazzi	
Responsabilità della cultura al servizio della Democrazia	14
Panel 1: Il lavoro culturale	
Fabio Pollice	
Il lavoro per la cultura	22
Giovanna Barni	
Il lavoro culturale è un tema complesso	30
Maria Grazia Bellisario	
Lavorare per la cultura: progettare il futuro, riorientare e gestire il presente	34
Aldo Bonomi	
Per uno Statuto del lavoro culturale e creativo	40
Giusy Caroppo	
La valorizzazione del lavoro culturale e artistico, tra riorganizzazione del sistema e resilienza	46
Giovanni Ciarrocca	
Le dimore storiche: occupazione, giovani, lavoro, filiere, identità e sviluppo del territorio	50
Giuseppe Di Vietri	
La domanda culturale pubblica. Riflessioni sugli strumenti del Codice dei contratti pubblici per la committenza di prodotti e servizi culturali e creativi	56
Pietro Graziani	
Il lavoro culturale	64
Stefano Karadjov	
Domanda e offerta culturale	68
Salvatore Claudio La Rocca	
Il lavoro culturale: una tematica da contestualizzare	72
Ester Lunardon, Marina Minniti	
La cultura dello sfruttamento. Le condizioni di lavoro nel settore culturale	82
Francesco Mannino	
Cosa si può ancora dire sul valore sociale del lavoro culturale	88
Stefania Monteverde	
Il valore della partecipazione culturale è l'energia solare	94
Emanuele Montibeller	
Il lavoro culturale: alcune opportunità	104
Vincenzo Pascale	
Cultura e Democrazia	108
Elena Pelosi	
Musei come luogo di lavoro e formazione	110

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Francesca Velani	
Il lavoro culturale: nuova produzione e nuovi ambiti di intervento.	
Elementi di riflessione sulla <i>governance</i>	114

Roberto Vicerè	
Cultura come riferimento identitario	122

Alessandra Vittorini	
Lavorare con le persone, lavorare per le persone	126

Panel 2: La finanza per la cultura

Felice Scalvini	
La finanza per la cultura	134

Salvatore Amura	
Proposta di progetto di conservazione programmata	142

Francesca Bazoli	
Rapporto tra impresa e istituzioni culturali	146

Serena Bertolucci	
In arte l'economia è sempre bellezza	148

Irene Bongiovanni	
Cambiare sguardo per le nuove sfide culturali	150

Francesco Caruso	
Opportunità di finanziamenti in campo culturale da parte delle organizzazioni internazionali	154

Francesco Cascino	
Ravello LAB 2022: dalla vista alla Visione	158

Mario Eboli	
Il finanziamento pubblico della Cultura al tempo del neoliberismo	162

Alberto Garlandini	
Musei e patrimonio culturale per la difesa della diversità e della democrazia	166

Antonello Grimaldi	
Preservare per valorizzare	170

Alessandro Leon	
Crisi economica e finanza d'impresa in ambito culturale	174

Marcello Minuti	
Cultura aziendale per le aziende della cultura: prospettive e limiti	188

Francesco Moneta	
Comunicazione d'impresa e cultura, nuove regole del gioco	190

Marco Morganti	
Un nuovo modello di valutazione per l'impresa culturale	194

Celestino Spada	
Strane scelte di finanza pubblica nel settore dell'audiovisivo italiano	198

Remo Tagliacozzo	
La rilevanza della fruizione ibrida	202

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	209
----------------------------------	------------

Patrimoni viventi 2022. La premiazione	226
--	------------

Il programma	229
--------------	------------

Territori della Cultura

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

andria.ipad@gmail.com

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sc.larocca2017@gmail.com

Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

alborelivadie@libero.it

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

moreljp77@gmail.com

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale
Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

Francesco Caruso Responsabile settore

francescocaruso@hotmail.it

"Cultura come fattore di sviluppo"

Territorio storico, ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

dieterrichter@uni-bremen.de

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione

matilderomito@gmail.com

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

adamendola@unisa.it

sul turismo culturale

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

univeur@univeur.org

Monica Valiante

Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

Per consultare i numeri
precedenti e i titoli delle
pubblicazioni del CUEBC:
www.univeur.org - sezione
Mission

Per commentare
gli articoli:
univeur@univeur.org

Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 858195 - Fax +39 089 857711

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Main Sponsor: 
Villa Rufolo | Festival

ISSN 2280-9376

La finanza per la cultura



Felice Scalvini

Impegnativo il mandato di keynote speaker ricevuto da Pierpaolo Forte. Quindi innanzitutto un *caveat*: mi tocca fare il pianista, quindi ... sparate pure sul pianista. Le cose che dirò sono sottoposte alla vostra valutazione, alla vostra critica. Si tratta di riflessioni che proporrò in modo un po' apodittico per esigenza di sintesi e non per assoluta convinzione. Quindi, ribadisco: sparate tranquillamente sul pianista. Mi interessa confrontarmi e non sono portatore di nessuna verità. Peraltro, ciò che dirò è il risultato soprattutto di un'esperienza. Non sono un accademico, non sono un aziendalista; mi sono occupato – certo anche studiando e approfondendo, ma soprattutto mettendo gli stivali nel fango – di nuove frontiere dell'economia, soprattutto dell'economia in ambito sociale e da ciò è scaturita una particolare attenzione ai temi dello sviluppo imprenditoriale e alle problematiche finanziarie. Seguendo i sentieri del sociale poi, come oramai appare quasi ovvio, ho scoperto che si approda inesorabilmente alla cultura e viceversa. Sulla scia della mia esperienza non posso quindi che confermare questa naturale deriva incrociata, che credo rappresenti una delle letture in filigrana di tutte le stagioni di Ravello Lab alle quali ho potuto partecipare e che ho potuto conoscere. Quindi considerate quello che dirò frutto soprattutto dell'esperienza, anche se dovrò sommariamente sviluppare un minimo di inquadramento concettuale, e lo farò partendo da una convinzione maturata nell'esperienza fatta prima nel sociale alla quale si è aggiunta, negli ultimi anni, quella sul fronte delle organizzazioni culturali. Mi sono così convinto che quanto già avvenuto nel sociale stia avvenendo anche nella cultura, cioè si stia avverando la profezia di Rathenau. "L'economia è il nostro destino", disse intendendo per economia la dimensione degli scambi economici. Ovviamente non pensava Rathenau, quasi un secolo fa, poco prima di essere ammazzato dai nazisti, agli ambiti di cui ci occupiamo. Pensava ad altro. È vero però che la dimensione degli scambi economici è sempre più invasiva del nostro vivere. Mentre noi siamo qui, riceviamo messaggi e ogni messaggio è un piccolo scambio economico, oppure ci arriva un addebito sul conto corrente o sulla carta di credito, e così via. Ogni tanto faccio una riflessione confrontando quanti erano gli scambi economici che metteva in atto mia nonna – che andava a bottega forse due volte alla settimana e pagava un canone di locazione e poco altro – e quanti ne mettiamo in atto noi ogni ora, ogni giorno: si tratta di decine di transazioni. L'economia è diventata sempre più invasiva e oc-

cupa spazi che prima erano affidati a dimensioni semplicemente relazionali, senza che la connessione fosse caratterizzata da uno scambio di natura economica.

Quando si afferma la dimensione economica in un ambito come quello culturale – uso il termine culturale in modo generico per ragioni di sintesi, sapendo che in realtà è suscettibile di diverse profilazioni e valutazioni a seconda che parliamo di beni culturali, di attività culturali, spettacoli ecc. – allora è naturale l'entrata in campo di alcuni protagonisti. E i protagonisti principale sono le imprese e le aziende. Le aziende sono organizzazioni che, trasformando degli *input* quali capitale, lavoro, materie prime ecc., creano *output* sotto forma di beni e servizi da cedere normalmente, ma vedremo non sempre, a fronte di un corrispettivo, generando dei ricavi, grazie ai quali è opportuno si produca anche un *surplus* che può avere varie destinazioni: essere destinato allo sviluppo dell'attività o venire distribuito ai proprietari dell'azienda.

Questo processo, sommariamente descritto, risulta però diverso a seconda che parliamo di aziende pubbliche, di aziende private, di aziende di erogazione oppure di imprese private, di imprese pubbliche, di imprese sociali. L'impresa è per l'appunto l'involucro istituzionale di un sistema produttivo qualificato come azienda e che può essere incapsulato entro diversi sistemi proprietari e quindi dai sistemi proprietari acquisire diverse finalità. Per chiarire con un esempio, si consideri l'attività di istruzione universitaria: ci sono università pubbliche che sono aziende pubbliche. Il prodotto generato da questi atenei è uguale a quello delle università private non profit. La Cattolica e la Luiss sono istituzioni sostanzialmente di terzo settore che presentano lo stesso tipo di azienda incapsulata però in una proprietà privata, senza finalità lucrative. Stesso discorso vale per le università private profit. Ne esistono. È sempre lo stesso tipo di azienda che genera lo stesso tipo di prodotto (poi qualcuno discuterà sulla qualità di quel prodotto, ma questo non è rilevante ai fini del nostro ragionamento). Le università private profit sono però di proprietà di società per azioni o sono nelle mani di persone fisiche o di altre società che hanno come obiettivo quello di acquisire il *surplus* generato da quella azienda attraverso il meccanismo dei dividendi. Questo schema a tre: pubblico, terzo settore-non profit, privato lucrativo è riproponibile, se ci pensate, in molti ambiti e riguardo a molte attività, anche culturali.

La scienza aziendalistica sottolinea poi la specificità delle

aziende di erogazione che hanno una specifica caratteristica: dispongono di risorse messe a disposizione da un soggetto – normalmente pubblico, ma può trattarsi anche di un soggetto privato, come ad esempio un ente filantropico – e trasformano le risorse che hanno a disposizione in servizi che vengono erogati nella misura in cui vi sono risorse disponibili a monte. Cioè l'unica funzione è trasformare gli *input* senza avere l'obiettivo di creare un valore economico aggiuntivo e di acquisire altre risorse. L'azienda di natura imprenditoriale invece ha l'obiettivo di generare un valore che permetta di coprire i costi, di attrarre nuove risorse e di generare un *surplus* che, come abbiamo visto, può essere distribuito ad un proprietario oppure mantenuto dentro l'azienda per svilupparne le attività. Normalmente le aziende di erogazione producono servizi non onerosi per chi deve riceverne. Pensate alla scuola pubblica: non a caso si parla di aziendalizzazione e non di imprenditorializzazione, cioè di una maggiore capacità di gestione, di organizzazione, non di sviluppo profittevole. Anche perchè, che il servizio erogato debba essere gratuito, è fuori discussione. Cosa sta invece avvenendo al mondo della cultura? Qui si sta guardando sempre di più al fenomeno imprenditoriale. Anche per quel che riguarda il lessico: impresa culturale, impresa sociale culturale, imprenditorialità.

Quello che sta avvenendo nella cultura io l'ho vissuto, attraverso una serie di esperienze varie e di conseguenti riflessioni, nel mondo del sociale, dei servizi sociali in particolare. Si tratta di un'evoluzione complessa e non lineare, ma credo, come dicevo all'inizio, caratterizzata dall'ineluttabilità, come sottolineato anche nel documento predisposto in previsione di questo incontro, e con specifiche peculiarità. La prima è la presenza di un ruolo molto rilevante e spesso decisivo dello Stato. Innanzitutto come fornitore di *input* fondamentali: la messa a disposizione dei beni strumentali dell'attività culturale. Pensiamo agli *asset* museali, agli *asset* archeologici, alle strutture fisiche, ma anche ai finanziamenti messi a disposizione dal sistema pubblico. *Asset* che devono essere combinati con risorse private di varia natura: i corrispettivi, i biglietti, le sponsorizzazioni, che sono pure corrispettivi cioè attività commerciali, oppure le donazioni private in tutte le varie forme che si cerca di intercettare.

In questo *mare magnum* mi pare vi sia un problema di messa in asse di queste varie forme di finanziamento con la dimensione imprenditoriale che si sta affermando, che sta emergendo in

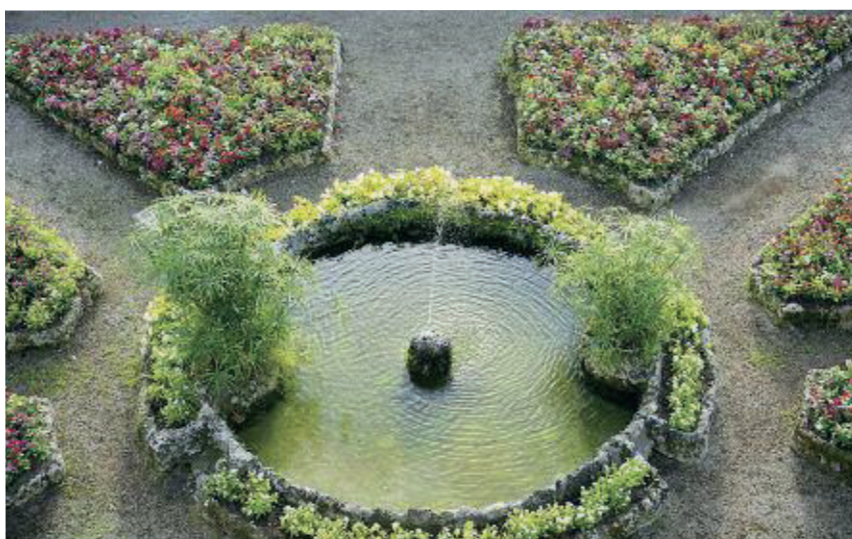


forma in parte consapevole e strutturata e in parte ancora soltanto evocata. L'approccio imprenditoriale è diverso da quello erogativo. Un soggetto che deve svolgere una buona attività erogativa ha alle spalle qualcuno che mette a disposizione delle risorse e cerca di ottenere il massimo con le risorse date. L'imprenditore ragiona in modo diverso, ragiona su una prospettiva di medio e lungo periodo e si pone il problema, date alcune risorse di partenza, di come ottenerne altre attraverso la produzione e l'allocatione di servizi. Dunque si tratta di un gioco non alla consumazione delle risorse, dove consumazione non ha un connotato negativo perché le aziende di erogazione, se fanno bene il loro mestiere, consumano per trasformarle in benessere collettivo, come nel citato esempio della scuola pubblica. L'imprenditore invece ha il problema di generare costantemente risorse attraverso la capacità di produrre e allocare servizi, puntando anche ad ottenere un *surplus* rispetto ai costi che, nel caso maggioritario di imprese che hanno finalità di interesse collettivo, siano esse pubbliche, semi pubbliche o di terzo settore, verrà riutilizzato per aumentare quello che oggi viene normalmente definito l'impatto sociale, cioè la capacità di produrre anche benefici di carattere sociale all'interno del tessuto dove si opera. Questa è la specificità della dimensione imprenditoriale rispetto a quella erogativa, per cui l'imprenditore anziché fare solo quello che è possibile sulla base delle risorse a disposizione mette in campo programmi che lo portano ad acquisire nuove risorse.

Da qui la normale sottolineatura accanto alla dimensione imprenditoriale, di quella relazionale, culturale e strategica. L'imprenditore schumpeteriano è l'inventore di nuove forme di azione economica e, nel nostro caso, anche con una grande rilevanza sociale. Ovviamente l'imprenditore schumpeteriano sociale avrà come focus la crescita, diciamo sociale, della co-

munità (usiamo questo termine un po' generico). Avrà quindi come riferimento due stelle polari: la sostenibilità economica, ma anche la massimizzazione della funzione sociale che deve essere realizzata. Questa è la diversità dell'imprenditore sociale dall'imprenditore tradizionale. L'imprenditore tradizionale massimizza l'obiettivo di generare ricchezza economica rispettando i vincoli sociali. L'imprenditore sociale ha l'obiettivo di massimizzare la propria funzione sociale, a seconda ovviamente del settore dove opera, nel rispetto del vincolo di economicità. Cioè non può perdere soldi più che tanto. Nel medio periodo ci deve essere un equilibrio economico che permette all'impresa di continuare.

Le capacità imprenditoriali sono fatte, come molti dicono, innanzitutto di visione, che nell'ambito culturale ha a che fare oggi, credo, con la capacità di capire quali sono i mercati, i quasi mercati, l'evoluzione complessiva della società e del suo rapporto con la creatività e la bellezza. E su queste dinamiche, saper influire. Perché l'imprenditore non è solo uno che subisce, ma è uno che trasforma (pensate a Elon Musk tanto per fare un esempio oggi sotto lo sguardo di tutti). E sulla visione va costruita una strategia per intercettare le opportunità future. Opportunità sempre eventuali, perché la proiezione verso il futuro introduce l'elemento dell'incertezza come fattore ordinario e ineliminabile. E a visione e strategia va collegata una coerente operatività, fondata su un'organizzazione efficiente e performante, capace di acquisire gli *input* necessari e di trasformarli in servizi utilmente collocabili



presso acquirenti e finanziatori, così da acquisire ulteriori risorse per continuare l'attività e, se possibile, svilupparla.

Quest'ultima considerazione riguardo all'acquisizione delle risorse va messa a fuoco tanto riguardo a quelle pubbliche quanto a quella private. Come intercettare e combinare sponsorizzazioni e vendita di biglietti, contributi in danaro e concessioni di *asset* strumentali, partecipazione di volontari alle attività e organizzazione di eventi privati. Esiste un'ampia gamma di risorse di valore economico da provare ad attivare a seconda degli *asset* a disposizione. Ma nell'insieme tutte le generalissime indicazioni che ho proposto vanno adattate a contesti e situazioni, considerando sempre, come già ricordato, l'incertezza del futuro. La pandemia ne ha rappresentato un esempio clamoroso e globale. E poi la guerra in Ucraina, anch'essa inaspettata. Avrete sentito parlare della teoria dei cigni neri che mai come negli ultimi tempi è apparsa fondata. In realtà l'unica certezza è che ci si muove sempre all'interno di una prospettiva che può mutare, ed è con questa chiave che, avviandomi alla conclusione, va analizzato il tema della finanza, che è diverso da quello genericamente approcciato col termine "finanziamento". Di solito, con questo termine generico, nel mondo delle organizzazioni culturali, si fa riferimento alla copertura dei costi, denotando, anche nell'uso del lessico, il permanere di una visione più da azienda erogativa che di organizzazione imprenditoriale.

Nel lessico imprenditoriale finanza e finanziamento stanno normalmente ad indicare forme di anticipazione di risorse economiche rispetto alle entrate future e attese. Anticipazione che, semplificando, può essere di due tipi:

1) **anticipazione di cassa**: io immagino di incassare un contributo pubblico o di ricevere una sponsorizzazione, so che mi arriverà tra sei mesi però sono già certo di ricevere una somma e quindi un istituto di credito, in virtù di ciò, mi concede un finanziamento che restituirò al momento dell'incasso;

2) la **finanza per il sostegno degli investimenti**: cioè delle azioni onerose che io metto in campo non per avere un immediato ritorno economico ma per crearmi le condizioni, grazie ad uno sviluppo o un miglioramento dell'attività, di un futuro ritorno economico, per cui, in un tempo più lungo, rimborserò quanto messomi a disposizione.

È evidente come l'approccio imprenditoriale sposti il *focus* su questa accezione del termine "finanziamento" rispetto a quella di semplice copertura dei costi che però molto spesso, come

già nel sociale, ha un'onda lunga, talché quando si parla di finanziamenti alla cultura si pensa alle risorse per il funzionamento, non alle risorse della finanza per l'impresa sulla quale io invece vorrei porre brevissimamente l'accento.

Innanzitutto con una prima sottolineatura: il cambio di visione, direi quasi di paradigma è una questione che riguarda le imprese culturali, ma riguarda molto anche quello che rimane il principale finanziatore del sistema culturale, cioè la Pubblica Amministrazione. E mi pare che la Pubblica Amministrazione non sia consapevole di quanto attraverso lo sviluppo di adeguati strumenti finanziari, al di là della pura copertura, totale o parziale dei costi, possa favorire lo sviluppo di un sistema di imprenditoria sociale culturale. Un sistema costruito sulla combinazione di risorse miste, rispetto alle quali quelle di provenienza pubblica dovrebbero operare soprattutto come leva per lo sviluppo, dovrebbero essere messe in campo non su progettualità di breve periodo, ma principalmente su piani strategici di lungo periodo.

Dal punto di vista dell'intervento pubblico, la storia imprenditoriale ci dice che v'è anche una questione specifica legata alle modalità di finanziamento delle aziende leader, le cosiddette aziende di interesse sistemico per un Paese. I francesi, ma anche i tedeschi in questo sono storicamente più attenti di noi. Quando parliamo del nostro sistema imprenditoriale molto spesso leggiamo di come l'assenza di una politica industriale abbia impedito all'Italia di mantenere alcune leadership imprenditoriali: l'Olivetti è il caso che viene sempre citato. Dovrebbe essere normale che lo Stato su alcune imprese, a patto che svolgano una funzione trainante su tutto il sistema, investa di più, perché i sistemi imprenditoriali hanno bisogno, almeno in certi settori – e io credo che la cultura sia per elezione uno di questi – di aziende leader che riverberano la loro capacità di sviluppo sull'ecosistema complessivo del Paese. Se, come credo questo sia oggi molto vero nell'ambito culturale, allora, in modo trasparente e condiviso, vanno identificate le imprese culturali da considerare e sostenere in forma diretta e mirata a patto che svolgano programmaticamente e realmente una funzione trainante.

Capite inoltre che, con un simile approccio, il finanziere/finanziatore del sistema imprenditoriale culturale deve essere un soggetto sofisticato, con una panoplia di strumenti adeguati ben più vari di quello del bando competitivo eletto ormai stabilmente a modalità principe, tanto dal sistema pubblico



quanto da quello della filantropia istituzionale. Se i bandi sono costruiti secondo buoni criteri, sicuramente possono produrre allocazioni equilibrate di risorse, ma in ogni caso ben difficilmente possono generare un rapporto di accompagnamento per uno sviluppo di medio e lungo periodo. Anche perché normalmente attribuiscono risorse a copertura di costi, mentre una finanza per l'impresa dovrebbe intervenire soprattutto a sostenere investimenti.

E qui mi limito ad accennare ad una delle modalità principali di intervento per coprire i costi di investimento: l'apporto di capitale di rischio. Modalità che credo potrebbe risultare particolarmente utile, soprattutto per finalizzare l'intervento all'interno di una visione strategica. In concreto, ad esempio, se vi è un investimento strutturale da compiere di valore 100, anziché intervenire a copertura parziale o totale dei costi, credo sia molto più efficiente ma anche efficace per favorire lo sviluppo, fornire una congrua dotazione patrimoniale in grado di garantire una prima base di sicurezza per l'operazione, ma al contempo stimoli la capacità e la spinta imprenditoriale. Su questo fronte un ruolo di grande rilievo potrà essere svolto dal mondo degli enti filantropici che, grazie anche alla recente normativa, possono a tutti gli effetti divenire partner stabili delle imprese culturali. Una prospettiva che certo troverà nella riflessione di Ravello Lab una eco di sicuro interesse.

Felice Scalvini

Avvocato. Figura storica del mondo della cooperazione e del terzo settore, ha promosso prima la nascita e lo sviluppo della cooperazione sociale in Italia e in Europa, poi l'aggregazione e il riconoscimento istituzionale degli enti filantropici. Ha inoltre dedicato un impegno particolare a promuovere istituzioni finanziarie per l'imprenditoria sociale, fondando o contribuendo all'avvio di CGM Finance, COSIS, Banca Prossima, Fondo Restart Italia. È membro del board della Fondazione Brescia Musei e direttore della rivista Impresa Sociale.