

FEDERCULTURE

Formez^{PA}

CULTURA & TURISMO

LOCOMOTIVA DEL PAESE

FEBBRAIO 2014

Indice

Introduzione	3
<hr/>	
1. Patrimonio: “una partita tutta da giocare”.	5
Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?	
<hr/>	
2. La partecipazione di residenti e turisti:	10
analisi di confronto dei dati sui consumi culturali e sul turismo nazionale e internazionale	
<hr/>	
3. Il ruolo della gestione.	14
Integrazione pubblico-privato per un efficace uso delle risorse turistico-culturali	
<hr/>	
4. Focus sul Mezzogiorno.	16
Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità	
<hr/>	
5. L'Italia che (non) si racconta.	22
Comunicazione web, innovazione, nuove strategie di marketing	
<hr/>	
Excursus e profili legislativi della delega al Turismo del Ministero dei beni e delle Attività Culturali.	26
<hr/>	
Schede:	28
casi di eccellenza italiani	
casi di eccellenza stranieri	
	60

Il nostro Paese è universalmente conosciuto per la grande ricchezza culturale che lo caratterizza: 3.609 musei; quasi 5.000 siti culturali tra monumenti, musei e aree archeologiche; 46.025 beni architettonici vincolati; 34.000 luoghi di spettacolo; 49 siti Unesco, centinaia di festival ed iniziative culturali, tradizioni che animano i territori. Questa eredità rappresenta non solo il nostro passato e il presente, ma anche il futuro del Paese, una risorsa da tutelare e valorizzare e che ci rende unici nel panorama internazionale.

Ma è ormai ampiamente noto come non sia sufficiente possedere una quota anche cospicua di beni culturali per attrarre automaticamente la domanda di consumo culturale. Un territorio come quello italiano dotato di un così ampio e articolato complesso di emergenze archeologiche, di siti storico-architettonici, di beni artistici, di paesaggi culturali, di tradizioni storiche richiede un livello di progettazione adeguato per l'offerta dei servizi culturali che rendano facilmente fruibili i beni artistici. Ciò significa, non soltanto rendere accessibili musei o aree archeologiche, biblioteche o parchi ambientali, ma qualificare la rete di servizi primari che ne favoriscano la corretta fruizione: informazione, comunicazione, trasporti, ricettività turistica, ecc.

Negli anni, infatti, l'Italia che era leader mondiale per arrivi turistici internazionali ha perso ampie fette di mercato e nel Paese il turismo, superati i contraccolpi della crisi, cresce ma meno di quanto non accada a livello internazionale dove nel 2012 gli arrivi turistici hanno raggiunto la cifra record di 1 miliardo con un incremento del 3,8% rispetto al 2011. In Italia gli arrivi di viaggiatori stranieri nel 2012 sono stati 97,8 milioni con un incremento del 2,3% rispetto all'anno precedente. Inoltre, l'Italia appare sempre meno attrattiva nel confronto internazionale. Nella classifica generale Country Brand Index 2012 il nostro Paese perde cinque posizioni rispetto all'anno precedente, scivolando al quindicesimo posto.

In questo quadro il turismo culturale continua a rappresentare una quota rilevante dell'industria turistica nazionale, oltre il 30%, e genera una spesa di 12,7 miliardi di euro, con un trend di crescita che sembra non conoscere flessioni.

Rilanciare il turismo e il turismo culturale significa, dunque, creare le condizioni per sviluppare il Paese in una logica territoriale omogenea, creare occupazione e fare del turismo il più importante settore industriale su cui l'Italia possa contare per la crescita.

Quello turistico è già oggi un settore chiave della nostra economia, che rappresenta il 10% del Pil. Al suo interno il turismo culturale impiega oltre 2 milioni di occupati e il settore culturale e creativo, invece, produce circa il 5% del Pil e occupa 1,5 milioni di persone.

In questo senso la scelta del Governo di affidare la delega al turismo al Ministero dei Beni culturali conferma la volontà di far crescere i due settori grazie a politiche coordinate che facciano parte di una stessa strategia di sviluppo. La stessa logica vale per le Regioni e gli Enti Locali, laddove si è fatta la scelta di accorpare le deleghe di turismo e cultura.

In tale prospettiva le proposte per rilanciare il settore devono rispondere a tre esigenze strategiche di fondo: realizzare un coordinamento delle responsabilità e delle funzioni, creando una governance unificata tra Stato, Regioni ed Enti locali per la valorizzazione del nostro patrimonio culturale e naturalistico; affrontare in modo serio il problema della riorganizzazione del sistema di offerta pubblica, anche in raccordo con il privato, introducendo modelli di gestione autonomi per rafforzare la capacità attrattiva dei nostri territori e l'immagine internazionale del Paese (il made in Italy); offrire un sistema organico di promozione del sistema-Italia superando l'attuale frammentazione delle proposte che rendono scarsamente attrattivo all'estero il Paese.

Tutelare e valorizzare adeguatamente, anche in chiave turistica, le nostre ricchezze è un dovere, ma al tempo stesso una grande opportunità. Le molte esperienze di successo presentate in questo Studio dimostrano che c'è un'Italia che funziona, frutto di una lungimirante visione di programmazione pubblica e di una capacità di gestione manageriale di livello europeo. I casi internazionali ci devono invece servire da ulteriore stimolo per migliorare e innovare ancora in questi settori.

Cultura e turismo possono realmente essere un binomio vincente non solo per far uscire il Paese dalle secche delle crisi, ma anche per ricondurlo su un nuovo percorso di crescita sostenibile e duratura.

Roberto Grossi

Presidente Federculture

1. Patrimonio: una partita tutta da giocare.

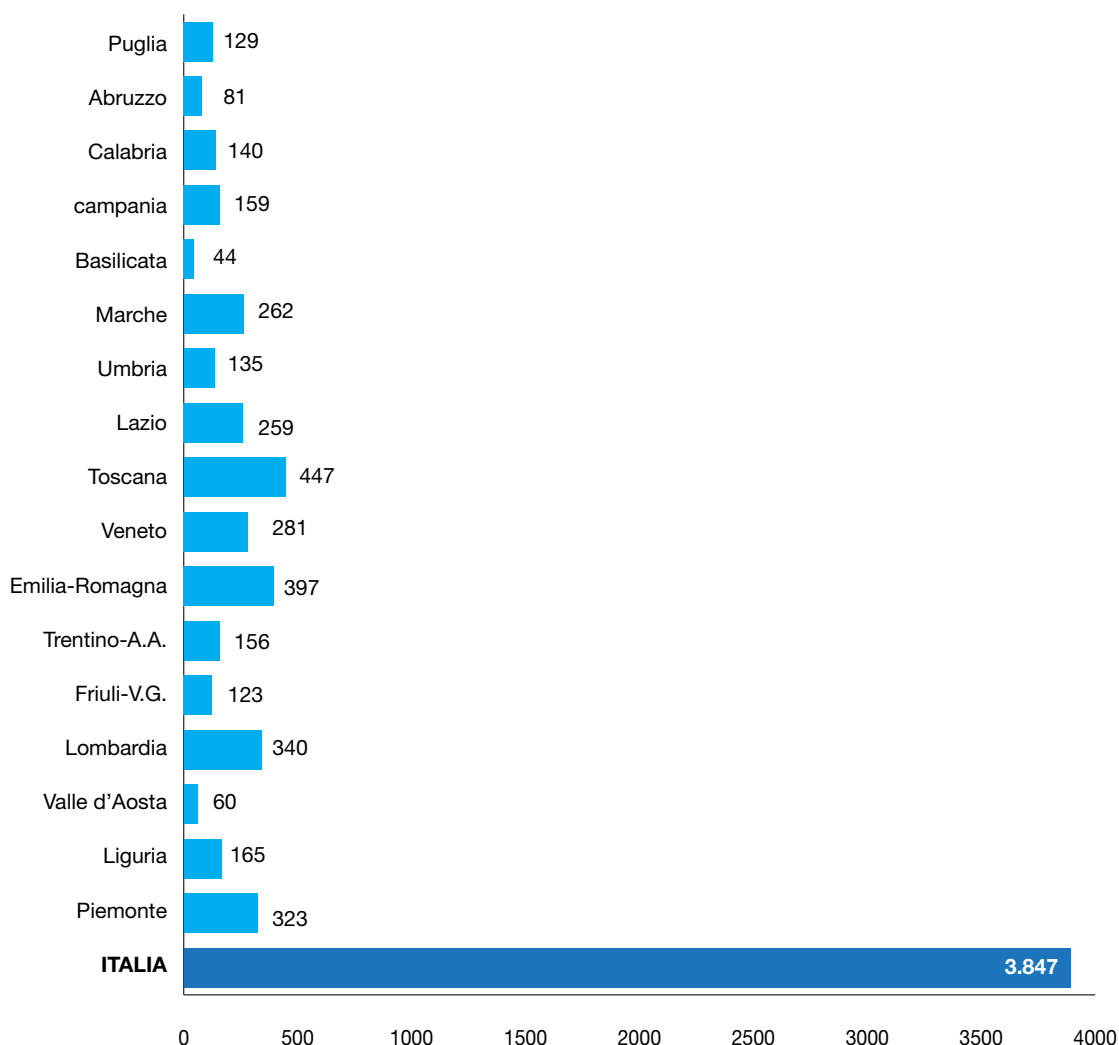
Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?

Patrimonio: una partita tutta da giocare

Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?

La retorica sulla dote immensa di monumenti, di istituzioni museali prestigiose come gli Uffizi o Palazzo Ducale, sulle meravigliose città d'arte e sul maggior numero di siti Unesco al mondo che l'Italia possiede è una costante nel dibattito sulla cultura nel nostro Paese. Ed è indubbiamente vero che abbiamo un tessuto culturale ricchissimo, diffuso lungo lo stivale fatto non solo di monumenti, teatri, musei ma anche di iniziative culturali, festival, produzioni enogastronomiche e tipiche che caratterizzano l'identità dei nostri territori. Per fare qualche esempio nel Paese sono 1.923 i Comuni che partecipano alla rete Res Tipica, 542 quelli aderenti all'Associazione Città del Vino e 219 i Borghi più belli d'Italia. Questa cospicua eredità storica e culturale ci rende unici nel panorama internazionale. I nostri 49 siti Unesco sono il 5% di tutti quelli iscritti nelle liste del patrimonio mondiale e l'11% di quelli europei. Possediamo il triplo dei musei della Francia (1.218) e più del doppio di quelli della Spagna (1.530); le biblioteche francesi (3.410) sono appena un quarto di quella italiane, mentre la Spagna ne ha circa la metà (6.608).

I MUSEI IN ITALIA - RIPARTIZIONE PER REGIONI



Fonte: elaborazione Federculture su dati MiBACT-istat

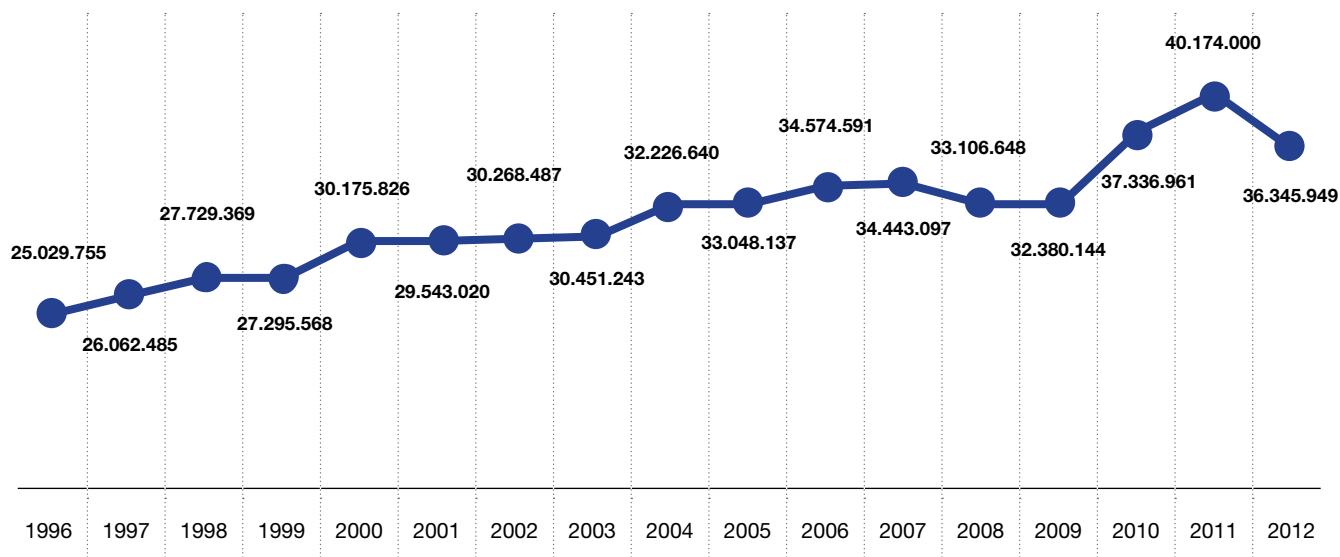
Patrimonio: una partita tutta da giocare

Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?

Nonostante questo e a fronte di un aumento del 2,3% dei turisti stranieri arrivati nel nostro paese nel 2012, musei e siti culturali statali perdono 4 milioni di visitatori, scesi a 36,4 milioni contro i 40,1 del 2011.

Le bellezze artistiche del bel Paese, dunque, attraggono poco? Sembra di sì, soprattutto se paragonate con i grandi poli culturali stranieri: basti pensare che i cinque principali musei statali di Londra attraggono 26,5 milioni di visitatori l'anno, vale a dire il 73% degli ingressi totali nei nostri 420 istituti dello Stato (musei, aree archeologiche, monumenti).

VISITATORI SITI CULTURALI - SERIE STORICA 1996-2012



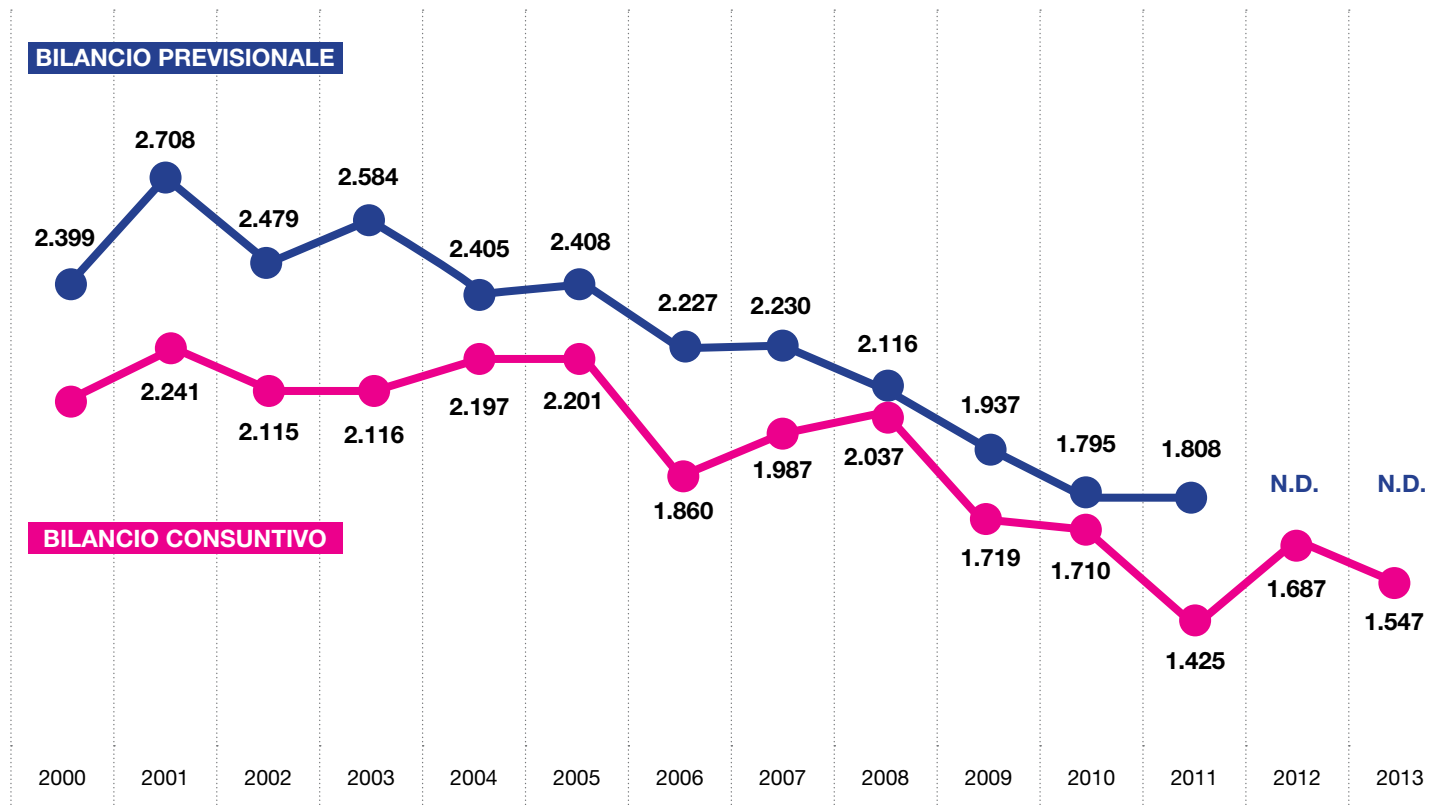
Ma al di là delle stime, dei numeri e delle dichiarazioni sull'entità del nostro patrimonio materiale e immateriale, rimangono i fatti. E i fatti sono che la cultura non è considerata una priorità nelle scelte politiche per lo sviluppo del Paese. O almeno non lo è stata per lungo tempo. Da diversi anni il settore culturale soffre per una gravissima sottrazione di risorse, specchio di una sostanziale assenza di politiche attive di investimento nello sviluppo delle attività culturali, creative, artistiche e della rinuncia ad un efficace tutela e valorizzazione del nostro patrimonio. Con la crisi in atto la situazione si è ulteriormente aggravata: dal 2008 ad oggi il settore culturale ha perso circa 1,3 miliardi di euro di risorse per effetto del crollo della finanza pubblica, statale e locale, e della contrazione degli investimenti privati. Il budget del Ministero per i Beni e le Attività culturali che nel 2013 scende a 1,5 miliardi di euro, in dieci anni ha perso il 27% del suo valore.

Patrimonio: una partita tutta da giocare

Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?

Del resto nel confronto sulla spesa statale per la cultura siamo fanalino di coda in Europa: il budget del nostro ministero è praticamente pari a quello della Danimarca (1.400 milioni di euro) ed è circa un terzo di quello della Francia che ogni anno stanziava quasi 4 miliardi per il suo dicastero della cultura. Non stupisce, quindi, che la nostra spesa in cultura per abitante sia di soli 25,4 euro l'anno, ma colpisce che sia la metà di quella della Grecia che impegna 50 euro per ogni cittadino.

IL BILANCIO DEL MIBAC - MILIONI DI EURO



Anche i dati più recenti non mostrano un'inversione di tendenza: per il triennio 2014-2016 le previsioni sono di un'ulteriore calo del budget del MiBACT a 1,4 miliardi. E non bisogna dimenticare che al dicastero è stata trasferita anche la competenza sul Turismo, di fatto finanziata con poche decine di milioni di euro

Il punto è, dunque, che la ricchezza economica non è generata dalla quantità o dall'importanza dei beni culturali. Se così fosse, l'Italia non si troverebbe in piena recessione.

Il nodo è che questo nostro patrimonio, che è un vero capitale non solo culturale ma economico, non è utilizzato bene. Anzi, rispetto agli standard europei abbiamo indici di produttività decisamente sconfolanti. Quanto poi all'indotto generato (turismo, attività economiche collaterali, occupazione) ricaviamo, secondo uno studio del network PwC, meno della metà rispetto a Francia e Germania.

Forse non è un caso se siamo precipitati dal primo posto al mondo per incoming turistico al quinto posto in poco più di trent'anni. E il motivo sta nell'assenza, ormai da troppo tempo, di una visione strategica dello sviluppo entro cui attuare programmi di sostegno e un quadro di riforme capace di garantire un'offerta culturale di qualità e sistemi di gestione autonomi dallo Stato e più efficienti.

Il Bel Paese è meno competitivo e, in assenza di politiche coordinate e forti, anche nell'ambito della cultura e del turismo rischia di perdere opportunità importanti a livello internazionale

Patrimonio: una partita tutta da giocare

Analisi quantitativa e qualitativa dei beni culturali e paesaggistici italiani e delle loro potenzialità. Quali politiche di valorizzazione?

E' necessario ripartire dal nostro capitale più importante. Abbiamo uno straordinario brand, che è ancora forte nell'immaginario internazionale e nella capacità di penetrazione commerciale.

I nostri concorrenti si sono già mossi in questa direzione da anni. Come evidenziamo più avanti nei casi internazionali analizzati in questa ricerca, il marchio dei Castelli della Loira ha ormai quasi 40 anni e ha funzionato perfettamente per attrarre i turisti, far conoscere luoghi minori e cittadine sconosciute, riempire gli alberghi. Dobbiamo rapidamente colmare questo ritardo creando distretti culturali e tematici, sviluppando le reti, come le città del vino e i circuiti teatrali. Promuovendo, anche con facilitazioni, l'export di prodotti e servizi: non solo la moda e l'enogastronomia, ma anche l'artigianato artistico, l'opera e il bel canto, le competenze dei restauratori e i sistemi di tutela dei beni culturali. Questo ci chiede il mercato internazionale. Dobbiamo essere capaci di organizzare e promuovere i nostri punti di forza se non vogliamo scivolare ancora nella classifica turistica.

Cultura, turismo, ambiente non possono essere considerati semplici comparti dell'economia, ma al contrario devono essere posti al centro della programmazione della gestione dei territori e oggetto di politiche trasversali. Se non attiviamo una strategia alta e forte che punti al lungo periodo in un'ottica di sviluppo del Paese, difficilmente risaliremo la china.

2. La partecipazione di residenti e turisti:

analisi di confronto dei dati sui consumi culturali e sul turismo nazionale e internazionale

Il settore culturale negli ultimi venti anni ha visto una costante crescita della domanda e della fruizione da parte di residenti e turisti e, anche nei primi anni in cui si è manifestata la crisi economica internazionale, ha resistito meglio di altri ai contraccolpi della recessione. Dal 2001 al 2011, ad esempio, la spesa in cultura degli italiani è aumentata del 26,3%, e nello stesso periodo erano in crescita anche tutti i consumi culturali, teatro +17%, musica classica +11%, musei e mostre +6,1%.

Ma, a partire dal 2012, sono comparsi segnali negativi: le famiglie in difficoltà hanno contratto i loro consumi, anche quelli culturali, ed è diminuita la partecipazione ad intrattenimenti legati alla cultura.

La spesa delle famiglie italiane per ricreazione e cultura nel 2012 è stata, infatti, di 68,9 miliardi di euro oltre 3 in meno del 2011 quando era stata di 72 miliardi. Un calo del 4,4%, significativo proprio perché arriva dopo più di dieci anni di espansione, durante i quali la spesa era costantemente cresciuta indicando una decisa vitalità della domanda.

SPESA DELLE FAMIGLIE ITALIANE - VALORI A PREZZI CORRENTI (MILIONI DI EURO)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var. % 2012/2011	Var. % 2011/2002
Spesa in ricreazione e cultura	57.494	58.261	61.726	60.718	63.562	66.168	66.220	66.382	70.208	72.093	68.931	-4,4	25,
Totale spesa famiglie	775.130	801.946	830.303	857.010	891.925	920.948	940.666	923.270	950.502	979.887	965.817	-1,4	26,4
Incidenza % della spesa per cultura sulla spesa totale	7,4%	7,3%	7,4%	7,1%	7,1%	7,2%	7,0%	7,2%	7,4%	7,4%	7,1%		

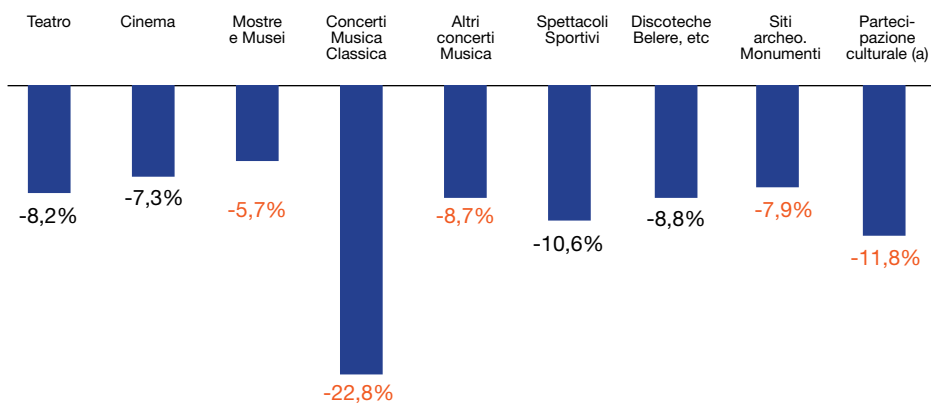
Fonte: elaborazione Federculture su dati ISTAT

La partecipazione di residenti e turisti:

analisi di confronto dei dati sui consumi culturali e sul turismo nazionale e internazionale

La sofferenza delle famiglie è chiaramente dimostrata anche dai dati sulla fruizione culturale. Gli italiani nel 2012 rinunciano al teatro, -8,2%, al cinema, -7,3%, ai concerti, -8,7%, e più in generale la partecipazione culturale (la fruizione nell'arco dell'anno di più di un intrattenimento culturale) crolla dell'11,8%.

FRUIZIONE DI INTRATTENIMENTI CULTURALI E RICREATIVI IN ITALIA - (VAR. 2012/2011)



Ma anche il 2013 si è chiuso con un quadro della fruizione di cultura tutto in negativo: ben 39 italiani su cento, il 3,7% in più rispetto al 2012, non hanno partecipato a nessuna attività culturale nel corso dell'anno e cresce anche la quota di coloro che non leggono nemmeno un libro l'anno, sono il 57% degli italiani, anche in questo caso un 3% in più. In termini di spesa delle famiglie e di consumi, si allungano le distanze con l'Europa. Con il nostro 7,1% destinato alla cultura sul totale della spesa familiare siamo al di sotto della media Ue (8,9%) e ben distanti dai cittadini inglesi (11%), tedeschi (9,2%), spagnoli (8,2%). E mentre solo 43 italiani su cento leggono almeno un libro l'anno in Francia lo fanno in 70, in Inghilterra il 73% dei residenti visita siti archeologici e monumenti, da noi vi si reca solo il 21% dei cittadini. La cultura, dunque, coinvolge meno gli italiani e sembra perdere appeal anche rispetto ai visitatori stranieri del nostro Paese.

FRUIZIONE DI INTRATTENIMENTI CULTURALI - ALMENO UNA VOLTA L'ANNO (PER 100 PERSONE)

	ITALIA	SPAGNA	FRANCIA	GRAN BRETAGNA
Cinema	49,8	49,1	57	n.d
Mostre/musei	28,0	25,7	27	52
Teatro	20,1	19,0	19	78,5*
Concerti di musica classica	7,8	7,7	7	
Altri concerti di musica	19,0	25,9	29	
Siti archeologici e monumenti	21,1	39,5	30	73
Lettura di libri	43	58,7	70	n.d

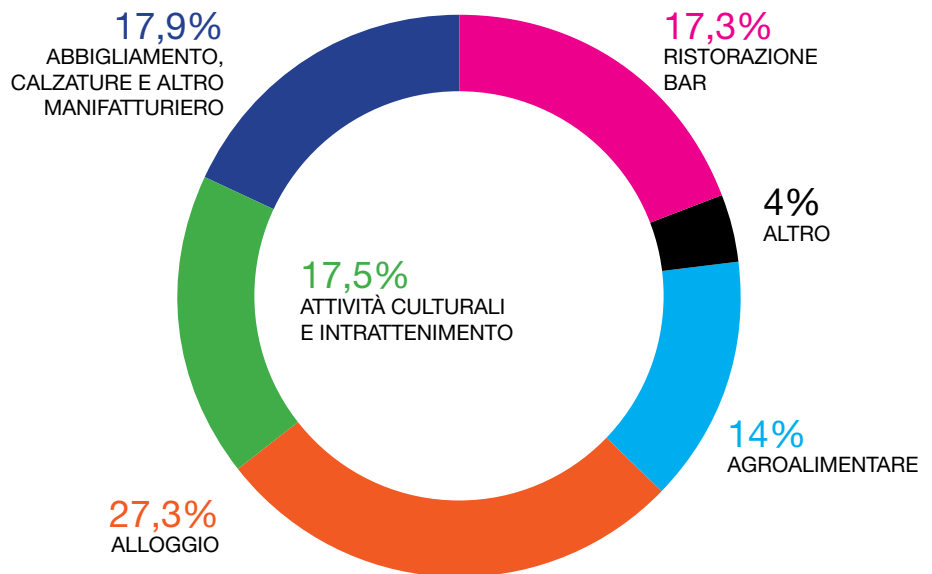
*nella rilevazione inglese queste tre voci sono accorpate in un'unica categoria

La partecipazione di residenti e turisti:

analisi di confronto dei dati sui consumi culturali e sul turismo nazionale e internazionale

L'Italia sprofonda al quindicesimo posto del Country Brand Index 2013 superata nella valutazione complessiva dell'attrattività del paese da Canada, Giappone, Nuova Zelanda, Australia, Finlandia e molte altre nazioni. Un duro colpo compensato solo dal fatto che siamo stabilmente in testa alla classifica stilata in base all'attrazione determinata dalla cultura. In effetti, il turismo culturale rimane ancora un segmento chiave dell'industria turistica di cui rappresenta circa il 35% e sul fronte della spesa effettuata da italiani e stranieri nel nostro paese nel 2012 ben il 17,6%, vale a dire 12,6 miliardi di euro, è rappresentato da spese per attività culturali. Bellezza e storia, però, non bastano più per farci rimanere tra le nazioni più attrattive al mondo.

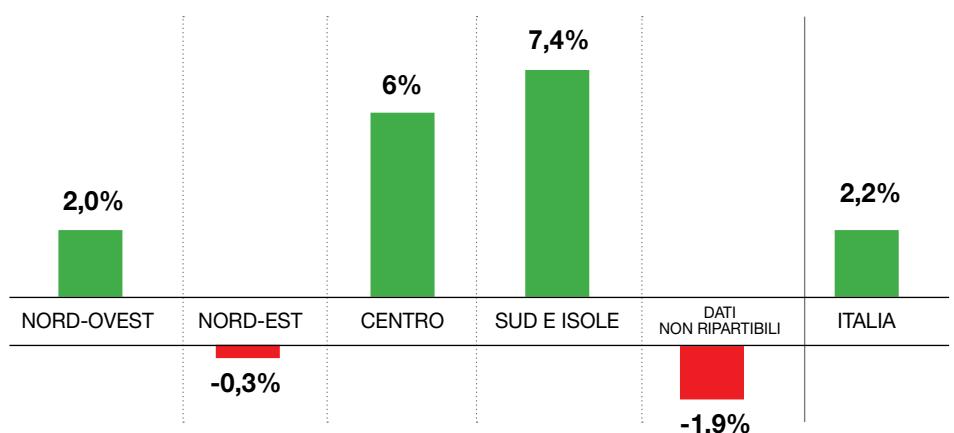
DISTRIBUZIONE DELLA SPESA TURISTICA



Fonte: Elaborazione Federculture su dati ONT, Isnart

Nel turismo, che pure rimane uno dei comparti industriali che continua a crescere nonostante la crisi, perdiamo competitività. Mentre a livello mondo gli arrivi internazionali hanno superato la soglia del miliardo crescendo del 5,6% in un anno (2012), nel nostro Paese l'incremento registrato è stato solo del 2,3%. Intercettiamo, dunque, quote residuali dei flussi turistici rispetto a regioni del globo che crescono a ritmi molto alti come Asia e Pacifico (+8%) o la stessa Europa nel suo complesso (6,4%). Anche i primi dati relativi al 2013 (gennaio-ottobre) confermano per l'Italia un incremento dei flussi di visitatori stranieri del 2,2%, mentre a livello mondiale il turismo cresce ancora del 5%.

VIAGGIATORI STRANIERI PER MACRO AREA GEOGRAFICA - VAR. 2013/2012 (GENNAIO/OTTOBRE)



Fonte: Elaborazione Federculture su dati ONT, Isnart

La partecipazione di residenti e turisti:

analisi di confronto dei dati sui consumi culturali e sul turismo nazionale e internazionale

Ma i dati sul turismo evidenziano anche una forte divaricazione tra le diverse aree del nostro Paese, in particolare tra Nord e Sud (del ritardo del Mezzogiorno si dirà anche più avanti), che denuncia come ancora ci siano ampi margini di sviluppo di intere regioni che in termini di asset sono ricchissime ma scontano la mancanza di politiche di sviluppo che ne valorizzino al meglio le potenzialità. Basti pensare che la Sardegna accoglie circa 900mila turisti stranieri in un anno, la Calabria 220mila, mentre in Veneto ne arrivano 13 milioni, in Toscana circa 8 e in Trentino Alto Adige oltre 5 milioni.

VIAGGIATORI STRANIERI PER REGIONE VISITATA, 2012 (MIGLIAIA)	
PIEMONTE	3.873
VALLE D'AOSTA	912
LOMBARDIA	20.663
LIGURIA	6.712
TRENTINO ALTO ADIGE	5.321
VENETO	13.009
FRIULI VENEZIA GIULIA	8.846
EMILIA ROMAGNA	4.106
TOSCANA	7.844
UMBRIA	686
MARCHE	960
LAZIO	10.608
ABRUZZO	344
MOLISE	41
CAMPANIA	2.583
PUGLIA	1.192
BASILICATA	94
CALABRIA	220
SICILIA	1.873
SARDEGNA	887
DATI NON RIPARTIBILI	7.046
TOTALE	97.819

Fonte: elaborazioni Federculture su dati UIC Banca d'Italia

3. Il ruolo della gestione.

Integrazione pubblico-privato per un efficace uso delle risorse turistico-culturali.

Il quadro sconcertante appena descritto suggerisce il ricorso a politiche gestionali in grado di stimolare e rilanciare la domanda di cultura da parte dei cittadini e dei turisti. Offerta di qualità e modelli gestionali all'avanguardia possono infatti attrarre nuovamente quel pubblico che, forse anche a causa della crisi generale, si va sempre più assottigliando. Il passaggio da una gestione totalmente pubblica all'utilizzo di forme gestionali che contemplano il partenariato con il privato o il ricorso a soggetti terzi, ma sotto il controllo pubblico (fondazioni, società, istituzioni, consorzi, associazioni e aziende speciali), ha caratterizzato un momento fondamentale per la crescita del settore culturale.

A partire dai primi anni Novanta, infatti, il ricorso a forme di gestione esternalizzata più snelle e di stampo privatistico ha contribuito a migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini, reso le nostre città più competitive con ottimi risultati in termini di attrazione territoriale, occupazione e sviluppo. Il partenariato pubblico-privato ha funzionato con efficienza e trasparenza, arricchendo il nostro Paese di quelle che oggi sono considerate eccellenze anche in ambito internazionale. Basti solo pensare alla Triennale di Milano o all'Azienda speciale Palaexpo di Roma che, con una elevata capacità di autofinanziamento, riescono a realizzare ottimi risultati in termini di numero di visitatori e di contributo all'indotto cittadino.

Tuttavia, negli ultimi anni questo sistema di offerta culturale ha subito una dura battuta d'arresto a causa di una serie di norme che, nel piano generale di revisione della spesa pubblica, hanno introdotto vincoli e limiti anche alle aziende culturali, equiparandole alle pubbliche amministrazioni, ingessando la loro autonomia e rendendole esclusivamente centri di costo incapaci di programmare le attività e sviluppare la produzione. E' chiaro, dunque, che, in tal modo, viene meno l'intento del Legislatore del 1990 che ha creato figure giuridiche più flessibili rispetto all'ente locale di riferimento con lo scopo di dare

Il ruolo della gestione.

Integrazione pubblico-privato
per un'efficace gestione
dei beni culturali

loro un dinamismo proprio degli enti di diritto privato e quindi capaci di una gestione più efficace ed efficiente.

Oltretutto, la piena legittimazione di questi soggetti in ambito culturale è stabilita anche dal Codice dei beni culturali e del paesaggio, il corpus normativo di riferimento del settore. L'art. 112 prevede, infatti, la possibilità di costituire "appositi soggetti giuridici" per l'elaborazione e lo sviluppo di piani strategici in ambito culturale.

La gestione dei beni e dei servizi culturali afferisce essenzialmente alla sfera della valorizzazione che consiste nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali. E' lo stesso Codice a stabilire che soggetti privati possono concorrere, cooperare o partecipare alle predette attività.

Il processo di valorizzazione di un bene culturale prevede, prima della gestione vera e propria, un momento strategico/programmatorio che può sfociare nella stipula di un accordo di valorizzazione tra gli enti pubblici interessati, finalizzato a definire strategie ed obiettivi comuni e ad elaborare piani di sviluppo culturale, che possono essere realizzati anche da soggetti terzi appositamente costituiti.

L'accordo di valorizzazione è dunque lo strumento ideale di cooperazione nell'ambito della gestione culturale e, poiché nel processo concordato può essere prevista anche l'integrazione delle infrastrutture e dei settori produttivi collegati, può avere importanti risvolti anche per il settore turistico.

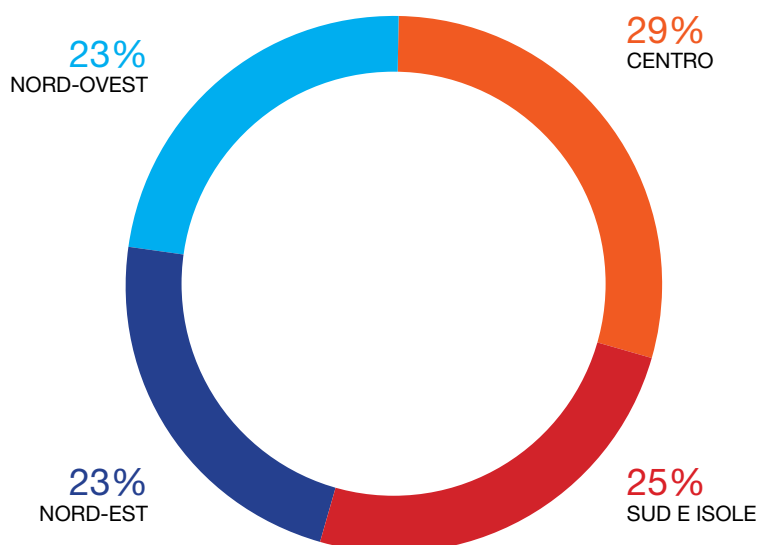
Per rilanciare l'offerta culturale è necessario dunque eliminare gli ostacoli giuridici che, pensati genericamente per tutte le tipologie di enti partecipati, mal si conciliano con le specificità del settore culturale e incentivare l'utilizzo degli strumenti già presenti nel nostro ordinamento giuridico, quali appunto gli accordi di valorizzazione. Questi ultimi, in particolare, possono trovare ampia applicazione per la valorizzazione di beni culturali "minori" in grado di rappresentare fattori importanti di coesione e di attrazione turistica. In questo contesto, l'affidamento della loro gestione a privati costituirebbe una scelta lungimirante e strategica. L'Italia, infatti, è ricca di associazioni non profit e di tecnici e professionisti della cultura che sarebbe utile coinvolgere in un programma volto a favorire progetti di valorizzazione culturale, al fine di rendere fruibili e vitali luoghi altrimenti destinati all'oblio.

4. Focus sul Mezzogiorno.

Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità.

Il Mezzogiorno d'Italia è una terra ricchissima dal punto di vista culturale, nella quale si trova un patrimonio diffuso costituito non solo da grandi attrattori culturali, ma da numerosissimi luoghi di fruizione presenti ovunque nel territorio: migliaia tra musei, palazzi storici, aree di interesse naturale e artistico e un'infinità di tradizioni e rievocazioni storiche e popolari. Considerando le regioni del Sud e le Isole, qui è presente il 25% del patrimonio culturale nazionale (musei, monumenti e aree archeologiche), vale a dire 1.150 dei 4.588 siti culturali italiani.

MUSEI, MONUMENTI E AREE ARCHEOLOGICHE - DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



Fonte: elaborazione Federculture su dati MiBACT

Focus sul Mezzogiorno.

Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità

Con riferimento in particolare al patrimonio statale, l'incidenza di quello presente nel Mezzogiorno è ancora più rilevante: nel Sud si trovano 145 siti tra musei, monumenti e aree archeologiche pari al 34,3% del totale nazionale. Cifra che sale a 256 se si aggiungono i 111 siti siciliani (non di competenza MiBACT), diventando il 48% del totale italiano.

Tra i beni culturali del Meridione 15 fanno parte della lista del Patrimonio dell'Umanità, il 30% dei 49 siti Unesco italiani. Sono invece 11.543 i beni immobili (archeologici e architettonici) vincolati presenti nel Meridione, su 46.025 tutelati a livello nazionale.

Inoltre, nelle regioni del Sud-Italia si trovano 3.634 biblioteche pubbliche pari al 29% delle biblioteche italiane (cifra ragguardevole che appare però meno significativa se si pensa che la sola Lombardia ne ospita 2.142).

Alla grande ricchezza del tessuto culturale del Mezzogiorno non corrisponde, però, un'altrettanto ampia fruizione di questo patrimonio.

I siti culturali statali del Sud nel 2012 hanno attratto 7,4 milioni di visitatori (esclusi i dati dei siti della Sicilia) e incassato 28 milioni di euro di introiti lordi. I due valori rappresentano rispettivamente il 20,5% e il 24,8% dei totali nazionali.

MUSEI, MONUMENTI E AREE ARCHEOLOGICHE STATALI - 2012

	numero Siti	% su tot. Italia	Visitatori	% su tot. Italia	Introiti Lordi (Euro)	% su tot. Italia
NORD	109	25,8%	5.832.716	16,0%	11.378.888,46	10,0%
CENTRO	169	40,0%	23.140.514	63,5%	73.870.403,18	65,2%
MEZZOGIORNO	145	34,3%	7.453.564	20,5%	28.069.153,68	24,8%
ITALIA	423	100	36.426.794	100	113.318.445,32	100

Fonte: elaborazione Federculture su dati MiBACT

Come accaduto a livello nazionale nel 2012 anche i siti del Mezzogiorno vedono diminuire gli ingressi rispetto al 2011, -5,4%, anche se in misura inferiore rispetto al dato nazionale, -9,5%.

Ma quello che colpisce è il confronto nel medio-lungo periodo. Se negli ultimi 15 anni complessivamente i siti culturali statali sono riusciti ad incrementare i propri visitatori del 30% circa, quelli del Meridione sono rimasti praticamente immobili, anzi qui gli ingressi sono diminuiti di 25mila unità, -0,3%. Nello stesso periodo, i musei e le aree archeologiche del Centro Italia hanno incrementato il proprio pubblico del 36%.

Va poi sottolineato che una quota molto ampia sia dei visitatori sia degli introiti nel Mezzogiorno è rappresentata dai grandi attrattori del Sud - Pompei, Reggia di Caserta, Ercolano - che insieme attraggono oltre 3 milioni di visitatori (il 43% del totale del Sud) e incassano 21 milioni di euro (il 75%).

Bisogna, inoltre, evidenziare che nel Sud i visitatori che entrano gratuitamente nei siti culturali sono il 41,7% del totale mentre a livello nazionale sono il 35%. Va anche detto, però, che nel Nord questo valore è più alto: gli ingressi gratuiti sono ben il 45% del totale. E' evidente, dunque, che in questa parte del Paese c'è un grave problema di gestione e valorizzazione delle risorse culturali. Emerge anche un ritardo rispetto alle esperienze di gestione - fondazioni, imprese e istituzioni - costituite grazie ad un processo di esternalizzazione dei servizi pubblici da parte di Regioni ed Enti locali, nato circa venti anni fa, che in altre regioni hanno migliorato e arricchito l'offerta culturale del territorio ai cittadini con un più efficiente utilizzo delle risorse.

Focus sul Mezzogiorno.

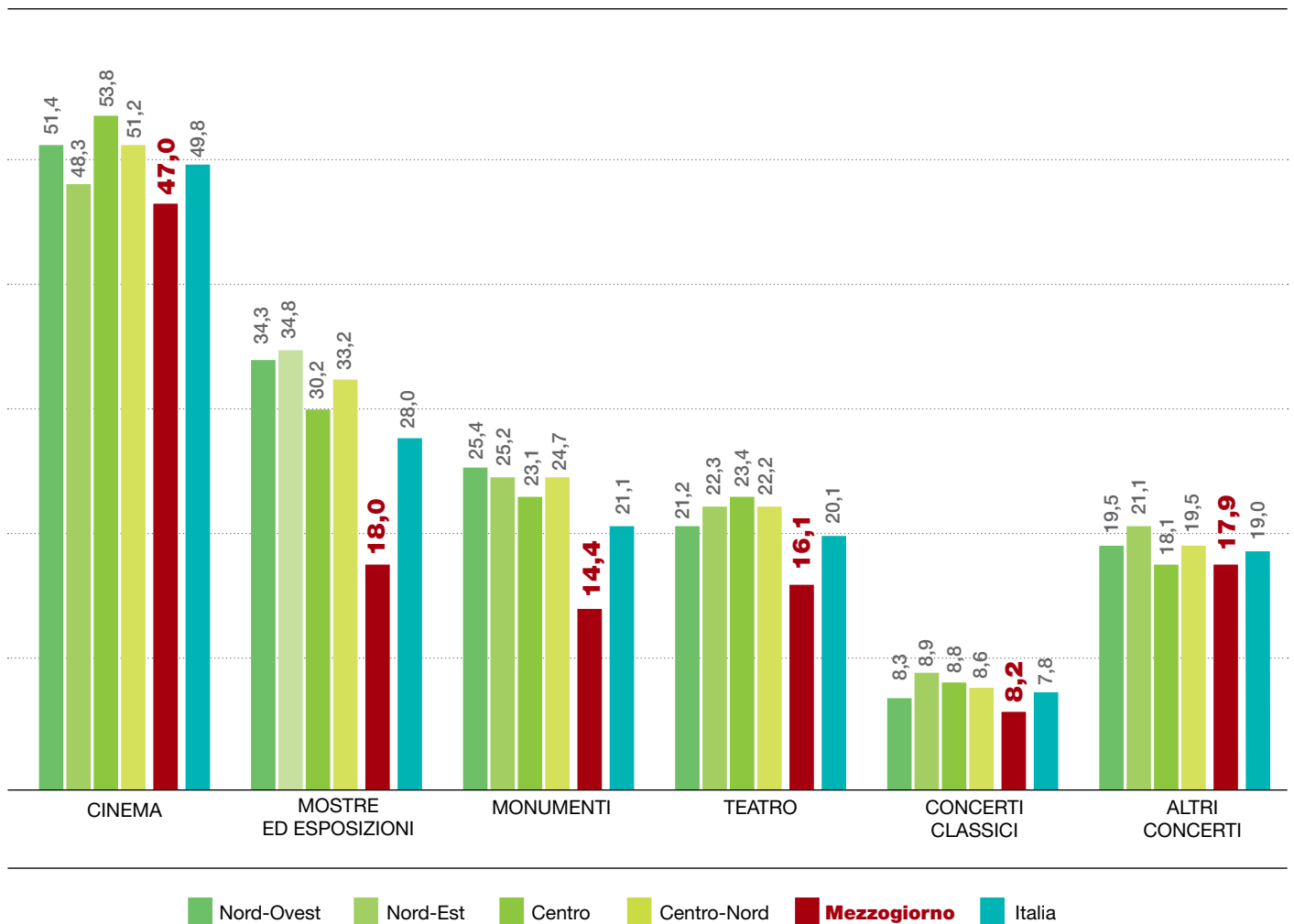
Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità

Queste esperienze non sono nel Mezzogiorno del tutto assenti. Anche qui esistono esempi virtuosi di una programmazione culturale efficiente, di rivitalizzazione dei luoghi d'arte, di creazione di nuova occupazione. Parliamo del Consorzio del Teatro Pubblico Pugliese, del nuovo Museo di Arte contemporanea Donna Regina di Napoli, della Fondazione Federico II di Palermo o della Fondazione che, in un piccolo centro di 1.000 abitanti della Sardegna, ha valorizzato il sito Unesco di Barumini. Questi e tanti altri casi dimostrano che la buona gestione è possibile e che le competenze non mancano, ma ancora molto c'è da fare per valorizzare queste esperienze e modernizzare l'offerta culturale del nostro Sud a beneficio di una maggiore attrattività turistica e di una più ampia fruizione da parte dei cittadini.

Non si tratta solo di incentivare la visita ai musei o ai grandi siti culturali, ma di portare la cultura nelle famiglie, nelle case, nei luoghi di lavoro e d'incontro, dove la gente vive ogni giorno. Anche per fronteggiare l'allontanamento dei cittadini dalla fruizione culturale, che a livello Paese nel 2012 è diminuita in tutti i settori e nel Meridione assume i contorni di un vero crollo dei consumi.

Qui, infatti, i dati sono al di sotto dei valori nazionali. I residenti nelle regioni del Sud dichiarano di fruire di intrattenimenti culturali meno dei connazionali di altre aree del paese: cinema 47% (media Italia 49,8%); teatro 16,1% (20,1); monumenti 14,4% (21,1); concerti classici 6,2% (7,8%), mostre ed esposizioni 18% (28%)

PERSONE DI 6 ANNI E PIÙ CHE HANNO FRUITO DI ALCUNI SPETTACOLI O INTRATTENIMENTI FUORI CASA NEGLI ULTIMI 12 MESI PER AREA GEOGRAFICA



Fonte: elaborazione Federculture su dati ISTAT

Focus sul Mezzogiorno

Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità

L'unico fronte sul quale i valori si invertono completamente è quello della lettura: nel Mezzogiorno i residenti che leggono da 1 a 3 libri l'anno sono il 56,8%, la media italiana è del 46% e nelle regioni del Nord-Ovest, ad esempio, del 39,9%.

In questo quadro il Meridione, in base agli ultimi dati regionali disponibili (2010), si colloca ben al di sotto della media nazionale (7,3%) anche per spesa familiare in cultura e ricreazione che nelle regioni del Sud è del 5,7% sulla spesa totale e molto distante dalla media dell'area regionale i cui abitanti spendono di più, il Nord-Ovest con l'8,5%.

QUOTA DI SPESA PER RICREAZIONE E CULTURA SULLA SPESA TOTALE PER CONSUMI

	2000	2010
Piemonte	8,7	8,8
Lombardia	8,0	8,5
Emilia-Romagna	8,8	8,4
Marche	8,3	7,9
Friuli-Venezia Giulia	7,4	7,9
Veneto	8,3	7,6
Liguria	7,2	7,5
Toscana	8,0	7,4
Umbria	7,4	6,9
Molise	6,4	6,5
Lazio	6,9	6,5
Trentino-Alto Adige	7,1	6,5
Basilicata	7,4	6,4
Abruzzo	6,9	6,3
Sicilia	6,0	5,8
Sardegna	6,3	5,8
Valle d'Aosta	6,0	5,7
Puglia	6,7	5,7
Campania	6,4	5,5
Calabria	6,1	5,3
NORD-OVEST	8,1	8,5
NORD-EST	8,3	7,8
CENTRO	7,5	7,0
CENTRO-NORD	8,0	7,9
MEZZOGIORNO	6,4	5,7
ITALIA	7,5	7,3

Fonte: elaborazione Federculture su dati ISTAT

Focus sul Mezzogiorno

Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità

Molto, dunque, c'è ancora da fare nelle regioni del nostro Sud per accrescere l'accesso alla cultura, migliorare l'offerta e valorizzare il territorio e le sue ricchezze per generare crescita sociale ed economica. Il settore culturale nel Paese, ma soprattutto nel Mezzogiorno, ha ampi margini di sviluppo e, se si va oltre una visione troppo spesso retorica del Bel Paese e un approccio "monumentalistico" alla cultura, ci rendiamo facilmente conto che l'industria culturale e creativa può rappresentare una prospettiva straordinaria e irrinunciabile di nuova occupazione qualificata e di sviluppo sostenibile del territorio. Ne è un esempio la localizzazione nelle aree del Mezzogiorno di produzioni cinematografiche di richiamo internazionale, di laboratori di arti visive e la valorizzazione delle produzioni locali di qualità che ha rappresentato, in molti casi, un efficacissimo strumento di marketing territoriale. La Puglia, in particolare, è un caso virtuoso di come una strategia di lungo periodo centrata sui settori creativi, come il cinema e l'audiovisivo, abbia portato dei benefici economici ed occupazionali sul territorio, attraendo anche nuovi investimenti e facendo balzare la regione in cima alle classifiche delle destinazioni turistiche più richieste. Proprio i dati relativi al turismo danno la dimensione di quanto questo settore sia poco sviluppato in rapporto alle potenzialità attrattive del territorio. L'intero Mezzogiorno è meta turistica per 7,2 milioni di stranieri, che rappresentano però solo il 7,4% degli arrivi nel territorio nazionale. Meno di quanti sono gli arrivi nella sola Toscana, 7,8 milioni. In questo contesto si rileva che le regioni del Sud che attraggono il maggior numero di turisti stranieri sono la Puglia, 1,2 milioni di arrivi, e la Campania, 2,5 milioni di arrivi.

VIAGGIATORI STRANIERI PER REGIONE VISITATA, SERIE 2008-2012 (MIGLIAIA)

	2008	2009	2010	2011	2012
PIEMONTE	2.758	2.940	3.455	3.263	3.873
VALLE D'AOSTA	1.137	1.077	968	984	912
LOMBARDIA	18.475	18.394	18.714	20.396	20.663
LIGURIA	5.853	6.224	6.715	7.017	6.712
TRENTINO ALTO ADIGE	5.137	5.194	3.931	4.573	5.321
VENETO	11.458	11.440	11.702	12.587	13.009
FRIULI VENEZIA GIULIA	7.910	8.554	10.076	8.520	8.846
EMILIA ROMAGNA	3.576	3.685	3.774	3.991	4.106
TOSCANA	7.500	7.173	7.066	8.002	7.844
UMBRIA	597	567	561	656	686
MARCHE	1.145	1.150	1.124	1.013	960
LAZIO	9.515	9.198	9.755	10.508	10.608
ABRUZZI	451	410	390	467	344
MOLISE	65	69	64	82	41
CAMPANIA	2.286	2.430	2.447	2.414	2.583
PUGLIA	1.170	1.232	1.212	1.168	1.192
BASILICATA	75	84	99	92	94
CALABRIA	248	272	245	292	220
SICILIA	1.830	1.736	1.518	1.744	1.873
SARDEGNA	620	955	842	871	887
DATI NON RIPARTIBILI	6.528	6.613	6.129	6.958	7.046
TOTALE	88.335	89.395	90.788	95.596	97.819

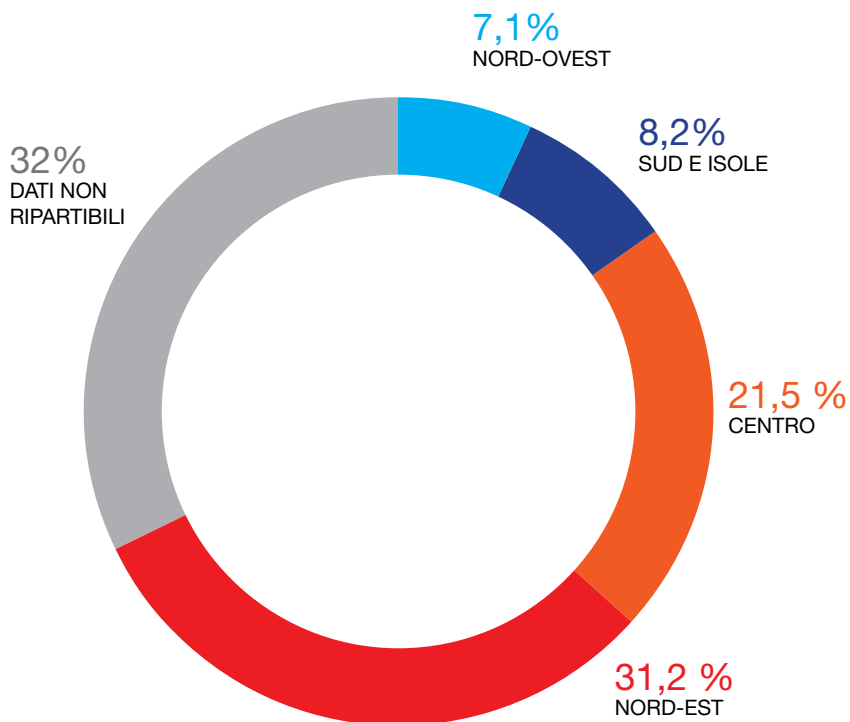
Fonte: elaborazioni Federculture su dati UIC Banca d'Italia

Focus sul Mezzogiorno

Il mancato sviluppo culturale del Sud tra ritardi e potenzialità

Anche i dati più aggiornati al 2013 (gennaio-ottobre) confermano questo forte ritardo del Meridione rispetto alle altre aree del Paese che riescono ad attrarre flussi molto più consistenti di turisti.

INCIDENZA VIAGGIATORI STRANIERI PER MACRO AREA GEOGRAFICA - 2013 (GENNAIO/OTTOBRE)



Fonte: elaborazioni Federculture su dati UIC Banca d'Italia

5. L'Italia che (non) si racconta.

Comunicazione web, innovazione e nuove strategie di marketing.

L'ingresso dei social network, la diffusione di internet, l'uso delle nuove tecnologie e delle strategie di comunicazione digitale, ha generato profondi cambiamenti e imposto nuove regole, nuove velocità e nuovi spazi, tanto nella vita lavorativa, quanto in quella personale e di relazione di tutti noi. Grazie a questi nuovi strumenti, le strategie di promozione e comunicazione sono più dilatate e sono in grado di fornire informazioni, materiali e contributi che permettono di vivere in modo originale anche e, soprattutto, l'esperienza culturale, che sia la partecipazione a una mostra, la visione di uno spettacolo o l'ascolto di un concerto.

La rete e la progettazione partecipata stanno dunque innovando profondamente anche il mondo della cultura con concetti come Social Innovation, Digital Humanities, Web Reputation Strategy - solo per citarne alcuni- al punto che si potrebbe tentare un parallelo tra l'effetto che l'invenzione della stampa produsse nel processo di diffusione della conoscenza e ciò che sta succedendo oggi nel web: nuove audience, nuovi format, nuovi linguaggi e nuovi margini di indotto economico.

In sostanza, si sono venute a creare nuove modalità di interazione e di rapporto con gli utenti finali, tra gli utenti stessi e tra gli utenti e l'istituzione culturale; un nuovo spazio di comunicazione, fatto non solo di contenuti esclusivi e realizzati ad hoc, ma basato soprattutto sulle condivisioni, le discussioni, i feedback costanti e le interazioni con gli utenti già prima, durante e dopo l'esperienza di fruizione.

Bisogna, dunque, riconsiderare tutto. E bisogna farlo velocemente.

Le organizzazioni, infatti - oggi più che in passato - si trovano di fronte a nuove sfide, a nuove incertezze che derivano appunto, dalla difficoltà di comprendere i veloci cambiamenti imposti dalle tecnologie digitali e al crollo, sempre più evidente, dei modelli di management tradizionale su cui si basava tutta la nostra economia.

L'Italia che (non) si racconta.

Comunicazione web, innovazione e nuove strategie di marketing

Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Foursquare, le applicazioni per smartphone e tablet, gli user generated content, le reti wi-fi, i blog, le piattaforme di condivisione di media come Flickr, YouTube, Vimeo, la realtà aumentata, i QR code, le ricostruzioni 3D, gli open data e il crowdsourcing fanno ormai parte del nostro linguaggio quotidiano, di quella società dell'esperienza in cui si manifestano le nostre conoscenze e le nostre relazioni, ma mentre il resto del mondo si adegua, modifica e riparte, il nostro paese stenta a comprendere le evoluzioni. Secondo le stime dell'Eurobarometro 278 – European cultural values – l'Italia è, infatti, ultima in Europa proprio nell'accesso e nell'uso delle risorse digitali.

In questo contesto, le Istituzioni culturali mostrano più di altre un incredibile ritardo, frutto probabilmente di un modo di pensare al patrimonio culturale ereditato dal passato, volto principalmente alla tutela, alla conservazione e al mantenimento dello status quo.

Certamente, disporre di un patrimonio materiale e immateriale così consistente pone non poche difficoltà per i vari attori, lo Stato o le amministrazioni locali, che ne hanno la responsabilità in termini di cura, tutela, gestione straordinaria ed ordinaria e le problematiche sono ancora più stringenti a causa della restrizione dei bilanci. Ma la risposta, come ripetuto più volte da molti soggetti, sta nella ricerca di soluzioni nuove, sia in termini di efficienza nell'uso delle risorse umane, prima ancora che finanziarie, sia nella capacità di rapportarsi in modo dinamico con la domanda e il mercato. Il nostro, lo sappiamo, è un Paese con una grande quantità di attrattori, un museo diffuso dicono in molti, con 1,5 musei o istituti similari ogni 100 kmq e circa uno ogni 13 mila abitanti, ma il pubblico – 103.888.764 secondo la recente indagine ISTAT (I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia) – tende a concentrarsi fra poche destinazioni Toscana, Lazio, Lombardia, Veneto. Inoltre, dai dati riportati nell'indagine, emerge che solo il 50% dei musei ha un sito web e solo il 40% ha personale che parla inglese; il 16% dei musei è attivo nelle community virtuali, attraverso social network, blog e forum e i giovani con età compresa tra i 18 e i 25 anni, rappresentano poco più di un quinto (21,1%) dei visitatori. A conferma di una familiarità molto ridotta con i meccanismi comunicativi e partecipativi resi possibili dal Web 2.0.

La diffusione di internet, infatti, ha fatto esplodere la concezione soggettiva della qualità e ha permesso che i vari segmenti si mettessero in comunicazione fra di loro eliminando le vecchie forme di intermediazione.

In una società digitale come quella attuale, le nostre azioni sono influenzate dalle reti sociali alle quali apparteniamo e, al di là delle importanti implicazioni individuali, da qualche tempo questo patrimonio di relazioni che caratterizzano chi siamo si è riversato con forza anche all'interno delle organizzazioni, rivoluzionando in maniera significativa il nostro modo di comunicare, lavorare e generare valore per l'impresa. Oggi, infatti, i network a cui si appartiene, i collegamenti fra i vari account e le recensioni degli utenti sono più importanti, per esempio, delle classificazioni alberghiere o dell'oggettivo valore storico e artistico di un bene culturale.

Un esempio paradigmatico è quello delle Domus Romane di Palazzo Valentini a Roma, al secondo posto nella classifica delle attrazioni che secondo i visitatori rappresentano un'esperienza di grande eccellenza (dati tripadvisor).

In questo caso, il sito archeologico, per quanto interessante, è comunque inferiore ad altri luoghi (es. Fori Romani), ma l'esperienza, accompagnata da luci, video e installazioni digitali è fortemente gradita.

Un altro esempio paradigmatico è quello del Museo Correr di Venezia che, in occasione di grandi mostre come quella su Gustav Klimt ("Gustav Klimt, nel segno di Hoffmann e della Secessione") ha realizzato App monotematiche che permettono un approccio più complesso ed una maggiore possibilità di approfondimento attraverso l'interattività. O ancora, il caso di alcune pubbliche amministrazioni (Provincia di Prato, di Firenze, di Pistoia e l'Autorità di Bacino del fiume Arno) che davanti al tema degli open data ed alla necessità di pubblicare in rete i propri dati hanno pensato di utilizzare un approccio diverso, più orientato alla qualità che alla quantità e hanno creato in un unico portale uno strumento in grado di fornire dati georeferenziati sul territorio.

Stante la velocità con la quale cambiano la tecnologia e il sistema della comunicazione, la necessità di sovvertire gli schemi tradizionali del marketing, creando nuovi canali, nuove regole capaci di rivoluzionare le precedenti, l'importanza di adottare una visione

L'Italia che (non) si racconta.

Comunicazione web, innovazione e nuove strategie di marketing

e un approccio nuovi, che portino risultati tangibili e misurabili, appare fondamentale tanto più per le organizzazioni culturali. Si profila, infatti, la possibilità di definire nuovi modi di creare valore attraverso i prodotti, nuove strategie di promozione, nuovi canali di distribuzione, differenti strategie di pricing sfruttando le potenzialità di una comunicazione sempre più coinvolgente e impattante.

Secondo la classifica pubblicata dal The Art Newspaper n° 234 di aprile sui musei più visitati al mondo tramite i social media, il museo a meritare la medaglia d'oro è stato il Louvre, con 8.880.000 visite a cui seguono, il Metropolitan Museum of Art di New York con 6.004.254 visite e il British Museum di Londra con 5.848.534 visite. Per incontrare un museo italiano bisogna raggiungere la 19^a posizione, occupata dalla Galleria degli Uffizi con i suoi 1.742.940; segue in 32^a posizione con 1.403.524 visitatori Palazzo Ducale di Venezia; al 40° posto i 1.231.104 visitatori della Galleria dell'Accademia di Firenze; per balzare sino al 78° posto col Museo delle Porcellane di Firenze ed i suoi 695.116 visitatori; ultima nella classifica dei 100, in 96^a posizione, la Reggia di Caserta con 571.368 visitatori. Balza all'occhio la discrepanza esistente, nelle attività di promozione, nell'utilizzo dei canali digitali impiegati per raggiungere il target definito.

E non è un caso che i primi 5 classificati tra i musei più visitati al mondo abbiano ritenuto opportuno sviluppare una social media strategy per poter comunicare attivamente con il proprio pubblico, perseguendo una costante attività di promozione sui canali social. A parte La Biennale di Venezia, il Mart di Trento e Rovereto o la Fondazione La Triennale di Milano, nessun museo italiano ha messo in piedi una strategia di comunicazione di rilievo sui social network, in grado di competere con i numeri provenienti dalle grandi realtà museali estere sopra citate; spiaccia, per esempio, la mancanza di traduzione del sito web degli scavi archeologici di Pompei (quantomeno) in inglese.

Il sistema gestione-comunicazione-fruizione (del patrimonio culturale, materiale o immateriale che sia), diventa, dunque, sempre più un fattore fondamentale e determinante nei quadri e nei processi di sviluppo su scala territoriale, alimentati e implementati su base locale.

A fronte della più alta concentrazione di beni culturali, il nostro paese non spicca certo per un'attività di comunicazione e promozione capace di dialogare con le nuove generazioni sfruttando a pieno le potenzialità dei canali digitali, a partire dal nome del museo che si cerca nel web. La Galleria degli Uffizi, per esempio, è uno dei musei più famosi al mondo, ma su Google si trova al terzo posto come risultato di ricerca, il nome del sito web è polomuseale.firenze.it, il sito è tradotto solo in inglese, l'interfaccia grafica non cattura, la pagina Facebook ha solo 28.794 "mi piace" e solo 117 persone che "ne parlano", nulla in confronto ai 468.747 "mi piace", ai 12.057 che "ne parlano" e ai 428.367 che "sono stati qui" del British Museum.

Per diffidenza o incapacità dovuta ad uno scarso cambio generazionale all'interno degli uffici, i musei e le istituzioni culturali italiane si rivelano fortemente legate alle tradizioni anche nelle strategie di comunicazione.

Alla Tate Modern di Londra, per esempio, ogni visitatore può lasciare un commento sulla sua esperienza, o può porre domande agli artisti contemporanei che espongono le proprie opere o, più semplicemente, raccomandare ad altri visitatori la visita. La "web reputation", ossia la reputazione delle organizzazioni sul web, quello che si dice di loro e della loro attività è, infatti, uno dei grandi temi sui cui le organizzazioni che ruotano attorno al mondo della cultura, sono costrette a ragionare e a governare per continuare a raccontare la nostra storia e la nostra bellezza.

Beni e attività culturali, per loro natura, sono i candidati naturali a sostenere un efficace sviluppo endogeno, attraverso il dispiegamento di economie di accumulazione che si rafforzano a vicenda e si autoalimentano. Ma l'arte rende se c'è strategia. La convenienza ad investire in campo culturale, dunque, non consiste tanto nell'immediato vantaggio patrimoniale, quanto nel flusso di utilità generate dalla fruizione, dalla ricerca, dalla divulgazione del patrimonio e del territorio nel quale essa è compresa.

Affiancando e mettendo in relazione l'attività sui Social Media, la gestione di un Blog, la creazione di contenuti sempre nuovi ed ottimizzati per i motori di ricerca che supportino i contenuti più istituzionali all'interno del sito web ufficiale, un piano di e-mail marketing, strategie di e-commerce e la creazione di App dedicate per i nuovi device mobili quali smartphone e tablet, il messaggio verrà amplificato su tutti i canali web disponibili e di

L'Italia che (non) si racconta.

Comunicazione web, innovazione e nuove strategie di marketing

conseguenza, l'immagine del museo rimbalzerà da un capo all'altro del web con sempre maggiore frequenza.

A parte l'uso dei Social Media che, come descritto sopra, è scarso, anche l'e-commerce, uno dei principali canali di vendita, rappresenta per il mondo della cultura, uno strumento poco conosciuto.

La vendita on-line dei biglietti è assai contorta, il visitatore viene reindirizzato a più siti web (anche di altri musei), c'è un diritto di prevendita da pagare oltre al prezzo del biglietto (questo perché i musei si affidano a terzi per offrire il servizio) e il merchandising il più delle volte non è pubblicizzato sul sito. Inoltre, le visite virtuali dei nostri monumenti si fanno attraverso Google Maps, Google Earth e Google Art Project e gli archivi digitali hanno poche opere.

Il "brand" Italia ha ancora un forte appeal sul resto del mondo, ma stenta a trovare un equilibrio vincente tra cultura, turismo e business.

Non si tratta solo di cercare faticosamente di inserire i nostri territori tra le mete obbligate dei circuiti turistici, nazionali e internazionali, quanto di rendere possibili alcune scelte strategiche orientate allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione. L'architettura delle relazioni di mercato cui eravamo abituati è stata via via demolita dalle varie e successive ondate di innovazioni che si affermano con internet. Nel passato il mondo della domanda era in buona parte intermediato dai tour operator, che a loro volta, si servivano delle agenzie di viaggio, il tutto sintetizzato e verticalizzato durante le fiere turistiche. Oggi questo schema è esploso e abbiamo assistito alla nascita prima, dei siti delle destinazioni turistiche e degli alberghi, poi delle reti di relazione tra domanda e offerta, dei siti specializzati in viaggi, dei primi aggregatori della domanda turistica (Expedia.com, Hotels.com), i primi forum con i loro giudizi ed il loro potente passa-parola, l'affermazione dei social media, l'affermazione dell'e-commerce anche nel settore turistico.

Il turismo pesa infatti, circa il 50% dell'intero e-commerce italiano. Praticamente ovunque il turismo è il principale settore, in valore, del commercio elettronico. Parliamo di un'economia digitale cui l'Italia però partecipa solo marginalmente: nella classifica delle prime trenta OTA (Online Travel Agency) europee nessuna è italiana. Inoltre, secondo una ricerca europea commissionata alla Oxford Economics, esistono notevoli opportunità di sviluppo per l'economia turistica a patto che si investa sul contenuto online e ci sia allineo alla media europea, in tal modo, l'Italia vedrebbe crescere la propria domanda turistica di circa il 10% e il PIL di circa l'1%. Date le dimensioni dell'economia, questo si tradurrebbe in circa 250.000 nuovi posti di lavoro e il solo incremento del contenuto culturale online sarebbe in grado di far crescere il PIL italiano di uno 0,3% quantificabile in circa 75.000 nuovi posti di lavoro.

Excursus e profili legislativi della delega al Turismo del Ministero dei beni e delle Attività Culturali.

In un'ottica di sviluppo del territorio, la stretta connessione tra politiche culturali e turismo può rivelarsi una scelta strategica. L'impulso al turismo culturale può infatti agevolare la ripresa dalla crisi che caratterizza questo frangente storico e fungere da traino per altri settori produttivi.

L'importanza del legame tra tutela dei beni culturali da un lato e valorizzazione e promozione degli stessi dall'altro è testimoniata dal recente trasferimento delle competenze sul turismo al Ministero dei beni e delle attività culturali.

I forti connotati culturali del turismo in Italia, il ruolo strategico che riveste anche a livello internazionale e, soprattutto il suo peso per l'economia hanno reso necessario un organo centrale, un riferimento statale con finalità di coordinamento dell'offerta turistica nazionale. La delega al Mibact ha tuttavia riaperto il mai sopito dibattito sulla contrapposizione Stato-Regioni in materia di turismo. Questa conflittualità e la conseguente incertezza dell'assetto istituzionale hanno certamente contribuito alla sofferenza del settore, evidenziando, tuttavia, l'opportunità della promozione di un'immagine unitaria dell'Italia all'estero.

La competenza residuale delle Regioni in materia di turismo è la risultante della riforma del Titolo V della Costituzione, avvenuta con legge costituzionale n. 3 del 2001. Il processo che ha portato all'ampliamento dei poteri delle Regioni in questa materia è stato particolarmente complesso e travagliato. La rivendicazione di una piena autonomia da parte delle Regioni e i conseguenti contrasti tra i due diversi livelli di governo è testimoniata dalle numerose pronunce della Corte costituzionale per dirimere conflitti di attribuzione tra Stato e Regioni in materia di turismo, che hanno legittimato l'intervento sussidiario statale. La Conferenza Stato-Regioni, sede ideale di confronto delle diverse istanze, riveste pertanto un ruolo cruciale, soprattutto a causa del perdurare di numerose

riserve da parte delle Regioni e il conseguente clima di incertezza. Anche l'iter ordinamentale del turismo a livello statale risente di questa situazione di indeterminatezza e costante conflittualità. Istituito nel 1959, il Ministero del Turismo e dello Spettacolo è stato soppresso in seguito ad un referendum popolare nel 1993 per poi diventare un Dipartimento presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri prima e del Ministero dell'Industria dopo. Successivamente si è assistito ad un nuovo trasferimento alla Presidenza del Consiglio dei Ministri sotto la guida di un Sottosegretario - in seguito Ministro senza portafoglio - fino all'odierno passaggio delle funzioni del Dipartimento del Turismo al Ministero dei beni e delle attività culturali. Nella seguente tabella sono riportati i passaggi fondamentali che hanno caratterizzato l'iter ordinamentale del turismo in Italia.

1959	Istituzione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo.
1993	Soppressione del Ministero in seguito a referendum popolare.
1994	Istituzione di un Dipartimento presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri cui vengono trasferite le competenze in materia di turismo.
1995	La gestione politica del Dipartimento viene affidata ad un Sottosegretario.
1996	Le deleghe sul turismo passano al Ministero dell'Industria.
2001	Le competenze in materia di turismo vengono assorbite dal nuovo Ministero per le attività produttive.
2003	Le dimissioni del Sottosegretario con delega al Turismo segnano una fase di assenza di figure di riferimento con competenze politiche per il turismo presso il Governo.
2006	Istituzione del nuovo Dipartimento per lo sviluppo e la Competitività del Turismo presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri in seguito a una riorganizzazione delle competenze dovuta alle pronunce della Corte costituzionale che accolgono il ricorso presentato da alcune Regioni contro il decreto istitutivo del Comitato Nazionale per il Turismo.
2009	Un Ministro senza portafoglio guida il Dipartimento per lo sviluppo e la Competitività del Turismo.
2011	Istituzione del Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport sotto la guida di un Ministro senza portafoglio
2013	Ministero dei beni e delle attività culturali con delega al turismo.



**ESPERIENZE DI GESTIONE
ITALIA**



Lo Stato



Consorzio di valorizzazione Culturale La Venaria Reale

Il progetto la Venaria Reale nasce anni prima della costituzione del Consorzio. Il recupero della Reggia è attualmente il più importante progetto europeo per il restauro e la valorizzazione di un bene comune e del suo territorio, oltre ad essere un modello di gestione a livello internazionale. Patrimonio Unesco, fa parte del circuito delle Residenze Reali del Piemonte, connessa con il Polo Reale e con il sistema museale concentrico di Torino.

Restituita al pubblico nel 2007, attualmente è attestata tra i siti culturali più visitati: nel 2011 in occasione della celebrazione per il 150° Anniversario dell'unità nazionale ha raggiunto il milione di visitatori. Ancora nel 2013 si registra ancora una grande attrattività del sito che ha registrato circa 651.618 ingressi. Nei primi mesi del 2014 al Consorzio ha aderito anche il Comune di Torino, creando così una rete culturale metropolitana.

Numerose le attività offerte, con percorsi di visita, mostre d'arte e di storia, ogni giorno si alternano eventi di

svago culturale, musica e spettacolo, passeggiate, piaceri del cibo, giochi e relax e tanto altro ancora.



**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Consorzio di Valorizzazione Culturale "La Venaria Reale"

ANNO DI COSTITUZIONE

2007

REGIONE

Piemonte

FORMA GIURIDICA

Consorzio

SOGGETTI PROMOTORI

MIBACT,
Regione Piemonte,
Città di Venaria Reale,
Compagnia di San Paolo,
Fondazione 1563 per l'Arte
e la Cultura

SITO WEB

www.lavenaria.it



Fondazione La Triennale di Milano

La Fondazione "La Triennale di Milano" nata nel 1999 è l'evoluzione della prima edizione della "Esposizione Internazionale delle Arti decorative" tenutasi nel 1923 e promossa dal Consorzio Milano-Monza-Umanitaria. La Fondazione ha tra i suoi scopi quello di organizzare esposizioni internazionali e di svolgere e promuovere attività di ricerca, documentazione ed esposizioni riguardanti attività e materiali di arte, architettura, urbanistica, arti decorative e visive, design, artigianato, produzione industriale, moda e produzione audiovisiva. A fianco alla sede storica nel Complesso del Palazzo dell'Arte, nel 2006 si è aperta la nuova area espositiva della Triennale Bovisa con il Design Museum, il primo museo italiano dedicato al design. Accanto c'è il Teatro dell'Arte. Nel 2009 la Fondazione ha aperto una sede espositiva ad Incheon nella Repubblica della Corea del Sud, denominata "Triennale Incheon".

La crescita della Triennale è stata costante e progressiva, caratterizzata

da produzioni sempre di altissimo livello, con grandi mostre, attività didattiche, convegni, seminari, workshop, eventi di comunicazione e iniziative speciali. Nonostante il contesto di difficoltà entro il quale le Istituzioni culturali hanno operato negli ultimi anni, a causa del permanere della più grave crisi economica internazionale e italiana dal secondo dopoguerra, la Triennale ha potuto sviluppare comunque una intensa mole di iniziative culturali e di mostre in larga parte prodotte direttamente grazie ad una capacità di attrazione nei confronti del sistema economico privato.

Se il record si è avuto nel 2010 con 559 mila biglietti staccati, nel solo mese di dicembre, sono stati 40 mila i visitatori della Triennale che ha registrato per tutto il 2013, 508.740 ingressi, oltre 70 mila in più rispetto a quelli dell'anno precedente.

Insieme alla Biennale di Venezia inverte la tendenza sul calo d'interesse per l'arte contemporanea.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
La Triennale di Milano

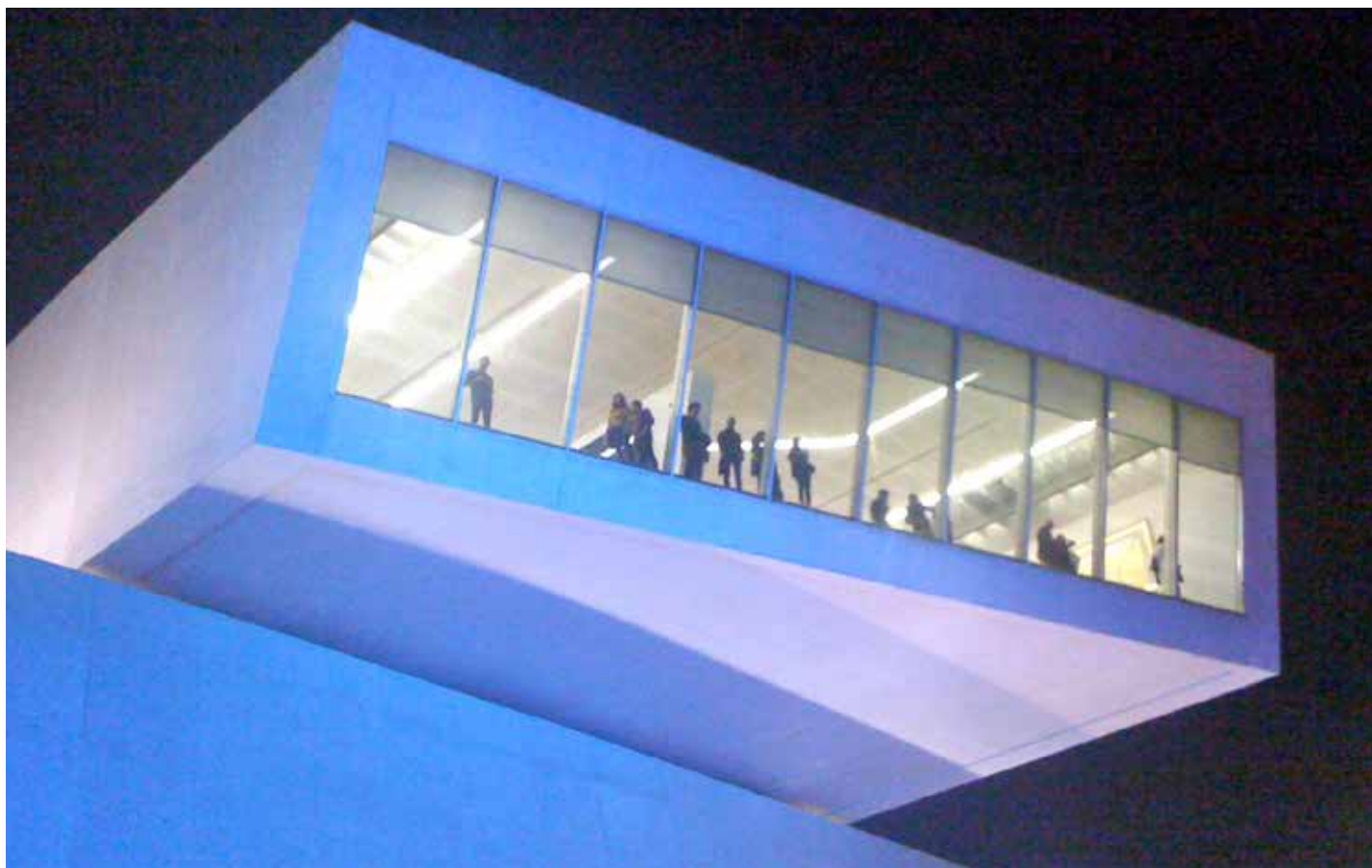
ANNO DI COSTITUZIONE
1999

REGIONE
Lombardia

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Fondazione Ministero per i beni e le Attività Culturali, Comune di Milano, Camera di Commercio di Milano, Regione Lombardia

SITO WEB
www.triennale.org



Fondazione MAXXI Museo nazionale delle Arti del XXI secolo

Nato per volere del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, il MAXXI (Museo delle Arti del XXI secolo) si propone di essere espressione della creatività dell'Italia contemporanea.

È l'architetto indiano Zaha Hadid a vincere il concorso internazionale di idee per la realizzazione a Roma del nuovo polo nazionale, culturale ed espositivo, dedicato all'arte e all'architettura contemporanea, indetto nel luglio 1998 dalla Soprintendenza Speciale Arte Contemporanea.

La struttura ben integrata nel contesto del quartiere Flaminio, viene recuperata da un'ampia area occupata da edifici militari dismessi, restituiti così ai cittadini.

Il "Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee" istituito nel 1999, ha finanziato la progettazione e la realizzazione, oltre che il funzionamento e l'acquisizione

delle prime opere del Museo delle Arti contemporanee e del Museo dell'architettura.

Missione del MAXXI è promuovere e sviluppare il senso della continuità, proiettando il passato verso il futuro, cercare di non essere solo sede di esposizione delle opere d'arte del nostro secolo ma luogo di innovazione culturale e sovrapposizione di linguaggi, laboratorio di sperimentazione artistica e macchina per la produzione di nuovi contenuti estetici.

Aperto al pubblico ufficialmente il 30 maggio 2010, dopo complesse vicende nella gestione, tra cui cinque mesi di commissariamento nel 2012, nel 2013 ha registrato la presenza di 300.000 visitatori. Più del 40% rispetto al 2012, con una offerta culturale di 37 mostre e 272 eventi, 110.000 contatti in rete e un aumento del 30% delle sponsorizzazioni.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Fondazione MAXXI - Museo nazionale delle arti del XXI secolo

ANNO DI COSTITUZIONE

2009

REGIONE

Lazio

FORMA GIURIDICA

Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI

Ministero per i Beni e le Attività Culturali

SITO WEB

www.fondazionemaxxi.it



Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino

La Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, costituitasi ufficialmente il 6 ottobre 2004, rappresenta il primo esperimento di costituzione, da parte dello Stato, di uno strumento di gestione museale a partecipazione privata. La partnership intende realizzare una gestione più efficiente e dinamica, in grado di attrarre risorse finanziarie dallo Stato, dalle amministrazioni locali e dai privati. I nuovi soggetti vengono direttamente coinvolti in un progetto di valorizzazione che mette in primo piano la fruizione dell'immensa collezione, mantenendo la sua tutela statale controllata dalla Soprintendenza.

Dopo il Cairo, il Museo Egizio di Torino risulta essere il più importante museo al mondo sulla civiltà egizia e può vantare anche di essere il primo museo egizio della storia, con circa 6.500 oggetti esposti e più di 26.000 reperti depositati nei magazzini. La collezione del museo allestita dallo scenografo Dante Ferretti è di eccezionale valore per bellezza, integrità e soprattutto per il suo valore culturale.

Il Museo è stabilmente, da diversi anni, tra i primi dieci musei più visitati in Italia, con circa 600.000 visitatori ogni anno. I dati del 2013 registrano 540.0000 visitatori.



SCHEDA BIOGRAFICA



NOME

Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino

ANNO DI COSTITUZIONE

2004

REGIONE

Piemonte

FORMA GIURIDICA

Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI

MIBAC,
Regione Piemonte,
Provincia di Torino,
Città di Torino,
la Compagnia di San Paolo,
Fondazione CRT.

SITO WEB

www.museoegizio.it



Le Amministrazioni locali



Azienda Speciale Palaexpò

L'Azienda Speciale Palaexpò – ente strumentale di Roma Capitale ma dotato di personalità giuridica, autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto – è stata fondata tra il 1997 e il 1999, con il compito di progettare mostre, iniziative culturali, attività teatrali, cinematografiche, audiovisive e multimediali.

È il primo ente italiano a realizzare tali attività, che produce servizi culturali integrati gestendo in maniera sinergica gli spazi espositivi delle Scuderie del Quirinale, del Palazzo delle Esposizioni e della Casa del Jazz (dal 2005 anno della confisca della struttura alla mafia). È, dunque, in grado di raggiungere un pubblico numeroso ed attento con oltre un milione e mezzo di presenze l'anno. Palaexpò si caratterizza per un'ampia

offerta multidisciplinare e di qualità, favorendo innovative modalità di fruizione. Le Scuderie del Quirinale, in particolare, ospitano mostre che diffondono l'arte italiana classica e moderna e il collezionismo internazionale. La caratteristica di elevata qualità della programmazione delle Scuderie è riconosciuta da un pubblico sempre più vasto e richiama quote crescenti di turisti. Le strutture gestite dall'Azienda Speciale sono oggi tra i principali poli culturali della città di Roma, che le valorizza attraverso una gestione sana ed efficace che negli ultimi anni ha visto l'Azienda arrivare ad una capacità di autofinanziamento del 61%, alimentata da un incremento delle entrate proprie del 22%, paralleli alla costante crescita dei visitatori e delle presenze.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Azienda Speciale Palaexpò

ANNO DI COSTITUZIONE
1997-1999

REGIONE
Lazio

FORMA GIURIDICA
Azienda Speciale

SOGGETTI PROMOTORI
Roma Capitale

SITO WEB
www.palaexpo.it



Consorzio Teatro Pubblico Pugliese

Il TPP (Teatro Pubblico Pugliese) nasce come un sistema organizzato che intende favorire azioni concrete di miglioramento dei processi di promozione, produzione e distribuzione dei prodotti dello spettacolo. A distanza di 10 anni dalla sua fondazione, avvenuta nel 2002, è stato in grado di organizzare una vera e propria filiera produttiva che coinvolge ben 52 Comuni, cinque Province e la Regione Puglia. Il Teatro Pubblico Pugliese ha continuato anche in quest'ultimo biennio ad investire sostenendo ancora una volta le Amministrazioni Socie, ottenendo risultati con circa una quarantina di cartelloni di prosa e danza, 35 di teatro ragazzi che hanno superato i 140.000 spettatori a stagione. Evitando di abbassare il livello qualitativo, il consorzio ha continuato ad investire nel meglio della produzione pugliese, nazionale ed internazionale, incentivando le azioni di promozione e formazione del pubblico, promuovendo

anche particolari progetti speciali, creati ad hoc sul territorio, in piena sinergia con la Regione Puglia.

Tra le azioni di sistema più importanti degli ultimi anni nel settore teatrale pugliese, impossibile non citare la terza edizione dei Teatri Abitati: il progetto, su intuizione del TPP promosso direttamente dalla Regione Puglia, ha costituito una rete di teatri vissuti da compagnie per valorizzare luoghi storici, location nuove e professionalità. Teatri Abitati, inoltre, ha permesso di sostenere le imprese di spettacolo locali e le amministrazioni nella formazione del nuovo pubblico.

I progetti europei transfrontalieri, come i due Grecia-Italia di cui il TPP è partner, tra le altre attività, hanno contestualmente permesso di ospitare nuove produzioni Greche in Puglia e le pugliesi in Grecia, mirando all'alfabetizzazione del pubblico, aprendo ai linguaggi nuovi, del Mediterraneo.

SCHEDA BIOGRAFICA



NOME
Consorzio
Teatro Pubblico Pugliese

ANNO DI COSTITUZIONE
2002

REGIONE
Puglia

FORMA GIURIDICA
Consorzio

SOGGETTI PROMOTORI
Regione Puglia, Province di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto e 52 Comuni pugliesi

SITO WEB
www.teatropubblicopugliese.it



Fondazione Barumini Sistema Cultura

Il piccolo Comune di Barumini, 1.339 abitanti nell'entroterra sardo, ospita nel proprio territorio il monumento simbolo dell'architettura e della civiltà della Sardegna preistorica, "Su Nuraxi di Barumini", inserito nel 1997 dall'Unesco nella Lista del Patrimonio dell'Umanità. La Fondazione Barumini Sistema nasce nel dicembre 2006 nasce su iniziativa del Comune con il chiaro intento di dare una svolta alla gestione dei beni culturali nel territorio di Barumini. Con la creazione della Fondazione, nuovo soggetto giuridico interamente partecipato dal Comune, si sono poste le basi per una completa rivisitazione dell'impianto gestionale dello straordinario sito nuragico, affermando un più esplicito orientamento alla fruizione e favorendo una nuova qualità della crescita economica del territorio centrata sulla valorizzazione in chiave

turistica del patrimonio culturale. Oggi, grazie al nuovo impulso impresso dalla Fondazione Barumini, il sito Unesco viene visitato ogni anno da circa 100mila persone mentre, con l'apertura della Scuola di Scavo e Restauro Archeologico, il sito è divenuto anche un polo di ricerca e studio specialistico aperto agli studenti e laureati europei e del bacino del Mediterraneo. In una regione economicamente depressa, la Fondazione Barumini Sistema Cultura oggi rappresenta la più importante azienda sarda nel settore dei beni culturali garantendo l'occupazione a 66 dipendenti e rivelandosi strumento capace di rispondere alla crescente domanda culturale e di dare impulso ad un progressivo sviluppo economico e sociale di tutto il territorio.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Barumini Sistema Cultura

ANNO DI COSTITUZIONE
2006

REGIONE
sardegna

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Barumini

SITO WEB
www.fondazionebarumini.it



Fondazione Maria Adriana Prolo Museo Nazionale del Cinema

La Fondazione deve il suo nome alla professoressa Maria Adriana Prolo, esperta di cinema, che nel 1941 ottenne il permesso di realizzare una mostra su l'allora pionieristico mondo del cinema. La Fondazione che gestirà la grande struttura, posta all'interno della Mole Antonelliana, nasce invece nel 1991, pochi mesi prima della morte della Professoressa Prolo.

Il museo conserva un imponente collezione di manifesti cinematografici, di pellicole ed una biblioteca in costante ampliamento. Molti sono i progetti che gravitano intorno a questa realtà, a partire da quelli scolastici, dedicati ai giovani e alle famiglie. Importante è il progetto CNC (Centro Nazionale del Cortometraggio). Il Museo Nazionale del Cinema di Torino, con i suoi 3200 metri

quadrati distribuiti su 5 piani può essere considerato il museo con la maggiore estensione in altezza del mondo. Poco lontano dalla struttura vi è il Cinema Massimo, riservato esclusivamente alle retrospettive e alle attività organizzate dal Museo. Numerosi sono i festival dedicati al cinema ospitati dalla Fondazione, tra cui il più prestigioso è il Torino Film Festival che richiama in città molti visitatori.

La sede del museo viene collocata nella suggestiva cornice della Mole Antonelliana nel 2000 e già nei primi 5 anni di attività è divenuto il più visitato dei musei torinesi e uno dei primi in Italia, con oltre 2 milioni di visitatori. Secondo i dati del 2013, il Museo ha registrato la presenza di 568.000 visitatori.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Fondazione Maria Adriana Prolo – Museo Nazionale del Cinema

ANNO DI COSTITUZIONE

1991

REGIONE

Piemonte

FORMA GIURIDICA

Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI

Regione Piemonte,
Provincia di Torino,
Città di Torino,
Compagnia di San Paolo,
Fondazione CRT,
Ass. Museo Nazionale del Cinema,
GTT

SITO WEB

www.museonazionaledelcinema.it



Porto Antico di Genova Spa

Il totale restauro del Porto Antico di Genova è stato completato nel 1992 su progetto dell'architetto Renzo Piano, in occasione delle "Colombiane". Per la gestione dell'area, considerata il nuovo waterfront della Genova del terzo millennio, fu costituita un'apposita società, la Porto Antico di Genova S.p.A., a partecipazione mista controllata dal Comune di Genova, una società con in concessione lo spazio fino al 2050 e oltre all'area del Porto Antico, gestisce anche il Centro Congressi dei Magazzini del Cotone.

Il Porto Antico, abbandonata la sua originaria funzione di scalo commerciale, è diventato in poco tempo il fulcro della vita culturale, sociale e ludica della città, vissuto e goduto dai genovesi e dai turisti che ogni giorno entrano nei negozi, assistono agli spettacoli estivi, frequentano i bar e i ristoranti di cucina genovese e internazionale distribuiti fra i Magazzini del Cotone, la Marina Porto Antico e lo storico quartiere del Molo.

Dopo aver visitato l'Acquario, uno dei più ricchi ed interessanti d'Europa, tra le attrattive culturali più visitate d'Italia,

si possono visitare il Museo Galata (il museo del mare) e il Museo dell'Antartide, si può entrare nella Biosfera -che ospita uno straordinario complesso di organismi tropicali animali e vegetali- o ammirare le figure coloratissime e surreali del Museo Luzzati a Porta Siberia. O ancora, visitare il Genoa Port Center, primo centro espositivo sulla cultura portuale nel Mediterraneo, che offre la possibilità di una visita virtuale del Porto. Per i bambini ci sono appositi spazi con La Città dei Bambini e la Biblioteca Internazionale per Ragazzi "E. De Amicis".

La società Porto Antico ha l'obiettivo di restituire l'area dell'antico porto alla città rendendola vivibile e godibile tutto l'anno attraverso la realizzazione di iniziative culturali, lo sviluppo dell'attività congressuale e la costruzione di strutture di interesse generale per creare un polo di attrazione turistica nazionale e internazionale. Nel corso degli ultimi anni, questi obiettivi sono stati perseguiti attraverso una politica di riempimento e di occupazione degli spazi graduale e ponderata, all'insegna della qualità e della coerenza delle concessioni.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Porto Antico di Genova Spa

ANNO DI COSTITUZIONE

1995

REGIONE

Liguria

FORMA GIURIDICA

Società per azioni

SOGGETTI PROMOTORI

Comune di Genova,
Camera di Commercio,
Autorità Portuale di Genova

SITO WEB

www.portoantico.it



Fondazione Musica per Roma

La Fondazione Musica per Roma nasce nel 2004, a seguito del cambiamento della ragione sociale originaria di Società per Azioni, con la quale venne istituita nel 1999. Fondata dal Comune di Roma – che ha conferito alla Fondazione in concessione d'uso per 99 anni l'immobile Auditorium Parco della Musica, inaugurato alla fine del 2002 – dalla Camera di Commercio, dalla Provincia di Roma e dalla Regione Lazio, la Fondazione ha un fondo di dotazione conferito per il 51% da Roma Capitale e da altri enti locali e soggetti pubblici. L'Auditorium costituisce lo spazio culturale – che si sviluppa su un'area di 55.000 mq ed offre oltre 7.800 posti – ove la Fondazione Musica per Roma, nell'ambito della gestione delle iniziative, ha sviluppato un'offerta polivalente: ai concerti di musica sinfonica e cameristica associa la programmazione musicale più varia, dal jazz, al pop, al rock, sono ospitate anche prime cinematografiche, rappresentazioni teatrali, mostre d'arte e performance letterarie. All'offerta ampia

e diversificata è seguita una risposta rilevante da parte del pubblico: ogni anno in media più di 2 milioni di persone, tra spettatori e visitatori, frequenta il complesso delle iniziative offerte dall'Auditorium. Attraverso queste attività di promozione culturale, l'Auditorium Parco della Musica costituisce il motore di un progetto di rilancio e riqualificazione della città, attraverso le chiavi dell'urbanistica, della viabilità, dei trasporti, del welfare locale e, soprattutto, sul versante delle iniziative e delle strutture culturali. Importanti e positivi anche i risultati di bilancio della Fondazione che attraverso una gestione manageriale efficace ed una crescente capacità di fund raising ha raggiunto ormai una quota di autofinanziamento delle proprie attività vicina al 70%. Anche nel 2013 il l'Auditorium resta un centro culturale importante per la città di Roma: nei primi nove mesi dell'anno l'incasso al botteghino ha sfiorato i 5 milioni con un aumento dell'11%.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Musica per Roma

ANNO DI COSTITUZIONE
2004

REGIONE
Lazio

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Roma Capitale,
Camera di Commercio di Roma,
Provincia di Roma,
Regione Lazio

SITO WEB
www.auditorium.com



Fondazione Musei Civici di Venezia

La Fondazione Musei Civici di Venezia è stata istituita con delibera del Consiglio Comunale di Venezia il 3 marzo 2008, al fine di gestire e valorizzare l'immenso patrimonio culturale e artistico dei Musei Civici di Venezia. Operativa dal 1° settembre 2008, è configurata come una fondazione di partecipazione, con il Comune di Venezia come unico socio fondatore che favorisce l'aggregazione dei soci partecipanti, pubblici e privati, i quali contribuiscono alla vita della fondazione, sostenendone e condividendone le finalità istituzionali. La Fondazione gestisce e promuove un sistema museale ricco ed articolato, complesso ed economicamente sano formato da 32 sedi museali (a gennaio 2014 è entrato a far parte della Fondazione il Museo Storico Navale dell'Arsenale) e che gode di una totale autonomia amministrativa e gestionale, facente capo al Consiglio di Amministrazione.

Numerose le partnership come quella con la casa di moda Louis Vitton, la Philip: con la società Mavive Spa nel 2014 la Fondazione ha ricevuto 1° PREMIO CULTURA + IMPRESA del Comitato no profit CULTURA + IMPRESA, nella sua prima edizione, fondato da Federculture e da The Round Table, per la realizzazione del primo percorso espositivo permanente sul profumo in Italia all'interno del Museo di Palazzo Mocenigo

Da questo sistema non partono solo le tradizionali proposte di musealità consolidata (ricovero, conservazione, studio, valorizzazione) bensì uno straordinario insieme di servizi culturali declinati in diversi aspetti e temi: ricerca, formazione, creatività, specializzazione, tutela, divulgazione, didattica, comunicazione.

Al centro, per tutti, sono la qualità dell'offerta, l'attenzione alla domanda sociale, l'alta valenza educativa ed etica, nell'equilibrio economico.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
MUVE - Fondazione Musei Civici di Venezia

ANNO DI COSTITUZIONE
2008

REGIONE
Veneto

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Venezia

SITO WEB
www.visitmuve.it



Fondazione Piccolo Teatro di Milano

Il Piccolo Teatro di Milano nasce nel 1947 per iniziativa di Giorgio Strehler, Paolo Grassi e Nina Vinchi sostenitori dell'idea del "Teatro d'Arte per tutti". La Fondazione nasce con l'obiettivo di dare vita a un'istituzione sostenuta dallo Stato e dagli Enti locali (Comune e Provincia di Milano, Regione Lombardia) in quanto pubblico servizio necessario al benessere dei cittadini. Primo Teatro Stabile italiano, dal 1991 è Teatro d'Europa. Attualmente, la Fondazione gestisce tre sale: la sede storica del piccolo Teatro Grassi con i suoi 500 posti, il piccolo Teatro Studio di 370 posti e il Piccolo Teatro Strehler, di 982 posti, nato nel 1998 e attualmente sede ufficiale. Oltre al ricco cartellone di opere – in

oltre 60 anni di attività sono stati messi in scena più di 300 spettacoli, molti diretti dal Maestro Strehler - dal 1986 è attiva anche la Scuola di Teatro del Piccolo, che in questi anni di attività ha diplomato oltre 200 attori professionisti. Mentre a livello internazionale si registra un calo del pubblico teatrale, il Piccolo va in controtendenza, registrando nel 2013 un aumento del 10% rispetto al 2012 con 124.628 spettatori, un aumento dovuto anche alle attività collaterali organizzate nelle scuole e all'impiego di nuove tecnologie. La fama internazionale del Teatro è ormai un dato consolidato, con gli Stati Uniti che indicano la Fondazione come uno dei migliori sistemi di gestione teatrale.

**SCHEDE
BIOGRAFICA**



NOME
Piccolo Teatro di Milano
- Teatro d'Europa

ANNO DI COSTITUZIONE
1947

REGIONE
Lombardia

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune e Provincia di Milano,
Regione Lombardia

SITO WEB
www.piccoloteatro.org



Fondazione Romaeuropa Arte e Cultura

Nata nel 1984 come Associazione degli Amici di Villa Medici, frutto di un'iniziativa italo-francese, è stata trasformata in una Fondazione il 7 febbraio 1990, ricevendo il riconoscimento della personalità giuridica il 30 aprile 1992 con Decreto del Ministero del Turismo e dello Spettacolo. Attualmente è sotto la tutela del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. La Fondazione Romaeuropa opera sotto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica Italiana, con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri e del Ministero degli Affari Esteri ed il sostegno di Roma Capitale, della Regione Lazio, della Provincia di Roma, della Camera di Commercio di Roma, dell'Unione Europea, dell'Università Roma Tre e dei diversi ministeri della cultura europei. E' stata inoltre inserita, su proposta del Ministero degli Esteri, all'interno di accordi culturali bilaterali dell'Italia con altri 40 paesi.

La sua mission consiste nell'intercettare le energie del contemporaneo per trasformarle in Arte e Cultura, in esperienze artistiche innovative capaci

di esprimere la tensione verso il futuro e di spostare sempre più avanti la frontiera dell'indagine artistica. Ma anche di creare nuovi modelli di sviluppo e di gestione d'impresa in ambito culturale. Fedele alla propria missione, Romaeuropa ha perseguito e raggiunto negli anni l'obiettivo di avvicinare un pubblico vasto e composito alla creazione artistica contemporanea mondiale. Le sue attività principali sono la produzione del Romaeuropa Festival, di Digital Life. La Fondazione, inoltre, è Ente di Promozione della Danza riconosciuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento dello Spettacolo.

Si chiude con un bilancio più che positivo la 28a edizione del Romaeuropa Festival (2013). Oltre 2 mesi di programmazione, 37 progetti performativi su 13 diversi spazi, 70 repliche e tantissime occasioni di incontro, formazione e approfondimento con il pubblico. E, il dato più importante, oltre 24.000 spettatori e 267 giornalisti accreditati che hanno prodotto 300 uscite stampa e 330 articoli sul web.

SCHEDA BIOGRAFICA



NOME

Fondazione Romaeuropa Arte e Cultura

ANNO DI COSTITUZIONE

1992

REGIONE

Lazio

FORMA GIURIDICA

Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI

Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma Capitale, Provincia di Roma, Regione Lazio, Camera di Commercio di Roma, Università degli Studi Roma Tre

SITO WEB

www.romaeuropa.net



Fondazione Torino Musei

La Fondazione Torino Musei è stata la prima in ambito nazionale a dare attuazione all'art. 35 della Legge Finanziaria 2002, innovando profondamente la disciplina dei servizi pubblici locali. I musei che fanno capo alla Fondazione sono la GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea, Palazzo Madama-, il Museo Civico d'Arte Antica, la Rocca e il Borgo Medievale e il MAO - Museo d'Arte Orientale. La Fondazione gestisce anche la Fiera d'Arte Contemporanea Artissima. L'obiettivo generale alla base della creazione della Fondazione è stato quello di accentuare il legame tra la città di Torino e le collezioni che fanno parte del patrimonio dei Musei Civici, migliorando la qualità dei servizi offerti. In particolare si è voluto impostare una politica promozionale unitaria, promuovendo una gestione razionale degli spazi e dei beni in collaborazione

con altre realtà pubbliche e private della città, favorendo l'incontro e la collaborazione con istituzioni e musei cittadini, regionali, nazionali ed internazionali coinvolgendo in modo permanente soggetti e istituti privati nelle attività della Fondazione migliorando l'accessibilità dei servizi di accoglienza e realizzando attività che favoriscano un aumento dell'utenza, attraverso la partecipazione attiva, individuale ed associata dei visitatori. Con questa nuova formula gestionale i Musei Civici torinesi hanno visto un aumento progressivo dell'affluenza del pubblico e un incrementato delle attività espositive gestite dalla Fondazione per conto del Comune. Nel 2013 i Musei della Fondazione hanno registrato un incremento del 32% dei visitatori rispetto all'anno precedente anche grazie all'introduzione del biglietto unico per tutti gli istituti (gennaio 2013).

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Torino Musei

ANNO DI COSTITUZIONE
2002

REGIONE
Piemonte

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Torino,
Regione Piemonte,
Compagnia di San Paolo,
Fondazione CRT

SITO WEB
www.fondazionetorinomusei.it



Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea

Il Castello di Rivoli, ampliato originariamente nel XVIII secolo dall'architetto messinese Filippo Juvarra e restaurato a partire dal 1979 per volontà della Regione Piemonte, diventa sede del Museo d'Arte Contemporanea nel 1984. Caso quasi unico in Italia per l'impostazione specialistica e spiccatamente internazionale della sua attività, il Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea ha la missione storica e culturale di promuovere la ricerca e la comprensione dell'arte del nostro tempo, stimolando il pubblico e favorendo la crescita sociale e civile del territorio nel quale opera.

Il museo persegue questi obiettivi attraverso una programmazione culturale ed espositiva incentrata sulla promozione della sua collezione e sulla organizzazione di mostre temporanee di ampio respiro. Punto di forza del museo è la sua collezione permanente, la più grande collezione d'arte contemporanea

in Italia, che documenta i momenti cruciali dello sviluppo dell'arte contemporanea nel nostro paese e all'estero.

Il museo, inoltre, si è distinto sin dalla sua fondazione per aver instaurato un dialogo tra gli artisti invitati ed il luogo, generando così opere create specificamente per la Collezione del Castello.

Costante è l'attenzione verso i molteplici linguaggi espressivi del contemporaneo, il museo infatti collabora con altre istituzioni culturali ospitando o realizzando iniziative, che vanno dalle rappresentazioni teatrali ai concerti, dalle rassegne di film e video d'artista ai cicli di incontri.

Con la sua biblioteca specializzata, gli archivi e il centro multimediale il Castello di Rivoli opera anche come polo di ricerca sul territorio e, più in generale, in Italia, contribuendo alla divulgazione della cultura artistica attraverso la produzione di cataloghi di altissima qualità scientifica e pubblicazioni in cooperazione con altre istituzioni museali italiane e internazionali.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea

ANNO DI COSTITUZIONE

1984

REGIONE

Piemonte

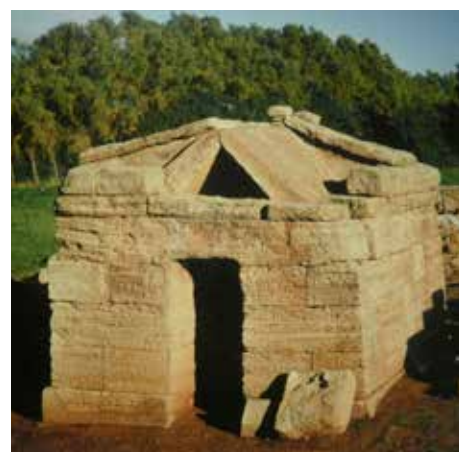
FORMA GIURIDICA

SOGGETTI PROMOTORI

Regione Piemonte, Fondazione CRT, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Città di Torino, Unicredit Private Banking, Gruppo Unicredit

SITO WEB

www.castellodirivoli.org



Parchi Val di Cornia S.p.A.

La Società Parchi Val di Cornia è stata costituita il 18 luglio 1993 per iniziativa di diversi comuni e di alcuni soci privati, come Società mista pubblico-privato, con il vincolo del prevalente capitale pubblico, con una duplice missione.

Quella di realizzare le opere pubbliche necessarie alla valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale per conto dei vari Enti e di gestire in forma integrata i servizi direttamente o affidandoli a terzi.

L'azione della Parchi Val di Cornia Spa ha prodotto un ampliamento dell'offerta turistica, reso possibile grazie ad investimenti strutturali e non, finanziati con fondi nazionali, locali e comunitari che hanno arricchito il territorio (strade, ristrutturazioni di casali, parcheggi, strutture di accoglienza). Il rapporto tra costi e ricavi si mantiene ben oltre il 90% ed ha raggiunto il livello record di autofinanziamento pari quasi al 99%. Complessivamente, il fatturato è decuplicato, sono raddoppiate

l'occupazione e la capacità di autofinanziamento, è cresciuta l'area di parchi, musei e relativi servizi gestita dall'azienda, è diminuito, in rapporto alle medesime aree gestite, l'intervento economico dei Comuni.

Grazie ad una nuova logica d'intervento, legata alla qualità e alla cultura di progetto, la società si avvale con successo del contributo dei privati cui sono stati affidati i servizi attraverso appositi bandi, con positivi aumenti degli occupati e delle imprese turistiche convenzionate.

Le presenze turistiche in Val di Cornia in circa dieci anni sono passate da 1.100mila ad oltre 2 milioni determinando la migliore performance di crescita dell'intera provincia di Livorno ma, rispetto a molte altre realtà legate al turismo di massa, qui si è creato un sistema turistico equilibrato, in armonia con le risorse territoriali presenti. Solo nel 2012 si è registrata la presenza di 79.578 visitatori.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Parchi Val di Cornia S.p.A.

ANNO DI COSTITUZIONE

1993

REGIONE

Toscana

FORMA GIURIDICA

Società per Azioni

SOGGETTI PROMOTORI

Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Suvereto e Sassetta

SITO WEB

www.parchivaldicornia.it



Fondazione Federico II

La Fondazione Federico II, istituita il 9 dicembre 1996 con la legge regionale n.44, è un ente di diritto pubblico, la cui personalità giuridica è stata riconosciuta nell'agosto 1997 con decreto del Presidente della Regione Siciliana. E' anche Organo culturale e informativo dell'Assemblea Regionale Siciliana. Intitolata al monarca che nel XIII secolo fece della Sicilia la culla delle lettere e delle arti e che seppe integrare le diversità etnico - culturali presenti allora nell'Isola, la Fondazione Federico II ha

il compito di valorizzare il patrimonio culturale della Sicilia e dei suoi artisti. Inoltre, la Fondazione cura la gestione dei servizi aggiuntivi relativi al Complesso monumentale di Palazzo dei Normanni e della Cappella Palatina (biglietteria e bookshop) e copre, attraverso tali attività, i propri costi di funzionamento. L'anno 2013 si è chiuso con un pareggio di bilancio da 2 milioni e 537 mila euro e ha registrato un aumento di visitatori (oltre 350 mila visitatori e ospitato gratis circa 30 mila ragazzi delle scuole di tutta Italia).

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Federico II

ANNO DI COSTITUZIONE
1996

REGIONE
Sicilia

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Regione Siciliana

SITO WEB
www.federicosecondo.org



Fondazione Brescia Musei

Brescia Musei, nata come società per azioni nel 2003 per volontà del Comune di Brescia – socio di maggioranza – della Fondazione CAB, della Fondazione ASM e della Camera di Commercio, si trasforma in fondazione di partecipazione nel 2007 per dare continuità di gestione all'innovativa partnership pubblico-privato che ha consentito la riapertura del Museo di Santa Giulia e la progressiva valorizzazione di Brescia come città d'arte, attraverso un articolato programma culturale ed espositivo. La Fondazione comprende 5 poli d'attrazione culturale del territorio bresciano: il complesso Santa Giulia Museo della città, l'Area Archeologica del Capitolium, la Pinacoteca Tosio Martinengo, il Museo delle Armi "Luigi Marzoli" e il Museo del Risorgimento. Rappresenta in Italia un progetto pilota per la gestione e la valorizzazione del

patrimonio artistico e monumentale. Scopo di Brescia Musei è quello di gestire queste aree sensibili al fine di creare un polo turistico-culturale che migliori la fruizione del pubblico, di dare vita a spazi espositivi e dedicati alla ricerca, di organizzare manifestazioni che valorizzino i beni ambientali e culturali differenti e promuovere eventi promozionali e ricettivi. Nel giugno 2011, il monastero di San Salvatore - Santa Giulia con l'area archeologica del Capitolium, compresi nel Sito seriale "I Longobardi in Italia. I luoghi del potere (568-774 d.C.)", sono stati riconosciuti dall'Unesco come Patrimonio Mondiale dell'Umanità. Grazie anche all'azione della Fondazione la città di Brescia, ex centro industriale, ha ricostruito la sua immagine e la sua attrattività puntando sulla cultura fino ad entrare nella lista del Patrimonio dell'Umanità Unesco.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Brescia Musei

ANNO DI COSTITUZIONE
2007

REGIONE
Lombardia

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Brescia,
Fondazione CAB,
Fondazione ASM,
Camera di Commercio di Brescia

SITO WEB
www.bresciamusei.com



Fondazione Palazzo Ducale Genova

La Fondazione Palazzo Ducale, costituita dal Comune di Genova con la partecipazione della Compagnia di San Paolo, della Fondazione CARIGE e della Costa Edutainment S.p.A, nasce con il preciso intento di promuovere la cultura della comunità locale e contribuire al miglioramento delle condizioni socio-economiche del territorio ligure e genovese in generale. Questa missione è portata avanti grazie alla partecipazione e all'organizzazione di iniziative ed eventi culturali, artistici e sociali di rilevanza locale, nazionale ed internazionale, avvenuta anche in virtù di vantaggiose forme di collaborazione tra pubblico e privato. Il patrimonio culturale di Genova, tangibile ed intangibile, viene gestito con efficienza ed efficacia in coerenza e continuità con la storia della comunità e con le vicende legate alla creazione degli Istituti di conservazione e di ricerca, dei Musei e di Palazzo Ducale. La Fondazione gestisce anche l'adiacente Torre Grimaldina e le carceri, che sono aperte al pubblico per le visite.

Il Palazzo viene costruito nel 1284, dopo la vittoria della Meloria contro i Pisani ed è uno dei principali edifici storici cittadini, nonché il più importante polo museale del capoluogo ligure. Ospita al piano nobile, importanti mostre d'arte, dibattiti e convegni (organizzati nelle sale affrescate del Maggior e del Minor Consiglio) e, nei cortili e porticati, negozi e punti di ristoro, oltre a numerose attività educative organizzate per i bambini e per le scuole. Genova Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura ha acquisito nel 2005, quando era riconosciuta come Genova Palazzo Ducale Spa, il certificato ISO 9001:2008. La Fondazione ha individuato e strutturato un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), in accordo ai requisiti della norma ISO 9001:2008, che aggiorna costantemente, al fine di migliorarne l'efficacia. Nel 2013 il Palazzo Ducale ha visto crescere il numero dei visitatori del 47% rispetto al 2012.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Palazzo Ducale di Genova

ANNO DI COSTITUZIONE
2008

REGIONE
Liguria

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Genova

INDIRIZZO
Piazza Giacomo Matteotti 9
genova

SITO WEB
www.palazzoducale.genova.it



Fondazione Donnaregina per l'arte contemporanea (MADRE)

La Fondazione Donnaregina per le Arti Contemporanee è stata costituita il 22 novembre 2004 dalla Regione Campania al fine di: "istituire, promuovere e gestire musei, centri d'arte e di cultura nel territorio della regione Campania, acquisendo in via temporanea o permanente, a mezzo di contratti e/o accordi con Enti pubblici o privati, artisti e collezionisti, opere d'arte contemporanea da esporre permanentemente o temporaneamente nei propri musei o in mostre tematiche; svolgere attività culturali attraverso l'organizzazione di convegni, stage e seminari in tema di arte, letteratura, cinema, grafica, design, fotografia, architettura e di ogni altra forma di espressione artistica, moderna e contemporanea".

Dapprima strutturata in forma totalmente pubblica, nel 2011 la Regione fondatrice ha adottato una profonda riforma statutaria, che, in sintesi, ha modificato la figura del presidente, ruolo inizialmente riservato al Presidente della Giunta regionale o ad un componente della Giunta regionale, oggi ricoperto da persona che possiede "larga esperienza giuridica, economica e manageriale"; ha aperto alla possibilità di ingresso di altri soggetti nel consiglio di amministrazione; ha portato da tre a cinque i componenti del comitato scientifico; ha imposto la scelta del direttore mediante "pubblico concorso svolto secondo i principi nazionali e comunitari ad evidenza pubblica"; ha fissato in cinque anni la durata del suo incarico.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Donnaregina per l'arte contemporanea

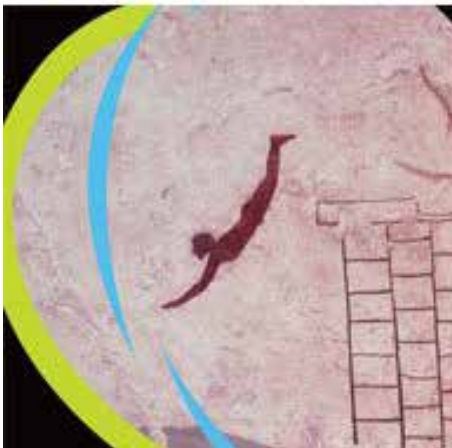
ANNO DI COSTITUZIONE
2004

REGIONE
Campania

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Regione Campania

SITO WEB
www.madrenapoli.it



Campania Artcard

La Regione Campania, soggetto promotore dell'iniziativa, si proponeva la finalità di migliorare la qualità della fruizione turistica, attraverso un'offerta integrata che comprendesse l'utilizzo dei mezzi pubblici ed incentivasse in particolar modo le fasce più giovani a goderne, grazie ad una politica di tariffe agevolate.

Il modello di integrazione dell'offerta culturale campana avviene attraverso lo sviluppo di un sistema di 9 card ricaricabili, a valenza regionale, che mettono in rete, ad oggi, i principali poli culturali presenti sul territorio (circa 80 tra cui Napoli Centro Antico, Napoli e Campi Flegrei, Castelli di Napoli, Napoli e Caserta, Regge e siti borbonici, Archeologia del Golfo, Cilento, Tutta la regione in 3 giorni e Tutta la regione in 7 giorni). Il pacchetto è stato poi implementato con due tipologie di card di valenza annuale, la Campania Artcard 365 e la Campania Artcard per i giovani dai 18 ai 25 anni.

La carta culturale e turistica è uno strumento innovativo e flessibile, che è funzionale all'attuazione delle strategie turistiche di un territorio. Ad essa corrisponde una logica di aggregazione che unisce in rete operatori pubblici e privati, uniti nella missione di valorizzare l'offerta turistica e culturale. Determinanti per il successo dell'iniziativa, secondo un'indagine svolta su un campione di visitatori, sono state prevalentemente la possibilità offerta dall'Arte card di accedere con un unico biglietto a musei e trasporti, i vantaggi dell'ingresso scontato e senza file nei musei. Si è rilevato inoltre che l'acquirente tipo è, indifferentemente uomo o donna, di età compresa tra i 25 e i 55 anni, laureato, libero professionista o impiegato/insegnante; un buon 7% è composto di turisti, ha o supera i 65 anni di età, ma anche tra i giovani l'Arte card ha avuto una buona diffusione (14%).

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Campania Artcard

ANNO DI COSTITUZIONE
2002

REGIONE
Campania

SOGGETTI PROMOTORI
Regione Campania

SITO WEB
www.campaniartecard.it



Zètema S.r.l.

Zètema Progetto Cultura, società partecipata al 100% da Roma Capitale, è l'azienda capitolina che opera con modalità in house nel settore Cultura. La mission è di ottenere una fruizione ottimale del patrimonio storico artistico della Città ed un core business che consiste nella gestione dell'intero Sistema dei Musei Civici della Capitale (tra cui i Musei Capitolini) e di attività e servizi culturali e turistici, oltre che nella organizzazione di mostre ed eventi. L'obiettivo istituzionale della Società è quello di contribuire a mettere a sistema il settore culturale di Roma Capitale ed 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). Sotto il profilo gestionale la costituzione di Zètema è stata una delle più importanti,

oltre che tra le prime, operazioni di innovazione nella gestione del settore culturale volte alla ricerca di nuove forme di organizzazione dei servizi, che ha privilegiato, coerentemente alla natura non di mercato dell'operazione, l'obiettivo di interesse pubblico di messa a disposizione dei luoghi di cultura prima ancora degli obiettivi finanziari. La dinamica attività di Zètema ha prodotto un significativo aumento dell'affluenza del pubblico nei siti gestiti, cresciuto in dieci anni - 2001/2011 - dell'87%. Il 2012 è stato l'anno di avvio del Contratto di affidamento di servizi 2012-2014. Per il Sistema Musei Civici il nuovo Contratto ha previsto un incremento annuo del tetto relativo agli introiti di biglietteria da € 4.870.000,00 a € 5.770.000,00, a fronte di un aumento delle tariffe dei musei dal mese di settembre 2012.

SCHEDA BIOGRAFICA



NOME
Zètema Progetto Cultura srl

ANNO DI COSTITUZIONE
1998

REGIONE
Lazio

FORMA GIURIDICA
Società a responsabilità limitata

SOGGETTI PROMOTORI
Roma Capitale

INDIRIZZO
Via Attilio Benigni, 59
00156 Roma

SITO WEB
www.zetema.it



Privati



Città dell'Acqua Spazio Cremonini al Trevis

Acquistando nel 1985 l'immobile "ex Cinema Trevis" con l'intento di trasformarlo in un polo di ristorazione con annessa una sala cinematografica, Luigi Cremonini, fondatore e presidente dell'omonimo gruppo, non avrebbe mai immaginato di trovare sotto le sue fondamenta, durante i lavori di scavo, un complesso archeologico, il "vicus Caprarius", detto anche "Città dell'Acqua". Presa la decisione di finanziare i lavori di scavi e restauro dell'intera area archeologica, sotto la direzione della Soprintendenza, nel 2002 viene inaugurato ufficialmente lo "Spazio Cremonini al Trevis", che raccoglie, in un vero e proprio sito museale, tutti i reperti ritrovati.

L'immobile, con i suoi 2000 metri quadrati, ospita, oltre al Museo, la libreria Mondadori Trevis, la più grande e rappresentativa del gruppo a Roma, la Sala Cinema "Alberto Sordi" di circa 100 posti, gestita dal Centro Sperimentale di Cinematografia e l'Harry's bar Trevis, caffetteria aperta al pubblico con una particolare veduta dell'area

archeologica. Le strutture dell'area archeologica (il cui scavo, restauro e la cui valorizzazione è stata interamente finanziata dal Gruppo Cremonini) sono aperte al pubblico con la consulenza ed il supporto dell'Archeodomeni S.a.s. ed ospitano esposizioni temporanee di artisti contemporanei, la Sala Trevis-Alberto Sordi ha una programmazione giornaliera curata dal Centro Sperimentale di Cinematografia.

Lo Spazio Cremonini, è uno dei casi più riusciti di collaborazione tra pubblico e privato, nato fin dai primi rinvenimenti in loco e proseguito fino alla realizzazione del polo museale.

Esso è un progetto culturale dinamico e può essere considerato un centro multifunzionale e culturale a disposizione degli oltre 6 milioni di turisti che annualmente visitano la Fontana di Trevis. Città dell'Acqua ha vinto il "Premio speciale Formez per la cooperazione pubblico-privato" nella IV edizione del Premio Cultura di Gestione promosso da Federculture.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Spazio Cremonini al Trevis

ANNO DI COSTITUZIONE
1999

REGIONE
Lazio

FORMA GIURIDICA
Snc - Società in nome collettivo

SOGGETTI PROMOTORI
Gruppo Cremonini

SITO WEB
www.spaziocremoninialtrevis.com



Farm Cultural Park

Farm Cultural Park è un centro culturale e turistico contemporaneo diffuso, insediato nella parte più antica del centro storico di Favara, paese siciliano a 6 km dalla Valle dei Templi di Agrigento. Farm Cultural Park ha come finalità quella di dare alla città di Favara, una nuova identità legata alla contemporaneità, alla sperimentazione e all'ospitalità e di diventare la seconda attrazione turistica della provincia di Agrigento.

I Sette Cortili di Favara, grazie ad uno straordinario lavoro di recupero e valorizzazione di un contesto assediato dall'abusivismo e dal degrado, materiale, economico, sociale e culturale, sono tornati a nuova vita e diventati luogo di sperimentazione e produzione di cultura contemporanea, incubatore di ricerca, formazione di eccellenza e produzione nelle diverse forme di espressione artistica.

La destagionalizzazione del turismo,

l'eccellenza nelle diverse forme di espressione artistica e la mission sociale sono le tre anime del progetto totalmente privato che ha trasformato un piccolo quartiere di grande pregio architettonico in un museo diffuso di arte e cultura del contemporaneo, con negozi di design e artigianato d'avanguardia, scuole e istituti di formazione nell'ambito culturale, società di servizi specializzate nella grafica e nel web.

Una programmazione culturale dirompente ha caratterizzato i primi due anni di vita di FKP: mostre temporanee ed installazioni permanenti, residenze per artisti, workshop con giovani e bambini, presentazioni di libri, concorsi di architettura, lettura portfolio di artisti e numerosissime presentazioni in Italia e all'estero hanno fatto guadagnare al progetto nel 2011 il Premio Cultura di Gestione di Federculture e nel 2012 l'invito alla XXIII Biennale di Architettura di Venezia.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Farm Cultural Park

ANNO DI COSTITUZIONE
2010

REGIONE
Sicilia

FORMA GIURIDICA
Associazione

SOGGETTI PROMOTORI
Associazione Farm Cultural Park

SITO WEB
www.farm-culturalpark.com



Fondazione palazzo Strozzi Firenze

La Fondazione Palazzo Strozzi è stata istituita nel 2006 con circa dieci partecipazioni diventati successivamente quarantacinque con l'obiettivo principale di portare a Firenze un approccio internazionale nell'organizzazione di eventi culturali, fornire una piattaforma per la sperimentazione e un luogo per il dibattito e la discussione, creare nuove sinergie con altri soggetti e diventare un catalizzatore per la cultura in senso lato. La Fondazione Palazzo Strozzi non rappresenta solo un esperimento di governance, ma anche di innovazione sostenibile. In questi anni la Fondazione ha articolato la propria vocazione a promuovere eventi culturali di livello internazionale e di restituire Palazzo Strozzi a Firenze. La Fondazione ha deciso di espandere le proprie attività inaugurando il Centro di Cultura Contemporanea Strozziina che offre un articolatissimo programma di esposizioni e attività collaterali, uno spazio caffè e servizi multimediali. Obiettivo fondamentale è quello di

allestire esposizioni pensando anzitutto alla soddisfazione dei visitatori cui viene riservata un'attenzione speciale: dalle apposite didascalie per famiglie e bambini, ai percorsi per ipovedenti, alle informazioni video nel cortile. Nel corso del 2012, la Fondazione ha continuato a perseguire con efficacia le proprie finalità istituzionali sia a livello locale, con l'arricchimento dell'offerta culturale rivolta al pubblico fiorentino sia quella internazionale con l'obiettivo di accrescere l'attrattività di Firenze quale meta turistica internazionale. Le attività culturali organizzate da Palazzo Strozzi hanno coinvolto circa 59 mila persone. Nel corso del 2012 la Fondazione si è focalizzata sull'offerta verso giovani e le famiglie, riuscendo ad aumentare la partecipazione di questi gruppi da 11 mila presenze del 2011 (20% del totale) a 19 mila presenze del 2012 (37%), oltre che rafforzare le conferenze e attività culturali passate da 17 a 20 mila partecipanti. Si può quindi constatare come il numero totale di partecipanti sia salito del 6%.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Palazzo Strozzi

ANNO DI COSTITUZIONE
2006

REGIONE
Toscana

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Firenze,
Provincia di Firenze,
Camera di Commercio,
Regione Toscana

SITO WEB
www.palazzostrozzi.org/



Teatri di Pietra - Rete dei teatri antichi e delle aree archeologiche

“Teatri di Pietra” è un progetto di riqualificazione del territorio e delle tradizioni culturali del Sud Italia attraverso il Teatro. La rete “Teatri di Pietra”, a partire dal recupero dei teatri antichi presenti in Campania, si è estesa in sei regioni (Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia, Lazio, Toscana) aprendo siti straordinari con progettualità articolate che vanno dagli spettacoli classici, agli incontri, alle esposizioni e iniziative rivolte alla sensibilizzazione e all’avvicinamento delle nuove generazioni ai temi del paesaggio e del patrimonio.

L’obiettivo perseguito dal progetto è la creazione di un sistema turistico integrato, finalizzato alla fruizione contemporanea delle aree archeologiche attraverso lo spettacolo, sperimentando lo studio di “modelli di utilizzo e gestione innovativa” del patrimonio, nelle più ampia prospettiva di una rinnovata alleanza tra le cittadinanze e territori. Alla base del progetto è l’idea del “fare rete”

quale strumento per la salvaguardia, la promozione e il sostegno alle identità culturali di un paesaggio culturale diffuso e per lo sviluppo sostenibile, socioculturale ed economico, delle comunità coinvolte.

E’ un’iniziativa di ampio respiro, che coinvolge partner pubblici e privati di grande importanza, come il MIBAC, le Soprintendenze per i Beni Archeologici di Napoli e Caserta, dell’Alto Lazio e dell’Etruria Meridionale, gli Assessorati Regionali di competenza, le Province e le Amministrazioni locali interessate territorialmente. Anche importanti organismi dello spettacolo e di circuiti teatrali e di danza come l’Istituto della Commedia Latina, il Consorzio Teatro Campania, Pentagono Produzioni Associate, Circuito Danza Lazio, Centro di Drammaturgia Europeo, nonché l’Università Kore di Enna, la Seconda Università di Napoli e l’Università La Sapienza di Roma hanno appoggiato l’iniziativa.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Teatri di pietra – Rete dei teatri antichi e delle aree archeologiche

ANNO DI COSTITUZIONE

1999

REGIONE

Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia, Lazio, Toscana

FORMA GIURIDICA

Associazione

SOGGETTI PROMOTORI

Associazione
Capua Antica Festival

SITO WEB

www.capuanticafestival.it



Pastificio Cerere

La Fondazione Pastificio Cerere nasce a Roma nel 2004 per volontà del suo presidente, Flavio Misciattelli, con l'obiettivo di promuovere e diffondere l'arte contemporanea, attraverso lo sviluppo di rapporti e di relazioni con enti pubblici e privati, istituzioni culturali nazionali ed estere.

La Fondazione sorge all'interno del Pastificio Cerere, un'ex fabbrica di pasta diventata celebre negli anni Ottanta come sede del "Gruppo di San Lorenzo", di cui hanno fatto parte Nunzio, Bruno Ceccobelli, Gianni Dessì, Giuseppe Gallo, Piero Pizzi Cannella e Marco Tirelli. Ancora oggi, gli spazi dell'ex stabilimento industriale ospitano studi d'artista, gallerie d'arte, scuole di fotografia e studi di grafica. La Fondazione realizza e promuove progetti formativi e programmi di residenze dedicati a giovani artisti e

curatori, insieme a un ricco programma di mostre, conferenze, workshop e studio visit.

La formazione è il trait d'union delle attività promosse dalla Fondazione che punta a mettere in atto progetti che coinvolgano un pubblico ampio ed eterogeneo, grazie a una programmazione diversificata e alla presenza dell'Archivio che raccoglie testi di documentazione e ricerca, testimoniando il grande patrimonio culturale che anima da più di trent'anni la vita dell'ex Pastificio. Uno degli obiettivi principali della programmazione artistica è quello di stabilire un dialogo particolare con gli studenti che abitano e vivono il quartiere di San Lorenzo, storicamente e fortemente legato all'università degli studi di Roma "La Sapienza", che si trova a pochi passi dalla sede della Fondazione.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Pastificio Cerere

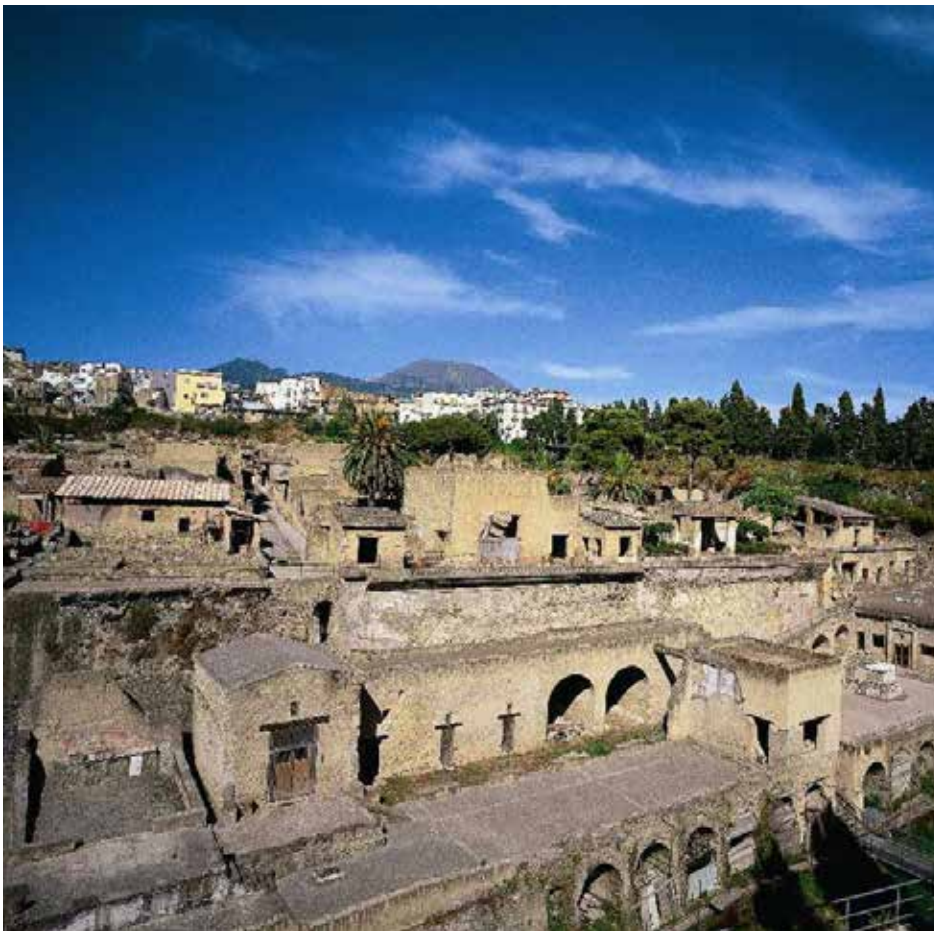
ANNO DI COSTITUZIONE
2004

REGIONE
Lazio

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI
Fondazione Pastificio Cerere

SITO WEB
www.pastificiocerere.com



The Herculaneum Conservation Project Packard Humanities Institute

L' Herculaneum Conservation Project è stato creato nel 2000, a seguito di una visita al sito archeologico di Ercolano da parte di David W. Packard, presidente del Packard Humanities Institute e di Andrew Wallace-Hadrill, all'epoca direttore della British School at Rome. In quell'occasione David W. Packard concordò con Pietro Giovanni Guzzo, allora soprintendente archeologo della Soprintendenza Archeologica di Pompei (da marzo 2008 diventata Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei) di avviare un importante progetto di collaborazione per la salvaguardia del sito di Herculaneum. Tale progetto fu formalizzato con la stipula di un protocollo d'intesa nel maggio del 2001, e l'Herculaneum Conservation Project venne costituito come progetto collaborativo tra il Packard Humanities Institute e la Soprintendenza con l'obiettivo primario di conservare e valorizzare l'antica città di Herculaneum.

Il contratto di sponsorizzazione dell'Herculaneum Conservation Project, ratificato nel 2004 e destinato a durare

cinque anni, è stato rinnovato nel 2009 per garantire la presenza delle attività del progetto sul sito per altri cinque anni.

Dal 2001 il progetto si è impegnato a contrastare le minacce più immediate per la sopravvivenza del sito. Affrontati per primi i problemi infrastrutturali – le coperture e i sistemi di raccolta delle acque, sono state inoltre condotte indagini scientifiche per analizzare i fattori di rischio critici per la conservazione e per mettere a punto gli approcci migliori per eliminarli o mitigarli.

E' stata ribadita l'importanza di una manutenzione costante del sito tramite lo sviluppo di programmi sostenibili in futuro. Si cerca di coinvolgere la comunità locale nello svolgimento delle attività, sono stati avviati progetti congiunti con il Comune di Ercolano, ed è stato fondato il Centro Herculaneum.

Tra le iniziative in corso per migliorare il rapporto tra la città antica e la moderna Ercolano, e per accrescere la conoscenza di Herculaneum nel mondo si è creata una banca dati GIS.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Herculaneum Conservation Project

ANNO DI COSTITUZIONE

2001

REGIONE

Campania

FORMA GIURIDICA

Fondazione

SOGGETTI PROMOTORI

Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei, Packard Humanities Institute

SITO WEB

www.herculaneum.org



**ESPERIENZE DI GESTIONE
INTERNAZIONALI**



Bois-du-Cazier (Charleroi)

Il sito minerario di Le Bois du Cazier – Marcinelle si sviluppa a partire dal 1822 quando Guglielmo I accordò alla nobile Douairière Desmanet la prima autorizzazione di sfruttamento del carbone per farlo diventare uno dei più importanti siti minerari d'Europa. Simbolo dell'emigrazione d'inizio secolo, il sito è conosciuto nella storia per l'incendio divampato nel 1956 che causò la morte di 262 persone provenienti da 12 Paesi. Il fatto segnò la fine dell'emigrazione italiana in Belgio e l'inizio di una regolamentazione più severa per la sicurezza sul posto di lavoro. Fino a tale data la produzione del carbone ammontava a 170.557 tonnellate di carbone impiegando 779 minatori. Nel 1967 il sito venne completamente abbandonato. Lasciato nel degrado più completo, nel 2002 la miniera, proprietà della Regione Vallonia e gestita dall'ASBL (associazione senza scopo di lucro) "Le

Bois du Cazier", venne riqualificata grazie alle sovvenzioni europee dell'Obiettivo 1, divenendo un importante sito culturale e museale del territorio di Charleroi, con un flusso turistico di 35.000 visitatori annui. Risalente all'inizio del secolo scorso, l'insieme architettonico, classificato come monumento nel 1990, è scandito da tre gruppi paralleli di edifici che presentano fieramente il loro frontone. I due castelletti a molette, oggetto di un minuzioso restauro, coronano maestosamente il tutto. Le installazioni di superficie, che delineano il piazzale della miniera, permettono di comprendere il funzionamento di una miniera di carbone e di seguire passo passo le tracce dei minatori che vi lavoravano. Un'evocazione storica delle funzioni degli edifici si svolge sul filo di un percorso didattico nelle diverse lingue nazionali dei lavoratori che vi hanno perso la vita.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Bois du Cazier - Marcinelle

ANNO DI COSTITUZIONE
2002

STATO
Belgio

FORMA GIURIDICA
Associazione

SOGGETTI PROMOTORI
Regione Vallonia

SITO WEB
www.leboisducazier.be



Paradores de Turismo

Paradores de Turismo è una catena alberghiera spagnola che offre soggiorni in hotel di lusso, perlopiù a quattro e a tre stelle. Il Primo Parador fu inaugurato dal re Alfonso XIII nel 1928, realizzando un progetto risalente al 1910: creare una rete di alberghi di Stato per presentare all'estero un'immagine della Spagna migliore e realizzare un sistema di ospitalità per turisti e viaggiatori in luoghi poco conosciuti e frequentati della penisola iberica. Da allora i Paradores, alla lettera semplicemente "alberghi", si sono diffusi su tutto il territorio nazionale e negli anni '80 si sono uniti alla catena alcuni hotel della Empresa Nacional de Turismo (ENTURSA). Nel 1991 si è costituita la società anonima "Paradores de Turismo de España, S.A.", una struttura pubblica, finanziata interamente dallo Stato, che nel corso degli anni è diventata una vera e propria bandiera della Spagna all'estero e parte della politica turistica del Governo, contribuendo all'integrazione territoriale, al recupero e alla manutenzione del patrimonio storico e artistico e alla conservazione e fruizione delle aree

naturali. La valorizzazione del territorio diventa così una vera missione in quelle zone in cui i Paradores, azienda leader nel turismo in tutta la Spagna, rappresentano la principale risorsa economica. In quest'ottica di valorizzazione e promozione del Paese, i Paradores diventano essi stessi meta del viaggio.

Si trovano infatti, in luoghi d'eccezione: città Patrimonio UNESCO, borghi antichi, paesaggi mozzafiato e hanno sede in edifici storici, riserve naturali, castelli, palazzi, conventi e monasteri diffusi sull'intero territorio, fungendo da traino per tutta una serie di azioni rivitalizzanti in zone con turismo o attività economiche ridotte. Oggi la rete conta 94 alberghi, dei quali 15 sono all'interno di castelli, 14 in antichi conventi o monasteri, 13 in palazzi, 4 in manieri, uno addirittura all'interno dell'Alhambra. Dei 47 di nuova costruzione, 23 sono edificati secondo i criteri dell'architettura locale e comunque in luoghi caratterizzati dalla bellezza del panorama, sul mare o in montagna o con viste spettacolari su città antiche o sul paesaggio naturale.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Paradores de Turismo S.A.

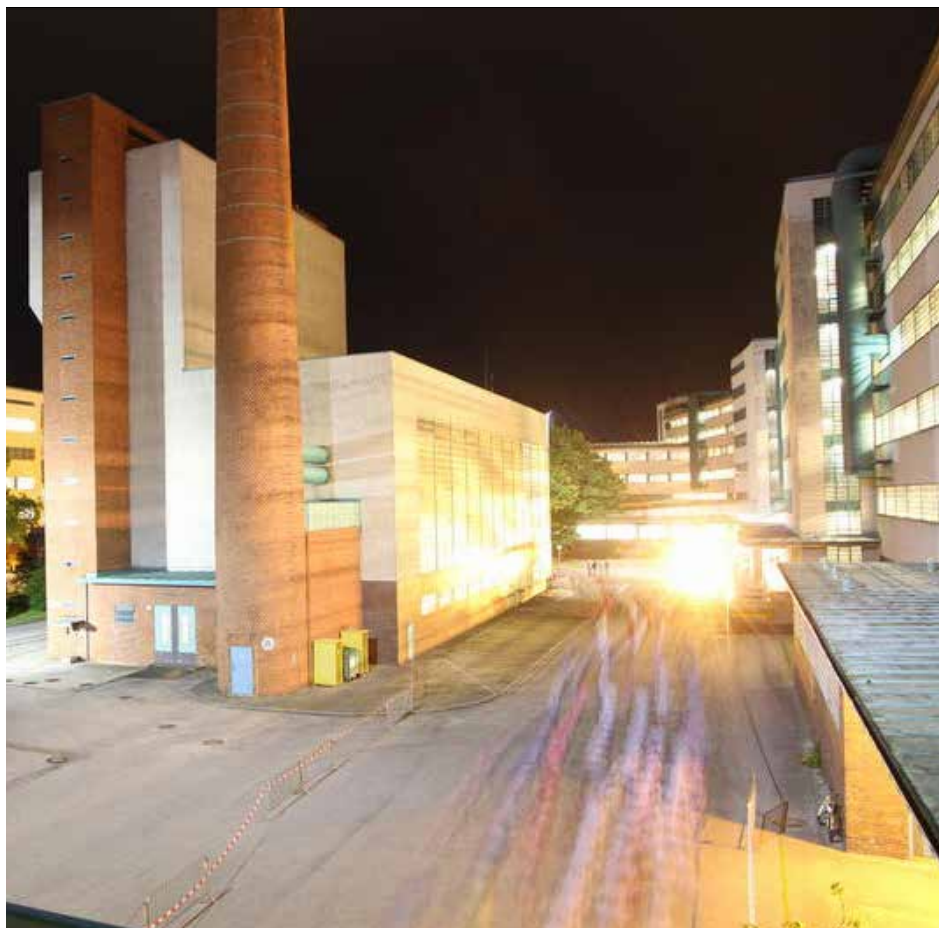
ANNO DI COSTITUZIONE
1991

STATO
Spagna

FORMA GIURIDICA
Società a responsabilità limitata

SOGGETTI PROMOTORI
Stato spagnolo

SITO WEB
www.parador.es



Tobacco Factory

La fabbrica di tabacco di Linz non è stata solo una importante fabbrica ma ha rappresentato per l'Austria, un importante esempio di architettura industriale innovativa. Il progetto ideato e realizzato da Peter Behrens e Alexander Popp tra il 1929 e il 1935 aveva come scopo principale quello di garantire alle piante di tabacco un'adeguata illuminazione e favorevoli condizioni climatiche. L'elegante muro lungo 230 metri sulla facciata frontale evita, infatti, qualsiasi tipo di interruzione, mentre le fasce di finestre di cui la struttura è provvista permettono le condizioni migliori di luce diurna e contribuiscono a sostenere la struttura evitando l'insorgere di crepe. L'uso del cemento armato su grande scala e l'impiego di mattoni forati e sughero per l'isolamento termico della facciata, rappresentavano per l'epoca una grande novità per Austria. Quattro anni dopo la fine della produzione industriale, nel 2009 la fabbrica con i suoi 80.000 mq di spazio, dichiarata monumento nazionale, è stata trasformata in un laboratorio culturale, una piattaforma

per l'innovazione, una fabbrica di futuro, un hub di trasformazione, favorendo la cooperazione transdisciplinare tra industria, società e cultura. La fabbrica, prima proprietà del monopolio del tabacco austriaco e poi privatizzata attraverso un processo step by step iniziato nel 1997, è ora tornata di proprietà pubblica, gestita da un'agenzia di sviluppo operativa posseduta al 100% dalla città di Linz. Al suo interno gli spazi sono utilizzati per convegni nazionali ed internazionali, workshop, saloni per conferenze e letture, Pop Up stores e mercati d'arte, fiere, festival teatrali e lirici, spettacoli, performances. Il progetto di riuso degli spazi industriali è basato su quattro assi principali: creatività, benessere sociale, lavoro e formazione e le entrate provenienti da eventi commerciali vengono reinvestite in progetti sul territorio. Attraverso questo approccio globale, la fabbrica di tabacco di Linz, con circa 400.000 visitatori, in soli quattro anni, è diventata un appuntamento fisso della vita culturale della città.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Tobacco Factory

ANNO DI COSTITUZIONE
2009

STATO
Austria

FORMA GIURIDICA
Agenzia di sviluppo operativa

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Linz

SITO WEB
www.tabakfabrik-linz.at



La Friche Belle de Mai

La Friche, inaugurata nel 1848 e sviluppatasi poi nel corso del '900 nell'area di Belle de Mai, è una ex fabbrica di fiammiferi, tabacco e zucchero, situata tra la Gare Saint-Charles e il porto commerciale di Marsiglia. Nel 1992, dopo la dismissione della fabbrica, un gruppo di artisti si è attivato per il recupero di una parte della struttura promuovendo un progetto culturale per il quartiere: Friche La Belle de Mai. Tra il 1992 e il 1997 il Comune ha nominato una Commissione guidata da Jean Nouvel con lo scopo di elaborare un progetto di riqualificazione dell'area multifunzionale, inserendo il progetto Friche in un piano complessivo di recupero dell'intera zona. Quasi 19 miliardi di franchi sono stati spesi per la ristrutturazione attingendo a fondi europei, in massima parte con il progetto Euroméditerranée. Oggi è uno spazio di 45.000 mq tutto dedicato alla creazione contemporanea, strumento per la città per far interagire l'arte e gli artisti con la vita cittadina, stimolando la curiosità e gli scambi tra generi artistici diversi. L'organizzazione è composta da 45 lavoratori cultural i-compagnie artistiche, artisti indipendenti, organizzazioni di servizio e di formazione - che lavorano nel campo delle arti contemporanee: teatro, musica, cinema e video, informazione e comunicazione tecnologica. La presenza delle attività artistiche nel cuore della città si è rivelata determinante anche per lo sviluppo

sociale ed economico del quartiere, grazie al successivo insediamento nell'area di imprese ed incubatori multimediali. Dietro questo successo anche economico – nel 2003 la Friche ha raggiunto un giro d'affari stimato intorno ai 10,6 milioni di euro – c'è stata la volontà politica di fare di Marsiglia una metropoli di primo piano sulla scena culturale nazionale e mediterranea, driver di sviluppo e attrattore di finanziamenti. Uno degli elementi più rilevanti del progetto consiste nella relazione tra attività dell'associazione Friche e il lavoro svolto dalla Commissione presieduta da Jean Nouvel. Il progetto elaborato dalla Commissione ha svolto un ruolo di facilitatore e di intermediario tra il progetto Friche e l'Amministrazione Pubblica. La maggior parte del patrimonio appartiene al Comune di Marsiglia che ha concordato con l'associazione un contratto di affitto gratuito degli spazi a condizione che venissero portate avanti attività per il quartiere. Le attività sono finanziate dal Comune di Marsiglia, dal Ministero dell'Educazione della Provenza, dal Alpes Côte d'Azur della Regione Bouches du Rhône. Alcuni spazi sono concessi gratuitamente dalla città di Marsiglia e ai produttori viene chiesto solamente di sostenere le spese correnti. I costi di gestione de La Friche sono coperti al 70% da finanziamenti pubblici, al 20% da finanziamenti privati e al 10% dai ricavi delle attività a pagamento che vi si svolgono.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
La Friche Belle de Mai

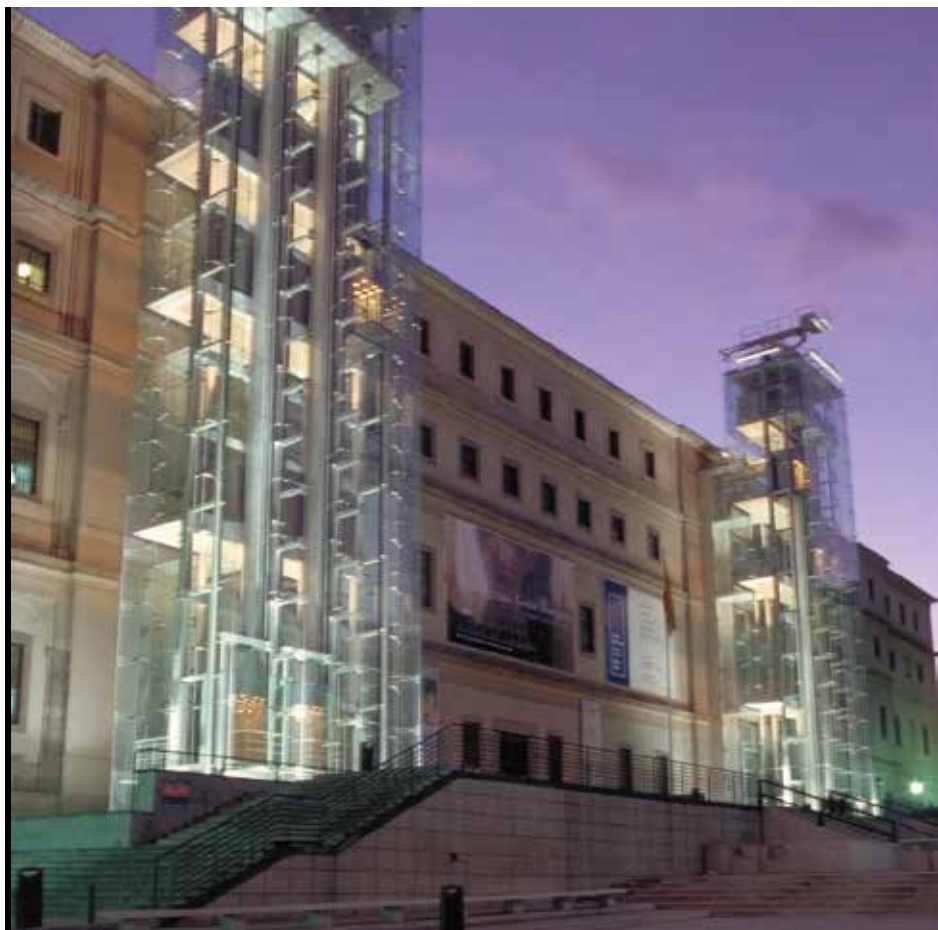
ANNO DI COSTITUZIONE
2009

STATO
Francia

FORMA GIURIDICA
Associazione

SOGGETTI PROMOTORI
Città di Marsiglia,
Ministero della Cultura
e della Comunicazione,
Ministero del Lavoro,
Enti territoriali e regionali (DRAC
Provence-Alpes-Cote d'Azur,
Consiglio Regionale Provence-
Alpes-Cote d'Azur, Consiglio
Generale delle Bouches du Rhone,
Agenzia di Sviluppo Sociale
Urbano, Euromediterranée)

SITO WEB
www.lafriche.org



Fondazione Reina Sofia

Il Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Organismo Autonomo dipendente dal Ministero della Cultura spagnolo, nasce il 27 maggio 1988 nell'antico Ospedale di San Carlo, risalente al XI secolo, più volte ristrutturato nel corso degli anni e chiuso definitivamente nel 1965.

Viene inaugurato ufficialmente e aperto al pubblico nel 1990 e fino al 1992, anno in cui i fondi artistici provenienti dal Museo Español de Arte Contemporáneo vengono integrati e diventano parte della collezione permanente, ospita solo mostre temporanee.

Il continuo sviluppo del Museo, in termini di collezioni, attività, servizi e numero di visitatori, spinge alla realizzazione di ulteriori lavori di ampliamento della struttura e alla costruzione di un nuovo edificio con il chiaro intento, non solo di rispondere alle necessità del Museo, ma di trasformare lo spazio urbano contribuendo

alla rivitalizzazione del quartiere.

Con la creazione di una piazza pubblica di fronte alla facciata principale e di un nuovo edificio, il Museo si converte in un vero e proprio centro culturale e in un luogo ad uso della cittadinanza. I nuovi spazi espositivi, inaugurati nel 2005, contano un aumento della superficie di più del 60%, passando da 51.297 m² dell'antico edificio a 84.048 m² del nuovo. Nel 21012 il museo si dota, inoltre, di una Fondazione con il triplice intento di stimolare un sistema di lavoro reticolare – che includesse musei e centri d'arte, università, centri studi e altri spazi di produzione di pensiero- per aprirsi ad una partecipazione maggiore da parte della società e di modernizzare i meccanismi di gestione ampliando il grado di autofinanziamento.

Il primo grande successo della Fondazione è stata la mostra su Salvador Dalí che ha richiamato 735.000 visitatori.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME

Fondazione Museo Reina Sofia

ANNO DI COSTITUZIONE

2012

STATO

Spagna

FORMA GIURIDICA

Organismo Autonomo

SOGGETTI PROMOTORI

Reyes de España,
Centro de Arte Reina Sofía,
Ministero della Cultura

SITO WEB

www.museoreinasofia.es



Fondazione Torre Eiffel

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



Creata nel 2005, la SETE (Société d'exploitation de la Tour Eiffel) è stata scelta dal Comune di Parigi per il mantenimento e la valorizzazione della Torre Eiffel meta di circa 7 milioni di visitatori l'anno. SETE è una società pubblica a responsabilità limitata in cui la città di Parigi, proprietario del monumento, ha una partecipazione del 59,9%, mentre le quote di capitale rimanenti sono detenute da Dexia Crédit Local, Eiffage, Safidi SA (gruppo EDF), Ufipar (gruppo LVMH) e Unibail Participazioni, la cui posta in gioco è l'8% ciascuno e 0,01% detenuta dal turismo di Parigi e Ufficio Congressi. Obiettivi principali della società sono principalmente volti alla modernizzazione delle strutture, delle aree di accoglienza e al miglioramento dei servizi offerti ai visitatori, secondo un approccio in linea con lo sviluppo sostenibile per far sì che la Torre Eiffel rimanga uno dei monumenti più amati al mondo e che i suoi visitatori, vivano una esperienza indimenticabile. Il personale impiegato dalla società

ammonta a quasi 600 persone, di cui la metà è impiegata con contratto diretto. Nella Torre Eiffel sono presenti 9 punti vendita di souvenirs, 3 bar e 2 ristoranti, la società di gestione dei telescopi e vari ATM, gestiti da BNL Paribas; inoltre, all'interno del monumento, hanno sede polizia, vigili del fuoco, Poste e Météo France.

Nel 2011, la Torre Eiffel ha stabilito un nuovo record di presenze, 7.086.000 visitatori, con una crescita del 5,6%, rispetto al 2010. Tale incremento è legato principalmente all'aumento dei visitatori singoli (+6,4%), più che dei gruppi (+ 2%) che contribuiscono solo per il 16,3% al totale dei visitatori.

Un dato importante è rappresentato dalla vendita di biglietti on-line: ne sono stati venduti 1.657.000, con un incremento del 5,9% rispetto al 2010. Il tasso di acquisto on-line è del 10,9% e risulta essere in lieve aumento producendo un ricavato di 59,8 M € con un incremento del 10% rispetto al 2010.

NOME
SETE

ANNO DI COSTITUZIONE
2005

STATO
Francia

FORMA GIURIDICA
Società pubblico privata
a responsabilità limitata

SOGGETTI PROMOTORI
Comune di Parigi,
Dexia Crédit Local,
Eiffage,
Safidi SA (gruppo EDF),
Ufipar (gruppo LVMH), Unibail

SITO WEB
www.tour-eiffel.biz



Fondazione Zollverein

Il complesso industriale dello Zollverein nel Nord della Vestfalia è un sito minerario storico, con alcuni edifici di notevole pregio architettonico risalenti al XX° secolo. Il complesso minerario Zeche Zollverein era l'impianto di estrazione di carbon fossile più grande e moderno al mondo, diventato in seguito testimonianza dell'evoluzione e del declino di uno dei settori industriali tedeschi principali degli ultimi 150 anni.

Attualmente il complesso progettato dall'architetto olandese Rem Koolhaas fortemente influenzato dallo stile Bauhaus, è un'icona dell'architettura industriale moderna. Grazie alla Fondazione Zollverein fondata nel 1998 che si è subito impegnata per tutelare questa straordinaria testimonianza della storia industriale e individuare un nuovo impiego per le strutture, il complesso è diventato un vivace centro artistico e culturale. Nel 2010, infatti, il complesso Zollverein è stato scelto come centro culturale e artistico in occasione della Capitale Europea della Cultura. Questa iniziativa ha avuto un grande successo e

oggi le miniere rappresentano un punto di riferimento culturale nel bacino della Ruhr. Nel 2001 è stata iscritta nella lista del patrimonio mondiale dei Beni Culturali UNESCO. Il percorso nelle miniere Zeche Zollverein è stato conservato nel suo stato originale e consente di conoscere da vicino lo spirito moderno degli anni Venti e Trenta, lo sviluppo dell'industria pesante e la lavorazione dell'oro nero. Inoltre, i 100 ettari della Zeche Zollverein sono diventati un parco, in cui si può correre, nuotare, salire sulla ruota panoramica per ammirare la zona della Ruhr dal'alto.

Nei locali un tempo adibiti a spogliatoi, impianti di miscelazione, sale con i nastri di selezione, oggi si trovano oltre a musei e luoghi per mostre, spazi per congressi e conferenze, spettacoli di danza e concerti, anche ristoranti, caffetterie, negozi e aziende, un impianto di energia solare e un laboratorio di ceramica.

L'impianto non colpisce solo per la sua straordinaria architettura, ma ospita anche il Red Dot Design Museum, l'esposizione più grande al mondo dedicata al design moderno.

**SCHEDA
BIOGRAFICA**



NOME
Fondazione Zollverein

ANNO DI COSTITUZIONE
1998

STATO
Germania

FORMA GIURIDICA
Fondazione

SITO WEB
www.zollverein.de

Buone pratiche



Heart for people's cafes

Il progetto Heart for people's cafes, lanciato tra il 2008 e il 2009 dall'associazione LECA, nasce dalla volontà di proteggere e valorizzare le pratiche sociali e la cultura della vita quotidiana nelle Fiandre, a seguito dell'allarme lanciato dai media nel 2007, sulla scomparsa dei Caffè, intesi come luoghi importanti per gli incontri sociali, come componenti uniche del patrimonio culturale, come luoghi in cui si combinano in modo specifico e tipico elementi del patrimonio materiale, immateriale e architettonico. Attraverso l'organizzazione di una campagna di sensibilizzazione e di attività pubbliche, LECA è riuscita a coinvolgere l'attenzione e il sostegno pubblico sul tema presentando al governo fiammingo uno studio di fattibilità con una serie di raccomandazioni politiche. Con un contributo pubblico di 50.000

euro e con iniziative di crowdsourcing, l'associazione ha costruito una mappa dei Caffè ancora aperti e ha coinvolto centinaia di volontari nella loro salvaguardia, aumentando il sostegno pubblico e l'attenzione per il tema. LECA, finanziata dal segretariato fiammingo della Cultura, associa professionisti esperti in tematiche legate alla cultura della vita quotidiana il cui obiettivo principale è contribuire alla divulgazione e alla salvaguardia del patrimonio culturale costituito dalle pratiche sociali, dai riti e dalle feste nelle Fiandre. Il progetto, ha ricevuto nel 2011 il premio Europa Nostra (European Union Prize for Cultural Heritage) ed è stato presentato alla Conferenza di Vilnius come best practice.



Aranjuez Cultural Landscape

un modello per il management integrato(Comune di Aranjuez))

Nel 2001 l'Unesco ha iscritto la città di Aranjuez come paesaggio culturale nella Lista del Patrimonio Mondiale. Il sito comprende una campagna pianificata, ampi giardini, orti e frutteti, lagune, fiumi e acquedotti, boschi e brughiere, sviluppato sulla base di una ricca rete idraulica risalente al XV secolo, che ha portato alla nascita di frutteti storici, fattorie, giardini, canali, anche grazie alla presenza, tra il XVI e il XIX secolo, di una Corte Reale. Questa zona ha goduto di una lunga storia di insediamenti umani prima di diventare una roccaforte strategica in epoca romana per la sua posizione privilegiata, vicino ad un attraversamento del fiume Tajo e sul crocevia tra Madrid e Toledo. Ma è con Filippo II, nel XVI° secolo, che il territorio di Aranjuez giunge al suo splendore, con la costruzione di un nuovo palazzo e ampi giardini

ornamentali, orti disposti secondo principi geometrici e canali di acqua per irrigare. Nel corso del XVII° secolo Aranjuez prosperò come la dimora annuale della Corte Reale, un luogo di sfarzo e la caccia e una fonte di ispirazione per alcuni tra i più grandi poeti spagnoli. Agli inizi del 900 divenne città satellite densamente popolata di Madrid, un centro industriale e culturale, mantenendo comunque la sua integrità e specificità.

Il progetto "Aranjuez Paesaggio culturale" nasce dalla volontà dell'Amministrazione Locale di armonizzare natura e lavoro umano creando condizioni di sviluppo territoriale e di conservazione del patrimonio. Nel documento quadro "Piano di gestione per la protezione, la conservazione, la cura e l'uso del bene da proteggere" elaborato nel 2007, sono

riassunte le principali linee d'azione: conservazione, uso sostenibile e sviluppo, comunicazione. Il paesaggio culturale di Aranjuez, infatti, derivato da una varietà di fonti, segna una tappa fondamentale nello sviluppo della progettazione del paesaggio e rappresenta l'unione di diverse influenze culturali. L'intera area appare come un'oasi verde in un paesaggio altrimenti spoglio di vegetazione a causa del clima, della morfologia e dell'eccessivo sfruttamento del territorio.

Il piano di gestione di "Aranjuez Paesaggio culturale" comprende e integra diverse proposte d'azione. La sua formulazione è effettuata direttamente dall'amministrazione locale che ha creato nel 2007, una fondazione per la gestione dei vari progetti e delle iniziative.



Louvre - Lens project

Nel 2003 quando l'allora Ministro della Cultura e della Comunicazione Jean-Jacques Aillagon e il Presidente del Musée du Louvre Henri Loyrette decisero di creare un ramo regionale del Louvre, il presidente del Nord-Pas de Calais Daniel Percheron, volle candidare la propria regione ad ospitare il progetto, intuendone i possibili sviluppi economici. Il 29 novembre 2004 la città di Lens venne scelta come sede del nuovo distaccamento del Louvre, anche grazie al sostegno della popolazione locale. Durante una visita a Lens, infatti, il ministro della Cultura rimase impressionato dal vigore della campagna locale decidendo così di portare il museo nella città, come simbolo di orgoglio e di rinnovamento culturale. La scelta rientrava nel programma europeo "Lille 2004, Capitale europea della cultura" nonché nel vasto piano della Regione Nord-Pas de Calais "Carillons di cultura" finalizzato a portare i capolavori dell'arte in quelle città prive di musei.

Il Musée du Louvre-Lens, aperto al pubblico nel dicembre 2012, è considerato non solo un progetto culturale ma di rinnovamento urbano insistendo all'interno del distretto metropolitano di Lille, il quale raggruppa 23 comuni, rappresentando una popolazione di oltre 3,5 milioni di abitanti. All'agenzia di pianificazione specializzata nel recupero di ex regioni minerarie, Mission Bassin Minier è stato affidata la redazione di uno studio urbanistico per garantire facilità di accessibilità al nuovo museo e la sua buona integrazione nel tessuto urbano.

Attualmente il Museo conferma il suo status di primo museo della provincia, registrando nel primo mese del 2014 un milione di visitatori. Dopo quasi 14 mesi dall'apertura, la struttura conferma la sua posizione in territorio nazionale e internazionale, dove ha già raggiunto una discreta visibilità. Difatti un 20% di visitatori sono stranieri, provenienti da 70 paesi differenti.



Bilbao

Grazie a investimenti mirati, alla stabilità politica (in 20 anni si sono alternati solo tre sindaci) e a un preciso disegno strategico urbano, Bilbao è (dati 2012) diventata l'unica città spagnola con un PIL positivo a seguito di un lungo processo di modernizzazione volto a trasformare la città da area industriale a realtà turistica di grande rilievo. La costruzione di alcuni musei, tra cui il Guggenheim, ha posto in risalto la ricchezza storico-artistica della località basca.

«Solo il 6% dell'indotto e delle tasse torna al Governo centrale, il resto viene riusato e reinvestito per la città» – spiega Juan Álvaro Alayo Azcarate, Development Planning Director per la società Bilbao Ria 2000, che dal 1993 gestisce le relazioni tra il potere centrale spagnolo e le autorità locali basche per realizzare i grandi progetti di riqualificazione urbana. A partire dal 1987, anno del piano generale

di rivitalizzazione dello spazio urbano della città, poi esteso a un'area più vasta, l'intento dell'Amministrazione pubblica si è focalizzato sull'individuazione delle potenziali aree dismesse, pianificando una ricostruzione totale e programmando la promozione di attività sviluppabili dal pubblico e dal privato. Parallelamente, si è lavorato sul tema dell'accessibilità esterna e della mobilità interna, ampliando il porto, costruendo il nuovo aeroporto di Santiago Calatrava) e intensificando sistema tramviario. Lavorando simultaneamente su questi due temi, ragionando in termini di costi e benefici, si è ricostruita una città misurata (senza operazioni di speculazione) e una città verde (nulla a che vedere la città grigia che era Bilbao fino agli anni Settanta). La bonifica delle aree, finanziata soprattutto dall'intervento pubblico, è stato il primo step di una razionalizzazione del territorio, proseguita poi con lo spostamento della zona industriale e con

la valorizzazione del fiume come una vera e propria infrastruttura.

La nuova Bilbao è nata ufficialmente nel 1991 con la creazione dell'associazione Bilbao Metropoli 30, per volontà del sindaco della città, della Provincia e del Governo basco con 30 soci, tutti impegnati a rilanciare la città. Bilbao Ria 2000 è invece una società pubblica, con 20 persone e ha come mission di rivitalizzazione delle aree lungo il fiume.



Un progetto a cura di

Costanza Barbi
Flavia Camaleonte
Daniela La Marca
Valentina Modesti

www.federculture.it