

COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE
IX EDIZIONE

PAPER

Francesco Mannino

Officine Culturali, Catania

Anna Mignosa

Erasmus University Rotterdam – Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania

Claudia Cantale

Officine Culturali – Dipartimento di Scienze Umanistiche, Università degli Studi di Catania

**IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO PER LA CULTURA:
IL CASO OFFICINE CULTURALI**

Paper presentato in occasione del

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015

Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)

Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



Abstract

Le politiche culturali e i modelli di gestione della cultura stanno attraversando un processo di mutamento caratterizzato da un'evoluzione del concetto di cultura, dal cambiamento del ruolo del settore pubblico e da un nuovo, più attivo ruolo per il settore privato. Sotto il primo punto di vista, soprattutto nei documenti internazionali, la cultura e il patrimonio sono, sempre più spesso, considerati strumenti per raggiungere lo sviluppo culturale, sociale ed economico di un territorio o una comunità. Per quanto riguarda i mutamenti istituzionali, questi hanno riguardato anche il sistema italiano, dove una serie di leggi ha introdotto diverse possibilità di intervento del settore privato a favore della cultura. Inizialmente tale apertura riguardava essenzialmente la gestione dei servizi accessori necessari per la valorizzazione del patrimonio culturale (biglietteria, bookshop, caffetteria), successivamente, l'apertura ai privati ha previsto il loro diretto coinvolgimento nelle attività di gestione di siti e musei pubblici.

L'aspetto interessante dei cambiamenti che hanno caratterizzato la normativa è che hanno portato alla possibilità di realizzare esperienze di partenariato pubblico-privato (PPP) nel settore culturale concretizzatesi in una vasta gamma di casi in cui i due settori hanno collaborato per la gestione di siti culturali, per la realizzazione di restauri, per l'organizzazione di iniziative specifiche ecc. Questo lavoro, concentra la propria attenzione su un caso specifico di PPP che ha visto la cooperazione fra l'Università degli Studi di Catania e un'associazione culturale – Officine Culturali, per la realizzazione delle attività necessarie a valorizzare un sito incluso nella Lista UNESCO del Patrimonio dell'Umanità in cui ha sede uno dei dipartimenti dell'università. Il caso rappresenta un interessante caso in cui il partenariato pubblico-privato non si limita alla realizzazione di attività di valorizzazione ma ha effetti più ampi di capacitazione e formazione di nuove professionalità, creazione di posti di lavoro, rigenerazione sociale. Facendo riferimento alla letteratura sul PPP e ad altri casi italiani e stranieri, il lavoro vuole offrire alcuni spunti di riflessione sulle potenzialità di questo strumento per la realizzazione di nuovi modelli di gestione della cultura che usano questa come punto di partenza essenziale per creare sviluppo culturale, sociale ed economico.

1. Introduzione

Le politiche culturali e i modelli di gestione della cultura stanno attraversando un processo di mutamento caratterizzato dal cambiamento dello stesso concetto di cultura, del ruolo del settore pubblico (si parla di un processo di *désétatisation*, Schuster, 2002) e un nuovo, più attivo ruolo per il settore privato. Questi cambiamenti sono evidenti nelle politiche culturali di diversi paesi europei e nell'assetto del sistema istituzionale responsabile per il settore (Klamer et al, 2006; www.culturalpolicies.net) e sono riscontrabili anche nel contesto istituzionale italiano dove una serie di norme di legge consente il coinvolgimento del settore pubblico direttamente nella gestione di siti culturali e musei e/o nella gestione dei servizi accessori (biglietteria, caffetteria, libreria museale) necessari per la valorizzazione del patrimonio. Le modifiche legislative hanno reso possibile la creazione di Partenariati Pubblico-Privato (PPP) nel settore del patrimonio e vanno crescendo gli esempi di questo tipo di accordo. Questo lavoro si concentra su uno di questi casi in cui un'organizzazione privata, in particolare un'associazione culturale – Officine Culturali – collabora con un'istituzione pubblica – l'Università di Catania – per realizzare le attività necessarie a valorizzare un bene culturale che ospita uno dei dipartimenti dell'ateneo e che è incluso nella lista UNESCO del patrimonio dell'Umanità.

Alla luce della natura di uno dei soggetti coinvolti, il caso consente anche qualche spunto di riflessione sul tema della Terza Missione dell'università che, secondo il Green paper commissionato dalla Commissione Europea 'exists to serve and engage with society through education, research and related activities' (A.A.V.V., 2012a: 11). Il presente lavoro si chiede anche se la collaborazione fra l'università e l'associazione possa essere considerato un modo per realizzare la terza missione usando la valorizzazione del patrimonio quale strumento per raggiungere questo obiettivo.

Guardando alle attività svolte da Officine Culturali l'uso del patrimonio come strumento per raggiungere obiettivi sociali più ampi merita una più attenta analisi. Infatti, un cambiamento che sta compendosi nelle politiche culturali riguarda la loro nozione: esse sono sempre più spesso considerate strumenti per realizzare altri obiettivi quali lo sviluppo sociale, culturale e economico (Consiglio d'Europa, 2005). La domanda cui questo lavoro vuole dare risposta è se l'associazione abbia fatto proprio questo 'nuovo' approccio al patrimonio nella realizzazione delle sue attività e, in caso positivo, quali sono le conseguenze.

In particolare la parte successiva offrirà una breve riflessione sul concetto di PPP con particolare riferimento al settore culturale. La terza sezione si concentra sulle attività di Officine Culturali con particolare attenzione a quelle concentrate sulla inclusione sociale. Alcune riflessioni conclusive saranno offerte nell'ultima sezione.

2. Il partenariato Pubblico-Privato nel settore culturale

La tutela e gestione del patrimonio culturale sono caratterizzate da costi crescenti a causa dell'incremento della quantità di patrimonio dovuta al trascorrere del tempo e all'inclusione di nuove tipologie di patrimonio.¹ Questo tema è particolarmente sentito in quei paesi in cui l'intervento pubblico ha sofferto per i tagli di bilancio e le pubbliche istituzioni non hanno abbastanza risorse per garantire la conservazione, gestione e valorizzazione del patrimonio. In corrispondenza di questo fenomeno, o come conseguenza dello stesso, un processo di decentralizzazione e *désétatisation* (Klamer et al., 2006) ha avuto luogo nella maggior parte dei paesi europei. Il ruolo dei governi centrali nella implementazione delle politiche per il patrimonio culturale si è ridotto, lasciando spazio ad altri livelli di governo e, soprattutto, al settore privato che è invitato a svolgere un ruolo sempre più attivo non solo per il finanziamento della cultura ma anche

¹ Si pensi al dibattito sul patrimonio intangibile seguito alla Convenzione Unesco del 2003.

per la gestione diretta di istituzioni culturali. Questo ha portato a nuove forme di partenariato pubblico-privato (PPP) che implicano nuovi ruoli ed attività per entrambi gli attori coinvolti cercando di trarre il massimo da entrambi.

Secondo il National Council for Public-Private Partnerships, “A Public-Private Partnership is a contractual agreement between a public agency (federal, state or local) and a private sector entity. Through this agreement, the skills and assets of each sector (public and private) are shared in delivering a service or facility for the use of the general public. In addition to the sharing of resources, each party shares in the risks and rewards potential in the delivery of the service and/or facility” (2014).² Il PPP è stato frequentemente usato nel settore delle infrastrutture o per progetti industriali nei paesi industrializzati e per la privatizzazione di grandi compagnie di servizio (UNESCO, 2013; Dubini et al., 2012) ma il PPP nel settore culturale è ancora nuovo e non molto diffuso. Comunque, il PPP potrebbe essere utile anche per il settore culturale (patrimonio, performing arts, industrie culturali e creative, ...). Secondo l’UNESCO (2013) ‘[t]he cultural sector offers a great and unexplored potential for partnerships. Partnerships in the area of culture can bridge the funding gap of public entities, provide interesting investment opportunities for the private sector, but require environmentally and socially sound approaches that respect and benefit local communities’. In teoria il PPP potrebbe mettere insieme il meglio dei due mondi: ogni partner potrebbe contribuire con le rispettive competenze e esperienza. Il settore pubblico potrebbe avere un ruolo fondamentale e, nello stesso tempo, fornire supporto amministrativo e facilitare gli investimenti. Il settore privato potrebbe portare risorse finanziarie e umane così come esperienze e competenze che il settore pubblico non ha.

Generalmente, il *contracting out* di attività di valorizzazione ha costituito la forma più comune di PPP. In ogni caso, nuove forme di partnership stanno aparendo portando alla creazione di nuove strutture organizzative che mettono insieme gli interessi pubblici e privati. Secondo Wood e Gray, la collaborazione ha luogo “... when a group of autonomous stakeholders of a problem engage in an interactive process, using shared rules, norms and structures, to act or decide on issues related to that problem” (Wood and Gray, 1991 in De Lacy et al, 2002: 3). Bramwell e Bernard (2000) definiscono la partnership pubblico-privato come un pooling di conoscenze, esperienza, capitale e altre risorse da parte di diversi stakeholder.³ In teoria, questa cooperazione potrebbe portare a progetti sostenibili nel lungo periodo. La partnership avrebbe come scopo la realizzazione di progetti di riabilitazione e valorizzazione capaci di generare effetti sociali, culturali e economici. I risultati di tre differenti casi analizzati in Italia (Dubini et al., 2012) sembrano confermare questa conclusione. Il coordinamento fra attori pubblici e privati, il riconoscimento delle rispettive competenze, la condivisione di responsabilità sono considerate come la giustificazione dei progetti di conservazione e, soprattutto, di quelli che realizzano il coinvolgimento delle comunità. Va detto che alcuni ricercatori (Hodge e Greve, 2007) suggeriscono che il PPP sia ‘solo’ un termine introdotto per coprire strategie e intenzioni diverse come il *contracting out* o la privatizzazione.

In Italia esiste un lungo e spesso controverso dibattito sul PPP per la cultura (e per il patrimonio culturale) e i suoi pro e contra. Nella letteratura esiste un certo consenso circa la necessità di una divisione di ruoli fra il settore pubblico e privato (Dubini et al. 2012; Sciallo, 2006). Il primo dovrebbe avere autorità rispetto a tutte le attività necessarie per garantire la conservazione e protezione del patrimonio, mentre il settore privato dovrebbe avere responsabilità per le attività di valorizzazione. Parte della teoria (Boorsma et al., 1998) vede una minaccia nel coinvolgimento del settore privato e nell’attenzione data alle attività di valorizzazione in quanto potrebbero distogliere l’attenzione dalla conservazione del patrimonio

² Il Council Nazionale per la Public-Private Partnerships è un’organizzazione non-profit fondata nel 1985. Le sue attività intendono stimolare il processo di partnership. Si veda www.ncppp.org.

³ Il riferimento è al turismo ma può essere applicato a qualsiasi settore.

mettendone a rischio l'identità e il significato. Vero è che a volte si tende a sovrastimare l'interesse del settore privato nell'investire nel patrimonio culturale, soprattutto nei beni minori. Come vari esempi di intervento privato dimostrano (National Trust in GB, FAI e Officine Culturali in Italia, le associazioni di 'amici dei musei'), organizzazioni private e individui (es. volontari) possono decidere di contribuire alla conservazione del patrimonio e alla diffusione di conoscenza rispetto allo stesso.⁴ Dalla fine degli anni '90, varie leggi hanno ampliato la gamma di organizzazioni che possono avere un ruolo attivo per la gestione del patrimonio culturale in Italia. La stessa nozione di gestione è stata ampliata includendo la diffusione di conoscenza, l'istruzione, la conservazione e i servizi ai visitatori. Normalmente le attività di conservazione restano sotto la responsabilità del partner pubblico mentre le attività di valorizzazione sono affidate alle organizzazioni private (profit e non profit). Comunque, il reale coinvolgimento del settore privato resta molto limitato soprattutto se confrontato ad altri paesi (Klamer et al., 2006) e tende a concentrarsi sui monumenti più noti (The Arts Newspaper, 2012). Fra le principali ragioni dello 'scarso successo' di queste leggi è la mancanza di procedure chiare insieme alla resistenza da parte delle istituzioni pubbliche. Malgrado questo, esistono casi di partenariato pubblico-privato che hanno portato risultati interessanti non solo per la valorizzazione del patrimonio ma anche per la sua conservazione.⁵

2.1 Un esempio di PPP: Officine Culturali e l'Università degli Studi di Catania

Come detto precedentemente, questo lavoro si concentra sulla collaborazione fra l'università di Catania, proprietaria di un sito (un ex monastero benedettino) incluso nella lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO, e un'associazione culturale privata (un'istituzione non profit) – Officine Culturali – responsabile per la realizzazione delle attività necessarie per la valorizzazione del sito. L'università ha sentito l'esigenza di aprire l'ex-monastero, sede del dipartimento di Scienze Umanistiche, alla comunità locale e ai turisti soprattutto per diffondere la conoscenza riguardo al sito stesso. Per questa ragione, l'ateneo catanese ha firmato una convenzione con l'associazione che, di conseguenza, ha intrapreso le attività necessarie per realizzare i suddetti scopi. Il risultato è stato l'apertura del sito ai visitatori locali, italiani e stranieri ospitando 21.261 visitatori paganti nel 2014, 1.955 visitatori non paganti e non meno di 20.000 utenti che hanno scelto di non usufruire del servizio di visita guidata accedendo liberamente all'interno del plesso (valutazione effettuata nel gennaio 2015 sulla base del materiale gratuito distribuito) senza considerare gli adulti e i giovani che hanno partecipato alle iniziative organizzate nel monastero dall'inizio di questa collaborazione.

L'idea dell'università di coinvolgere un'associazione privata per realizzare le attività necessarie per diffondere la conoscenza del sito dipende dalla mancanza di risorse umane e finanziarie, dentro l'università stessa, cui affidare tali attività. In effetti, l'università aveva formato alcuni studenti affinché questi potessero eseguire le visite guidate nel sito, ma mancavano la struttura organizzativa e l'autonomia necessarie per implementare un servizio costante usando le competenze trasmesse agli studenti. Per questa ragione, gli studenti insieme a un docente e uno studente di dottorato del dipartimento stesso hanno deciso di creare un'associazione culturale che potesse cooperare con l'università.⁶ Nel 2010 la (allora) facoltà di Lettere e l'associazione firmarono una convenzione in base alla quale l'associazione si sarebbe occupata della realizzazione delle attività necessarie per garantire la migliore valorizzazione

⁴ Si tratta di casi di fornitura private di beni pubblici (si veda Andreoni, 1990 e 2006).

⁵ Si veda Dubini et al. 2012 per la illustrazione di vari casi connessi alla conservazione del patrimonio. Si veda anche la Fondazione Symbola-Unioncamere (2014). Un esempio spesso citato è quello del progetto di conservazione dell'Herculaneum reso possibile dalla collaborazione fra il Packard Humanities Institute e la *Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei* con il support della British School a Roma.

⁶ Il processo è iniziato con l'accordo fra la facoltà di lettere e l'associazione ma è stato modificato per cui la prima è stata sostituita dall'ateneo a seguito dell'eliminazione delle facoltà (adesso diventate dipartimenti).

possibile del sito.⁷ L'associazione non è pagata per questo servizio ma, al contrario conferisce all'università una percentuale delle donazioni che riceve dai visitatori del monastero. Essa paga anche un affitto per l'ufficio che usa come info point e bookshop museale. Questo accordo è in linea col dettato di legge del Codice dei beni culturali e del paesaggio (Decreto n. 42 del 22-01.2004). Il risultato di questo accordo è stata l'apertura a tutti i visitatori di quelle parti del monastero normalmente chiuse per motivi di sicurezza.⁸

Lo scopo di Officine Culturali è di aprire il monastero rendendolo comprensibile a tutti. L'associazione organizza un servizio quotidiano ispirato agli standard dei musei internazionali, per garantire la comprensione del sito attraverso visite guidate, la distribuzione gratuita di mappe del sito, un sito web costantemente aggiornato,⁹ un tour virtuale del sito, una libreria museale dove è possibile trovare libri e guide e oggetti legati al luogo.¹⁰ Accanto alle attività giornaliere. L'associazione organizza attività educative per scuole primarie e secondarie, per diffondere la conoscenza fra i giovani incrementando la consapevolezza degli stessi circa l'importanza del loro passato.¹¹ L'associazione organizza anche concerti, performance teatrali e altri eventi volti a diffondere la conoscenza e incrementare la consapevolezza circa l'importanza del sito rendendolo anche un luogo di incontro e integrazione per la comunità. I membri dell'associazione realizzano direttamente la maggior parte di queste attività e collaborano con professionisti per la realizzazione di concerti, attività educative, performance teatrali, ecc.

In questo esempio il PPP risulta dalla negoziazione costante fra le parti e, probabilmente, un po' più di coordinamento fra i partner e una più chiara definizione delle rispettive competenze e compiti potrebbe ulteriormente migliorare la situazione. Infatti, secondo l'analisi di Dubini et al (2012) elementi organizzativi e una chiara distribuzione di responsabilità potrebbero garantire l'efficienza e l'efficacia della relazione pubblico-privato e, soprattutto, dei suoi potenziali effetti sulla società. Questo conferma anche l'opinione dell'UNESCO circa la necessità di sviluppare politiche e strumenti nazionali e, allo stesso tempo, creare occasioni per sviluppare capacità, conoscenze e abilità imprenditoriali.

Il coinvolgimento dell'università, oltre che uno spunto di riflessione sul PPP, porta a riflettere anche sul concetto della terza missione dell'università. In Europa il progetto 'E3M – European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission' ha stimolato un acceso dibattito intorno al tema.¹² Le università si sono prevalentemente concentrate su due missioni: l'insegnamento e la ricerca. Ma l'attenzione si sta spostando sulla terza missione per considerare l'impatto positivo che le università possono avere sulla società.¹³ Fra le attività incluse nella 'Terza Missione' intesa come coinvolgimento sociale dell'università, rientrano l'accesso a musei, concerti, e attività di consulenza realizzate da membri dello staff e studenti. Spesso, la realizzazione di queste necessita il coinvolgimento di un gruppo più ampio di persone e la definizione di nuove strutture e meccanismi per realizzarle. Infatti, per superare possibili limiti legali è possibile sviluppare attività legate alla Terza missione cooperando con istituzioni esterne. Sorge quindi la domanda circa la possibilità di inquadrare l'accordo fra Officine Culturali e l'Università come un modo per realizzare la terza missione.

⁷ L'accordo originario fra la Facoltà di Lettere e Officine Culturali venne firmato il 25/02/2010. È stato ratificato con un accordo successivo del 02/07/2012 fra l'associazione e l'università.

⁸ L'ex monastero è aperto a tutti e può essere visitato liberamente. Officine Culutrali organizza visite guidate che 'raccontano' la storia dell'edificio e della città dando accesso a spazi normalmente chiusi.

⁹ www.monasterodeibenedettini.it

¹⁰ Si veda la sezione 3.

¹¹ Dal punto di vista dell'economia della cultura questa è la strategia migliore per assicurare la domanda 'futura' (Seaman, 2006; Towse, 2010).

¹² Si veda <http://www.scribd.com/doc/232737249/Green-Paper-p>

¹³ Ciò che negli USA è indicato come 'outreach and engagement' è spesso indicato come 'valorizzazione'.

Vanno, infine, evidenziati due elementi di novità. Il primo, è che l'università ha di recente esteso la convenzione alla gestione dell'Orto Botanico di Catania. Si tratta di un nuovo accordo che deve ancora essere realizzato dal punto di vista operativo. Il secondo riguarda la creazione di un nuovo rapporto di PPP fra la stessa associazione e il comune di Catania. L'associazione ha, infatti, vinto un bando pubblico per l'apertura e la gestione del bookshop dentro il museo civico del Castello Ursino. Anche in questo caso, si tratta di un nuovo esperimento in cui l'associazione si è fatta carico di una serie di rischi tipici della piccola impresa culturale per poter aprire il bookshop del Castello usandolo come strumento per diffondere conoscenza e informazione circa il castello, la città, la storia, il patrimonio tangibile e intangibile e creare nuovi posti di lavoro.

3. Le attività di Officine Culturali e l'inclusione sociale

Se fin qui l'attenzione si è concentrata sugli accordi istituzionali alla base delle attività di Officine Culturali, adesso l'attenzione si sposterà sulle attività realizzate dall'associazione sottolineando alcuni aspetti: dallo sviluppo di nuovi pubblici all'inclusione sociale, dalla differenziazione di prodotto alla valorizzazione del patrimonio intangibile.

Può essere utile fornire un quadro del contesto in cui opera Officine Culturali che è quello siciliano, dove il 53.9% delle famiglie "arriva a fine mese con difficoltà o grande difficoltà" (ISTAT, 2014). La Sicilia è la prima regione italiana per "incidenza di povertà relativa familiare" (29.6% delle famiglie, contro il 25.8% della Campania e il 6.0% della Lombardia). Per ciò che riguarda gli indicatori dei consumi culturali, la Sicilia è al 4° posto per presenze di visitatori nei musei e nelle aree archeologiche (2013: 6.272.200, 1° la Toscana con 14.258.933), 8° per servizi museali. Per quanto riguarda le "Attività svolte dalla popolazione", i cittadini dedicano 1:47h/giorno a "vita sociale, attività culturali e riposo" (21 minuti in più della Lombardia). Per ciò che riguarda gli abitanti che dichiarano "di aver visitato musei o siti archeologici almeno una volta nell'ultimo anno", la Sicilia è al penultimo posto (14.8%, contro il 16.4% della Campania e il 39.9% Provincia Autonoma Bolzano).

Più specificamente il contesto è la città di Catania con circa 300 mila abitanti ed un tasso di disoccupazione elevatissimo, tra il 22% e il 25% (8° posto tra le città italiane nel 2013) che tocca il 50% se si fa riferimento agli under 35 e alle donne. Il reddito pro-capite annuale è di poco inferiore alla media nazionale (che si attesta intorno ai 20mila euro annui). La città e la regione sono evidentemente tese verso una riorganizzazione della produzione e della fruizione culturale.

La *mission* di Officine Culturali che è un'organizzazione non profit è di valorizzare la cultura e il patrimonio culturale attraverso la promozione, realizzazione e organizzazione di iniziative culturali artistiche e sociali. Il gruppo primigenio di Officine Culturali, prevalentemente caratterizzato da neo laureati presso la Facoltà di Lettere e Filosofia si poneva come primo obiettivo di trasformare quello che era un "recinto dorato" esclusivo in un luogo significativo per tutti, e fortemente inclusivo. La volontà di diventare mediatori tra la sede dei propri studi, che è uno dei monumenti più rappresentativi della Sicilia Orientale, era divenuta anche necessità di sperimentare e di "mettere a valore" gli anni di studio e di altre esperienze di lavoro a servizio di un progetto che potesse partire dal basso e divenire modello di rigenerazione, ma non solo. Il lavoro di Officine Culturali è consistito proprio nella "sovversione" dell'ordine delle cose trasformando il monastero da luogo elitario a luogo permeabile integralmente attraversabile e conoscibile. Non solo di tutela vive il patrimonio culturale, perché il suo nutrimento è la trasmissione di conoscenza, di senso di civiltà e financo la capacità di intrattenimento. Insomma, esso ha capacità narrative intrinseche che contribuiscono al processo di costruzione della nostra società. Gli strumenti a disposizione dell'associazione sono quelli del marketing, della social media strategy, dell'innovazione tecnologica, della diversificazione

dei servizi, dello *storytelling* e della progettazione, strumenti che hanno come fine ultimo l'educazione al patrimonio culturale e la partecipazione delle comunità alla costruzione di contenuti e quindi di valori.

Sicuramente le visite guidate sono il fulcro dell'attività dell'associazione. Dall'inizio della collaborazione con l'università, l'associazione ha aperto l'ex monastero (7 giorni su 7, 9 ore al giorno) consentendo a individui, gruppi, famiglie, studenti, bambini, ricercatori, ecc. di scoprire il luogo, la sua storia e la storia della città attraverso il racconto delle guide. Lo scopo di diffondere la conoscenza del luogo aprendolo a un pubblico più ampio ha anche portato alla definizione di tour speciali per i più giovani che li coinvolgono attraverso il gioco.

L'associazione ha organizzato diversi eventi in linea con le attività di altri siti e musei in Europa (la notte europea dei musei – 5 edizioni, le giornate europee del patrimonio, ecc.). Spesso l'associazione 'usa' il monastero per raggiungere altri scopi: stimolare la sensibilità ai temi del risparmio energetico (5 edizioni di *M'illumino di meno*), diffondere la cultura scientifica, raccogliere fondi per cause sociali, far crescere la consapevolezza circa l'importanza del patrimonio della propria città attraverso l'uso dei social media, o l'importanza della cittadinanza attiva e della co-progettazione per il loro uso (il Giardino segreto). In collaborazione con altre associazioni e professionisti Officine Culturali organizza anche concerti, performance teatrali, mostre ed eventi con l'idea di attrarre nuovi pubblici e di usare il patrimonio per valorizzare la musica e il teatro e viceversa.

Le attività dell'associazione sono fortemente legate alla ricerca e all'istruzione (lifelong learning). Tutte le attività sono il risultato di un costante aggiornamento della conoscenza da parte delle persone che realizzano queste attività. Inoltre l'associazione organizza attività dedicate a studenti delle scuole, dell'università o dell'accademia che hanno la possibilità di sperimentare ciò che imparano in classe riguardo al patrimonio e alla sua gestione e di venire a conoscenza di 'nuove' opportunità di lavoro legate alla gestione dei beni culturali. Si tratta di un punto molto importante e sensibile al momento.

Alcuni di questi progetti hanno come target scuole con alti tassi di abbandono scolastico. L'idea è quella di usare il patrimonio come strumento per aiutare questi giovani a riconoscere l'importanza della propria identità lavorando sul loro capitale culturale. Lo stesso tipo di attività è proposto a minori con problemi grazie ad un accordo operativo con l'Istituto Penale per Minorenni di Catania per la realizzazione di attività educative e culturali in favore dei minori e giovani adulti ristretti.

Il denominatore comune di molti progetti destinati ai giovani è quello di renderli consapevoli dell'importanza della loro cultura spingendoli ad assumere un ruolo attivo nella valorizzazione della stessa, attraverso processi che sviluppino nuovi pubblici stimolando allo stesso tempo l'inclusione sociale. In questo modo si vuole anche combattere il basso livello di partecipazione culturale che caratterizza la città (Martorana et al., 2015).

L'associazione monitora costantemente la propria performance, l'apprezzamento da parte dei visitatori e degli spettatori degli eventi organizzati al fine di identificare i punti critici per eliminarli e migliorare l'attività. Le attività di ricerca sono spesso realizzate insieme all'università, le scuole e le istituzioni pubbliche e private dimostrando che l'associazione opera in un sistema in cui la cooperazione con altre istituzioni pubbliche e private è indispensabile, seppure poco diffusa.

Un'altra sezione di attività dell'associazione riguarda i suoi bookshop museali che servono a diversificare le fonti di entrata per l'associazione in un'ottica di sostenibilità economica e che, allo stesso tempo, diventano strumenti per la valorizzazione del patrimonio intangibile. Si tratta di attività che hanno spillover per la comunità in quanto forniscono una fonte di reddito per giovani artigiani/imprenditori nella regione (Towse, 2014).

Nel caso di esperienze come quella di Officine Culturali diventa necessario confrontarsi con il tema della sostenibilità economica e sociale: l'associazione essendo privata e non beneficiando di finanziamenti pubblici deve monitorare costantemente le proprie spese ma anche i propri introiti per garantire il proprio autosostentamento e, quindi, la propria sostenibilità creando al contempo occupazione stabile e dignitosa attorno al progetto di valorizzazione del patrimonio culturale. Gli umanisti imparano ad applicare concetti e strumenti tipici dell'economia in funzione del raggiungimento di obiettivi sociali e culturali. Il concetto di cultura adottato dall'associazione sembra in linea con i più recenti cambiamenti che stanno caratterizzando la definizione di cultura e patrimonio nelle politiche culturali (Klamer et al., 2014). La cultura è concepita come strumento per realizzare inclusione sociale e innovazione. Questo aspetto riguarda gli stessi soci dell'associazione; si tratta per la maggior parte di donne con una laurea umanistica che vivono nel sud-Italia. L'Unione Europea le classificherebbe fra le 'categorie svantaggiate di lavoratori' che sono spesso il target di programmi di formazione e di supporto all'imprenditoria dell'UE (Commissione Europea, 2014). In effetti, questi soggetti stanno sperimentando misure analoghe a quelle normalmente attuate dall'UE per sconfiggere la disoccupazione: hanno lavori part time, fanno formazione costante e stanno acquisendo competenze manageriali sul campo. Si può concludere, dunque, che l'associazione sta realizzando il proprio obiettivo sociale ovvero 'la possibilità che la valorizzazione della cultura porti alla creazione di lavori e alla professionalizzazione di giovani'.¹⁴ Sicuramente per la sostenibilità di lungo periodo dell'esperimento è necessario un crescente livello di collaborazione, fiducia, flessibilità, anche perché questo modello di *governance* sembra rispondere alla ricerca della Commissione Europea di 'nuovi modelli per una governance del patrimonio che coinvolga più stakeholders' (2014, 13). La Commissione cerca, infatti, modelli che rendano il patrimonio parte integrante della vita delle comunità locali dando ad esso nuovi significati e una seconda vita.

4. Conclusioni

Il caso illustrato mostra come la cooperazione e la condivisione di responsabilità fra il settore privato e pubblico possano portare a modelli di successo in cui i partner privati possono svolgere un ruolo stimolante senza essere orientati al profitto. Al contrario, la natura non-profit di alcune organizzazioni private può consentire di mettere al primo posto valori/obiettivi culturali/sociali pur non trascurando l'importanza di un uso equo e sostenibile delle risorse. I risultati della collaborazione fra Officine Culturali e l'Università di Catania supportano l'opinione secondo cui un approccio innovativo alla valorizzazione del patrimonio possa effettivamente trasformarlo in una fonte di benessere per la comunità dell'area in cui è situato e per la società più in generale. Naturalmente, perché ciò avvenga l'organizzazione del sistema di governance è cruciale.

Un aspetto fondamentale è riscontrabile nel caso illustrato. L'associazione è un'organizzazione privata i cui membri non sono dipendenti dell'università. Le risorse finanziarie per la realizzazione delle attività sono direttamente generate dall'associazione attraverso i contributi dei visitatori per la visita, per le attività didattiche, per gli eventi e spettacoli o per acquistare un oggetto al bookshop. Questo da un lato ha il vantaggio di consentire molta flessibilità diversamente da quanto accade nel settore pubblico. Ma dall'altro lato potrebbe limitare le attività per la mancanza di risorse. Per ridurre queste possibili barriere l'associazione è diventata un'organizzazione multi-prodotto che offre un'ampia gamma di servizi e che usa il patrimonio per raggiungere altri scopi.

La creazione di posti di lavoro per i soci, la loro formazione costante, il coinvolgimento di studenti delle scuole e dell'università sono attività che dimostrano che il patrimonio è una 'risorsa per lo sviluppo

¹⁴ See: <http://www.officineculturali.net/mission>

sostenibile e la qualità della vita in una società in costante evoluzione' (Consiglio d'Europa, 2005:2) e Officine Culturali ha adottato questa prospettiva nel suo modo di lavorare.

Nonostante la natura no profit dell'associazione, Officine Culturali deve dunque fare l'occhiolino al "mercato" non tanto per ciò che afferisce agli obiettivi, il profitto appunto, quanto ai suoi strumenti. Gli obiettivi sono prettamente sociali, quali inclusione e innovazione sociale, e occupazione nel settore culturale, pur in tempo di crisi. La crisi - e la sua percezione - produce paura e sfiducia, ma di converso anche nuovi processi di consumo dei servizi e dei prodotti della cultura, forse a seguito della contrazione di altri prodotti del tempo libero e del diletto di fascia medio alta (crociere, settimana bianca, viaggio fuori regione o all'estero), spostando il pubblico sull'esplorazione del proprio territorio (tour "one day") o su zone fortemente attrattive dal punto di vista culturale e a costi contenuti per ciò che concerne viaggi (low cost) e permanenza; oppure producendo su comunità di residenti una maggiore disponibilità al consumo culturale, frutto di risparmi legati alla riduzione o abolizione di abitudini fortemente onerose. La *resilienza*, la tanto vituperata capacità di adattamento (che invero alle volte nasconde un gioco al ribasso) diventa una realtà, permettendo di sognare la sostenibilità sociale di progetti di valorizzazione del patrimonio. Nel panorama attuale basta dare un'occhiata ai bandi di finanziamento a progetti start up o di "ampliamento" delle già navigate realtà culturali, con cui si ammicca spesso alla capacità degli individui di creare nuovi modelli di welfare replicabili e condivisibili (CheFare, Culturability e Funder35 ne sono un chiaro esempio).

La relazione con l'università è stata e continua ad essere fondamentale per la realizzazione delle varie attività. Naturalmente è difficile stabilire il successo dell'iniziativa perché come spesso accade non è facile identificare gli indicatori di performance (Pignataro, 2011; Fernandez-Blanco et al. 2013). I visitatori bastano? Per l'associazione un indicatore di successo è stata la possibilità di assumere alcuni soci per la realizzazione delle attività. In un periodo caratterizzato da alti livelli di disoccupazione, soprattutto nel sud dell'Italia, questo è un obiettivo importante.

Riferimenti bibliografici

A.A.V.V. (2012a), *Fostering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education*, Green Paper funded by the European Commission under the Lifelong Learning scheme.

A.A.V.V. (2012b), *Fostering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education*, Draft Green Paper funded by the European Commission under the Lifelong Learning scheme.

Andreoni, J. (1990), "Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving", *Economic Journal*, 100, 464-77.

Andreoni, J. (2006), "Philanthropy", in S. Kolm, J. Ythier (eds.), *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism*, Elsevier, 1201-1269.

Bramwell, B. and L. Bernard (2000), *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability*, Channel View Publications, Sydney.

Commissione Europea (2014), *Employment policy beyond the crisis - Social Europe guide - Volume 8* available at:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7721&type=2&furtherPubs=yes>

(last visited 11.05.2015).

Consiglio d'Europa (2005a), *Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society*, Faro 27.10.2005, Council of Europe Treaty Series - No. 199, available at

<http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=199&CM=8&CL=ENG>

(last visited 20.9.2013).

De Lacy, T., M. Battig, S. Moore, S. Noakes (2002), *Public/Private Partnerships for Sustainable Tourism: Delivering a Sustainability Strategy for Tourism Destinations*, APEC Secretariat.

Dubini P., L. Leone, and L. Forti (2012), 'Role Distribution in Public-Private Partnerships. The Case of Heritage Management in Italy', *International Studies of Management & Organisations*, vol. 42, no. 2, Summer 2012, pp. 57-75.

Fernandez-Blanco, V., L. César Herrero and J. Prieto-Rodríguez (2013), "Performance of cultural heritage institutions", in Rizzo, I. and Mignosa A. (eds.), *A handbook on the economics of cultural heritage*, Edward Elgar.

Klamer, A., L. Petrova, and A. Mignosa (2006), *Financing the Arts and Culture in the European Union*, Brussels: European Parliament, available at

www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf

(last accessed 12.05.2013).

Klamer, A., A. Mignosa and L. Petrova (2014), "Cultural heritage policies: a new framework for our past", *Proceedings Heritage 2014 Conference*, Green Lines Institute.

Fondazione Symbola-Unioncamere (2014), *Io sono Cultura - Rapporto 2014*, Quaderni di Symbola.

Pignataro, G. (2011), "Performance indicators", in Towse, R. (ed.), *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Rizzo, I. and A. Mignosa (eds.), *A handbook on the economics of cultural heritage*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Schuster, J. (2002), *Informing Cultural Policy: the Research and Information Infrastructure*, Rutgers University - Center for Urban Policy Research.

Seaman, B.A. (2006), 'Empirical Studies of Demand for the Arts', in V.A. Ginsburgh and D. Throsby (eds), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam: Elsevier (North Holland), pp. 415–72.

The Arts Newspaper (2012), *Colosseum sponsorship deal at last hurdle*, available at <http://www.theartsnewspaper.com/articles/Colosseum%20sponsorship%20deal%20at%20last%20hurdle/26310>

(last visited 15.5.2014).

Towse, R. (2010), *A textbook of cultural economics*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Towse, R. (2011) (ed.), *A handbook of cultural economics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Towse, R. (2014), *Advanced introduction to cultural economics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.