

# **OSSERVATORIO NAZIONALE “CULTURA E TURISMO: IMPRESA E LAVORO”**

**VII Edizione**

**Report Finale**

**Novembre 2018**

via Iside 8 (Colosseo) - 00184 Roma - Italia  
tel. (+39) 06 4741245/6 - fax (+39) 06 47823753  
e mail: [slea@slea.it](mailto:slea@slea.it) - [www.slea.it](http://www.slea.it)

## **INDICE**

<b>1.</b>	<b>LA DOMANDA CULTURALE E LA DOMANDA TURISTICA</b>	
1.1	L'OFFERTA CULTURALE	pag. 3
1.2	LA DOMANDA CULTURALE	pag. 14
1.3	DOMANDA CULTURALE E DOMANDA TURISTICA	pag. 21
<b>2.</b>	<b>L'OFFERTA TERRITORIALE COME PRINCIPALE ATTRATTORE TURISTICO</b>	
2.1	I TERRITORI A MAGGIOR VOCAZIONE TURISTICA	pag. 23
2.2	MUSEO CHE VIENE, MUSEO CHE VA	pag. 26
<b>3.</b>	<b>I FENOMENI EMERGENTI</b>	
3.1	LE SOCIETÀ MULTISERVIZI	pag. 31
3.2	I BANDI GLOBAL SERVICE	pag. 34
<b>4.</b>	<b>CASE STUDY</b>	<b>pag. 41</b>

## **Credits**

## 1. LA DOMANDA CULTURALE E LA DOMANDA TURISTICA

Nonostante l'ultima riforma del Governo abbia sancito il trasferimento delle competenze del turismo alle Politiche Agricole privando il Mibac(t) dell'ultima lettera che componeva il suo acronimo, ardua si prospetta l'impresa di ignorare il legame che connette il settore culturale a quello del turismo e di operare una separazione innaturale tra i consumi culturali degli italiani e le esigenze del tempo libero. La cultura si nutre del turismo tanto quanto il turismo si nutre a sua volta del patrimonio e delle attività culturali che si intersecano e spesso si coniugano, soprattutto nel nostro paese, in un binomio evolutivo originale e virtuoso.

### 1.1 L'OFFERTA CULTURALE

La cultura riveste da sempre un ruolo primario all'interno del sistema economico italiano quale motore per la crescita del paese. Per provarlo è sufficiente pensare alla quota di ricchezza generata nel 2017 dal cosiddetto Sistema Produttivo Culturale e Creativo<sup>1</sup>, che supera i 92 miliardi di euro, pari al 6% della ricchezza prodotta, un valore in crescita del +2,0% rispetto all'anno precedente. Di tale sistema non soltanto fa parte il patrimonio storico-culturale, ma anche le industrie creative (architettura, comunicazione e design), le industrie culturali (cinema radio e TV, videogiochi e software, musica, stampa ed editoria), le performing arts e le arti visive.

Il sistema include anche le attività *creative-driven*, ovvero tutte quelle imprese non riconducibili direttamente al settore ma comprendenti professionalità legate all'ambito creativo e culturale, come la manifattura evoluta e l'artigianato artistico. Tutti questi settori forniscono impiego a 1,5 milioni di persone, cioè al 6,1% del totale degli occupati in Italia, in crescita del +1,6% rispetto al 2016.

La cultura e la creatività rappresentano dunque dei fondamentali moltiplicatori di ricchezza che vedono nel turismo il primo comparto in cui esprimere il loro potenziale.

Il peso dei prodotti culturali acquisisce una prospettiva globale se rapportato alle iniziative europee di promozione e sviluppo come l'Anno Europeo della Cultura.

Secondo Symbola e UnionCamere, nell'Anno Europeo della Cultura le imprese culturali italiane, pubbliche e private, hanno finora presentato circa 700 richieste per l'utilizzazione del logo dell'iniziativa, abbinandolo a una serie di attività che vanno dall'organizzazione di Festival e feste popolari, all'apertura straordinaria di monumenti e luoghi della cultura, ai videogiochi a tema heritage.

---

<sup>1</sup> Fonte: Symbola, *Io sono cultura 2018*.

<sup>2</sup> Programma quadro dell'EU di 1,46 miliardi di euro dedicato al settore creativo e culturale per il

E non è un caso che il motto dell' *Anno europeo del patrimonio culturale* racchiuda in sé il rapporto profondo tra territorio e bene culturale, ovvero "il nostro patrimonio: dove il passato incontra il futuro".

Coinvolgere ed avvicinare i cittadini al loro patrimonio, incoraggiare a valorizzarlo, ricostruire il senso di appartenenza, perché da soli i beni non bastano a se stessi, sono messaggi da rendere attuali attraverso strumenti moderni, dalle piattaforme digitali ad offerte turistiche finalmente integrate.

### Figura 1. Perché un anno europeo del patrimonio culturale. 2018



Fonti: Unesco 2016; Consiglio d'Europa, 2017; Commissione europea, 2017; The Art Newspaper, 2016.

Fonte: *Riflettori puntati sull'anno europeo del patrimonio culturale 2018* – Commissione Europea

Il luogo è plasmato e plasma l'identità, le vite e le azioni quotidiane, fino a generare la massima espressione di queste attività: i beni culturali, l'artigianato,

l'enogastronomia, le opere d'arte di qualsiasi genere siano, gli itinerari immateriali che un turista si trova a vivere sulle impronte dei locali. E in questo "sistema territorio" c'è molto spazio per il turismo e le sue professionalità.

**Figura 2. Il sistema impresa legato al patrimonio culturale europeo. 2018**

*Il patrimonio culturale è importante per l'Europa*



Fonte: Riflettori puntati sull'anno europeo del patrimonio culturale 2018 – Commissione Europea

Allo stato attuale l'Italia si posiziona al primo posto per progetti di cooperazione cofinanziati dalla call 2018 del Programma "Europa Creativa"<sup>2</sup> con ben 16 progetti approvati. "Si tratta di progetti che prendono forma insieme ai partner per condividere, muovere idee e artisti in Europa, coprodurre – magari anche insieme al pubblico – creare strategie sull'audience development e/o nuovi modelli di business culturale, migliorare le competenze degli operatori culturali, senza dimenticare delle nuove tecnologie"<sup>3</sup>, progetti quindi che prevedono il

<sup>2</sup> Programma quadro dell'EU di 1,46 miliardi di euro dedicato al settore creativo e culturale per il 2014-2020, composto dal programma Cultura, dal Programma MEDIA e da un fondo di garanzia per le industrie culturali e creative.

<sup>3</sup> Dal sito del desk italiano di Europa Creativa, gestito dal Mibac.

finanziamento di attività di cooperazione tra diversi operatori culturali al di fuori dei confini nazionali.

L'Italia dunque si dimostra estremamente sensibile a questo genere di opportunità di circolazione della cultura, messa a frutto in ottica internazionale. Inoltre, si prevede che il budget del programma pluriennale successivo (anni 2021-2027) sarà aumentato del 20%, a seguito della proposta della Commissione Europea.

Come già si è avuto modo di evidenziare nelle passate edizioni, i musei compaiono quale parte essenziale del sistema culturale del paese, rappresentando una risorsa per lo sviluppo economico del territorio che conta quasi 5.000 istituzioni deputate alla custodia di gran parte del patrimonio culturale artistico e capaci di attrarre un pubblico in costante crescita. Successivamente alla riforma dei musei del 2014, infatti, con il riconoscimento dello status di istituzione del museo statale italiano, i musei continuano a confermare un tasso di crescita medio della partecipazione del 7,3% annuo.

Tra le novità dell'offerta museale troviamo la nascita del preannunciato Sistema Museale Nazionale<sup>4</sup>, per il quale il decreto del 20 giugno 2018 ha approvato le prime linee di organizzazione e funzionamento.

La finalità è quella di creare un processo condiviso per l'ottimizzazione della gestione dei musei e, più in generale, di tutto il patrimonio culturale italiano attraverso la creazione di un network che ambisce alla stretta collaborazione tra Stato, Regioni e Enti locali, in cui avranno una parte anche gli Enti privati.

Si intendono dunque potenziare le forme di collaborazione locale già esistenti e perpetrate grazie alla capillare diffusione dei musei, intensificando il loro ruolo sociale e garantendo un accesso di qualità agli utenti.

Questo obiettivo sarà raggiunto attraverso la determinazione di standard uniformi di qualità e di linee di condotta da applicare nel rispetto dell'autonomia del singolo istituto, da riferirsi a tre ambiti principali: organizzazione, collezioni, comunicazione e rapporti con il territorio. Sarà inoltre istituita una modalità di accreditamento dei luoghi della cultura che farà uso di una piattaforma informatica che fungerà anche da raccordo tra i musei che effettueranno l'allineamento agli standard previsti<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> La costituzione del Sistema Museale Nazionale è stata avviata con provvedimento ministeriale nel febbraio 2018. Il Sistema è composto dai musei e dagli altri luoghi della cultura statali nonché dagli altri musei di appartenenza pubblica, dai musei privati e dagli altri luoghi della cultura pubblici o privati che, su base volontaria, chiedano di essere accreditati.

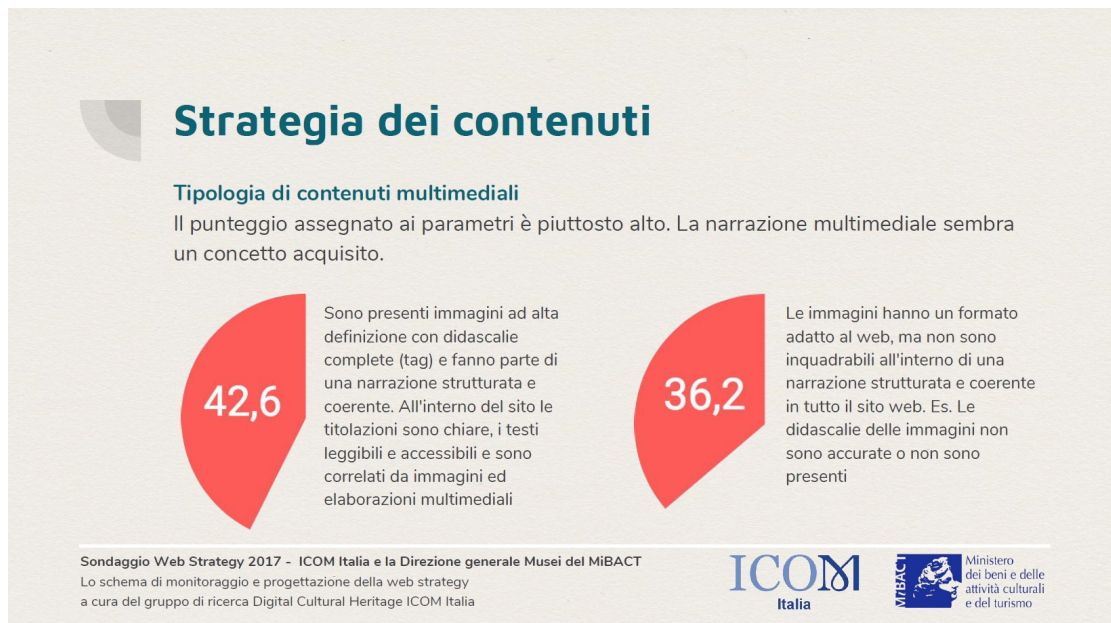
<sup>5</sup> Il sistema di accreditamento prevede una fase di autovalutazione sulla piattaforma che includerà anche gli istituti che non avranno ancora raggiunto il livello minimo di qualità in modo tale da essere inseriti in un percorso di adeguamento degli standard museali. Si veda DM 113/2018.

Nel frattempo il 9 agosto 2018 è stata nominata la Commissione per il Sistema Museale nazionale: i primi di novembre verranno ufficialmente avviati i suoi lavori.

Un miglioramento della fruizione culturale dei musei, secondo la prospettiva della messa a sistema di migliaia di istituti, si ripercuoterebbe anche sul settore turistico e sul migliore posizionamento internazionale dell'offerta culturale italiana.

In questo panorama di fermento museale si colloca anche la rinnovata attenzione alla strategia digitale. ICOM Italia (International Council of Museums Italia), in collaborazione con la Direzione Generale Musei del Mibac, è attualmente impegnata in una indagine sulla *web strategy* museale che ha coinvolto 185 musei e luoghi di cultura e ha valutato tutte le azioni intraprese nel campo del digitale, dalla digitalizzazione delle collezioni al sito web, dalla diffusione dei contenuti sul web all'interazione con gli *user*.

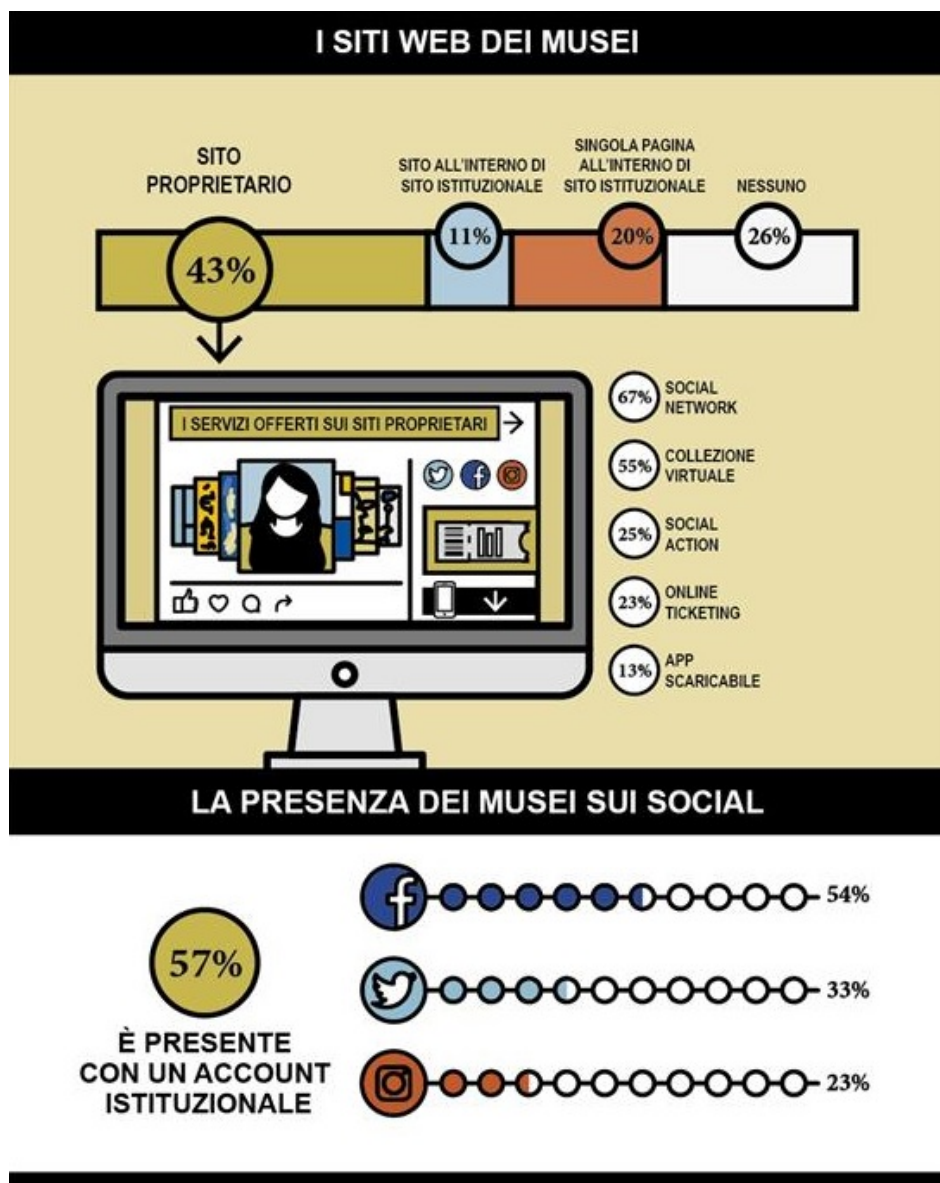
**Figura 3. Strategia dei contenuti**



Fonte: infografica Indagine web strategy museale, ICOM.

Inoltre, l'Osservatorio per l'Innovazione Digitale nei Beni e Attività culturali del Politecnico di Milano evidenzia una crescente consapevolezza dell'importanza di una pianificazione digitale per la gestione museale e tutti i cambiamenti messi in atto dai musei per ampliare l'offerta sul web<sup>6</sup>.

**Figura 4. I siti web dei musei**



Fonte: infografica [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

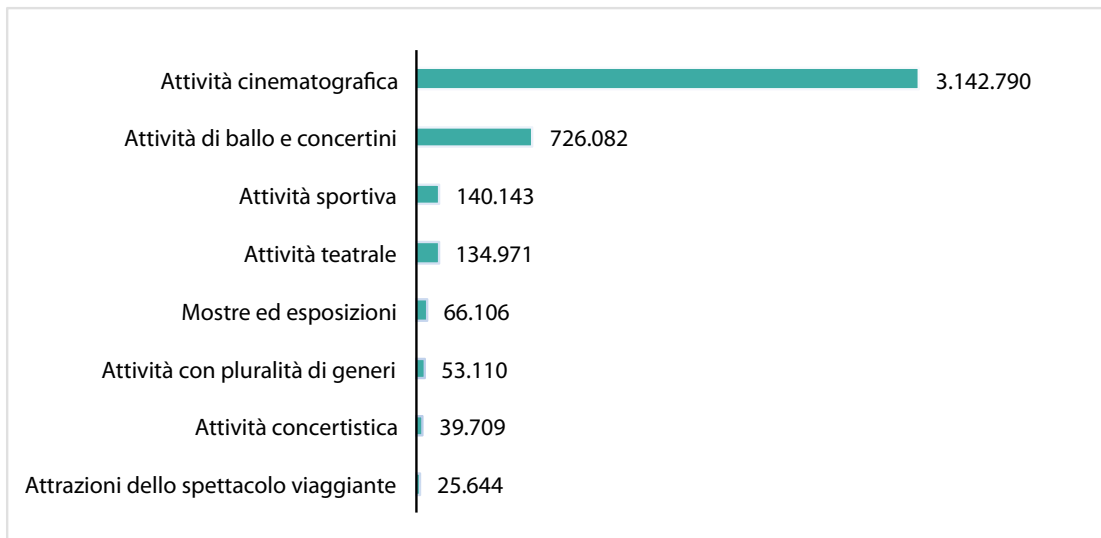
<sup>6</sup> Innovazione Digitale nei Beni e Attività culturali, *Beni e attività culturali: la roadmap per l'innovazione digitale* Ricerca 2017-2018.



Dal punto di vista conoscitivo, per quanto riguarda l'offerta, da segnalare è l'indagine del 2017 dell'Istat sui musei e le istituzioni similari conclusasi nel luglio 2018 e presto disponibile alla consultazione.

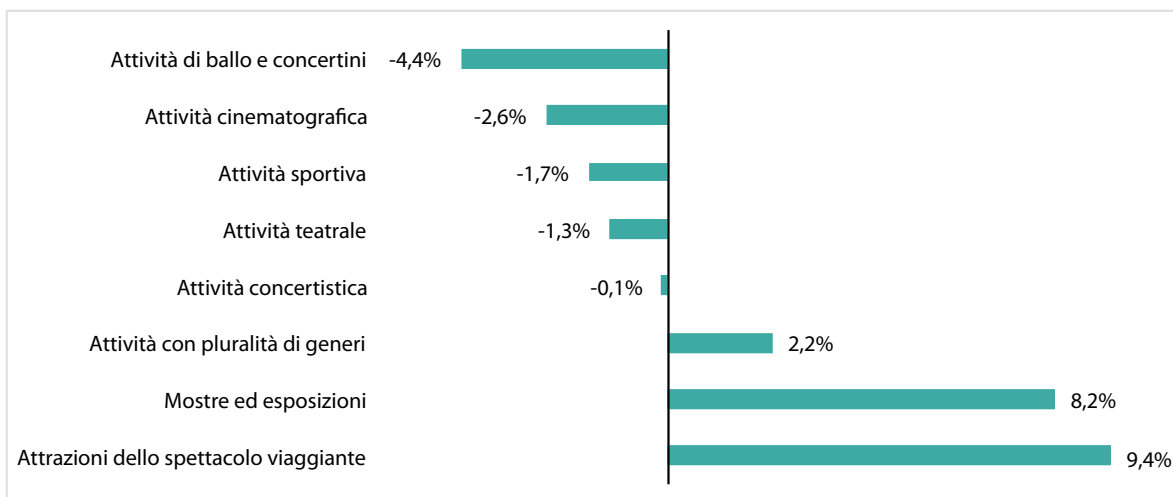
L'altra tipologia di offerta culturale su cui vale la pena soffermarsi sono gli spettacoli. Il 2017 ha visto susseguirsi un numero di eventi pari a 4.328.555. Rispetto all'anno precedente però, si registra una flessione del -2,6% dell'attività di spettacolo e una diminuzione complessiva dell'offerta del -1,3%<sup>7</sup>.

**Grafico 5. Numero degli spettacoli. 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

**Grafico 6. Numero degli spettacoli. Variazione % 2016 – 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

<sup>7</sup> SIAE, *Annuario dello spettacolo 2017*.

Infatti, se nel 2016 il mercato del cinema aveva trainato la crescita del settore, con eccellenti risultati in termini di numero di spettacoli e di ingressi, nel 2017 si evidenzia una forte contrazione dell'attività cinematografica in generale, causata probabilmente da una programmazione insoddisfacente e dall'assenza delle grandi produzioni di successo.

Anche l'attività teatrale e le "Attività di ballo e concertini" risultano in diminuzione per l'anno in questione.

La stessa offerta concertistica è in decremento rispetto al 2016, sebbene si registri un aumento del numero degli ingressi e della spesa al botteghino e, di conseguenza, del volume d'affari.

Lo spettacolo sportivo conferma il trend di diminuzione dell'offerta, tuttavia il settore segna un complessivo incremento degli indicatori economici.

Le attrazioni dello spettacolo viaggiante e le attività di mostre ed esposizioni seguono la scia della crescita per il 2017, subito seguite dall'andamento dalle cosiddette attività con pluralità di generi.

Parlando di cultura, ancora una volta, non possiamo esimerci dal valutare lo stretto rapporto che intrattiene con il settore del turismo.

Nella rilevazione effettuata quest'anno per il Catalogo delle Destinazioni Turistiche<sup>8</sup>, tra i prodotti turistici prevalenti al primo posto troviamo proprio la cultura.

Partendo dal Piano Strategico del Turismo, "PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori", che ha tra i propri obiettivi l'innovazione e la diversificazione dell'offerta turistica, si è resa necessaria l'acquisizione di un patrimonio conoscitivo inedito, funzionale alla costruzione di un Catalogo delle Destinazioni e dei Prodotti turistici, quale elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda.

Sebbene il processo della definizione di un prodotto turistico non sia affatto semplice, nella rilevazione effettuata se ne sono proposte diverse tipologie, tratte dalla schematizzazione utilizzata per l'Osservatorio Turistico nazionale (ONTIT) sulla base di una metodologia Unioncamere-ISONART.

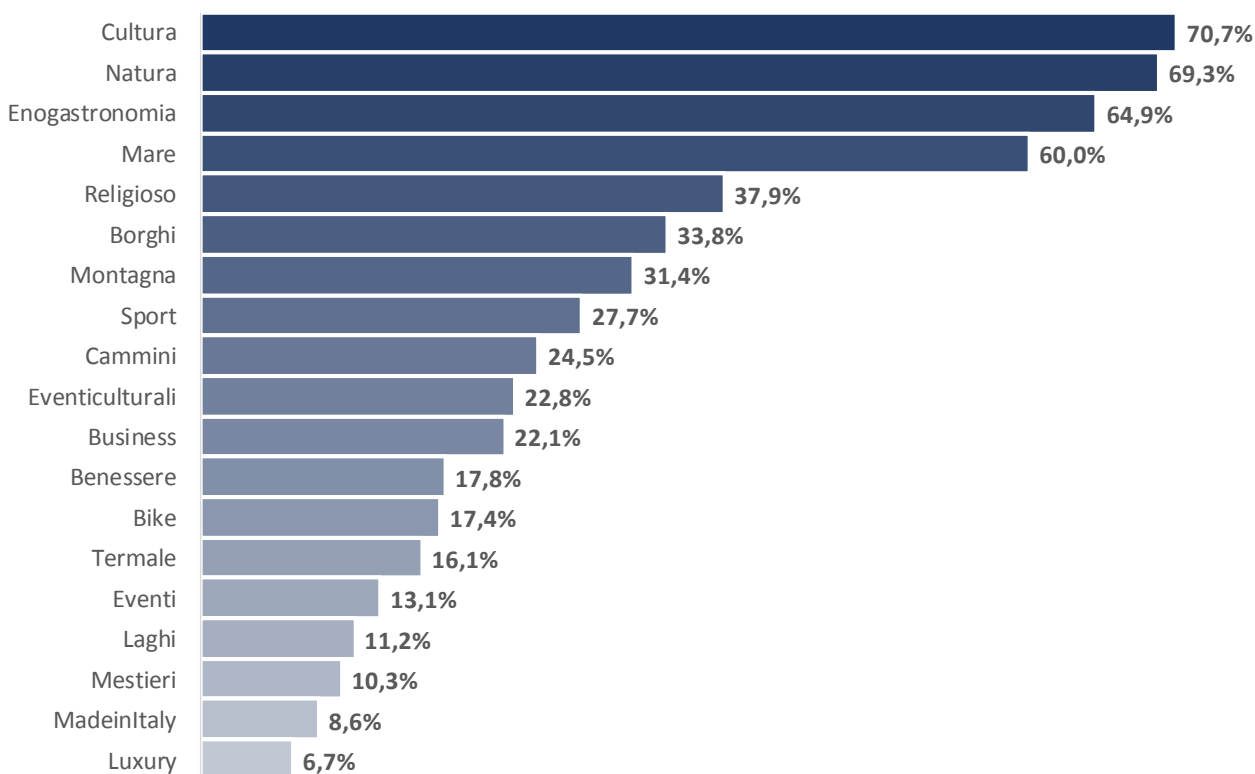
Secondo le definizioni proposte, si è ottenuto un *ranking* che vede in testa un blocco di 4 tematiche come la Cultura e l'Enogastronomia, seguite dalla Natura e dal Mare.

---

<sup>8</sup> SL&A, *Predisposizione del Catalogo delle Destinazioni Turistiche. Indagine nelle regioni italiane 2018* per conte del Mibact.

A tal riferimento alle Regioni era stato richiesto di esprimere una gerarchia in funzione delle definizioni, i cui risultati è possibile visualizzare di seguito

**Grafico 7. Prodotti turistici prevalenti: indicatore**




Fonte: SL&A Predisposizione del Catalogo delle Destinazioni turistiche, 2018.

Nel questionario inviato alle Regioni è stata posta una serie di domande. È stato quindi richiesto di attribuire un punteggio in funzione di alcuni item o, alternativamente, di ordinarli in base al grado di importanza.

Le cinque variabili della tabella che segue sono espresse in funzione delle domande poste.

**Tabella 8. Prodotti turistici prevalenti: citazioni, frequenza, punteggio medio, ranking**

PRODOTTI TURISTICI PREVALENTI					
Citazioni, frequenza, punteggio medio, ranking, indicatore					
	Citazioni	%	Media	Ranking	Indicatore
 Cultura	95	11,0%	4,0	1	70,7%
Natura	103	11,9%	3,6	2	69,3%
Enogastronomia	107	12,4%	3,2	3	64,9%
Mare	71	8,2%	4,5	4	60,0%
Religioso	54	6,2%	3,8	5	37,9%
Borghi	52	6,0%	3,5	6	33,8%
Montagna	39	4,5%	4,3	7	31,4%
Sport	46	5,3%	3,2	8	27,7%
Cammini	43	5,0%	3,0	9	24,5%
Eventiculturali	38	4,4%	3,2	10	22,8%
Business	39	4,5%	3,0	11	22,1%
Benessere	28	3,2%	3,4	12	17,8%
Bike	30	3,5%	3,1	13	17,4%
Termale	36	4,2%	2,4	14	16,1%
Eventi	19	2,2%	3,7	15	13,1%
Laghi	19	2,2%	3,2	16	11,2%
Mestieri	16	1,8%	3,4	17	10,3%
MadeinItaly	14	1,6%	3,3	18	8,6%
Luxury	12	1,4%	3,0	19	6,7%
AltroFamiliare	3	0,3%	3,7	20	2,1%
AltroCroceristico	1	0,1%	2,0	21	0,4%

**Legenda:**

**Numero di occorrenze | Citazioni:** il numero di volte in cui l'item è citato dal rispondente, a prescindere dal punteggio attribuitogli. Ad eccezione dell'ultima domanda sui *risultati attesi*, nelle altre domande il numero di item da valutare/ordinare non doveva (o non doveva necessariamente corrispondere) all'intero insieme degli item stessi.

**Frequenza:** la frequenza espressa in % delle citazioni sul numero di citazioni complessive.

**Punteggio medio:** la media aritmetica dei punteggi (o della posizione ordinale) espressa per ognuno degli item.

**Ranking:** la posizione in classifica per ognuno degli item rispetto al *punteggio medio* all'*indicatore*.

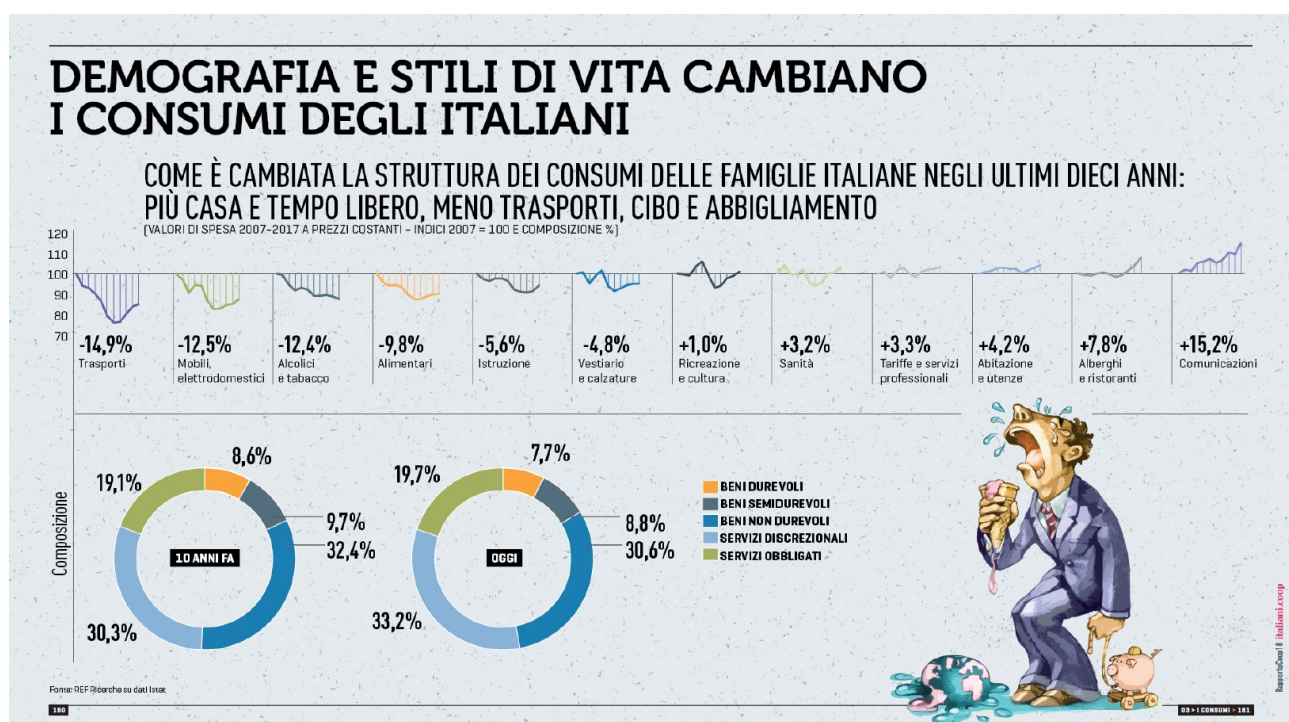
**Indicatore:** uno strumento di comparazione degli item tra le varie domande per le quali è stato calcolato; idealmente va da 0% a 100%, dove 0% è attribuito all'item che non è stato citato da nessuno e 100% all'item che è stato citato da tutti con il massimo del punteggio. Matematicamente è dato dal rapporto tra  $(NumeroCitazioni * PunteggioMedio) / (MassimoCitazioni * PunteggioMassimo)$ .

## 1.2 LA DOMANDA CULTURALE

Secondo il Rapporto Coop i consumi degli italiani sono in aumento, un aumento che interessa tutto il territorio nazionale nonostante la lenta e debole ripresa economica.

In quest'ottica, tra i consumi in crescita negli ultimi dieci anni troviamo i consumi culturali, di pari passo con la crescita dei consumi per il tempo libero.

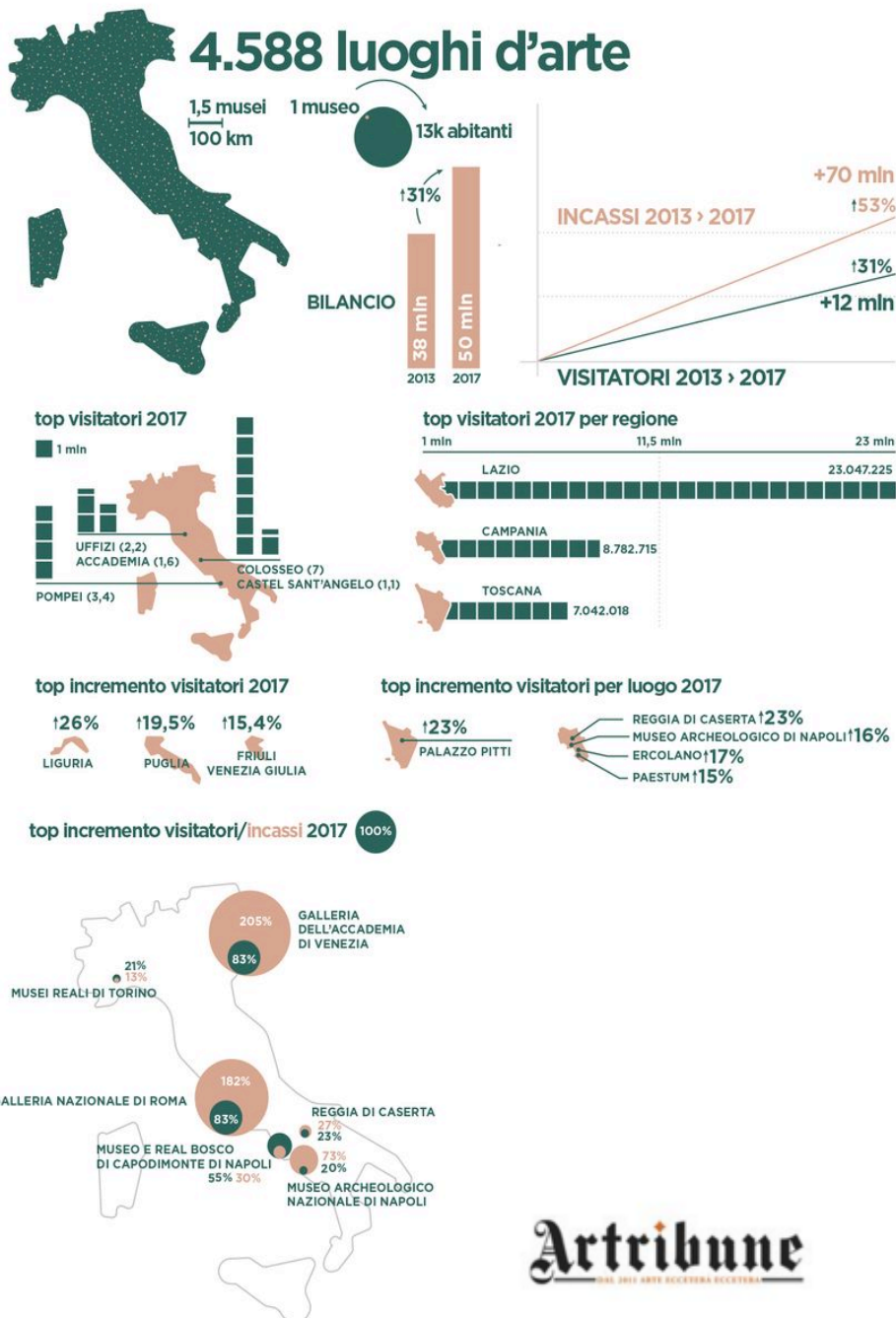
**Figura 9. I consumi degli Italiani**



Fonte: infografica Rapporto Coop 2018

A vedere i dati dei musei lo scenario sembra assumere contorni e contenuti positivi, almeno per quel che riguarda le variazioni nel quinquennio 2013 – 2017 e per quanto concerne i “grandi nomi”. 50 milioni di visitatori raggiunti nel 2017 è un record, così come si prospetta il dato 2018, se è vero che nei primi mesi di quest’anno è stato registrato un aumento del 23% dei visitatori rispetto allo stesso periodo del 2017.

**Figura 10. I musei in Italia. 2017**



Fonte: Elaborazione Artribune Magazine – 2018

La cultura, anche a livello statistico, è il più delle volte associata al comparto del tempo libero e/o ricreativo. È quindi nel settore “cultura e ricreazione”<sup>9</sup> che si riscontrano nel 2017 circa 71 miliardi di spesa, pari al 6,7% della spesa familiare

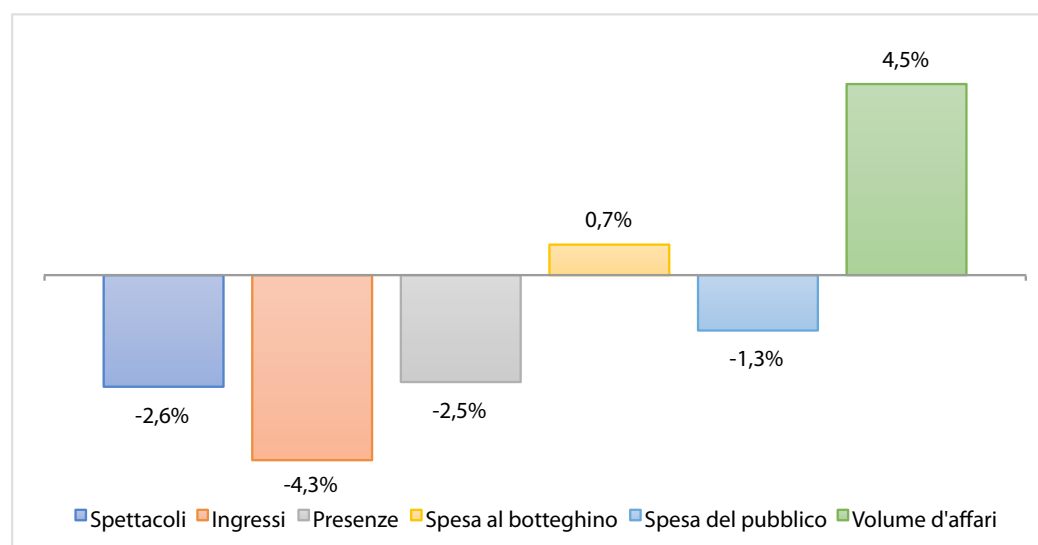
<sup>9</sup> Voce che comprende vacanze, giornali, attrezzature per il tempo libero, ingressi ai musei e attività culturali, etc.

complessiva<sup>10</sup>. All'interno di questo ambito, 31 miliardi della spesa sono stati destinati ai cosiddetti "servizi ricreativi e culturali" come concerti, musei, teatri, cinema etc. Ma se in Trentino-Alto Adige spendiamo 191 euro al mese, in Sicilia ci limitiamo a 66 euro. Un dato che fa riflettere nell'ambito degli spettacoli dal vivo: gli spettatori diminuiscono, i prezzi dei biglietti aumentano. D'altronde, gli over 25 "inattivi"<sup>11</sup> sono ben il 38,8%.

Scendendo nel dettaglio, per quanto riguarda lo spettacolo e l'intrattenimento, se nel 2016 il volume d'affari era incrementato del +3,2% rispetto all'anno precedente, il 2017 ha toccato la soglia del +4,5% rispetto al 2016, confermandosi un comparto di notevole importanza per gli investimenti privati. D'altra parte, nonostante il successo dei concerti, della lirica, dei balletti e dello sport, il cinema perde una grossa fetta di spettatori e il fenomeno del *secondary ticketing* continua a danneggiare l'intera filiera.

Si confermano i risultati positivi delle grandi opere e dei grandi artisti in grado di intercettare quella fetta di mercato attratta dai grandi nomi e disposta ad una maggiore spesa per gli eventi occasionali.

**Grafico 11. Andamento degli indicatori dello spettacolo. Variazione % 2016 – 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

Nello specifico, il numero degli ingressi nel 2017 è pari 240.624.672 ed evidenzia un calo del -4,3% rispetto all'anno precedente, di cui risente soprattutto a causa della performance negativa degli spettacoli cinematografici, senza i quali registrerebbe un aumento del +2,5%<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Fonte: Rapporto Federculture 2018, presentato a Milano il 22 ottobre 2018

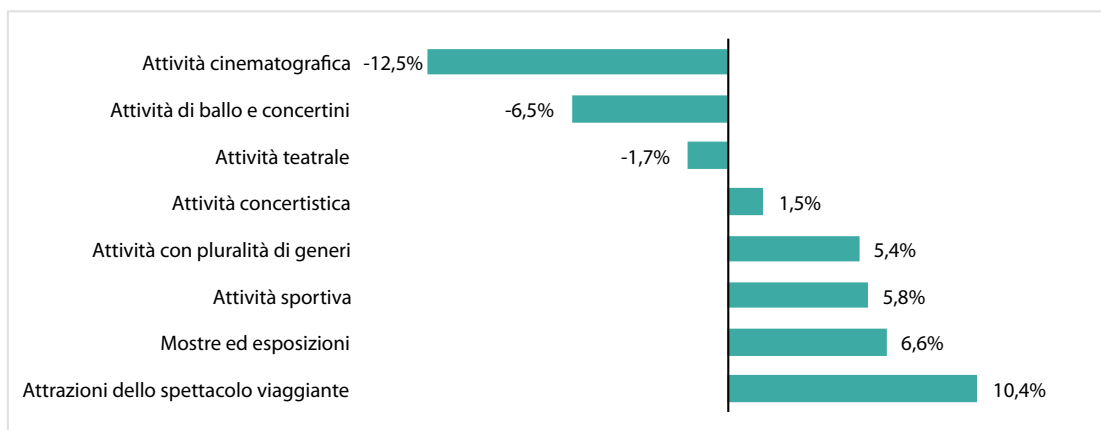
<sup>11</sup> Per inattivi si intendono coloro che non vanno al cinema, non visitano un museo, non leggono un libro, etc. Fonte: Rapporto Federculture 2018.

<sup>12</sup> Ingressi: numero complessivo di partecipanti per i quali è previsto il rilascio di un titolo d'accesso.

È nel mese di giugno che si registra la quota più bassa di ingressi (14,6 milioni), mentre gennaio rappresenta il mese di massima crescita (25,2 milioni). Dal punto di vista territoriale, il maggior numero di ingressi nel 2017 è al Nord-ovest (76,7 milioni), a seguire il Nord-est (59,6 milioni), il Centro (57,2 milioni), il Sud (31,4 milioni) e le Isole (15,6 milioni).

Con 49,7 milioni la Lombardia si conferma la regione principale per numero di ingressi, seguita dai 28,7 milioni del Lazio e dai 26,9 milioni dell'Emilia-Romagna.

**Grafico 12. Ingressi: variazione % 2016 – 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

Anche le presenze scendono del -2,5% in confronto al 2016. Le "Attività di ballo e concertini" sono il comparto in cui le presenze rappresentano l'indicatore più importante e più facilmente misurabile, in quanto l'accesso agli eventi non necessita di biglietto d'ingresso.

Nel 2017 si sono registrate 70.438.385 presenze agli spettacoli con il risultato più elevato proprio nel comparto del "Ballo e concertini" che segna un valore di 49,7 milioni di unità.

Dopo il "Ballo e concertini", il comparto in cui si registrano il maggior numero di presenze è quello legato alle Attività con pluralità di generi che ottengono un valore di 16,3 milioni di unità.

Di tendenza contraria all'andamento degli ingressi, le presenze raggiungono i valori più alti durante i mesi estivi (ad agosto 12,4 milioni di presenze) e i valori minimi in inverno (novembre con 2,8 milioni).

Il Nord-est si impone come area con maggior numero di presenze (21 milioni), seguito dal Nord-ovest (19,7 milioni), dal Centro (14,1 milioni), dal Sud (9 milioni) e dalle Isole (6,7 milioni). Ancora una volta la Lombardia (11,2 milioni) si assesta al

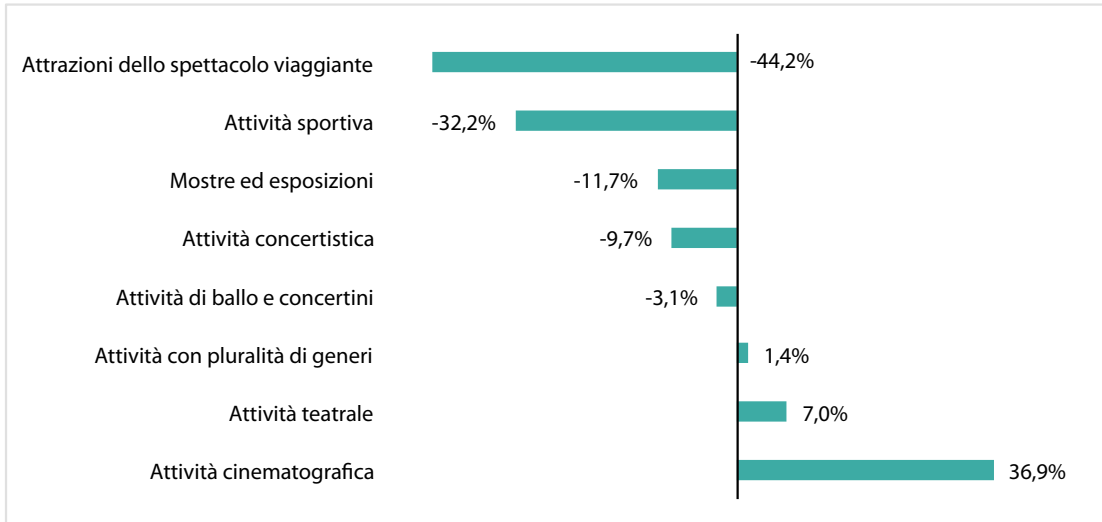
---

Presenze: affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo d'ingresso.



primo posto tra le regioni che generano più presenze, poi il Veneto (7,5 milioni) e l'Emilia-Romagna (6,5 milioni).

**Grafico 13. Presenze: variazione % 2016 – 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

La cifra spesa dal pubblico nel 2017 per l'acquisto di titoli di accesso (che comprendono i biglietti d'ingresso e gli abbonamenti) è stata di oltre 2,5 miliardi di euro, per un incremento dello +0,7% rispetto al 2016. Occorre evidenziare però, che il valore positivo è ancora una volta da associare ai comparti dello sport e della concertistica, ribadendo la performance negativa del cinema nel 2017, alla quale si aggiunge quella dell'Attività teatrale. Questo valore positivo è accompagnato da una riduzione del -1,3% della spesa del pubblico destinata alla fruizione degli spettacoli nell'anno in questione. Il valore di tale spesa è di quasi 4,7 miliardi di euro con la cifra massima nell'area Nord-ovest (1,6 miliardi di euro). Di seguito il Nord-est (1.3 miliardi di euro), il Centro (999 milioni di euro), il Sud (525 milioni di euro) e, infine, le Isole (278 milioni di euro).

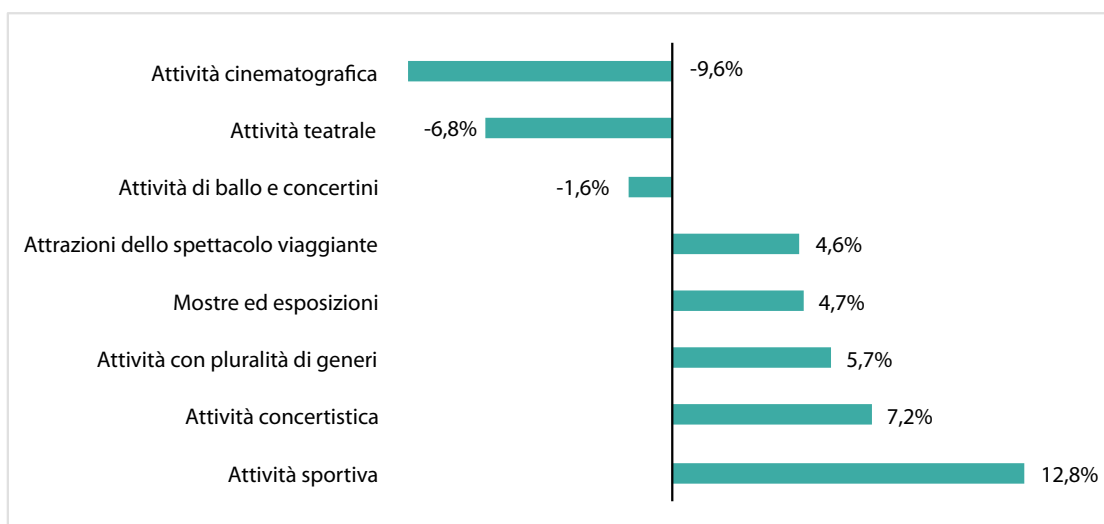
In questo panorama si inserisce il dato più che positivo dell'ammontare del volume d'affari di tutto il settore per l'anno 2017, pari a una cifra di circa 6,8 miliardi di euro, corrispondente a uno sviluppo del +4,5% rispetto al 2016.

In quest'ottica i risultati più consistenti derivano dalla concertistica che, con 445 milioni di euro, ha aumentato del +7,2% il valore di tutto il comparto. In particolar modo si registra il successo dei Concerti di musica leggera (+9,2%) che nel 2017 sono stati in grado di controbilanciare gli esiti negativi dei Concerti classici e la situazione di sostanziale stabilità dei Concerti jazz.

Oltre all'Attività concertistica, gli altri comparti in cui il valore del volume d'affari è stato maggiore nel 2017 sono lo Sport, le Attrazioni viaggiante e i Parchi divertimento, le Mostre ed esposizioni e le Attività con pluralità di generi. Al contrario, di segno negativo i comparti Cinema, Teatro e "Ballo e concertini".

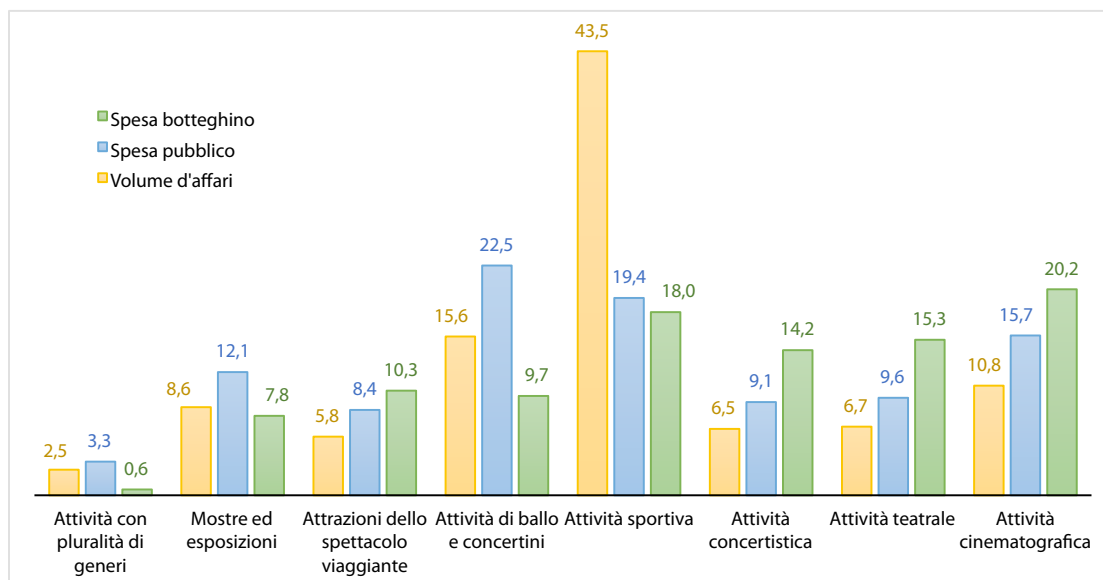
È l'area del Nord-ovest (2,7 miliardi di euro) che riporta il livello maggiore del volume d'affari del settore nel 2017, seguita dal Nord-est (1,7 miliardi di euro), dal Centro (1,3 miliardi di euro), dal Sud (713 milioni di euro) e dalle Isole (333 milioni di euro). Con 1.862 milioni di euro è la Lombardia la regione con il valore più alto, poi l'Emilia-Romagna con 777 milioni di euro e il Veneto con 711 milioni di euro.

**Grafico 14. Volume d'affari: variazione % 2016 – 2017**



Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

**Grafico 15. Spesa al botteghino, del pubblico e volume d'affari degli spettacoli. 2017**  
Valori in %

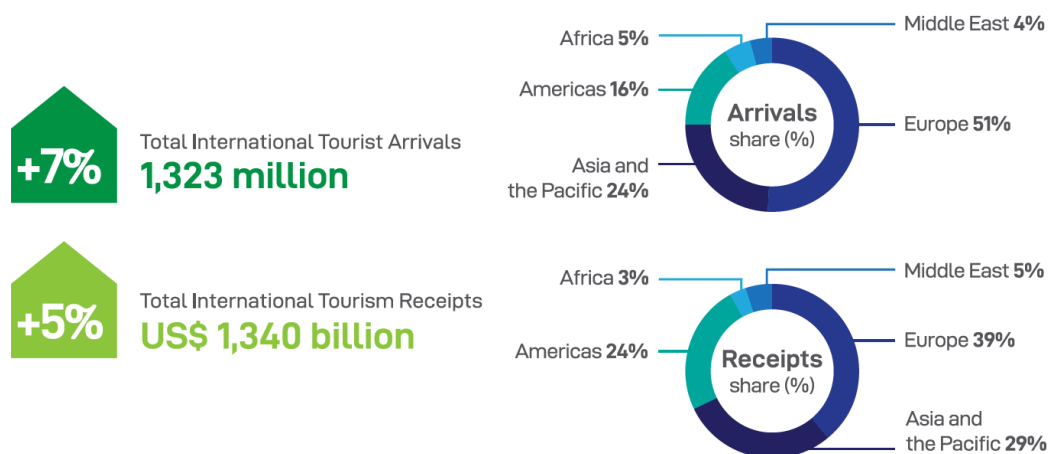


Fonte: elaborazione su dati SIAE 2017

### 1.3 DOMANDA CULTURALE E DOMANDA TURISTICA

I dati più aggiornati dell'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO, pubblicati nel mese di agosto 2018) confermano quanto già si era andato affermando all'inizio anno. Il 2017 è stato ancora un anno di crescita per il turismo mondiale con gli arrivi internazionali che hanno fatto segnare un +7%, arrivando a 1.323 milioni e con un incremento dei ricavi del 5%.

**Figura 16. I trends del turismo internazionale. 2017**



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Fonte: World Tourism Organization UNWTO

Si tratta dell'incremento più elevato fatto registrare a partire dal 2009, che supera le aspettative dell'UNWTO che ha previsto per il periodo 2010 - 2020 un aumento medio pari al 3,8%.

L'Europa ancora una volta è la prima destinazione con Spagna, Italia e Francia che guidano la classifica per arrivi internazionali.

E anche l'Italia nel 2017 ha beneficiato tanto della crescita dei flussi stranieri (il 5% delle presenze in più rispetto all'anno precedente), che della ripresa del mercato interno (+3,2 di presenze), così che nel complesso delle strutture ricettive (alberghi e altre strutture quali campeggi, b&b, ecc.) si sono superati i 420 milioni di notti.

**Tabella 17. Arrivi e presenze in Italia. Anno 2017**

	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
<b>2011</b>	56.263.060	47.460.809	103.723.869	210.420.670	176.474.062	386.894.732
<b>2012</b>	50.705.768	47.394.537	98.100.305	186.850.624	175.198.164	362.048.788
<b>2013</b>	53.599.294	50.263.236	103.862.530	191.992.233	184.793.382	376.785.615
<b>2014</b>	54.916.852	51.635.500	106.552.352	190.978.299	186.792.507	377.770.806
<b>2015</b>	58.352.886	55.039.251	113.392.137	200.249.044	192.625.026	392.874.070
<b>2016</b>	60.180.004	56.764.239	116.944.243	203.540.299	199.421.814	402.962.113
<b>2017</b>	62.672.366	60.523.190	123.195.556	209.970.369	210.658.786	420.629.155

Fonte: Istat, 2018

Il trend positivo si conferma, specie per quanto riguarda il mercato estero, anche nei primi mesi del 2018, quando si registra un incremento dell'8,4% di presenze di turisti stranieri.

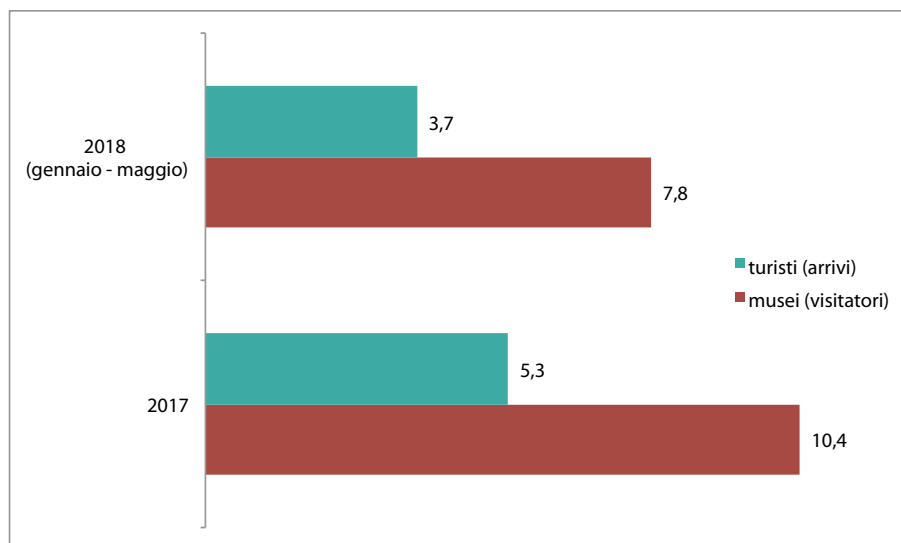
**Tabella 18. I flussi turistici in Italia. Gennaio-maggio 2018**

	Italiani	Stranieri	Totale
<b>Arrivi</b>			
<b>2017</b>	20.582.578	18.528.360	39.110.938
<b>2018</b>	20.677.058	19.875.106	40.552.164
<b>var. %</b>	0,5	7,3	3,7
<b>Presenze</b>			
<b>2017</b>	52.161.186	57.472.257	109.633.443
<b>2018</b>	52.097.469	62.278.229	114.375.698
<b>var. %</b>	-0,1	8,4	4,3

Fonte: Istat, 2018

Come già evidenziato nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio c'è una stretta relazione tra la domanda turistica e la domanda culturale che mostra un andamento simile nel tempo. I dati, anche in questo caso riferiti solo ai musei statali, mostrano infatti la tendenza.

**Grafico 19. Domanda turistica e domanda culturale. Anno 2017 vs gennaio-maggio 2018**



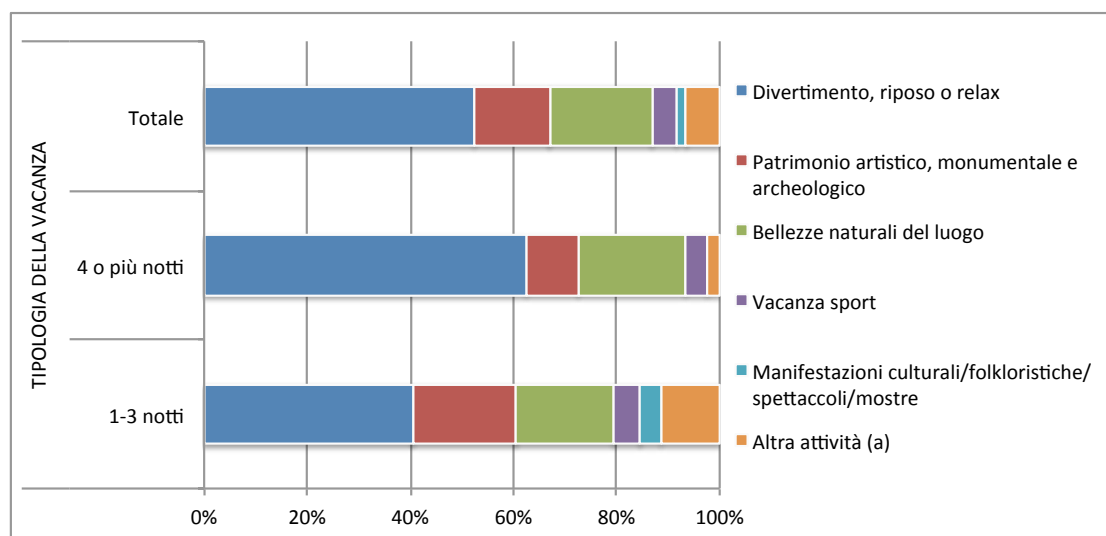
Fonte: elaborazioni su dati Istat

Peraltro, un quarto della domanda turistica sceglie città di interesse storico e artistico (seconda meta dopo il mare), dove insiste del resto la maggior parte del patrimonio museale e archeologico nazionale.

Soffermandoci sui turisti italiani la fruizione del patrimonio artistico, monumentale e archeologico, occupa la terza posizione tra le principali attività durante la vacanza, e la seconda quando si tratta di vacanze brevi (tra una e tre notti).

**Grafico 20. Le attività prevalenti in vacanza per durata della vacanza**

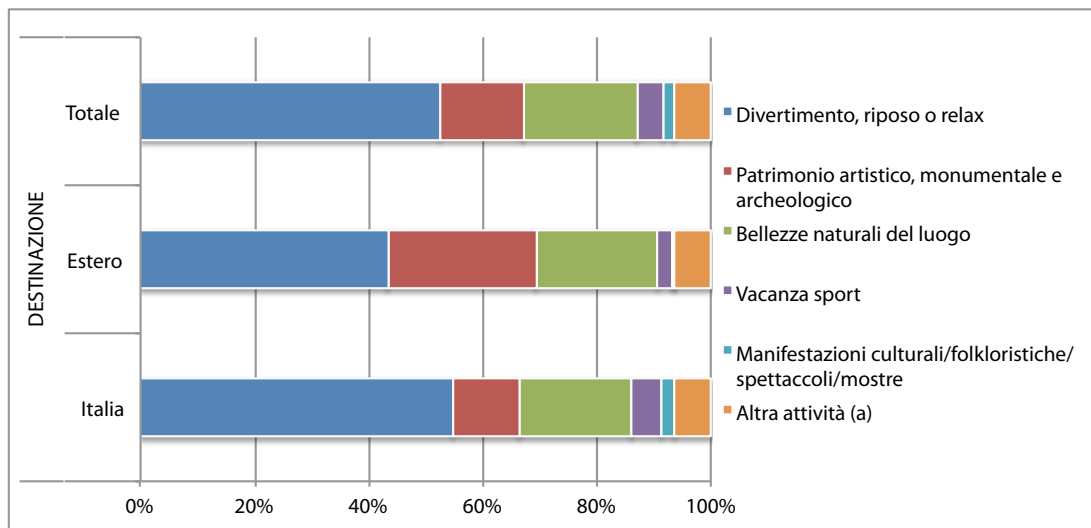
Composizione %



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Inoltre, la fruizione del patrimonio artistico culturale diventa una attività importante durante le vacanze all'estero, dove l'immersione nelle culture degli altri paesi (dalla lingua al cibo, ecc.) va di pari passo con la scoperta dei beni e delle attrazioni locali.

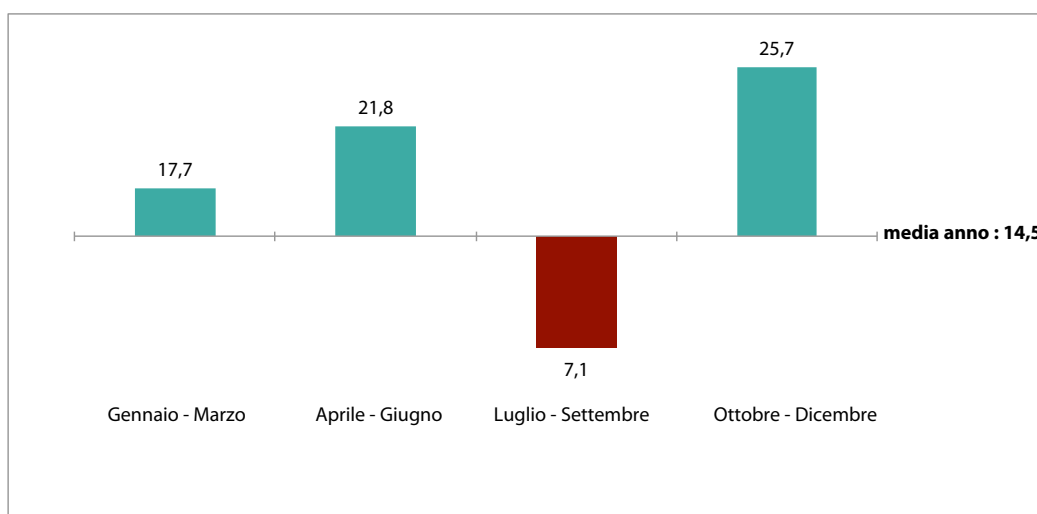
**Grafico 21. Le attività prevalenti in vacanza per destinazione della vacanza**  
Composizione %



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Le attività culturali diventano prevalenti rispetto alle altre soprattutto nel "fuori stagione", tra ottobre e dicembre e tra aprile giugno, così da rappresentare un'occasione di destagionalizzazione.

**Grafico 22. Le attività prevalenti in vacanza per stagione**  
Composizione %



Fonte: elaborazioni su dati Istat

## 2. L'OFFERTA TERRITORIALE COME PRINCIPALE ATTRATTORE TURISTICO

### 2.1 I territori a maggior vocazione turistica

“Non è il patrimonio culturale materiale a generare da solo valore, se non viene investito dal capitale culturale e creativo, dalla visualizzazione e co-progettazione di nuovi modelli di vita da parte dei residenti, dei nuovi abitanti e degli imprenditori, vecchi e nuovi. L’obiettivo è quello di consolidare percorsi di sviluppo fortemente relazionati ai territori, in un lavoro di tessitura artigianale e sartorialmente adeguato a ogni sito, per affrontare le sfide legate all’innovazione (sociale e digitale), all’internazionalizzazione e alla formazione”<sup>13</sup>.

Se da un lato c’è quindi un enorme contenitore di potenziali territori a vocazione turistica, dall’altro si riduce la quantità di quei territori che effettivamente la esprimono. E non dipende dalla dislocazione geografica, che pur incide, o dalla struttura urbanistica, quanto piuttosto da “una marginalità rispetto alle dinamiche di sviluppo economico che non hanno coinvolto larghe parti di zone interne, le cui economie e reti sociali sono andate fragilizzandosi e lacerandosi nel corso del tempo”<sup>14</sup>.

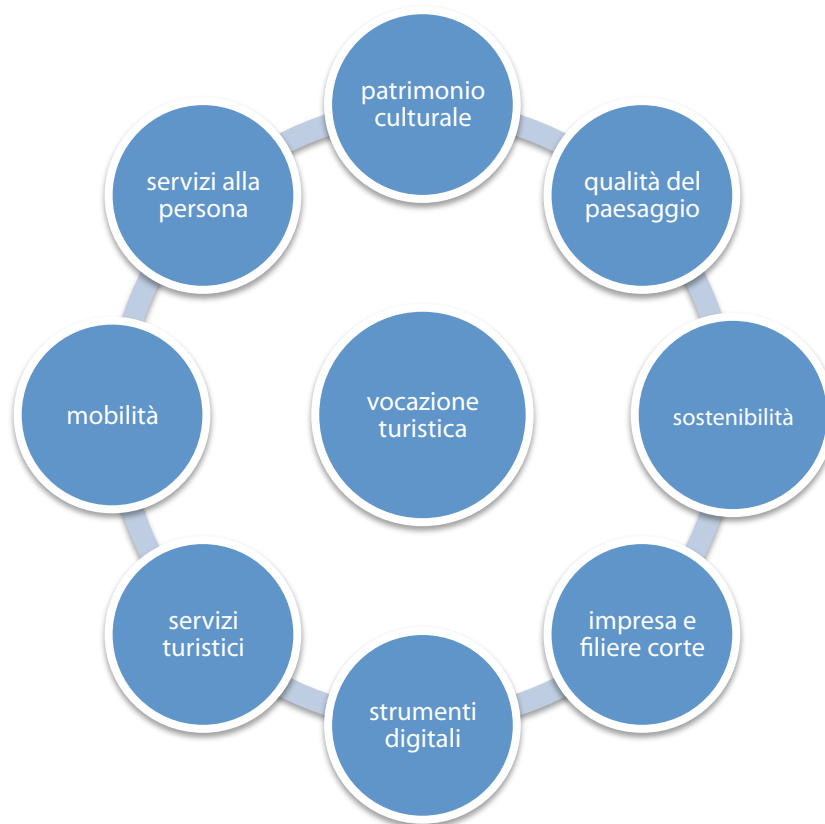
Nello sviluppo economico non si intendono esclusivamente gli attrattori culturali e le imprese turistiche: da soli non bastano a rinnovare il valore dei territori o a renderli autonomi.

---

<sup>13</sup> Cultura come driver di sviluppo territoriale e settoriale – Io sono Cultura 2018

<sup>14</sup> Appennino e patrimonio culturale – Io sono Cultura 2018

**Figura 23. Messa a valore dei territori a vocazione turistica**



Fonte: Elaborazione SL&A

Tale approccio si ritrova nella Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI), le quali rappresentano più del 60% del territorio italiano, il 53% dei comuni, il 23% della popolazione italiana, ma soprattutto contengono circa il 40% dell'offerta museale nazionale.

Non a caso, dunque, la SNAI ha attivato, tra le altre misure, anche la "valorizzazione delle risorse naturali, culturali e del turismo sostenibile". Sempre per il concetto che la bellezza non basta a sé stessa se non opportunamente valorizzata e integrata, attraverso la SNAI "l'offerta culturale diventa servizio al cittadino, rilevante per attrarre nuovi insediamenti (insieme ai cosiddetti "servizi di cittadinanza": scuola, salute e mobilità), e il turismo, grazie alla sua visione sostenibile e innovativa, diventa una strategia di valorizzazione, alla cui base vi è il concetto di tutela"<sup>15</sup>.

Utilizzando proprio il processo metodologico della SNAI si può arrivare alla ridefinizione e/o costruzione della destinazione turistica, in grado di attrarre turisti interessati, in maniera sostenibile, che sia un'area interna o una città d'arte famosa in tutto il mondo.

<sup>15</sup> Linee Guida per la Strategia Nazionale per le Aree Interne



**Figura 24. Processo metodologico della SNAI**



Fonte: elaborazione SL&A

Presupposti fondamentali dell'approccio sono tre elementi importanti:

- 1) l'integrazione con altri settori
- 2) la coerenza delle scelte con il quadro programmatico di contesto
- 3) gli indicatori di risultato

Come a dire che territori a vocazione turistica non ci si nasce, ma ci si diventa.

## 2.2 Museo che viene, museo che va

Preso a riferimento il dato 2017 di 4.588 luoghi della cultura<sup>16</sup>, ai fini di una valutazione dello stato di salute del nostro sistema museale, può risultare utile fare il bilancio dei musei che annualmente aprono e chiudono. Tuttavia la valutazione è fattibile solo per i 472 musei statali, più complesso invece reperire il dato del restante 91% dei musei italiani.

**Figura 25. Istituti museali statali di nuova apertura e chiusura. 2017**



Fonte: Elaborazione SL&A su dati MiBAC

Il bilancio può essere ritenuto positivo, a differenza del 2016 quando il dato tendeva al negativo: 20 istituti museali di nuova apertura o riapertura contro i 28 chiusi. Certamente l'indicatore è condizionato da interventi di restauro, riconversione, rinnovo delle collezioni, quando non da problemi strutturali.

A tal proposito si prendono ad esempio due siti che hanno tutte le potenzialità per ricoprire il ruolo di importante attrattore per i contesti territoriali in cui sono inseriti. Il primo, campano, è chiuso da alcuni anni e continua a non essere accessibile, mentre l'altro, in Piemonte, risulta aver chiuso nel 2017<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Si intendono istituti pubblici e privati, tra musei, gallerie o collezioni, aree e parchi archeologici, monumenti e complessi monumentali.

<sup>17</sup> Fonte: dati da <http://www.statistica.beniculturali.it/>

L'Area Archeologica ed il Museo Narrante del Santuario di Hera Argiva alla Foce del Sele furono inaugurati nel 2001. Riqualificato con allestimenti e strumentazione all'avanguardia, ricostruzioni 3D, videoinstallazioni ed effetti sonori, il sito viene puntualmente esposto alle esondazioni del fiume Sele e così non ha mai visto una vera e propria funzionalità. Gli ultimi ingressi<sup>18</sup> risultano infatti al 2010, con un dato pari a 8.314 visitatori, in linea con quello degli anni precedenti.

L'anfiteatro romano di Ivrea, un pregevole complesso nel centro della città, comprende l'edificio per spettacoli ed i resti di una precedente villa suburbana riccamente decorata ed è sempre stato ad ingresso gratuito. Allo stato attuale risulta: "sempre accessibile, l'area archeologica è visibile dall'esterno della recinzione; la fruizione interna è possibile saltuariamente, in occasione di eventi e manifestazioni; visite all'interno si possono inoltre prenotare c/o il Comune di Ivrea o c/o la Soprintendenza per i Beni Archeologici del Piemonte e MAE"<sup>19</sup>. Poter visitare tale sito dall'esterno non è certamente sufficiente a considerare il sito aperto e fruibile.

Per avere uno sguardo sul panorama complessivo museale italiano, sia in termini quantitativi che qualitativi, si può ricorrere al database del Sistema Informativo Integrato del MiBAC o ad altri applicativi (come ad esempio [culturaitalia.it](http://culturaitalia.it)), ma questi strumenti non aiutano ad approfondire in termini specifici, al fine di comprendere le effettive variazioni del dato aperture/chiusure.

Sarebbe infatti opportuno poter valutare quali tipologie di istituti museali stiano soffrendo più la crisi e quali invece stiano riuscendo a stare al passo con i tempi, sia in termini di tematiche che di approcci utilizzati, così da cogliere dove stia andando il mondo della cultura, soprattutto in termini di professionalità e strumenti. Perché, ad esempio, che il digitale sia il presente è noto, come utilizzarlo in ambito culturale non è chiaro a tutti.

"Troppo fragili restano, per cominciare, le competenze specialistiche, e troppo vari i dislivelli culturali e professionali dei nuovi assunti, fatto che richiede una riflessione su una scuola centrale di formazione. Si tratta di un tema decisivo, nel momento in cui si presenta l'esigenza di una riconoscibilità pubblica del servizio garantito dai musei ai cittadini. La necessità ormai chiara a tutti di una loro specificità nel panorama delle istituzioni pubbliche, comporta anche un uguale standard scientifico e deontologico"<sup>20</sup>.

Grazie a nuove definizioni, infatti, il patrimonio culturale in generale e il museo nello specifico, non riguardano solo più alcune sfere o alcuni ambiti ma diventano "l'insieme delle pratiche, dei saperi e delle consuetudini, di ogni gruppo umano

---

<sup>18</sup> L'ingresso è gratuito

<sup>19</sup> Fonte: [www. http://arqueo.piemonte.beniculturali.it/](http://arqueo.piemonte.beniculturali.it/)

<sup>20</sup> Sistema museale italiano: per una riforma compiuta – lo sono cultura 2018

sociale o comunità, particolarmente in rapporto con un territorio<sup>21</sup>. Quindi si parla di oggetti ed opere come di elementi immateriali, si parla di produzione artistica materiale quanto di testimonianze che si perdono nel tempo. Accade dunque che il patrimonio culturale vada a coinvolgere tanti e diversi settori, tante e diverse professionalità, tante e diverse capacità e competenze imprenditoriali. D'altronde la cultura non deve aver paura di aprirsi a mondi anche poco attinenti in apparenza, così come l'impresa di contro ha bisogno di cultura. Ne sono un esempio le aziende italiane, che sono riuscite a creare il brand del made in Italy grazie soprattutto alle loro forti radici culturali.

Per questo motivo stanno nascendo in Italia alcuni incubatori di imprese, soprattutto al digitale, che dialogano direttamente con la cultura: ed i musei, luoghi di sperimentazione e ricerca da sempre, non possono perderne la scia.

Il mondo della cultura è tuttavia cosciente circa l'estensione del significato del termine patrimonio culturale (che spazia dal paesaggio alla città, dai beni materiali in situ a quelli nei musei, dai valori ambientali a quelli storico-artistici), così come della difficile definizione della proprietà, spesso combattuta tra il pubblico e il privato. Ma in un museo, che sia a cielo aperto o al chiuso, si ritrovavano quei principi di "identità civica e di identificazione emotiva che corrispondevano all'idea stessa del far parte di una comunità ben governata. (...) Questo complesso sistema di tutela (il più vecchio e probabilmente ancora oggi sulla carta tra i migliori al mondo) funziona oggi sempre meno bene. La distruzione del paesaggio è sempre più drammatica. (...). In materia di tutela del patrimonio culturale, si registra una profonda crisi di risorse umane e finanziarie<sup>22</sup>.

Ecco quindi che in "museo che viene, museo che va" si vuole porre la necessità di una nuova definizione del rapporto tra museo e città, tra paesaggio e persone, tra memoria collettiva e attualità, perché la chiusura di un luogo impedisce non solo di fruire delle bellezze ma allo stesso tempo genera conseguenze sul mondo del lavoro e sulla salute sociale delle comunità coinvolte.

Vari casi di musei chiusi negli ultimi anni sono spesso la dimostrazione di una mancanza di connessione tra il sistema museale e quello territoriale, che invece, quando c'è, genera sia un ritorno economico che collettivo.

A tal proposito si riporta la risposta di Andrea Bruciati<sup>23</sup>, ex direttore della Galleria Comunale d'Arte Contemporanea di Monfalcone, alla domanda "chi realmente perde e cosa viene perso, nel momento in cui un museo d'arte serra i battenti?".

"Chi ci perde è sempre la collettività. Per conferire un allargamento maggiore della fruizione di un luogo, spesso si perde la crescita della sensibilità di una comunità,

---

<sup>21</sup> Patrimonio culturale: parabole aziendali e nuove simbologie collettive -- Massimiliano Zane - Il Giornale dell'Arte

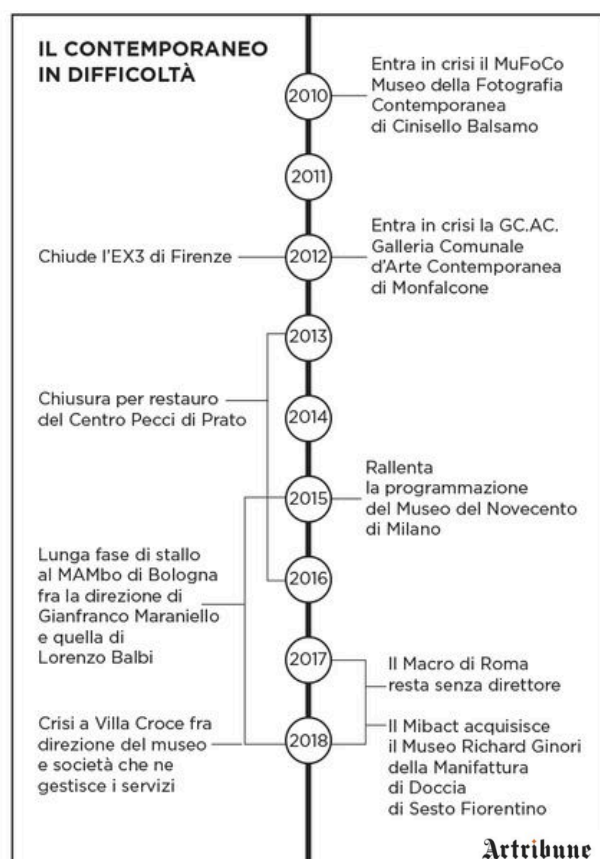
<sup>22</sup> Settis: perché gli italiani sono diventati nemici dell'arte – Il Giornale dell'Arte - 2012

<sup>23</sup> Oggi Direttore di Villa Adriana e Villa d'Este a Tivoli

mettendo in secondo piano anche il grado di intensità delle proposte. Fermo restando che uno spazio debba allargare il proprio bacino d'utenza, sono le modalità nel farlo che non possono prescindere dalla sua storia, stravolgendone l'identità"<sup>24</sup>.

La Gc. Ac. di Monfalcone è tra i musei di arte contemporanea entrati in crisi negli ultimi anni, insieme ad altri importanti poli del contemporaneo, che già di per sé soffrono lo status di fenomeno di nicchia.

**Figura 26. I musei contemporanei in difficoltà. Anni 2010 - 2018**



Fonte: *Attribune*

Crisi che hanno generato chiusure, rallentamenti o licenziamenti, e che testimoniano la necessità di una governance equilibrata, integrata nel territorio ed in grado di attrarre investimenti e coordinare partenariati pubblico-privati.

Il Museo d'Arte Contemporanea di Villa Croce a Genova ha chiuso temporaneamente il 18 gennaio 2018 perché la società concessionaria della maggior parte dei servizi<sup>25</sup> ha dichiarato che, a causa di pochi visitatori, i costi non

<sup>24</sup> Fonte: Perché i musei muoiono? Di Ginevra Bria – 29 aprile 2018 – *Attribune Magazine*

<sup>25</sup> Open S.r.l., vincitrice del bando promosso nel 2016 da Fondazione Garrone, Comune di Genova, Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura.

erano più sostenibili<sup>26</sup>. La Galleria di Monfalcone ha convertito molti spazi per attività diverse rispetto alla cultura perché la nuova visione politico-culturale ha voluto cambiare rotta. Il Ciusa<sup>27</sup> di Nuoro ha chiuso i battenti nei primi giorni del 2018 per mancanza di risorse economiche per i servizi di vigilanza e pulizie. Il Museo Luzzati<sup>28</sup> di Genova chiude ufficialmente per lavori di manutenzione, ma un'altra motivazione è la necessità di rimodulare il progetto, visti i sempre meno visitatori e investimenti privati. Sono solo alcuni dei musei in crisi in quest'ultimo anno, ma il dato non stupisce vista l'affermazione dell'Istat nell'ultimo rapporto nazionale: "diversamente dalle biblioteche, i musei italiani, pur distribuiti in tutto il Paese (più o meno in un comune su tre), non presentano ancora caratteristiche di sistema e non possono essere considerati ancora una rete nazionale matura".

Intanto più di tre quarti dei musei non ricevono più di 10 mila visitatori l'anno, mentre circa la metà non stacca più di 1.000 ingressi. E si sa, questo condiziona anche l'impiego lavorativo: gli addetti totali nei quasi 5 mila musei italiani sono poco più di 20 mila<sup>29</sup>, quando non sono gestiti da personale comunale che si occupa anche di altro. E così, per un museo che viene, ce n'è sempre uno che va.

---

<sup>26</sup> È stata riaperta inizialmente per iniziativa del Comune di Genova e successivamente dalla stessa Open S.r.l. con innesto di un quarto socio

<sup>27</sup> Museo di proprietà del Comune, gestito in base ad un'intesa tra Comune e Provincia per mezzo del Man.

<sup>28</sup> Gestito dalla Porto Antico di Genova Spa

<sup>29</sup> Dato 2015

### 3. I FENOMENI EMERGENTI

Dapprima la Legge Ronchey, la L. 4/1993, poi il Codice dei beni culturali e del paesaggio, il d. lgs. 42/2004, hanno introdotto la liberalizzazione e l'esternalizzazione come forma di gestione di alcuni servizi, al fine di garantire una migliore valorizzazione dei beni. Con questa modalità si assicurerebbero una maggiore operatività, un'ottimizzazione dei servizi e l'attrazione di investimenti dal mondo del privato.

Questa apertura ha così consentito lo sviluppo di alcuni grandi soggetti gestori come Zetema, Civita Holding, CoopCulture, Electa ed altri<sup>30</sup>, che non si sono limitati a semplici erogatori di servizi ma si sono specializzati soprattutto in gestione di alcuni asset in grado di garantire un rendimento economico solido. Perché il problema sta proprio nella redditività del bene culturale in sé: laddove non è possibile o non è sufficiente, è necessario trovare un ulteriore introito. È da queste difficoltà che per decenni si è spesso proceduto per proroghe e/o diminuendo la qualità dei servizi offerti.

Ma cosa hanno apportato questi continui rimandi? Un'indeterminatezza delle posizioni lavorative, una parcellizzazione dell'offerta culturale, una minor specializzazione dei siti. Si è proceduto per bandi che hanno cercato di includere sempre più servizi, nei vincoli del d. lgs. 42/2004. Già nel 2005 la Corte dei Conti denunciava che "solo otto società concessionarie gestiscono oltre il 90% dei servizi nei musei".

Arrivando ai giorni nostri, passando dallo scontro tra direzione del Museo ed i sindacati sul bando 2017 per l'esternalizzazione dei servizi ed il destino dei collaboratori del museo MUSE di Trento, alle polemiche seguite dopo il subentro di una nuova società nella gestione dei servizi della Reggia di Venaria Reale, i casi complessi, generati da queste forme di *management*, sono frequenti. E capita sempre più spesso che anche il tentativo di esternalizzazione non vada a buon fine. Un esempio: Brescia Musei archivia definitivamente il bando da 30 milioni sui servizi museali. Dopo due gare, l'obiettivo era stimolare l'interesse del mercato, esternalizzando servizi come biglietteria, bookshop, accoglienza, mostre ma entrambe (la seconda chiusa ad ottobre 2018) sono andate deserte. "Abbiamo tentato la strada del global service, provando ad applicare un modello che è delle piccole città d'arte ad una piazza come la nostra, che ha un ranking intermedio. (...) Volevamo garanzie sul mantenimento dei livelli occupazionali e l'ultima parola sulle mostre, per salvaguardarne la qualità scientifica"<sup>31</sup>, ma evidentemente i vincoli hanno scoraggiato la partecipazione e si torna così all'autogestione e alle gare di singoli appalti.

---

<sup>30</sup> Per i dettagli dei soggetti gestori far riferimento al Report Finale dell'Osservatorio, V ed., 2017.

<sup>31</sup> Dichiarazioni del Direttore uscente Luigi Dicorato, da articolo "Brescia Musei, stop all'esternalizzazione" di Brescia oggi – 17.10.2018

### 3.1 Le società multiservizi

Le imprese multiservizi<sup>32</sup> offrono un'ampia gamma di servizi, appartenenti a uno o più settori, anche non strettamente collegati. Per questo motivo le differenti attività svolte hanno bisogno di diverse autorizzazioni e si riferiscono al "Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per il personale dipendente da imprese esercenti servizi di pulizia e servizi integrati / multiservizi".

Nella sfera di applicazione del contratto sono comprese una quindicina di tipologie di servizi, tra le quali:

- servizi di controllo accessi, servizi ausiliari museali, fieristici e congressuali (reception, accoglienza, accompagnamento, custodia di locali, edifici, aree, etc.);
- servizi integrati in ambito fieristico, museale ed archeologico, comprese iniziative e manifestazioni ricreative e culturali, nonché i servizi di primo intervento antincendio, etc;

Tra i profili dei lavoratori si ritrovano esempi come:

- Capogruppo delle attività di controllo di biblioteche, sale di lettura, aree espositive e museali con funzioni di supporto agli utenti;
- Impiegati che pur svolgendo direttamente mansioni affidate sono responsabili di attività di media complessità e di controllo di operatori a queste addetti in musei, aree archeologiche, biblioteche (come addetti alle biglietterie, agli accessi, alle sale, al controllo di sistemi di sorveglianza, alla reception, etc)
- Lavoratori che effettuano attività di controllo e custodia di locali, aree, beni ed attrezzature in musei, aree archeologiche, fiere, parcheggi, edifici.

Dunque le aziende multiservizi nel settore museale le ritroviamo in particolar modo a svolgere attività di:

- Portierato, accoglienza e guardasala
- biglietteria
- sorveglianza
- pulizia, igiene e manutenzione degli ambienti
- logistica ed organizzazione eventi

Allargando lo sguardo anche ad altri settori, questa tipologia di impresa, al di là della forma pubblica, a capitale misto o privata, rappresenta una realtà assai diffusa. In particolar modo, gli ambiti catalizzatori delle multi-utility sono quelli di erogazione di servizi pubblici che riguardano il servizio idrico integrato, il ciclo dei rifiuti, la distribuzione di energia, il mondo delle telecomunicazioni e quello dei trasporti.

Non a caso tra le imprese utility e quelle multi-utility sono in crescita le seconde, con un incremento del valore della produzione pari al 7,5% nel 2016 rispetto al

---

<sup>32</sup> Multi-utility in inglese



2015, oltre al fatto che importante è stata anche la crescita degli investimenti, ovvero un +18,1% sul 2014 con 1,65 miliardi di euro annui<sup>33</sup>.

Questa multi operatività da un lato porta ad ottimizzare le risorse, dall'altro, oltre a rischiare di generare asintonie in ambito di contrattazione sindacale, crea talvolta problematiche nelle procedure dei bandi di affidamento di alcuni servizi.

Riprendiamo un caso citato all'inizio di questo paragrafo: la Reggia di Venaria. Sin dal 2007, anno della riapertura, i servizi di sorveglianza, assistenza, custodia, accoglienza e biglietteria, call center, attività didattica furono esternalizzati. I lavoratori di questa tipologia contrattualistica, secondo il contratto Federculture, sono equiparati a quelli assunti direttamente dalla Reggia. Tuttavia, secondo il sindacato USB, viene applicato ai lavoratori il contratto multiservizi, che prevede una paga oraria inferiore, l'abolizione dei buoni pasto e soprattutto nessun supplemento domenicale, oltre ad una riduzione dell'orario fino al 20%<sup>34</sup>. La società vincitrice dell'appalto di gestione è la Cooperativa CoopCulture, che opera in tanti siti culturali d'Italia. CoopCulture viene spesso portata come esempio di sostenibilità economica, organizzativa, sociale e culturale, come si legge dalla nota introduttiva al Rapporto di Sostenibilità 2015: "l'esperienza di CoopCulture merita una menzione speciale per il percorso di crescita compiuto in questi anni che l'ha portata dalla pura e semplice fornitura di servizi al porsi come interlocutore e promotore di forme di partenariato pubblico-privato e di relazioni stabili con i vari territori in cui opera".

Dunque la gestione del nostro patrimonio culturale diffuso, fatto di grandi attrattori come di siti minori di incommensurabile bellezza, non sembra metter d'accordo tutti i soggetti coinvolti nel processo. Il punto di unione si è cercato con i bandi "global service".

---

<sup>33</sup> La performance delle utility italiane – Top Utility Analysis

<sup>34</sup> Fonte: Reggia di Venaria, così si lavora nei beni culturali – Vincenzo Maccarone – [www.sbilanciamoci.info](http://www.sbilanciamoci.info)

### 3.2 I bandi global service

“Le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica sono gestite in forma diretta o indiretta. (...). La gestione indiretta è attuata tramite concessione a terzi delle attività di valorizzazione, anche in forma congiunta e integrata, (...) mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti”<sup>35</sup>.

Allo stesso modo anche i servizi per il pubblico possono essere gestiti in forma diretta o indiretta, dove per “servizi per il pubblico” si intendono quelli elencati all’art. 117 del D. Lgs. 42/2004.

**Tabella 27. Servizi per il pubblico**

Servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico	Servizi strumentali
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Servizio editoriale e di vendita di materiale informativo	<input type="checkbox"/> Servizi di pulizia
<input type="checkbox"/> Servizi riguardanti beni librari	<input type="checkbox"/> Servizi di vigilanza
<input type="checkbox"/> Gestione di raccolte (discografiche, biblioteche, etc)	<input type="checkbox"/> Servizi di biglietteria
<input type="checkbox"/> Gestione punti vendita	
<input type="checkbox"/> Servizi di accoglienza (compresi intrattenimento per l'infanzia, guide, informazioni, etc)	
<input type="checkbox"/> Servizi di caffetteria, ristorazione, guardaroba	
<input type="checkbox"/> Organizzazione di mostre e manifestazioni	

Fonte: art. 117 “Servizi per il pubblico” – D. Lgs. 42/2004

I servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico sono anche detti “servizi aggiuntivi”, e possono essere gestiti anche in forma integrata con i servizi strumentali.

In base a tale riferimenti normativi nel dicembre 2015 è stata avviata una collaborazione fra Consip e MiBAC(T), per l’affidamento in concessione dei servizi di assistenza culturale e ospitalità per il pubblico, come di altre forme di servizi.

<sup>35</sup> Art. 115, commi 1 - 3 del D. Lgs. 42/2004

Consp, società per azioni partecipata al 100% dal MEF, opera a servizio esclusivo della Pubblica Amministrazione, garantendo alle PA strumenti di *e-procurement* per i propri acquisti, come convenzioni, accordi quadro, gare su delega, gare in ASP<sup>36</sup>, mercato elettronico etc.

La prima gara in merito all’iniziativa “Facility management beni culturali”<sup>37</sup>, ovvero per l’affidamento di servizi integrati, gestionali ed operativi da realizzarsi nei luoghi e negli istituti di cultura pubblici, è stata appunto possibile grazie alla convenzione-quadro del 2015 e si è avviata attraverso una consultazione del mercato.

Il *facility management*<sup>38</sup> è stato improntato al fine di consentire al Ministero ed alle amministrazioni locali di acquistare direttamente i servizi dai fornitori selezionati da Consip: gli istituti regionali e statali possono accedere al fornitore che vincerà la gara Consip senza bandire ulteriore gara, mentre per gli enti locali la scelta è facoltativa.

**Tabella 28. Servizi a bando nell’ambito del Facility Management**

Servizi operativi	Servizi di governo	altri servizi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manutenzione impiantistica</li> <li>• manutenzione verde</li> <li>• pulizia e igiene ambientale</li> <li>• facchinaggio</li> <li>• servizio accoglienza e assistenza al pubblico</li> <li>• servizio di supporto all'allestimento</li> <li>• servizio di supporto all'inventario</li> <li>• servizio di supporto per archivi e biblioteche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema informativo</li> <li>• contact center</li> <li>• anagrafica tecnica</li> <li>• gestione ordini attività</li> <li>• programmazione e controllo operativo delle attività</li> <li>• sistema di customer satisfaction</li> <li>• sistema di monitoraggio e controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• biglietteria</li> <li>• servizi aggiuntivi per specifici progetti culturali</li> <li>• servizi per una migliore fruizione</li> </ul>

Fonte: “Al via bando Consip per l’affidamento dei servizi gestionali e operativi dei musei italiani” – Sole24ore online – Marilena Pirrelli. 31 luglio 2015

Gli obiettivi di tali procedure sono essenzialmente tre:

- 1) sollevare il MiBAC dal bandire le gare per ogni luogo della cultura
- 2) fermare la tendenza alle proroghe delle concessioni dei servizi aggiuntivi

<sup>36</sup> Application Service Provider

<sup>37</sup> Gara per l’affidamento dei servizi gestionali (operativi e di governo) da eseguirsi negli istituti e nei luoghi di cultura pubblici individuati all’art. 101 del D. Lgs n. 42/2004. Criterio di aggiudicazione: offerta economicamente più vantaggiosa

<sup>38</sup> Insieme di servizi riguardanti la gestione degli edifici e degli impianti, nonché servizi soft come pulizia, ristorazione, portineria, giardinaggio.

- 3) avviare un processo di ottimizzazione e risparmio in termini di tempo, processo e prezzi d'acquisto

Varie sono quindi le gare avviate, in corso e da avviare per diversi tipi di servizi. Il 20 dicembre 2017 è stato pubblicato l'avviso di pre-informazione che definisce l'elenco delle gare per servizi di assistenza culturale e di ospitalità che a partire dal 2018 dovevano e dovranno essere bandite per conto di 29 istituti di cultura dotati di autonomia speciale e 12 poli museali regionali del MiBAC.

**Tabella 29. Luoghi culturali e n° di servizi a bando**

Luoghi Culturali	N° di servizi a bando
Museo Archeologico Nazionale di Napoli	2
Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea di Roma	3
Reggia di Caserta	3
Polo museale della Puglia	3
Polo museale della Lombardia	3
Parco archeologico del Colosseo	4
Complesso monumentale della Pilotta	4
Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria	4
Parco Archeologico di Pompei	4
Polo museale del Veneto	4
Polo museale della Campania	4
Polo museale dell'Emilia Romagna	4
Polo museale della Liguria	4
Polo museale del Piemonte	4
Polo museale della Calabria	4
Polo museale del Friuli Venezia Giulia	4
Polo museale della Sardegna	4
Polo museale della Toscana	4
Polo museale della Basilicata	4
Gallerie dell'Accademia di Venezia	5
Galleria nazionale dell'Umbria	5
Palazzo reale di Genova	5
Musei Reali di Torino	6
Museo nazionale del Bargello	6
Galleria Borghese	6
Galleria nazionale delle Marche	7
Museo della Civiltà	7
Pinacoteca di Brera	7
Parco Archeologico di Paestum	8
Museo Nazionale Romano	8
Parco Archeologico di Ercolano	8
Palazzo Ducale di Mantova	9
Museo Reale Bosco di Capodimonte	9
Galleria degli Uffizi	10
Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia	10
Museo Storico e Parco del Castello di Miramare	11
Galleria dell'Accademia di Firenze	12
Galleria Nazionale dell'Arte Antica di Roma	12
Parco Archeologico dei Campi Flegrei	12
Parco Archeologico dell'Appia Antica	12
Villa Adriana e Villa d'Este	12

Fonte: Elaborazione SL&A su dati Consip dell'avviso di pre-informazione 2018

Nell'avviso di pre-informazione vengono infatti indicati la denominazione del bando, l'istituto o il polo museale di riferimento, una breve descrizione dei servizi a gara, la data prevista di pubblicazione.

**Tabella 30. Tipologia di servizi a bando e n° degli istituti e dei poli museali per i quali sono previsti**

Servizi a bando	N° degli istituti e dei poli museali
<b>Bookshop</b>	36
<b>Biglietteria</b>	35
<b>Visite guidate</b>	31
<b>Ristorazione</b>	22
<b>Caffetteria</b>	20
<b>Audio/Video-guide; app</b>	19
<b>Didattica</b>	16
<b>Guardaroba</b>	15
<b>Informazioni</b>	15
<b>Esposizioni</b>	12
<b>Catering</b>	10
<b>Marketing e promozione</b>	9
<b>Contact Center</b>	6
<b>Vigilanza</b>	6
<b>Controllo accessi</b>	5
<b>Totale</b>	<b>257</b>

Fonte: Elaborazione SL&A su dati Consip dell'avviso di pre-informazione 2018

Ad ottobre 2018 il 6%, pari a 15, dei bandi presenti nell'avviso sono stati espletati<sup>39</sup> (di cui 2 aggiudicati).

Il 2,3% (ovvero 6) sono ancora in corso, mentre tre si sono chiusi con un nulla di fatto in quanto non è pervenuta alcuna offerta di gara.

Altri 13 bandi si sono chiusi positivamente nel 2018 pur non essendo presenti nell'avviso di pre-informazione, perché evidentemente pubblicati nel 2017.

<sup>39</sup> Si intendono i bandi chiusi e per i quali è stata pubblicata la lista dei soggetti ammessi e non ammessi

**Tabella 31. Bandi espletati. Ottobre 2018**



Fonte: Elaborazione SL&A su dati Consip

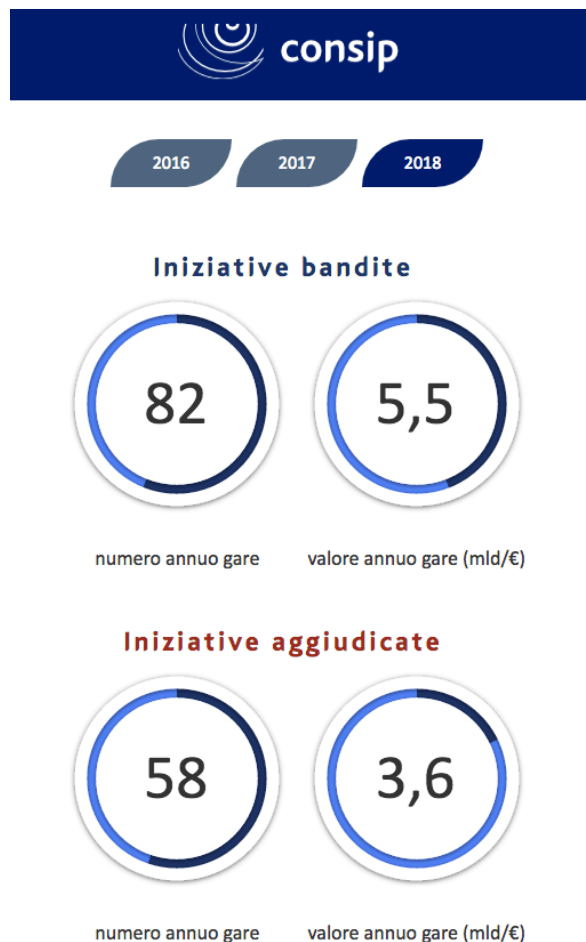
I due bandi aggiudicati sono:

- la concessione del servizio di caffetteria, ristorazione e catering presso Palazzo Massimo alle terme, sede del Museo Nazionale Romano;
- concessione dei servizi di caffetteria e piccola ristorazione presso la Pinacoteca di Brera

Come procedono dunque i bandi Consip? È interessante analizzarne il processo di espletamento, per verificare se i dati che riportano un solo 7% di bandi aggiudicati nel 2018 rientrino nei tempi effettivi delle procedure.

Come prima osservazione si evidenzia una netta differenza tra la percentuale sopra riportata ed il dato riferito a tutte le iniziative Consip bandite e aggiudicate nel 2018, che riguardano innumerevoli altri settori: quest'ultime sono state assegnate al 70%.

**Figura 32. Iniziative bandite e aggiudicate. Ottobre 2018**



Fonte: [www.consip.it](http://www.consip.it)

Per approfondire si prendono ad esempio due casi studio, dai tempi di aggiudicazione diversi:

- 1) Parco archeologico del Colosseo, Foro Romano – Palatino e Domus Aurea
- 2) Musei Reali di Torino

Il bando del Parco Archeologico del Colosseo, Foro Romano – Palatino e Domus Aurea ha assunto i caratteri di un caso nazionale. Pubblicato in data 10 febbraio 2017 prevedeva una gara a procedura aperta per l'affidamento dei servizi di biglietteria (lotto 1) e vigilanza (lotto 2) per tutti e tre i siti, per un importo a base d'asta di 45 milioni e una durata del contratto di 4 anni.

Il termine per il ricevimento delle offerte era stabilito in data 5 aprile 2017. Dopo sei avvisi di proroga e un avviso di sospensione del lotto 1, la pubblicazione del provvedimento degli ammessi/esclusi del lotto 2 risale al 9 maggio 2018, 15 mesi dopo l'indizione.

Due ricorsi nel mezzo, prima il Tar conferma la fattibilità del bando, poi il Consiglio di Stato che lo sospende, oltre alla polemica sulla costituzione del Parco archeologico, hanno reso travagliato il percorso, non ancora concluso.

Il vulnus sollevato riguarda la scelta dell'Amministrazione del sito di optare sia per la gestione integrata sia per la gestione separata dei servizi strumentali e l'inclusione di alcuni "servizi aggiuntivi" (come servizio guide) nel bando.

Diverso e più spedito l'iter per l'affidamento in concessione dei servizi museali (biglietteria, bookshop, guide) dei Musei Reali di Torino: pubblicato l'11 aprile 2018, con un importo a base d'asta di quasi 10 milioni di euro, il provvedimento recante l'elenco dei concorrenti ammessi/esclusi è stato emesso il 12 settembre.



#### 4. CASE STUDY

Considerando il proliferare dei Festival Culturali (in Italia se ne contano ogni anno circa 1.200) non si può evitare di misurarne l'impatto che questi hanno sul territorio, anche per giustificare gli investimenti realizzati e la ripetizione degli stessi negli anni. Stando ad un Rapporto realizzato da Ciset, Confcommercio e Agis nel 2017 le ricadute positive dei Festival Culturali riguardano soprattutto la filiera turistica. Ogni euro investito nell'organizzazione dell'evento attiva nel territorio di riferimento in media 12€ di spesa dei visitatori per circa 5€ di valore aggiunto. Sono soprattutto le imprese del ricettivo a trarre profitto dagli eventi culturali, beneficiando del 39% del totale della spesa dei visitatori, ma le ricadute si estendono anche sulle imprese di altri settori economici (dalla ristorazione, all'artigianato, ecc.).

**Figura 33. Distribuzione della spesa degli spettatori all'evento per settore**

Biglietti ingresso evento	8%	
Merchandising/negozi	5%	
Alloggio	39%	
Ristorante	23%	←
Bar e bevande, take away	5%	←
Ingressi a musei	1%	
Libri, giornali, CD	2%	
Prodotti enogastronomia	5%	} 9% prodotti locali
Prodotti artigianato locale	4%	
Abbigliamento, altro	6%	
Trasporti in loco, parcheggi	2%	
TOTALE	100%	

Fonte: Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo. Ciset

In realtà non tutti gli eventi possono diventare degli attrattori, in grado di generare flussi turistici: molto dipende dalla rilevanza dell'evento e dalla sua capacità di organizzare e costruire un'offerta turistica competitiva.

Nel Rapporto sono riportati tre casi di studio particolarmente di successo in termini di ricadute sul territorio ospitante. I tre casi sono inoltre significativi in quanto localizzati in piccoli comuni o comunque in località meno conosciute e rappresentano quindi una buona pratica di integrazione e valorizzazione delle tradizioni locali e di promozione di destinazioni turistiche minori.

I tre casi selezionati sono:

- **Notte della Taranta:** una serie di concerti (18 nel 2017) all'insegna della taranta (musica popolare salentina), che si tengono ad agosto in diverse località del Salento per terminare con il concertone finale a Melpignano (Lecce, Puglia);
- **Time in Jazz:** festival di musica jazz che si svolge ogni anno ad agosto principalmente nella piccola località di Berchidda (Sassari, Sardegna), in circa 10 giornate;
- **Home Festival:** cinque giornate di concerti di musica pop rivolti prevalentemente al pubblico giovane che si tiene ogni anno a Treviso (Veneto) ai primi di settembre.

**Tabella 34. Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo: 3 casi studio**

	Notte della Taranta	Time in Jazz	Home Festival
<b>Dati sugli spettatori</b>			
N° edizione	21°	31°	9°
Spettatori medi nelle ultime edizioni	600.000	35.000	90.000
Provenienti dal territorio regionale	37%	60%	35%
Provenienti da fuori regione/estero	63%	40%	65%
<b>Le ricadute economiche</b>			
Capitale investito (in migliaia di €)	1.200,0	530,0	2.800,0
Spesa degli spettatori in loco (in migliaia di €)	16.800,0	7.900,0	16.000,0
Valore aggiunto prodotto dalla spesa degli spettatori in loco (in migliaia di €)	6.300,0	2.900,0	7.600,0
Spesa degli spettatori per ogni euro investito	14 €	15 €	6 €
Valore aggiunto prodotto dalla spesa degli spettatori per ogni euro investito	5 €	6 €	3 €

Fonte: *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo, Ciset 2017*

---

**Il documento è curato da SL&A turismo e territorio**

Responsabile Michela Valentini

**Coordinamento scientifico:**

Stefano Landi

**Il lavoro è stato condotto da**

Roberto Mazza, Daniela Pennini, Alice Recchia, Maria Novella Sbaraglia