



# SCUOLA PER LA DEMOCRAZIA

A T T I 2 0 1 2



CONSEIL  
DE LA VALLÉE  
CONSIGLIO  
REGIONALE  
DELLA VALLE  
D'AOSTA



italiadecide



# SCUOLA PER LA DEMOCRAZIA

La gestione e la valorizzazione dei beni culturali



{ i / d }  
italiadecide



# SCUOLA PER LA DEMOCRAZIA

A o s t a 5 o t t o b r e 2 0 1 2

Hostellerie du Cheval Blanc

## Apertura dei lavori

*Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Signore e signori, desidero aprire il mio intervento ricordando Alberto Cerise, l'ideatore di questa scuola, poi realizzata dal Consiglio regionale della Valle d'Aosta, venuto a mancare pochi giorni fa. Credo sia giusto ricordarlo non per celebrare la sua persona, dal momento che è già stato ricordato ufficialmente dal Presidente Rollandin e dai suoi colleghi nelle sedi opportune, ma come segno di amicizia. Del resto, l'amicizia non finisce con la morte, in quanto ciascuno lascia alle persone che gli sono state vicine pensieri, idee e azioni che diventano parte integrante della loro vita e della vita di coloro che verranno dopo di loro.

Voglio darne un ricordo sobrio, come misurato era Alberto Cerise, un uomo cattolico, sincero e leale che credeva nella politica. Rammento che tre anni e mezzo fa, durante una conversazione, lui mi disse che era preoccupato per lo stato della politica (preoccupazioni non infondate, del resto, come abbiamo visto) e che bisognava fare qualcosa nei confronti dei giovani. Ebbene, l'idea di istituire una scuola per la democrazia nasce proprio da questa esigenza: legare insieme politica, democrazia e giovani generazioni.

La scuola ha due caratteristiche di fondo. La prima è di mettere insieme giovani amministratori e giovani amministratrici che vengono da tutta Italia; nonostante la Valle d'Aosta sia una Regione a Statuto speciale, ha sempre fatto dell'unità con il Paese un punto di fondo della sua storia repubblicana. Credo che questo aspetto debba essere ricordato anche in relazione a ciò che ci ruota attorno. La seconda caratteristica deriva da una intuizione particolarmente interessante di Alberto Cerise: la politica è un rapporto tra generazioni; quindi, far incontrare le precedenti generazioni – molto precedenti in alcuni casi, come nel mio – con le giovani generazioni segna il passaggio di conoscenze e – passatemi l'espressione – di sapienze, intendendo con quest'ultima parola la capacità di collegare le categorie generali alle esperienze pratiche.

Pertanto, chi ha maturato esperienze nel tempo ed ha acquisito conoscenze e sapienze deve trasmetterle a coloro che vengono dopo di lui e il ponte di collegamento tra le diverse generazioni è costituito proprio dalla politica, naturalmente quando essa è seria. Personalmente vedo in questa nostra esperienza un segno di questa idea della politica.

Consentitemi un'ultima osservazione, e chiudo. Molto spesso si parla di regole, ma qui credo che la questione sia un'altra. Un filosofo vissuto più di duemila anni fa – apro una breve parentesi – di

nome Protagora spiega così l'origine del mondo. Giove mandò un suo messaggero sulla terra per distribuire le arti in misura diversa da uomo a uomo, dimodoché ognuno potesse usarle per svolgere al meglio la propria attività, il soldato una certa forma fisica, l'artigiano una certa manualità e così via. Ma Giove, resosi conto che gli uomini si facevano la guerra tra di loro e rischiavano di uccidersi reciprocamente, mandò un secondo messaggero sulla terra per donare due qualità in modo eguale per tutti: il rispetto (*aidòs*) e l'equità (*dike*).

Ho voluto raccontarvi questo aneddoto per ribadire che fin troppo spesso siamo così presi dalla tradizione delle regole (i dieci comandamenti, le tavole di Licurgo e via elencando) da smarrire un concetto di grande importanza: ciò che fa la civiltà sono i comportamenti, quindi il rispetto dell'altro e l'equità nel rapporto con l'altro, non le regole.

Quindi, credo sia importante che in questa scuola si insegnino più che le regole i modi di essere. Voi che avete il faticoso lavoro di rappresentare, tra cittadini e Istituzioni, la frontiera più vicina ai primi, comprendete più di ogni altro questa problematica.

La morte, a volte, è come l'onda di un mare in burrasca che prende e porta via le barche; tuttavia, col tempo accade che il mare restituisca alcuni pezzi delle barche che ha portato via. Ebbene, il tempo che abbiamo davanti ci consegnerà man mano alcuni segni del pensiero e delle opere di Alberto Cerise; pertanto, gli saremo sempre grati per il suo lavoro politico e per le sue qualità umane.

Voglio, infine, rivolgere un pensiero alla Presidente Rini. Nella sua designazione vedo un elemento positivo che deriva, anch'esso, dal rapporto tra vecchie e nuove generazioni. Lei è il più giovane Presidente di Consiglio regionale in Italia: personalmente vedo nel fatto che lei abbia assunto questa responsabilità, se i fatti hanno un significato nella contingenza degli eventi, un segno dell'idea che Alberto Cerise aveva della politica.

Vi ringrazio (*Applausi*).

## *Augusto Rollandin*

Presidente della Regione Valle d'Aosta

Rivolgo un saluto alle autorità, al Presidente Violante, che ringrazio per la sua disponibilità a organizzare l'ennesima sessione della Scuola di democrazia, al Sottosegretario Cecchi, che ringrazio per la sua presenza, ai colleghi in sala e soprattutto ai ragazzi che parteciperanno a queste giornate, che sicuramente saranno per loro molto interessanti.

L'iniziativa vede la Regione Valle d'Aosta tra i promotori, per cui credo possa rappresentare uno spunto interessante per una riflessione sul sistema di una regione sicuramente piccola ma con la caratteristica di essere a Statuto speciale.

Oggi sulle Regioni in generale, ma in particolare sulle Regioni a Statuto speciale, si discute molto e troppe volte senza conoscerne le reali potenzialità, la storia, la funzione che hanno svolto e svolgono nell'ambito del proprio territorio e la vicinanza con i cittadini.

Sono convinto, comunque, che grazie a questa occasione avrete modo di conoscere meglio la Valle d'Aosta e le sue caratteristiche istituzionali, in particolare il fatto di godere di questa autonomia speciale, che non è venuta per caso ma è direttamente legata alle sue peculiarità etniche e linguistiche. L'autonomia, tra l'altro, permette a noi amministratori valdostani di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste di un territorio con caratteristiche del tutto particolari – si tratta di un territorio completamente montuoso – attraverso un sistema più agile ed efficiente, assicurando nel contempo ai cittadini una maggiore possibilità di controllo dell'apparato della politica.

Il tema di questa edizione della Scuola di democrazia, la gestione e la valorizzazione dei beni culturali, è uno degli esempi più pregnanti della particolarità del sistema valdostano.

Prima ancora della Costituzione italiana è il decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato n. 532/1946 a prevedere che in Valle d'Aosta le attribuzioni spettanti alla Soprintendenza delle antichità e belle arti siano esercitate dalla Valle d'Aosta, che vi provvede con uffici e personale propri;

disposizioni, queste, poi confermate dallo Statuto speciale del 1948 e meglio dettagliate nella legge n. 196/1978, "Norme di attuazione dello Statuto speciale della Valle d'Aosta".

Ho fatto appositamente questo richiamo, in quanto, nel tema che discuterete, l'analisi su come attivare i meccanismi per valorizzare i beni culturali può dare un significativo apporto alle vostre conoscenze.

Oggi le funzioni in materia di beni architettonici, storico-artistici, archeologici e paesaggistici sono riconducibili all'Amministrazione regionale e in particolare al Dipartimento Soprintendenza per i beni e le attività culturali.

Il sistema valdostano, pertanto, integra la tutela e la valorizzazione dei beni culturali in un continuo e attento equilibrio tra conservazione e promozione. Questo è sicuramente un sistema che obbliga la nostra azione politica a impegnarsi responsabilmente in un confronto quotidiano con l'efficacia delle scelte attuate e in un'azione coerente e costante nella manutenzione, nel restauro e nella valorizzazione del proprio patrimonio, finalizzati ad una fruizione per tutta la comunità.

Voglio anche aggiungere che, sempre in virtù del particolarismo valdostano, gran parte del patrimonio monumentale, quali i castelli, i reperti archeologici, i forti e le case-forti, è di proprietà dell'Amministrazione regionale, che lo ha arricchito nel tempo attraverso acquisizioni da soggetti privati nell'obiettivo della salvaguardia e della valorizzazione dei segni tangibili della storia e della cultura della Valle d'Aosta.

Occuparsi di beni culturali significa, infatti, riappropriarsi della storia del proprio territorio, non solo di quella delle famiglie dei notabili ma anche quella dei semplici cittadini e delle comunità locali, offrendo a tutta la popolazione la conoscenza del proprio patrimonio e, con esso, un rafforzamento del senso di appartenenza e di identità.

Come potete ben intuire osservando il paesaggio che ci circonda, per noi il patrimonio culturale è rappresentato anche e soprattutto dai beni ambientali, un altro ambito nel quale la Valle d'Aosta espleta la sua competenza primaria in modo puntuale.

Nel 1998, infatti, la nostra Regione si è dotata di un Piano territoriale paesaggistico, che si compone di una parte cartografica e di una normativa disciplinare in modo omogeneo per un uso responsabile e rispettoso del territorio in una logica di valorizzazione e sviluppo sostenibile.

Quindi, è nostra convinzione che, attraverso un'azione attenta e integrata rivolta ai monumenti come al paesaggio, si riesca a trasmettere proprio alle future generazioni, che voi incarnate, la possibilità di una lettura organica e coinvolgente – questo è un altro aspetto importante: non deve assolutamente significare che qualcuno fa qualcosa e gli altri restano a guardare – e un'integrazione e una valorizzazione del ruolo dei diversi amministratori ai vari livelli. Dunque, si tratta di un coinvolgimento anche culturale, che di fatto rappresenta lo specchio della storia e della vita di un territorio.

Con questo spirito e dopo questo breve richiamo alle competenze, in una logica di approfondimento dei temi oggi alla vostra attenzione, vi auguro buon lavoro e buon soggiorno in Valle d'Aosta.

Grazie ancora. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Salutiamo il Presidente Rollandin che deve allontanarsi.

Passo ora la parola al Presidente Rini.

## *Emily Rini*

Presidente del Consiglio regionale della Valle d'Aosta

Illusterrissimo Sottosegretario di Stato, Presidente della Regione, che purtroppo si è dovuto allontanare, Presidente Luciano Violante, autorità, cari amministratori, benvenuti a questo importante evento. Vi rivolgo un benvenuto anche a nome dei colleghi dell'Ufficio di Presidenza, i Vicepresidenti Lanièce e Chatrian, il consigliere segretario Agostino e i colleghi Empereur, Rosset, Salzone e Comé.

Riprende oggi il cammino della Scuola per la democrazia, giunta, come è già stato ricordato, al quarto anno. È già diventato un appuntamento di riferimento per molti giovani amministratori italiani; un'iniziativa, come ha giustamente sottolineato il Presidente Violante, che ringrazio sentitamente anche per aver ricordato e onorato la figura del Presidente Cerise, al quale oggi va il nostro pensiero e il nostro commosso ricordo, che il Consiglio regionale della Valle d'Aosta ha ideato e sostenuto, un'iniziativa poi ripresa anche in altre realtà, a testimonianza della bontà di quel progetto che nasceva consapevolmente nella più piccola regione italiana.

Una regione dove la storia ci ha abituati a sperimentare progetti politici e culturali e che ha forgiato il nostro esercizio di autogoverno.

Una regione che, nel suo lungo percorso di autonomia, ha prestato attenzione alle idee, alle persone, ai valori e ai principi della responsabilità.

Una regione che, per la sua posizione geografica, è sempre stata una terra di transiti, abituata all'incontro tra culture e genti diverse e sulla quale si è plasmata una comunità plurilingue e aperta al confronto.

Proprio il confronto tra idee diverse e modelli diversi rappresenta un momento di crescita non solo per noi in quanto rappresentanti delle Istituzioni ma, al contempo, anche per i cittadini: è indispensabile al benessere della nostra democrazia, mai come ora.

Investire poi nelle giovani generazioni, attraverso occasioni di così alto profilo per la qualità sia dei temi che dei relatori, è un investimento per il futuro.

Desidero ringraziare per la sinergia e la collaborazione l'Associazione Italiadecide, il suo Presidente, l'onorevole Luciano Violante, e AnciGiovane, qui rappresentata da Giacomo D'Arrigo, che ne è il coordinatore. Un particolare ringraziamento lo rivolgo al Sottosegretario di Stato del Ministero per i beni e le attività culturali, Roberto Cecchi, per la sensibilità dimostrata verso questo nostro appuntamento.

Dopo aver affrontato e dibattuto temi quali quelli della democrazia contemporanea, le ragioni dell'altro e la qualità della democrazia locale, ci troviamo oggi a confrontarci sulla gestione e valorizzazione dei beni culturali.

Una società moderna, una società avanzata viene giudicata, giustamente, anche per la sua capacità di salvaguardare i beni, che sono espressione concreta della società stessa e dei suoi valori.

Non può esistere una comunità senza una propria definita immagine culturale, che passa in parte anche attraverso i suoi beni e le sue opere. Del resto, la nostra stessa Costituzione, all'articolo 9, recita: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione».

Negli ultimi anni, ahimè, purtroppo non sempre questi due commi sono stati perseguiti e spesso si è assistito a situazioni di degrado, preoccupanti e a volte anche poco consoni per un Paese avanzato come il nostro.

Gli amministratori hanno, quindi, il dovere di vigilare su questi molteplici aspetti, che possono anche talvolta sembrare marginali rispetto alle problematiche quotidiane che riguardano il territorio e i cittadini, ma sono invece rilevanti e possono costituire fonte economica attraverso il turismo culturale.

La Valle d'Aosta si è attivata ormai da anni, utilizzando risorse tecniche e risorse finanziarie, a mantenere i propri beni culturali in uno stato di conservazione in grado di valorizzarne qualità e storia. Vorrei qui ricordare, come ha già avuto modo di fare il Presidente Rollandin, che già agli albori della nostra autonomia speciale, nel 1948, le antichità e le belle arti figuravano fra quelle materie per cui la Regione disponeva di una competenza legislativa; nel 1978, con un'apposita norma di attuazione dello Statuto speciale della Regione Valle d'Aosta, l'esercizio delle funzioni dei beni culturali e di tutela del paesaggio furono trasferiti in capo alla Regione. Da qui discende tutta la normativa regionale che il Consiglio, a partire dal 1983, ha avviato per salvaguardare e valorizzare il proprio patrimonio storico.

Un patrimonio che non è costituito solamente da beni monumentali di grande richiamo, come possono essere i castelli medievali che ritmano il paesaggio della Valle d'Aosta o i monumenti romani che interagiscono con la città di Aosta, grazie ai quali la nostra regione si è inserita in un circuito di itinerari culturali.

Infatti, abbiamo posto grande attenzione anche a tutto quel patrimonio costituito da siti, itinerari, luoghi, opere dell'ingegno e della creatività umana.

Un patrimonio che forse non è fondamentale nel contesto della storia universale, ma che rappresenta capitoli importanti della nostra storia e, quindi, della nostra identità.

A tal proposito, mi piace richiamare una legge che il Consiglio regionale ha approvato nel 2002 e che si rifà proprio a questo concetto di bene culturale che ha una valenza di natura spirituale e, al contempo, materiale. Una legge nata con l'intento di promuovere la conoscenza degli itinerari e dei luoghi della storia e della letteratura per valorizzare i nostri luoghi della memoria.

Anche in queste piccole azioni, in queste piccole realtà noi rappresentanti di una regione autonoma intendiamo interpretare responsabilmente la nostra autonomia.

Mi auguro che il confronto di queste giornate possa dare il via a una concreta sinergia di sensibilizzazione e interventi, in modo che dalla preservazione dei beni si possa dar avvio alla promozione e allo sviluppo economico delle diverse comunità locali e, di conseguenza, offrirne una visione d'insieme verso l'esterno di un Paese intero che si adopera per conservare la propria storia e la propria identità.

Questa è la mia speranza. *Per dirla alla maniera di noi valdostani: je souhaite à vous toutes et à vous tous un travail profitable et riche d'échanges pour le bien e le future de notre activité.*

Grazie. (Applausi)

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Molte grazie, Presidente Rini. Le siamo grati anche per aver introdotto con il suo intervento i temi oggetto del nostro incontro.

### *Giacomo D'Arrigo*

AnciGiovane

Vorrei innanzitutto precisare che io vengo da Nizza, ma non la città francese; tengo a puntualizzarlo dal momento che, quando mi presento, subito mi fanno i complimenti per come mi esprimo in lingua italiana. Le ultime parole della Presidente Rini mi hanno fatto venire in mente questo aneddoto. Fatta questa premessa, desidero rivolgere un saluto e un ringraziamento...

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Mi scusi, ma adesso deve almeno dirci dove si trova il suo Comune.

### *Giacomo D'Arrigo*

AnciGiovane

È in Sicilia. Come dicevo, rivolgo un saluto e un ringraziamento, non di maniera ma reali e sinceri, all'Associazione italiadecide e in particolare al Presidente Violante per questo nuovo appuntamento, il cui obiettivo è di formare i giovani amministratori.

Ringrazio, inoltre, la Regione e il Consiglio regionale della Valle d'Aosta, nonché la Presidente Rini, alla quale rivolgo un augurio di buon lavoro. Indubbiamente, la sua nomina a Presidente del Consiglio è stata per me una piacevolissima sorpresa considerata la sua giovane età: rappresenta un elemento innovativo per la Regione Valle d'Aosta e più in generale per la politica italiana. Una rappresentanza istituzionale monocratica posta in capo ad una giovane donna è un segnale positivo per tutte le realtà istituzionali.

Rivolgo, infine, un ringraziamento a tutti gli intervenuti, ai giovani che sono arrivati da ogni parte d'Italia, al Sottosegretario Cecchi, alle autorità civili e militari. Lo ripeto, non sono ringraziamenti formali ma assolutamente sinceri.

Questo appuntamento è ormai giunto alla quarta edizione ed ha confermato che non rappresenta soltanto un'intuizione valida e importante, ma nel tempo ha dato i suoi frutti e continua a darne sempre di più. Chi ha seguito questo appuntamento sin dall'inizio conosce, infatti, la rilevanza di questi nostri incontri: ci sono colleghi che hanno iniziato da consiglieri comunali e oggi sono vice-sindaci e sindaci e portano all'interno delle Amministrazioni una serie di conoscenze ed esperienze maturate in quest'ambito. Ciò a dimostrazione che questo appuntamento non è fine a se stesso e non si apre e si chiude in queste tre giornate.

Del resto, una delle *mission* che hanno sempre caratterizzato l'Anci e di conseguenza l'AnciGiovane è proprio la formazione, dal momento che disporre di amministratori formati e preparati rappresenta un valore aggiunto non per il singolo ma per l'intera comunità e il territorio.

Questo appuntamento si differenzia da tanti altri in quanto, grazie all'intuizione dell'Associazione italiadecide, non si fa un richiamo generico alla formazione, ma si entra di volta in volta in temi e settori specifici della politica: oggi trattiamo la gestione e la valorizzazione dei beni culturali.

Badate, ciascuno di noi generalmente identifica il proprio comune e la propria comunità con un castello, una rocca, un convento, un bene immateriale che comunque viene percepito come identificante del territorio e della cultura di quell'area. È proprio questa la ricchezza del nostro Paese: avere un grandissimo numero di luoghi e strutture che identificano il bene culturale con il territorio in cui si trovano, che sia una grande città o il più piccolo dei Comuni. Quindi, affrontare gli argomenti in maniera settoriale e specifica con chi è padrone della materia dal punto di vista professionale, politico e gestionale è proprio l'elemento che fa tornare ciascuno nelle rispettive comunità con qualcosa di concreto.

D'altronde, il limite che si riscontra in molti incontri è che si sviluppa un bellissimo dibattito a cui, però, non segue nulla di concreto; invece, questo appuntamento lascia sempre qualcosa di concreto, che poi ognuno di noi mette in pratica quando torna nella propria realtà territoriale. È questo il valore aggiunto del nostro appuntamento.

In conclusione, rinnovo il mio ringraziamento nei confronti del Presidente Violante anche per le parole che ha speso in memoria di Alberto Cerise. Ho avuto modo di conoscerlo personalmente grazie al Presidente Violante e a questa iniziativa e posso affermare che egli ha sempre manifestato una grandissima attenzione per la politica, ha profuso un poderoso impegno nel suo ruolo istituzionale ed ha offerto la massima disponibilità. Una persona che, a differenza di tantissime altre, ha realizzato cose concrete per i giovani amministratori mettendosi a disposizione e dimostrando attenzione anche con gesti concreti, che sono la risultante dei nostri appuntamenti. Quindi, per me assume un valore doppio ricordare la sua persona.

Grazie. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

*Lectio magistralis:*

*Beni culturali come risorsa e sviluppo locale*

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Si apre adesso la *lectio magistralis*, che sarà tenuta dal Sottosegretario Cecchi, che è un tecnico, come ben sapete, avendo ricoperto il ruolo di Direttore generale del Ministero per i beni e le attività culturali. Lo ringraziamo sentitamente in quanto ha colto con immediatezza il senso di queste tre giornate di lavoro.

L'Italia è piena di cose belle, che però troppo spesso sono oggetto di contemplazione e non di valorizzazione; ebbene, passare dalla contemplazione alla valorizzazione, specie in momenti di crisi economica, credo sia un punto da studiare con particolare attenzione.

Ringrazio ancora il Sottosegretario Cecchi, che invito a prendere la parola.

## *Roberto Cecchi*

Sottosegretario di Stato del Ministero per i beni e le attività culturali

Sono io a rivolgere un ringraziamento sentito, dal momento che mi rendo conto dell'importanza dell'iniziativa, che peraltro non conoscevo fino a poco tempo fa: parlare con gli amministratori è una responsabilità, soprattutto con amministratori motivati dato che si recano ad Aosta piuttosto che a Palermo, ed è un'occasione per riflettere su argomenti centrali. Quindi, ho riflettuto molto sul mio intervento odierno; tuttavia, è noto che spesso quando si riflette troppo alla fine il pensiero si ingarbuglia.

Credo sia importante riflettere tutti insieme su argomenti di questa natura. Badate, io non ho una ricetta, come potrebbe far pensare il titolo: beni culturali come risorsa e sviluppo locale; credo non esista una ricetta da poter utilizzare per risolvere ogni situazione. Pertanto, reputo opportuno prima riflettere su questioni di carattere generale e poi trarne le conseguenze.

Il tema che mi è stato affidato è di capire se i beni culturali, che rappresentano indubbiamente una risorsa, lo sono anche sul piano economico per lo sviluppo del Paese. È un tema di cui si sente parlare molto spesso in questo periodo, grazie anche al manifesto pubblicato su *Il Sole 24 Ore* lo scorso 19 febbraio dal titolo: "Niente cultura, niente sviluppo". È la prima volta – l'ho scritto su *Il Sole 24 Ore*, visto che mi hanno chiesto un commento – che leggo sul giornale di Confindustria, qui molto ben rappresentata, una riflessione di questa natura: è una svolta epocale.

In questo manifesto si è voluto porre l'accento sulla necessità di ripartire dalla conoscenza, dalla cultura in generale, dall'educazione, dall'istruzione e dalla ricerca scientifica per generare innovazione e sviluppo. Ebbene, come è possibile ottenere tutto questo? Come è possibile innescare innovazione e sviluppo della cultura partendo da due mondi che per due secoli si sono visti come contrapposti? Del resto, i beni culturali non sono mai stati un punto di riferimento dell'economia. È una contrapposizione antica, che probabilmente nasce nello stesso tempo: da una parte sorge l'ideologia dei beni culturali e dall'altra la posizione dottrinale della nuova economia, quella che trae origine dal fordismo.

Mi permetto di entrare in siffatto argomento, in quanto un nostro maestro della tutela del patrimonio culturale e del restauro in particolare, John Ruskin, nel 1870 scrisse, lui che non aveva niente a che fare in teoria con il mondo della cultura, *The political economy of art*, un libro assolutamente moderno che potremmo rileggere anche oggi e valutare in termini assolutamente positivi. Un testo che anticipa valutazioni che ancora oggi esprimiamo; un punto di riferimento che nasce esattamente in quegli anni a difesa dell'artigianato e contro la massificazione del lavoro e la visione del lavoro spersonalizzante.

Da lì nasce questa figura importantissima che anche oggi – uso un'espressione più giornalistica – detta legge in termini di tutela del patrimonio culturale. John Ruskin e William Morris sono un punto di riferimento per la tutela attuale, come invece non lo è il molto più conosciuto Eugène Emmanuel Viollet-le-Duc, proprio perché si avvicina moltissimo, diversamente da Ruskin, a quell'altro mondo; pertanto, per effetto della ragione il restauro diventa sostanzialmente un'invenzione.

All'indomani di questa presa di posizione molto netta, che rimane per chi studia questi argomenti, si manifesta un altro anatema molto più vicino a noi: nel 1947 Max Horkheimer e Theodor Adorno, filosofi della Scuola di Francoforte, bollano la locuzione "industria culturale"; con tale espressione vogliono significare una rottura definitiva, intendendo che la cultura e la mercificazione dell'industria devono stare su sfere assolutamente separate. Quindi, i due mondi nascono come contraddizione, come qualcosa in contrasto l'uno con l'altro.

Come tutori del patrimonio culturale abbiamo i nostri limiti: tendiamo a vedere questo patrimonio come intoccabile e imm modificabile; talvolta, lo facciamo in maniera apodittica, senza una riflessione. Ciò ha comportato alcuni vantaggi importanti: se oggi abbiamo il patrimonio che abbiamo ed è diffuso come è diffuso, lo si deve a questa presa di posizione, che, lo ripeto, talvolta presenta un carattere apodittico.

Il mondo dell'economia, che invece nasce con la rivoluzione industriale, vede la cultura in maniera assoluta come un argine allo sviluppo, un tappo, un qualcosa che deve essere rimosso.

Per quel mondo i termini "arte" e "cultura" portano con sé una sorta di aura di esclusività e impermeabilità che è totalmente lontana dalle logiche di mercato, le stesse che prevedono un ambiente completamente libero da qualunque forma di condizionamento, che tendono a consumare l'ambiente, come vediamo drammaticamente, al quale non assegnano alcun valore.

La lotta che l'economia fordista ingaggia contro la natura e la storia non è contro la natura e la storia in quanto tali, ma contro la complessità e l'indeterminazione dei processi. Non c'è una visione preconstituita contro; è una visione che si scontra con la necessità di avere una possibilità di facile ripetizione di atti e procedure in una logica che prevede di ingessare la variabilità nel mondo della ripetizione all'infinito, negli stessi movimenti e delle stesse idee. Qui c'è il travaglio dell'attività di tutela dell'amministrazione dei beni culturali: la difesa dell'antico, la trasformazione del nuovo, la difficoltà di far incontrare due mondi che indubbiamente si sentono contrapposti.

Nel tempo, grazie al cielo, tutto questo si è modificato; tuttavia, si tratta di avvenimenti piuttosto recenti. Certamente, il manifesto de *Il Sole 24 Ore* rappresenta il punto di riferimento più ambizioso e più chiaro; però, in importanti riflessioni di economisti attuali si è cominciato a parlare di nozioni come l'economia sostenibile.

Più recentemente, nel 2011, Michael Porter e Mark Kramer hanno teorizzato l'opportunità di generare il valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Sono novità assolutamente importanti, dal momento che denotano che quei criteri per cui ci si astrae completamente dalla realtà per riprodurre all'infinito, che è il fenomeno di accumulazione delle risorse, sono saltati.

In Europa, proprio in questi giorni, in occasione della programmazione dei Fondi strutturali 2014-2020, è emerso con grande chiarezza che il settore dei beni culturali non è un settore a bassa produttività, che vive di sussidi esterni, che assorbe e non genera risorse, per cui è uno dei primi settori, come accade anche adesso in Italia, a essere tagliati in momenti di crisi. Ma, invece, si afferma l'esatto contrario; anzi, si va molto oltre in un passaggio successivo, quando si chiede che la cultura – sono documenti dell'Unione europea – si traduca in capacità innovativa per l'intero sistema economico, non concentrandosi esclusivamente sul tema del turismo. D'altronde, è facile coniugare risorse culturali, beni culturali e turismo; ma adesso non c'è più solo quello, c'è molto di più e si può andare molto al di là. Come riporta questo documento del 2011, la cultura dovrà contribuire a liberare l'economia europea dalla trappola della bassa crescita economica: è una rivoluzione quasi copernicana.

Adesso dobbiamo capire che cosa significa per noi la riflessione sui beni culturali e sul patrimonio culturale, che cos'è alla fine questo patrimonio culturale. Almeno apparentemente abbiamo una visione chiara di che cosa sono i beni culturali, di che cosa è il patrimonio culturale; li associamo molto spesso – l'abbiamo sentito anche questa mattina – alla nozione di monumento, di capolavoro. Entrambi i termini sono molto belli, efficaci, immediati, capaci di far comprendere immediatamente di che cosa stiamo parlando, ma estremamente pericolosi in quanto capaci di introdurre un principio di selezione dei valori.

Ciò che vale è monumento o capolavoro; mentre, ciò che non vale monumento o capolavoro non è e quindi in qualche maniera si può elidere, trascurare, lasciare da parte. Insomma, ciò che domina è la selezione dell'elemento particolarmente rilevante, e basta; il resto si può dimenticare. Ecco perché l'abbiamo abbandonato come termine già dal 1967 con i lavori della Commissione parlamentare Franceschini, una commissione che ci ha lasciato la bellezza di tre tomi sul tema dei beni culturali ed ha introdotto queste importanti novità, che sono diventate legge soltanto molto tempo dopo.

La prima dichiarazione contenuta nel documento predisposto dalla Commissione Franceschini è la seguente: «Parte Prima – Beni Culturali. Titolo I: Dichiarazioni generali. Dichiarazione I: Patrimonio culturale della Nazione. Appartengono al patrimonio culturale della Nazione tutti i beni aventi riferimento alla storia della civiltà. Sono assoggettati alla legge i beni di interesse archeologico, storico, artistico, ambientale e paesistico, archivistico e librario, ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale avente valore di civiltà». È una visione estremamente ampia rispetto alla nozione di monumento, vale a dire a quella concezione che consente di scegliere fior da fiore.

Modo, strumento e argomento che hanno adoperato per decenni e che continuano a utilizzare i Paesi molto vicini a noi, dove la logica ideata da Eugène Emmanuel Viollet-le-Duc ha prodotto questo effetto di selezione naturale del patrimonio culturale secondo il principio della visione del “monumento sì, monumento no”, dove tale visione è una questione di carattere squisitamente relazionale: oggi vale un argomento domani ne vale un altro.

Siamo, lo ripeto, nel 1967 e la Commissione Franceschini precisa molto chiaramente questo concetto: abbandoniamo la logica del monumento, in quanto guardare al monumento significa perdere quel tessuto connettivo – immagine ben rappresentata dal Presidente Rollandin nel suo intervento – che caratterizza il nostro territorio nazionale, un territorio costituito a maglia, non per emergenza, non per valori singoli, ma un territorio all’interno del quale i vari elementi che lo costituiscono possono diventare beni culturali. Da ciò scaturisce l’esigenza di elaborare l’espressione “ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale avente valore di civiltà”.

Ebbene, bisogna arrivare al 2004, con la riformulazione del Codice dei beni culturali e del paesaggio, per trovare un’espressione analoga: «Articolo 2 (Patrimonio culturale). 1. Il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici. 2. Sono beni culturali le cose immobili e mobili che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico, e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà».

Penso sia indubbio che sul fatto che manchi materiale di civiltà si potrebbe discutere per ore: è una questione che è stata oggetto di profonde riflessioni, in quanto si è sempre voluto rimuovere il tema della matericità legata alla tutela.

Ritroviamo quel concetto all’articolo 19 sempre del Codice dei beni culturali e del paesaggio, laddove si precisa che per restauro si intende quell’operazione che ha il compito tendenziale di preservare la matericità della fabbrica. Ecco tutta la riflessione su Ruskin.

Potete ben immaginare che per sviluppare questi ragionamenti dovrei prendermi molto tempo, in quanto ciascuno degli argomenti richiamati richiederebbe ampia riflessione.

Quindi, dalla definizione di bene culturale emerge che tutto è bene culturale o, meglio, tutto può essere riconosciuto bene culturale; quindi, bisogna compiere un passaggio, che non è immediato, il passaggio storico-critico che richiamiamo come attività di accertamento per arrivare a disciplinare cosa è bene culturale e cosa non lo è.

Questa è storia relativamente recente: siamo nel 2004 quando entra nel catalogo quel patrimonio non genericamente, ma quello che è riconosciuto attraverso un percorso storico-critico.

Ma c’è un altro riconoscimento di questo valore su cui vorrei soffermarmi: il nostro Paese – elemento che non sfugge a nessuno, dico una banalità – è il Belpaese. Il Belpaese è sinonimo dell’Italia, non della Germania, della Francia, dell’Inghilterra o della Repubblica Ceca; insomma, quando si dice Belpaese ci si riferisce all’Italia.

Ebbene, questa peculiarità deriva da una nozione antica che si rifà a Dante e Petrarca. Ricordo i noti versi del XXXIII Canto dell’Inferno di Dante “Del bel paese là dove ‘l sì sona” e del CXLVI Sonetto del Canzoniere del Petrarca “il bel paese ch’Appennin parte, e ‘l mar circonda e l’Alpe”.

Inoltre, sin dall’Alto Medioevo fino a tutto il Rinascimento il Belpaese è oggetto di visite sistematiche legate prevalentemente, almeno all’inizio, a pellegrinaggi di natura religiosa: il Belpaese si visita per arrivare sostanzialmente a Roma, che rappresenta il riferimento vero e importante.

Tra il Cinquecento e il Seicento prende corpo il costume del viaggio in Europa, che mostra i suoi caratteri di massima esplosività sotto questo punto di vista a conclusione della Guerra dei Sette anni, terminata nel 1763, che consente all'Europa di godere di un periodo di relativa tranquillità; pertanto, si può incominciare a girarla e frequentarla come un luogo di fascino.

Ma ciò che succede per l'Italia è qualcosa di più: il Belpaese diventa il luogo del *Grand Tour*, vale a dire un viaggio di istruzione nel continente che in Inghilterra viene stabilito come regola, come norma. Infatti, nei primi anni del Settecento, Elisabetta I d'Inghilterra statuisce il viaggio di istruzione nel continente e soprattutto in Italia; quindi, nel XVII secolo l'Italia diventa nella maniera più assoluta la meta privilegiata da parte dell'intera Europa per visitare Roma e quelle che ancora oggi si definiscono le cosiddette "cento città".

Si viaggia in Italia per vedere inizialmente Venezia, Firenze, Roma, poi pian piano si arriva a Napoli e infine ci si sposta dall'altra parte per coprire un percorso di andata e ritorno.

In questa slide potete vedere la Holland House Library dopo i bombardamenti del 1940, immagine pubblicata su *Il Sole 24 Ore*: la trovo davvero fantastica perché con pochissimo dice tutto.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Ricordo che la casa proprietaria della Holland House Library non permetteva agli studiosi di consultare i propri libri ritenendoli patrimonio personale. Quel bombardamento permise a chiunque di "entrarci": quelli che vedete nella foto, infatti, sono studiosi che consultano i libri. Fu un effetto fortunato del bombardamento, forse l'unico.

## Roberto Cecchi

Sottosegretario di Stato del Ministero per i beni e le attività culturali

D'altra parte in Inghilterra il primo museo aperto al pubblico fu lo Ashmolean Museum, nel 1726. In questa slide potete vedere Goethe che si fa ritrarre nella campagna romana accanto a reperti archeologici all'interno di un paesaggio (per effetto del *Grand Tour* nasce il genere pittorico del paesaggio). Ma soprattutto è lui che, dopo aver scritto i famosi *Italienische Reise*, si ferma e ci racconta il Paese come ancora oggi noi lo conosciamo.

Gli inglesi addirittura si fanno ritrarre nella Tribuna degli Uffizi: discutono fra di loro – vi sto portando soltanto alcuni esempi, ma ce ne sono a centinaia – l'effetto del loro viaggio in Italia. L'opera è custodita presso la Royal Collection, a Windsor.

Badate, l'effetto del *Grand Tour* non si risolve nell'esperienza personale di chi lo vive, ma diventa un fenomeno, un fattore essenziale per la trasformazione del gusto del paese d'origine. Insomma, si crea un effetto di andata e ritorno di questi viaggiatori che percorrono l'Italia: nell'andata il viaggio agisce sulla personalità del viaggiatore; nel ritorno in patria i racconti, le testimonianze, i libri che vengono scritti informano la società a macchia d'olio. In altre parole, si forma una coscienza sul paese attraverso un semplicissimo ma interessantissimo meccanismo di visita.

I resoconti di questi viaggiatori assumono il ruolo decisivo nella formazione della mentalità collettiva dei paesi d'origine: l'Italia viene riconosciuta per effetto di questi passaggi.

Ma non è solo il *Grand Tour* a creare questa attenzione nei confronti dell'Italia. Il Paese è stato anche un punto di riferimento per l'istruzione, è stato il soggiorno di studio per molti europei nelle nostre università o nei nostri collegi religiosi. Del resto, nella seconda metà del Cinquecento – non l'altra mattina – nella sola università di Padova si registrano oltre seimila studenti iscritti alla matricola della nazione germanica. Seimila tedeschi che vengono a studiare da noi. Nella seconda metà del Seicento, a Parma i cosiddetti convittori stranieri rappresentano il 38 per cento del totale degli arrivi.

Quindi, il riconoscimento del Paese – all’inizio, se ricordate, parlavo di riconoscimento del valore del singolo oggetto – viene dalla sua storia per questi effetti, che possono apparire marginali ma di cui oggi si sta ridiscutendo, a partire da quelli determinati dal *Grand Tour*.

Non c’è solo questo, ma ben altro. La cultura della Rivoluzione francese studia la nostra agricoltura, la *res rustica*, di cui parla Plinio il Vecchio nel XIV Libro delle *Storie Naturali*: le viti maritate ai pioppi (no, scusate, questa è un’immagine di Pompei: adesso non discutiamone, per favore; sennò, apro un capitolo che devo portare avanti almeno per altre tre ore). Ebbene, ancora oggi si trovano viti maritate ai pioppi, come la tradizione della cultura di Plinio il Vecchio ci racconta. I francesi di quegli anni studiano la cultura italiana anche sotto questo aspetto.

Nella storiografia del *Grand Tour* questo è un aspetto che vi assicuro è stato totalmente dimenticato; invece, fa parte sostanziale del valore del Paese per chi sta fuori dall’Italia.

Quindi, il patrimonio culturale che cos’è? È un percorso di riconoscimento di valori del singolo oggetto ma anche del Paese nel suo insieme, così come si rappresenta, con le sue scuole, con i suoi monumenti, con le sue cento città, con le sue università.

L’effetto del *Grand Tour* si spegne nella metà dell’Ottocento. Naturalmente, ad esso non prese parte la Spagna, dal momento che aveva altro a cui pensare: si dedicava giustamente al tema delle Americhe e non si occupava di viaggiare per l’Italia; facevano altri tipi di viaggi.

Nell’immaginario collettivo, comunque, il Paese è rappresentato da quei *tagebuch*, da quelle raccolte di riflessioni e annotazioni che i viaggiatori percorrono, ciascuno con le proprie capacità e i propri strumenti critici. Da lì nasce – insisto ancora su questa riflessione – e nel tempo si conferma il tema del Belpaese.

Peraltro, riflettendosi nello specchio del *Grand Tour*, il Paese prende coscienza di sé; quindi, non si determina un effetto solo negli altri, ma anche noi prendiamo coscienza di noi attraverso l’esperienza dei “turisti” stranieri.

Torniamo ora alla domanda da cui eravamo partiti: che cosa sono i beni culturali? Sono l’esito dei riconoscimenti. È semplice asserire che una cattedrale può essere allo stesso tempo un luogo di culto, un centro di attività locale, un’attrazione turistica e anche, secondo la vecchia accezione, un monumento.

Uno scavo archeologico, se non c’è l’archeologo che racconta la storia di quel sito, spesso – non dico gli scavi a partire dal Settecento, ma certamente quelli attuali – può essere assimilabile a un mucchio di sassi.

Il riconoscimento a volte è un fenomeno particolarmente complesso; vi ho portato un esempio molto recente. Quella che vedete è la Casa del Fascio a Como: un capolavoro dell’architettura razionalista; oggi nessuno di noi, credo, avrebbe la briga di dire: annulliamolo, demoliamolo. Ebbene, nel 1945 – quindi non qualche secolo fa – abbiamo dovuto mettere, credo, il primo vincolo di architettura contemporanea proprio su questo edificio, che oggi rappresenta un punto di riferimento non solo per la città di Como ma per la cultura razionalista nazionale, e non solo.

Quindi, il riconoscimento in quanto percorso critico è un cammino che affonda nell’istruzione, nella scuola, oggi nella televisione, paradossalmente anche nella perdita. Mi è capitato di recente, come avviene purtroppo quando si verifica una disgrazia come quella dell’Emilia, di vedere che chiese particolarmente sinistrate dal terremoto, addirittura alcune demolite, diventano un punto di riferimento di riconoscimento dell’identità collettiva semplicemente perché le abbiamo o le stiamo perdendo. Questo stesso patrimonio che gli inglesi, che prima abbiamo visto nella Tribuna degli Uffizi farsi riprendere, tutelano nel 1943, allorquando decidono di bombardare l’Italia e Milano in particolare: un’intera notte – ricordano le cronache – girano su Santa Maria delle Grazie sapendo bene che, abbattendo a suon di bombe questo come tutti gli altri beni culturali della città, avrebbero fiaccato l’identità della città e del Paese.

Essi avevano perfettamente la percezione e il ricordo della Chiesa del Solari, della Tribuna del Bramante, del Cenacolo Vinciano di Leonardo da Vinci e del dipinto di Donato da Montorfano, esattamente perché avevano studiato e conosciuto questi beni culturali; in questo caso, purtroppo, lo vediamo rappresentato in negativo.

Quando il riconoscimento non è più tale, quando non ci sono più strumenti, quando la capacità critica manca o si affievolisce, anche il patrimonio culturale diventa una cava. Ovviamente, porto la riflessione al limite: il Colosseo diventa una cava a cielo aperto per oltre mille anni.

Oggi diamo per scontato che taluni beni – su questo insisto in modo particolare in quanto è prope-  
deutico a riflettere sulla necessità di investire in patrimonio culturale, in studi, in ricerche – siano va-  
lori per sempre, dai quali non si torna indietro e che sono accettati in via definitiva: non è affatto così.  
La slide che vi mostro riproduce un'immagine dell'Ottocento del Castello Sforzesco di Milano.  
Ebbene, agli albori del XX secolo quel patrimonio doveva essere abbattuto per realizzare un unico  
cannocchiale visivo tra Piazza del Duomo e il Sempione. Ma con la nebbia che c'è a Milano quale  
cannocchiale viene fuori tra Piazza del Duomo e il Sempione? Nessuno. Eppure, in una logica in cui si  
perdono i riferimenti critici per comprendere i valori, si arriva addirittura a pensare di demolire in via  
definitiva un patrimonio che oggi è assolutamente intangibile: guai a chi tocca il Castello Sforzesco  
di Milano! Ma guai a chi tocca gli interventi di restauro sugli intonaci dell'Ottocento!

Questa fa il paio con il resto delle slide che vedrete da qui in poi. Ad esempio, l'anello più esterno del  
Colosseo è l'effetto dello smontaggio: a partire dal V secolo dopo Cristo, quando l'Impero romano  
ormai perde di efficacia, la struttura istituzionale deflagra, il Colosseo, come tutti gli altri monumenti  
della città, diventa una vera e propria cava a cielo aperto.

Badate, nel V secolo dopo Cristo (se non ricordo male nel 470), mentre si svolgono alcune  
manifestazioni e alcuni spettacoli all'interno del Colosseo, lo si sta già smontando in parte; nell'arco  
del brevissimo periodo perde di significato quello che era uno dei massimi monumenti e con esso  
l'intera città.

Il patrimonio architettonico della Roma imperiale subisce, per oltre mille anni, questo effetto di  
demolizione sistematica, dal momento che si è persa la capacità di riconoscere in quel bene un  
oggetto di rilevanza e di valore.

Sono ancora più significative le immagini che vi mostro adesso. Siamo in via Vitorchiano sulla Flami-  
nia Antica: vedete che ci sono capitelli, colonne, mensole, triglifi, c'è un po' di tutto; è un mausoleo  
importante scoperto di recente. Potete notare che tutti i pezzi sono accatastati, gli uni vicini agli  
altri: sapete perché? Perché quella che vedete al centro è una calcara, ossia un luogo dove si por-  
tavano prevalentemente i marmi e si buttavano nella calcara per farne calcina. Fortunatamente in  
questo caso, come in altri casi, l'alluvione – siamo a poche decine di metri dal Tevere – ha allagato  
l'intera zona, fermando tutto a quel momento. Infatti, in quel sito è stata ritrovata ogni cosa, dalle  
zappette agli scalpelli da lavoro. È come se tutto si fosse fermato per un migliaio di anni.

In questa slide vedete una calcara, così come è stata trovata all'interno del Foro romano. Dunque,  
all'interno dei monumenti più importanti e più ricchi di materiale calcareo si trovano le calcare, per  
cui – lo vedrete nell'ultima slide – anche all'interno del Colosseo. E che cosa si trova vicino che non  
è stato ancora buttato all'interno del fuoco? Opere come queste.

Questa è l'immagine finale di come è stata ricostruita all'interno del Colosseo una calcara, attraverso  
la quale si è demolito tutto e trasformato in calcina.

Quindi, la riflessione è abbastanza semplice: non basta che esista qualcosa perché questo qualcosa  
abbia senso; occorre quantomeno una conferma e un riconoscimento che lo legittimi nel suo  
esistere.

Pertanto, la prima operazione che dobbiamo compiere, se questa è una riflessione sulla tenuta del  
patrimonio culturale in Italia, è quella di comprendere che questo patrimonio non solo deve essere  
conservato, ma anche studiato, riletto, rappresentato e fatto conoscere.

La cultura rappresenta, fin dagli albori della società, il meccanismo attraverso il quale si può ottenere  
il riconoscimento, la legittimazione, l'identità, la produzione di senso (questo mi interessa in modo  
particolare). Si pensi a che cosa ha voluto dire il Rinascimento per il patrimonio che abbiamo visto  
prima. Certamente, l'interesse non era l'interesse filologico che abbiamo noi: la cultura rinascimentale  
non si preoccupa di tenere in piedi questo nostro patrimonio come lo teniamo noi; tuttavia, era  
un apprezzamento per i valori formali, funzionali e distributivi. Pensate solo al tema della pianta  
centrale: viene assolutamente ripresa dalle esperienze precedenti riferibili all'età romana.

D'altra parte, la capacità di generare valore economico in un mondo come il nostro, in cui i bisogni primari sono ampiamente soddisfatti, sta proprio nell'abilità a valorizzare i processi di produzione di senso e, quindi, a investire nei processi di valorizzazione e produzione culturale.

La peculiarità e l'unicità dell'esperienza culturale stanno nella sua capacità di disattendere le categorie di senso predefinite, quelle scontate, e di ampliarsi verso direzioni imprevedute che creano nuovi stimoli. Tuttavia, affinché quegli stimoli generino effetti produttivi, è necessario che entrino in un sistema di relazioni e, dunque, si strutturino come una risorsa cognitiva e relazionale che la società mette a disposizione del territorio, che possiamo definire come capitale sociale.

Nel territorio, questo capitale sociale finisce per attrarre mestieri, persone, mentalità, forme organizzative adatte a certi mestieri, contribuendo a plasmare l'antropologia che rende le persone e i luoghi unici in quanto collegati al territorio, che è unico e irriproducibile.

Si diffonde sempre più il principio – e possiamo esserne certi – che la globalizzazione rende debolissime le comunità senza una forte identità; nella globalizzazione vincono le nazioni che possono disporre di unicità e identità, elementi che all'interno del processo che ho sommariamente descritto non mancano affatto.

In questa prospettiva di cambiamento profondo ovviamente bisogna saper cogliere gli spunti per un riassetto delle amministrazioni. Del resto, l'amministrazione dei beni culturali, che è l'esito delle trasformazioni e dell'impianto ottocentesco, non è più adatta, pur essendo un presidio importantissimo, a gestire problemi, valori, indicazioni, prospettive di crescita in questa direzione.

Dobbiamo assolutamente cercare di fare sistema, considerato che tuttora le cento città lavorano ciascuna per proprio conto.

Per capire che qualcun altro si sta muovendo nella direzione tratteggiata in precedenza, per cui il patrimonio culturale e la cultura rappresentano un'effettiva possibilità di sviluppo economico per il Paese, è sufficiente riflettere su un dato che abbiamo raccolto, che pubblicheremo tra qualche settimana: negli ultimi quindici anni nel mondo sono stati realizzati seicentocinquanta musei; è un valore quasi irrilevante, se non fosse che di essi ben centoquarantasei sono stati realizzati negli Stati Uniti, di cui novantasei sono musei d'arte. Di quale arte? Certamente non della nostra, perché i nostri patrimoni non sono esportabili. Parliamo di arte contemporanea.

Ebbene, da questo fiorire di musei nascono prospettive diverse: altri si sono accorti dell'importanza del patrimonio culturale e della cultura e si sono organizzati meglio di noi, pur non avendo neanche lontanamente un dicastero che si occupi di questioni culturali.

Badate, non sono qui a perorare la causa di costruire altri musei: ce ne sono anche troppi, a mio giudizio. Si possono realizzare? Sì e no, ma non è questo il punto. Dobbiamo capire seriamente che bisogna passare dai proclami sul fatto che i beni culturali siano una prospettiva di crescita per il Paese a iniziative concrete, reali, programmate, in cui tutto il Paese si riconosca; diversamente, perdiamo anche il carro del patrimonio culturale.

Grazie e scusate per la prolissità del mio intervento. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Ringrazio il Sottosegretario Cecchi della sua lezione illuminante. Le chiedo soltanto di lasciarci la documentazione, così provvediamo a pubblicarla sul sito.

## *Roberto Cecchi*

Sottosegretario di Stato del Ministero per i beni e le attività culturali

Sono solo alcuni appunti; se vuole, la sviluppo.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Così va benissimo. Grazie.

Colgo l'occasione per ribadire, a proposito di *Grand Tour*, che il Monte Bianco fu scoperto proprio in seguito ai viaggi che si cominciarono a fare in quell'epoca: nel 1786 ci fu la prima ascensione al Monte Bianco.

D'altronde, all'epoca le Alpi erano viste come un territorio orrorifico; soltanto dopo, quando vennero esplorate dai viaggiatori, si scoprì che non era affatto un luogo di orrori dove vivevano streghe e demoni, ma una regione meravigliosa da esplorare.

Rinnovo il mio ringraziamento al Sottosegretario Cecchi e ricordo che alle ore 13.30 si terrà un *light lunch*, riprenderemo i nostri lavori alle ore 15.30 con la lezione del Sindaco Pescini.

Grazie. (*Applausi*)

## **Le reti fra gli enti locali per la valorizzazione del patrimonio culturale del territorio**

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Signori, se volete prendere posto, riprendiamo i nostri lavori.

Ringrazio il Sindaco Pescini per aver accettato l'invito a tenere una lezione sul tema riguardante le reti fra gli enti locali per la valorizzazione del patrimonio culturale del territorio; peraltro, egli ha maturato un'esperienza particolarmente rilevante al riguardo, di cui sono sicuro ci parlerà. Tra l'altro, si può dire che è uno di voi sia perché è sindaco sia perché è giovane.

Do, quindi, la parola al Sindaco Pescini.

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Ringrazio il Presidente Violante, la Fondazione italiadecide, la Presidenza del Consiglio regionale della Valle d'Aosta per l'invito. Ringrazio naturalmente anche tutti i presenti, in particolare i miei colleghi.

Io sono Sindaco di un Comune di diciottomila abitanti della provincia di Firenze, nel Chianti fiorentino. Il Presidente Violante ha già avuto modo di ascoltare un mio ragionamento sulle reti fra Enti locali per la valorizzazione del patrimonio culturale sia attraverso l'imposta di soggiorno sia attraverso gli strumenti urbanistici, questioni che oggi cercherò di spiegarvi nella maniera più sintetica e più chiara possibile, avvalendomi anche dell'ausilio di alcune slide.

Questa mia piccola lezione si dipanerà attraverso diversi livelli: un primo livello riguarderà la parte normativa generale che disciplina i beni culturali e ambientali, che trova attuazione nel Codice dei beni culturali e che informa l'azione degli Enti locali, delle Regioni e dello Stato; un secondo livello riguarderà l'esplicazione di una serie di modelli attuabili per la gestione dei beni culturali; un terzo e ultimo livello riguarderà il tema oggetto del nostro incontro, vale a dire le reti fra gli Enti locali per la valorizzazione del patrimonio culturale del territorio. In particolare, farò riferimento ad alcune esperienze che ho vissuto personalmente da amministratore, che mi sono trovato a gestire e affrontare in maniera talvolta non semplice.

Come sapete, la vita dell'amministratore non è mai semplice, soprattutto oggi vista la difficile congiuntura in cui ci troviamo a operare; peraltro, a ciò si aggiunge la difficoltà che alla chiarezza della costituzione del Codice dei beni culturali non corrispondono chiare conseguenze dal punto di vista normativo più specifico e dell'attuazione di tali misure negli Enti locali.

Partiamo, allora, dal concetto di pubblico, un concetto piuttosto complesso. In italiano la parola “pubblico” è utilizzata in due accezioni distinte: sostantivo e aggettivo.

L’aggettivo rimanda principalmente alla sfera delle Istituzioni pubbliche e si riferisce all’ambito in cui lo Stato, attraverso una pluralità di soggetti che ne costituiscono le articolazioni, inclusi gli Enti locali, le Regioni, il Ministero, le università e le soprintendenze, esercita forme dirette di controllo o di gestione.

Tuttavia, sempre l’aggettivo “pubblico” significa anche a favore della totalità delle persone, a disposizione di tutti: questo è un concetto molto importante, dal momento che chi considera “pubblico” e “privato” due termini dicotomici non tiene abbastanza in considerazione il significato secondo della parola “pubblico”, dal momento che significa a disposizione di tutti ma non implica sempre che vi sia una gestione statale o comunale o regionale di totale competenza e di totale finanziamento di questi enti. Quindi, il termine “pubblico” indica qualcosa di più rispetto a statale o di proprietà dello Stato o degli enti pubblici.

Il sostantivo “pubblico”, invece, si riferisce all’insieme di persone considerate nella loro totalità e solitamente identificate come coloro che condividono un interesse per la fruizione di un bene e che formano l’opinione pubblica, anche per come la definiva Jürgen Habermas in alcuni dei suoi più famosi studi. Quindi, è un qualcosa capace anche di influenzare le decisioni degli enti preposti a prenderle. Con riferimento alla gestione del territorio e del patrimonio culturale, ci troviamo ad affrontare questa materia anche da amministratori locali, avendo spesso a disposizione diverse figure specialistiche che, se da un lato hanno raffinato i singoli campi dello studio e li hanno portati anche a conoscenze che fino a pochi anni fa non avevamo, dall’altro hanno comportato il rischio di perdere la capacità di disegnare una visione complessiva della totalità.

Quindi, questi specialismi trovano una speculare corrispondenza anche nell’amministrazione; tuttavia, ci sono figure specializzatissime, in particolar modo negli enti più complessi rispetto a quelli di prossimità ai cittadini, che spesso non riescono a dialogare per trovare una visione complessiva. Credo che tutti i giorni molti di voi si trovino a dover fare i conti con questa problematica; spesso tocca all’amministratore eletto, talvolta senza avere uno strumento sia di formazione che di competenza specifica dal punto di vista normativo, cercare di improvvisare una visione complessiva. Del resto, proprio questo è il ruolo della politica; quindi parliamo di improvvisazione ma fino a un certo punto, essendo questo compito precipuo degli eletti.

Ci si trova, pertanto, a dover studiare e rappresentare una visione complessa; però, noi non possiamo fare a meno delle competenze specifiche e auspicare che vi siano ancora grandi studiosi che possano recuperare una visione del territorio in cui la valorizzazione dei beni culturali e ambientali, tema oggetto del nostro incontro, sia intesa come una risorsa per la conoscenza dell’ambiente e del suo sviluppo e sia considerata come una componente attiva e non statica del paesaggio contemporaneo. Presto vi renderete conto che nel mio intervento ricorreranno spesso termini come storia, paesaggio e cultura, anche perché la separazione di queste parole in campi eccessivamente specialistici è contraria allo spirito della Costituzione, in particolar modo dell’articolo 9, ma anche a ciò che solitamente avviene nelle trasformazioni della società, dell’ambiente e del paesaggio attraverso cui si possono compiere svariate operazioni di valorizzazione culturale (penso in particolar modo al campo archeologico, ovviamente, ma non solo).

Appare evidente, quindi, che il dialogo con le comunità locali è fondamentale per giungere a questo riconoscimento di valore.

Il termine “valorizzazione”, seppur non stratificato nella conoscenza, nella biografia e nella letteratura come altri, che possono vantare ben altre messi di pagine scritte, ad esempio “conservazione” e “tutela”, seppure sia talvolta tacciato di vaghezza, può rappresentare una risorsa. Tuttavia, leggendo gli articoli del Codice dei beni culturali, emerge che la definizione non è così vaga come talora appare nell’uso comune; peraltro, talvolta la semplicità delle leggi maggiori ci deve illuminare nel cammino di amministratori.

Parimenti un altro termine che possiamo cercare di definire in questa introduzione è “patrimonializzazione”: una lucida coscienza dei valori in base ai quali ci dedichiamo a ricostruire paesaggi rurali e urbani del passato e ricercarne le tracce sul territorio attuale. Questa deve essere una spinta a dare valore a qualunque processo si individui in atto sul territorio e si possa definire come patrimonializzazione, ovvero sia come recupero della conoscenza del territorio e non come uso del territorio a fini venali o di riscoperta di poche tradizioni. Quindi, si tratta di un ragionamento complessivo sul nostro patrimonio culturale, che non è solo fisico ma anche storico.

Tra l'altro, nella breve bibliografia che vi ho fornito in precedenza potrete trovare un articolo scritto nel 1999 da Riccardo Francovich sui parchi e sull'esperienza che Francovich e Zifferero hanno maturato in Val di Cornia. Ci sono almeno due paragrafi che danno l'idea di come si debba affrontare la complessità: li leggo affinché possiate comprendere il senso che questi due studiosi danno al termine “valorizzazione”.

«*Last but not least*, il fattore della gestione della complessità emerge fortemente, soprattutto in materia di valorizzazione: nel momento in cui si deve comunicare al pubblico dei non addetti la stratificazione di un paesaggio storico, emergono le contraddizioni e le carenze di approcci disciplinari che sono stati condotti per troppo tempo nella separazione e nella totale autonomia, rispetto al vasto campo dei saperi.

Una volta in più, è opportuno riflettere sui vantaggi che un approccio congiunto delle discipline umanistiche e scientifiche possa portare alla valorizzazione di un territorio, in termini di *progetto culturale*».

Quindi, si parla di progetto culturale come sfida riuscita nei confronti della complessità della valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici.

Passando alla parte normativa, troviamo in primo luogo l'articolo 9 della Costituzione: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione».

Ci sono poi gli articoli che compongono il Titolo V che danno il senso del ruolo degli Enti locali all'interno della valorizzazione: l'articolo 114, l'articolo 118 sulle funzioni amministrative e in particolare – procedo a ritroso – l'articolo 117, che è un caso, non solo per la valorizzazione dei beni culturali, molto dibattuto anche in questo periodo.

Certamente, l'articolo 117 è di grande attualità, dal momento che è quello che informa principalmente il Titolo V della Costituzione e su cui si sta ragionando proprio per ridefinire in maniera più coerente possibile le competenze, la famosa legislazione concorrente, che nell'intenzione del legislatore è qualcosa di importante perché dà avvio a un ragionamento sulle Autonomie e sul loro ruolo ed è prodromo di un federalismo che sia sostenibile da parte di un Paese come l'Italia con forti radici unitarie, ma che purtroppo si è spesso tradotta in molti conflitti di competenza.

Questo, ovviamente, va molto al di là delle intenzioni del legislatore. Sapete, infatti, che le Regioni a Statuto ordinario vanno in conflitto di competenza su queste materie sostanzialmente quattro o cinque volte al mese (almeno questo accade nella mia regione) e la Corte costituzionale è costretta a dare pareri continui sulla legislazione concorrente.

A noi in questo caso interessa la legislazione concorrente per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali e la promozione e organizzazione di attività culturali. Quindi, si vede come l'articolo 117 assegni a Regioni e Autonomie un ruolo importante nella valorizzazione.

Da ciò discende il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio). Ho scelto gli articoli 6 e 7 in quanto nell'articolo 6 viene definita la valorizzazione del patrimonio culturale e nell'articolo 7 le funzioni e i compiti in materia di valorizzazione del patrimonio culturale. L'articolo 6 recita come segue: «1. La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. 2. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze.

3. La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale».

L'articolo 7 reca: «1. Il presente codice fissa i principi fondamentali in materia di valorizzazione del patrimonio culturale. Nel rispetto di tali principi le regioni esercitano la propria potestà legislativa. 2. Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali perseguono il coordinamento, l'armonizzazione e l'integrazione delle attività di valorizzazione dei beni pubblici».

Come vedete, sono definizioni non vaghe, ma precise, che danno il senso di quello che deve essere il rapporto di collaborazione e non di competenza tra gli Enti dello Stato. Infatti, parole come coordinamento, armonizzazione e integrazione pretendono tutte non a conflitti, come invece succede, bensì a protocolli e accordi che procedano lungo una direzione unitaria tra Enti e organi della Repubblica e dello Stato, sia a livello periferico che a livello centrale.

Inoltre, l'articolo 111 definisce le attività di valorizzazione: «1. Le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati. 2. La valorizzazione è ad iniziativa pubblica o privata. 3. La valorizzazione ad iniziativa pubblica si conforma ai principi di libertà di partecipazione, pluralità dei soggetti, continuità di esercizio, parità di trattamento, economicità e trasparenza della gestione. 4. La valorizzazione ad iniziativa privata è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale».

Quindi, già nel Codice dei beni culturali si precisa – comma 2 – che la valorizzazione è a iniziativa pubblica o privata e che – comma 4 – la valorizzazione a iniziativa privata è attività socialmente utile e ne è riconosciuta la finalità di solidarietà sociale.

Infine, gli articoli 131 e 132 spiegano le ragioni per cui paesaggio, storia e cultura sono termini che devono andare insieme: quindi, non solo importanza monumentale dei beni culturali ma anche importanza storico-architettonica e salvaguardia dei valori del paesaggio; la tutela e la valorizzazione del paesaggio – comma 2 dell'articolo 131 – salvaguardano i valori che esso esprime quali manifestazioni identitarie percepite. Mentre l'articolo 132 specifica ulteriormente l'articolo 7 e indica un ulteriore passaggio di indirizzi e criteri che devono essere perseguiti per raggiungere gli obiettivi della salvaguardia e della reintegrazione dei valori del paesaggio.

Il mio potrebbe apparire un *excursus* divagatorio che poco ha a che fare con i beni culturali, ma in realtà non è così: l'articolo 23-bis della legge n. 133/2008 per tanti amministratori è famoso per i servizi pubblici locali, in particolar modo acqua e rifiuti. Questa è la normativa più recente, che poi è stata superata.

Ebbene, il comma 3 dell'articolo 23-bis, in deroga alle modalità di affidamento, disciplinava il recepimento parziale – non l'applicavano totalmente – da parte prima dell'Esecutivo e poi del legislatore italiano della normativa comunitaria in materia di servizi pubblici locali (acqua, rifiuti, illuminazione pubblica, energia, gas).

Il comma 3 dell'articolo 23-bis reca: «In deroga alle modalità di affidamento ordinario di cui al comma 2, per situazioni che, a causa di peculiari caratteristiche economiche, sociali, ambientali e geomorfologiche del contesto territoriale di riferimento, non permettono un efficace e utile ricorso al mercato, l'affidamento può avvenire nel rispetto dei principi della disciplina comunitaria».

Quindi, negli articoli ordinari non si rispettava completamente la disciplina comunitaria: queste erano le condizioni per i servizi pubblici standard; quelli più dibattuti erano condizioni di territorio montano o di piccole comunità che non potevano essere raggiunte facilmente attraverso mobilità (strade e ferrovie) o attraverso infrastrutture (acqua, depurazione, fognatura). Quindi, era diverso.

Pertanto, si sono create una serie di richieste di pareri all'Autorità garante della concorrenza e del mercato anche in materia di servizi culturali; tant'è vero che l'Autorità stessa ha dato un'indicazione: «Si definiscono servizi pubblici locali di rilevanza economica tutti quelli avente ad oggetto la produzione di beni ed attività rivolte a realizzare i fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali, con esclusione dei servizi sociali privi di carattere imprenditoriale».

Tutti i pareri espressi fino ad oggi dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato in materia di servizi e beni culturali hanno chiaramente escluso la rilevanza economica. Quindi, questo è il dato ad oggi. Lo dico in senso neutro, ma ci sarà chi meglio di me potrà scendere in ulteriori approfondimenti nelle tre giornate di incontro, dal momento che questa congerie normativa non fa bene alla produzione culturale intesa in senso lato e, quindi, al finanziamento della produzione culturale stessa. Mi limito soltanto a fare un breve *excursus* in maniera neutra.

Il decreto-legge n. 138 del 13 agosto 2011, che gli amministratori locali conoscono bene perché fu la legge di stabilizzazione e di tagli molto forti alle Amministrazioni locali e regionali predisposta a metà dell'agosto 2011, all'articolo 4 fa riferimento all'adeguamento della disciplina dei servizi pubblici locali, al referendum popolare e alla normativa dell'Unione europea – in particolare vi invito a leggere i commi 1 e 8 – in quanto si continuava a cercare di non aderire completamente alla normativa comunitaria.

Nei due decreti "Salva Italia" e "Cresci Italia" anche il Governo Monti aveva ventilato un'ipotesi che sostanzialmente andava nella direzione – non entro nello specifico – del decreto-legge n. 138/2011; dopodiché, il Consiglio dei Ministri del 24 agosto 2012 – trovate il verbale di quella seduta sul sito del Governo – precisa in un allegato, dopo la sentenza della Corte costituzionale che dichiarava l'illegittimità della disposizione cardine della nuova disciplina dei servizi pubblici locali, che la formulazione dell'articolo 4 del decreto-legge n. 138 e le formulazioni dei due decreti "Salva Italia" e "Cresci Italia" non erano coerenti con i dettati costituzionali e con l'esito del referendum.

Troviamo infatti scritto: «La disciplina in questione era da ultimo stata rielaborata in occasione della conversione in legge del decreto "Cresci Italia" e l'annullamento colpisce anche la nuova formulazione. La Corte, in particolare, ha ritenuto che la disciplina in questione fosse in contrasto con l'esito del referendum abrogativo, in quanto delineava una disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica che era contraddistinta dalla medesima *ratio* di quella abrogata dal referendum. In particolare, con essa si operava una drastica riduzione delle ipotesi di affidamenti *in house* – cioè quelli diretti alle pubbliche amministrazioni – al di là di quanto prescritto dalla normativa comunitaria. Le novità introdotte successivamente accentuavano la drastica riduzione delle ipotesi di affidamenti diretti dei servizi pubblici locali che la consultazione referendaria aveva inteso escludere. L'esplicita esclusione del servizio idrico non è valsa, secondo la Corte, a rendere legittimo l'intervento del legislatore».

In altre parole, il Governo ratifica ufficialmente che applicherà *in toto* la disciplina comunitaria, che sancisce criteri diversi da quelli su cui la pubblicistica solitamente ci informa: non vi è una scelta precisa di sistema, ma una varietà di opzioni a disposizione dell'Ente locale; inoltre, non è specificato se il servizio culturale, i beni culturali e il lavoro sui beni culturali siano servizi a rilevanza economica o meno.

Ho voluto precisare tali concetti proprio per mostrarvi come ci si muove in un mare periglioso all'interno delle normative riguardanti sia i beni culturali in senso stretto sia i servizi pubblici locali, a cui talora sono accomunati i servizi culturali resi dagli Enti locali. Quindi, le richieste di parere all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni vertono spesso sull'affidamento di locali pubblici: ad esempio, se un Ente locale dispone di un teatro comunale, ne gestisce la stagione attraverso bando o direttamente e, secondo il parere dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, non offre ad altre realtà presenti sul territorio (*non profit*, associazionistica, Onlus, associazioni con scopo di lucro tra imprenditori del settore culturale) la possibilità di utilizzo dei medesimi spazi pubblici con le stesse modalità con le quali ha condotto la propria stagione ufficiale, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato raccomanda di utilizzare le stesse modalità e dare accesso anche alle altre realtà presenti sul territorio.

Vi è, quindi, una raccomandazione precisa, ma non una normativa chiara che impone tutto ciò.

Questa è la parte attuativa, che ho cercato di dividere a seconda dei testi che ho inserito nella bibliografia sulla gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Passo adesso al secondo livello del mio ragionamento complessivo: l'approccio organizzativo e gestionale, l'approccio dell'effimero, inteso non in senso polemico ma, anzi, in senso nobile, anche in

ricordo della figura del compianto assessore alla cultura del Comune di Roma che per primo utilizzò questo come un termine positivo, e l'approccio strutturale.

Le esperienze degli Enti locali, soprattutto in seguito alle riforme dei primi anni Novanta, portarono l'Amministrazione centrale dello Stato a cercare, attraverso l'articolo 10 del decreto legislativo n. 368 del 20 ottobre 1998, di legiferare sugli accordi e le forme associative che possono sottendere alla gestione del patrimonio culturale.

Nei commi 1 e 2 di tale articolo si specificano i ruoli del ministero e le possibilità di intervento: «1. Il Ministero ai fini del più efficace esercizio delle sue funzioni e, in particolare, per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali può: a) stipulare accordi con amministrazioni pubbliche e con soggetti privati; b) costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società». Fino ad allora c'era stata una spinta del decentramento *de facto*, che cominciava a muovere i suoi primi passi in Italia, ma non c'era mai stata una asseverazione legislativa.

«2. Al patrimonio delle associazioni, delle fondazioni e delle società il Ministero può partecipare anche con il conferimento in uso di beni culturali che ha in consegna. L'atto costitutivo e lo statuto delle associazioni, delle fondazioni e delle società debbono prevedere che, in caso di estinzione o di scioglimento, i beni culturali ad esse conferiti in uso dal Ministero ritornano nella disponibilità di quest'ultimo».

Tutto ciò riguarda il Ministero ma anche le fondazioni; peraltro, attraverso questa legge, sulla spinta degli Enti locali, si sancisce la legittimità di fondazioni per la cultura e di sistemi fondativi che non si basino soltanto sull'istituzione pubblica e sulla gestione e il controllo pubblico inteso nella sua totalità e anche nella ristrettezza del termine attraverso strutture soltanto pubbliche.

Quindi, l'approccio organizzativo e gestionale può avvenire attraverso soggetti giuridici sostituiti dagli Enti locali nella gestione e la valorizzazione di beni e attività culturali e paesaggistiche e parchi. Si prevede la costituzione di associazioni o fondazioni miste pubblico-privato attraverso il decreto legislativo n. 368/1998 per la valorizzazione dei beni culturali.

Vi porto alcuni esempi concreti. Possono esserci – erano molto in voga negli anni Novanta – le istituzioni culturali; nella mia provincia i due Comuni più grandi, al di là del capoluogo regionale, Scandicci e Sesto Fiorentino, hanno entrambi istituzioni culturali ed educative: Scandicci Cultura si occupa di teatro e biblioteche e Sesto Idee di funzioni sociali ed educative; sono istituzioni totalmente pubbliche.

Inoltre, ci sono le fondazioni, come le Scuole Civiche di Milano, la Fondazione culturale Giuditta Pasta di Saronno e RavennAntica, che possono avere al loro interno capitali che non siano totalmente pubblici.

Infine, ci sono le associazioni, come il Teatro Comunale Niccolini di San Casciano. Badate, porto l'esempio del mio Comune non perché penso di essere al centro del mondo, ma semplicemente perché tra i mille che vi potrei citare questo lo conosco, ovviamente, nei minimi particolari.

Ebbene, il Teatro Comunale Niccolini ha tre compagnie residenti, due teatrali e una di danza: l'Arca Azzurra Teatro, la compagnia teatrale di Ugo Chiti, sceneggiatore e drammaturgo piuttosto importante (è lo sceneggiatore dell'ultimo film di Matteo Garrone, *Reality*); Katzenmacher, la compagnia teatrale di Alfonso Santagata, attore sperimentale italiano; XE, la compagnia di danza.

Le tre compagnie residenti hanno costituito l'Associazione Teatro Niccolini. Preciso che, proprio per venire incontro alle prescrizioni legislative, tutte le entrate e le uscite del teatro afferiscono comunque nei capitoli del bilancio comunale, non nei capitoli dell'associazione. Invece, all'associazione è demandata, attraverso convenzione con il Comune, la gestione ordinaria del teatro, che però, in attuazione del parere dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, deve essere aperto anche ad altre realtà culturali e a compagnie presenti sul territorio, sia amatoriali che professionali. Ad esempio, alcune compagnie della provincia di Firenze usano il nostro teatro per fare le prove: questo ci permette di risparmiare anche dei soldi, in quanto una settimana di prove da noi si traduce nella rappresentazione di due spettacoli per il pubblico senza versamento di alcun cachet alla compagnia.

Abbiamo strutturato un sistema artigianale, come peraltro hanno tanti altri Comuni, naturalmente.

Anche qui si nota come la buona volontà e il tentativo di utilizzare la fantasia amministrativa sia protesa all'esigenza di non far lievitare in maniera eccessiva le spese, dal momento che un teatro come il nostro, un piccolo teatro ottocentesco con trecento posti, tra manutenzione ordinaria e straordinaria, programmazione e spese vive costa all'Amministrazione comunale di San Casciano all'incirca 170.000-180.000 euro all'anno, il che per un comune medio-piccolo di diciottomila abitanti non è una somma irrilevante.

### *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Qual è il bacino di utenza del teatro?

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Il bacino di utenza sostanzialmente è tutta la provincia di Firenze; tra l'altro, questo è uno degli esempi di reti fra Enti locali per la valorizzazione che potremmo fare: siamo nel sistema ARTeatro. È un sistema realizzato dai teatri maggiori della provincia di Firenze attraverso il quale da gennaio ad aprile, con un biglietto unico e attraverso il servizio di box office unico, si possono acquisire i biglietti per gli spettacoli dei dieci teatri maggiore della provincia di Firenze, quattro in città e sei in provincia.

Questo sistema funziona, in quanto comporta una mobilità culturale che, altrimenti, non ci sarebbe; infatti, non c'è nella prima parte della stagione. Come teatro, il nostro massimo successo di pubblico lo otteniamo esattamente in quella parte della stagione; mentre, nella prima, dove il sistema ARTeatro non funziona per questioni meramente economiche, il successo del teatro è minore. Comunque, siamo sulla media di duecentocinquanta spettatori per ogni rappresentazione.

Da noi, come in tanti altri Comuni, il teatro è simbolo della comunità e si regge su cento abbonamenti fissi all'anno per la stagione teatrale; in più, viene utilizzato per la stagione ufficiale quaranta volte all'anno e per altri tipi di attività culturali, in particolare teatro e danza, centocinquanta volte all'anno. Credo di dire un'ovvietà sottolineando che un teatro è fonte di arricchimento culturale ed economico per la comunità; noi, infatti, abbiamo sedici associazioni culturali di laboratorio e di corsi teatrali e di danza, nate dopo la ristrutturazione del Teatro Comunale Niccolini.

La struttura inizialmente apparteneva ad un'accademia settecentesca composta, come succedeva spesso nei Comuni italiani, dai notabili della cittadina; nel 1995 il Comune, dopo un lungo processo di esproprio, ha assunto la proprietà e la gestione (è stato espropriato alle famiglie palco per palco). Ciò ha favorito negli anni la nascita, oltre delle tre compagnie residenti, di sedici laboratori e l'avvio di numerose attività, che peraltro hanno dato lavoro a tanti ragazzi di San Casciano, che ne hanno fatto una ragione di professione e di vita o comunque un'integrazione piuttosto sostanziale alla loro attività principale, proprio perché sono stati educati e formati da grandi attori come quelli dell'Arca Azzurra, che certamente è stata aiutata dalla presenza di un artista del calibro di Ugo Chiti.

Nei saggi finali, che si svolgono tra maggio e giugno, sia di danza che di teatro, ben diecimila persone riempiono il teatro; anzi, talvolta capita che per il numero elevato di richieste sono spesso costretti a fare i saggi la mattina e il pomeriggio per le scuole e la sera per le famiglie.

Si tratta sicuramente di un sistema che funziona e che rappresenta un esempio positivo, che trae origine da alcuni fattori certamente particolari, in quanto dà anche una risposta economica alla nostra comunità.

Ci sono anche i consorzi, che però sono poco utilizzati, aziende speciali, società a responsabilità limitata e società per azioni, su cui non entro nel merito.

Le quote maggiori, comunque, vengono prese da istituzioni culturali, fondazioni e associazioni, mentre quelle minori da consorzi, aziende speciali, Srl e Spa.

Questo è il parere dell'AGCM che prima richiamavo: «Auspica, in presenza di capacità inutilizzata della struttura e senza in alcun modo condizionare la programmazione di quest'ultima, che sia consentito l'utilizzo delle strutture pubbliche da parte di altri operatori culturali – quindi non solo quelli individuati attraverso bando o direttamente afferenti all'Amministrazione – secondo criteri di equità e non discriminazione e sulla base di selezione trasparente».

Un esempio di fondazione è quella attiva dal 23 ottobre 2001 del Parco archeologico di Classe a Ravenna, RavennAntica, che è stata istituita per la valorizzazione, anche a fini turistici, del patrimonio archeologico, architettonico e storico-artistico. Tra i soci fondatori non ci sono soltanto le Amministrazioni pubbliche o gli enti di ricerca, come l'Università degli studi di Bologna, ma anche le fondazioni private, in particolare fondazioni bancarie, come la Cassa di Risparmio e il Monte di Bologna e Ravenna.

Il controllo, all'interno del consiglio di amministrazione, viene assicurato dalla presenza del Soprintendente per i beni archeologici dell'Emilia-Romagna e del Soprintendente per i beni architettonici e paesaggistici di Ravenna, che fanno parte di diritto di tale consiglio. Ci sono inoltre – è un esempio positivo che ho appositamente inserito – mille fra cittadini, imprese e associazioni che hanno aderito con quote a questa fondazione. Quindi, si tratta di un sistema di azionariato diffuso per la cultura.

L'approccio dell'effimero vede come sistema più utilizzato l'affidamento per bando pubblico su iniziativa privata: succede nelle maggiori città, ma anche nei centri minori; i finanziamenti solitamente provengono da sponsor privati.

Il ruolo del Comune consiste nella facilitazione al rilascio dei permessi, nell'alleggerimento burocratico, nella messa a disposizione dei luoghi pubblici adatti alle diverse tipologie degli eventi (piazze, parchi, giardini, stadi). Si estrinseca solitamente in notti bianche, che oggi sono di grande utilizzo da parte di tutti i centri italiani, concerti ed eventi.

Vi porto, al riguardo, l'esempio di Firenzestate 2012, che ha sorpreso anche per l'utilizzo enorme di eventi, in particolar modo musicali, di enorme richiamo, con costi anche sostenuti da parte della pubblica amministrazione. Non so, visto il ruolo del Sindaco di Firenze, se questo derivi anche da altre situazioni; tuttavia, non intendo entrare nel merito. Non so se sia casuale, però da Firenze, da giugno ad oggi, sono passati i Radiohead, Bruce Springsteen, Madonna, Iggy Pop; questi sono solo alcuni dei grandi nomi. Durante una notte bianca, che è stata vissuta in tutte le piazze di Firenze, c'è stato Edoardo Bennato.

Quindi, dico in maniera assolutamente obiettiva che è stato svolto un grande lavoro da parte della pubblica amministrazione e che è stata realizzata una notevole spesa finanziaria mediante capitoli di bilancio dedicati specificatamente a questa manifestazione per integrare gli apporti degli sponsor privati e di coloro che avevano vinto il bando per l'estate fiorentina. Posso solamente aggiungere che un'estate fiorentina come questa non la si vedeva da vent'anni; al riguardo, naturalmente ognuno fa le proprie riflessioni.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Vediamo se si rivedrà.

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Certo, vediamo se si rivedrà: lo scopriremo solo vivendo.

In ultimo, vi è l'approccio strutturale che riguarda la riorganizzazione degli spazi attraverso il recupero e il cambio di destinazione d'uso di edifici pubblici e aree dismesse e l'apertura di musei, centri espositivi e multifunzionali.

Vi porto l'esempio della Casa a Palermo e della Casa dei Teatri e la Casa del jazz a Roma; questi ultimi oggi hanno subito una trasformazione diversa: sono esempi storicizzati. Ma c'è anche l'esempio delle Murate di Firenze, che, al di là della battuta precedente, denota invece una grande continuità amministrativa tra tre diverse Amministrazioni fiorentine.

L'Amministrazione della seconda metà degli anni Novanta progettò il recupero delle Murate, il vecchio carcere di Firenze; contestualmente, venne costruito un nuovo carcere a Sollicciano, nella parte ovest, vicino a Scandicci, peraltro già assolutamente inadeguato rispetto alle esigenze.

Le Murate, quindi, furono dismesse e lasciate completamente inutilizzate per circa dieci anni; dopodiché, si pensò di utilizzarle per la cultura dell'effimero, ossia eventi e concerti. Infatti, venne espressa la volontà precisa da parte di tutte le Amministrazioni di rivalutare quella struttura: l'Amministrazione Primicerio, l'Amministrazione Domenici, che trovò tutti i finanziamenti, l'Amministrazione Martini della Regione Toscana – ecco le reti per la valorizzazione – e l'Amministrazione della Provincia di Firenze, che siglarono un accordo di programma per il recupero totale delle Murate.

Ebbene, oggi quella struttura è diventata sede di decine di alloggi popolari, di sette *start-up* nell'innovazione tecnologica e del caffè letterario, su bando pubblico su iniziativa privata, che ospita decine di eventi ogni anno, come ad esempio la presentazione di libri. Proprio la scorsa settimana presso il caffè letterario si è tenuta la "Notte della ricerca", evento promosso in collaborazione con l'Università di Firenze.

Si tratta di un caffè letterario gestito da un'associazione privata composta da giovani fiorentini; c'è anche una libreria e ci sono le sedi di Firenze dei Teatri e di tutte le associazioni culturali gestite in maniera parziale, diretta o indiretta, dal Comune di Firenze o dalla Provincia di Firenze.

Parliamo, inoltre, di un recupero architettonico conservativo molto bello, in quanto è stata mantenuta la struttura del carcere e contestualmente un luogo come le Murate è stato trasformato in un punto di ritrovo multifunzionale: è un esempio, a mio avviso, positivo di approccio strutturale, certo con finanziamenti che oggi sarebbero impensabili vista la situazione attuale dei fondi a disposizione degli Enti locali.

Questi sono alcuni degli esempi di reti fra Enti locali che riguardano direttamente il mio mandato amministrativo. Lo ripeto, sono esempi che valgono semplicemente per indicare uno dei tanti modi di fare cultura nel territorio, mettendo a sistema conoscenze, competenze e finanziamenti e cercando di ottenere sempre nuove risorse proprio attraverso il funzionamento efficace del sistema stesso (riprendo le ultime parole della *lectio magistralis* del Sottosegretario Cecchi).

Occorre finanziare la cultura e trovare i modi per finanziarla: un esempio certamente utile lo ritroviamo nel Chianti. Rammento che il Chianti si divide in otto Comuni, distribuiti tra fiorentino e senese (non sto adesso a specificare chi ha il Gallo Nero: si vede nella DOCG del vino). Per dare l'idea plastica di che cos'è il Chianti, dico molto sommariamente che è un territorio storico, composto da otto Comuni, che si estende dai confini della provincia di Siena ai confini della provincia di Firenze e comprende in maniera storicizzata anche altri due Comuni, Impruneta e Bagno a Ripoli.

Ebbene, dieci Amministrazioni si sono messe insieme e hanno istituito, attraverso un dialogo lunghissimo con le associazioni di categoria e i singoli operatori, la nuova imposta di soggiorno nel Chianti. Quello che vedete è l'articolo 1 del regolamento, che nelle parti fondamentali esprime il senso e lo scopo dell'imposta, vale a dire come è stato interpretato l'articolo 4, comma 1, del decreto legislativo n. 23/2011, che quando intervenni nell'incontro del 14 dicembre scorso era ancora in fase di redazione. Oggi, finalmente è norma e al primo posto pone la promozione turistica e commerciale, in particolare – elemento, questo, che abbiamo preteso noi amministratori pubblici – attraverso investimenti culturali. In altre parole, si precisa a monte che i proventi dell'imposta di soggiorno dovranno essere utilizzati soprattutto per gli investimenti culturali, intesi sia in senso strutturale (conto capitale o gestione non dell'effimero) sia in senso di eventi culturali temporanei.

Questo aspetto è fondamentale per capire il senso del lavoro comune che abbiamo svolto: dieci Amministrazioni comunali e oltre centocinquantamila abitanti hanno votato, attraverso i loro rappresentanti, un'imposta che prevede la cultura come primo fattore di sviluppo e prima possibilità di spesa attraverso il gettito dell'imposta di soggiorno.

Mi preme, inoltre, sottolineare anche la lettera f) del comma 5 dell'articolo 1 del Regolamento comunale sull'imposta di soggiorno, dal momento che si specifica che sono previsti "interventi anche per la risoluzione della problematica del 'digital divide' nelle zone rurali". Anche questo si collega alla cultura: basti vedere che nei nostri sistemi museali alcune iniziative non sarebbero possibili se non fosse stato previsto un forte investimento nel recupero del *digital divide* e, quindi, nella possibilità di dotare anche frazioni e località rurali e isolate di connessione, via cavo o attraverso il sistema Wi-Fi.

### *Monica Meynet*

Comune di Valtournenche

Mi scusi, vorrei porre una domanda al Sindaco Pescini relativamente all'imposta di soggiorno. Leggevo poc'anzi le destinazioni del gettito dell'imposta: lei non ritiene che forse alcune di quelle attività potrebbero essere non condivise – mi rendo conto che da noi lo sono e lo saranno, in quanto l'imposta di soggiorno è appena entrata in vigore – considerato che non fungono realmente da volano per la promozione culturale e del turismo. Grazie.

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Se torniamo ad una slide precedente, possiamo notare che la lettera a) è molto chiara e funge da volano per l'economia locale dal punto di vista del turismo.

Ad ogni modo, faccio notare che non è un caso che ci siano tutte quelle lettere e che la lettera f) sia l'ultima, *last but not least*, in quanto deve essere ben sottolineata: la prima e l'ultima indicano gli investimenti che sono stati scelti e fortemente voluti dalle pubbliche amministrazioni, in accordo con il *panel* di indirizzo composto da tutte le associazioni di categoria e dai sindacati che afferiscono ma sono interni al settore del turismo.

Le altre lettere indicano semplicemente buona amministrazione; però, sono i settori di buona amministrazione che più stanno a cuore alle strutture turistiche, quantomeno nel nostro territorio, ma credo in generale in tutto il territorio italiano.

Del resto, questo regolamento è stato preso a esempio non solo perché dieci Comuni si sono messi insieme con lo stesso regolamento, le stesse tariffe e lo stesso tempo di imposizione della stagione turistica, che va dall'1 marzo al 31 ottobre, ad eccezione del Chianti che ha fatto da apripista per la regione; quindi, questo regolamento lo ritroverà anche in molte altre zone della regione Toscana. Ma anche perché in tutto il territorio toscano le associazioni di categoria hanno richiesto la cura e la manutenzione del decoro urbano, in quanto è ritenuto fondamentale per il turista.

Del resto, se una bellissima struttura turistica è inserita nel contesto di un paese completamente trascurato, il turismo è senz'altro svantaggiato. Lo stesso dicasi per le strade di collegamento: in un territorio rurale le strade comunali sono anche le cosiddette "strade bianche"; noi abbiamo la viabilità ordinaria, ma per arrivare alle strutture agrituristiche in particolare – nel Chianti la grandissima parte delle strutture ricettive è costituita da agriturismi ottenuti dal recupero di case coloniche, fienili e ville storiche toscane – bisogna percorrere strade che spesso sono comunali o vicinali a uso pubblico. Quindi, esse hanno una parte di finanziamento, anche comunale, stabilita in ogni singolo regolamento comunale, o con il materiale da portare ai residenti o con il rifacimento biennale o annuale della strada, che si traduce in poste di bilancio importanti. Tutto questo naturalmente viene fatto a vantaggio del turista, dal momento che facilita il raggiungimento di tali strutture.

Lo ripeto, le nostre strade comunali non sono le grandi viabilità o la viabilità urbana, ma le strade che devono portare il turista alla struttura ricettiva; con riferimento alla mobilità locale, i nostri territori non hanno mobilità urbana ma extraurbana e, quindi, registrano un difficile accesso dei turisti alle grandi città d'arte attraverso mezzi pubblici.

Noi siamo tra Siena e Firenze: il caso di San Casciano è uno dei più fortunati, in quanto è molto vicino alla città e con dimensioni abbastanza grandi rispetto agli altri Comuni dal punto di vista

della popolazione e dei servizi presenti all'interno del Comune e nei rapporti con gli altri Comuni, dal momento che funge da centro servizi per il Chianti fiorentino. Invece, Comuni come Radda in Chianti, Gaiole in Chianti e Castellina in Chianti, tre Comuni preziosissimi, il terziere del Chianti storico, contano complessivamente circa cinquemila abitanti ma coprono una superficie enorme di circa 380 chilometri quadrati; quindi, spostarsi attraverso una superficie così ampia solo con mezzi privati e senza mezzi pubblici, in un periodo in cui sul trasporto pubblico è scesa la mannaia sia dal parte del Governo centrale sia, di conseguenza, da parte delle Regioni, in particolare per il trasporto su gomma, rende più complessa la fruizione turistica, sia in entrata sia in uscita dalle città d'arte. Risulta evidente, quindi, che determinati target di flusso turistico non possono vedere il Chianti come una metà preferenziale proprio per la mancanza di mezzi pubblici; pertanto, investire sul decoro attraverso l'imposta di soggiorno va incontro alle esigenze anche delle strutture turistiche e ricettive.

L'ultimo punto è stato richiesto a gran voce; indubbiamente, si tratta di una questione delicata e non di facile soluzione, dato che si tratta di mettere d'accordo dieci Comuni. Infatti, stiamo provando a farlo per compartimenti provinciali: il senese e il fiorentino.

Tra l'altro, Barberino Val d'Elsa, San Casciano in Val di Pesa e Tavarnelle Val di Pesa hanno costituito una Unione dei Comuni e la prima funzione che hanno pensato di mettere in unione è stata la polizia municipale; il controllo sull'abusivismo è stato richiesto dalle strutture ufficiali.

D'altronde, in territori rurali, dove è amplissimo il territorio – San Casciano, ad esempio, ha un'estensione territoriale maggiore di quella del Comune di Firenze – ma con pochi abitanti e con difficoltà di raggiungere ogni singola struttura, si rischia che l'abusivismo svantaggi le strutture che sono maggiormente attente, non evadono il fisco e denunciano regolarmente i posti letto.

Da noi, infatti, si registrano casi di mancanza di trasparenza sia nella denuncia dei posti letto sia nella costruzione della tipologia turistica; ad esempio, ci sono tanti agriturismi, che godono di tutte le agevolazioni tipiche delle leggi nazionali e regionali sull'agriturismo, che invece sono strutture ricettive alberghiere a tutti gli affetti. Al riguardo, abbiamo lavorato perché vi sia una precisa distinzione nei nostri regolamenti comunali di applicazione alla legge regionale sull'agriturismo tra struttura ricettiva alberghiera e struttura agrituristica; diversamente, si svantaggiano le strutture agrituristiche. Ricordo che per ricevere la definizione di struttura agrituristica l'attività economica prevalente deve essere l'agricoltura e non il turismo; tra l'altro, fino all'anno scorso gli agriturismi non pagavano nessuna imposta sui beni immobili, mentre oggi pagano l'IMU fino al 2 per mille sulla rivalutazione catastale.

Del resto, proprio la settimana scorsa, l'Agenzia delle entrate ci ha fatto sapere che tantissimi di questi edifici – nel fornirvi questo dato mi richiamo al contenuto della lettera e) del Regolamento relativa al controllo sull'abusivismo fiscale ed edilizio – devono essere accatastati. Precisamente, il 97 per cento degli edifici rurali del territorio di San Casciano devono subire l'accatastamento, che dovrà essere realizzato entro dicembre prossimo, per poter essere assoggettati al pagamento dell'IMU. Questo è il dato fornito dall'Agenzia delle entrate.

Esprimo queste considerazioni esclusivamente per mettere in luce come è stato gestito questo settore in anni precedenti, senza con ciò voler colpevolizzare nessuno, ma semplicemente per ribadire che occorre tornare ad una omogeneizzazione di leggi, regolamenti e opportunità; diversamente, si rischia di avvantaggiare chi non rispetta totalmente la legalità che deve essere propria di una struttura e di un rapporto con la pubblica amministrazione.

Questo è un altro sistema a geometrie variabili: il Chianti fiorentino lavora insieme al Valdarno per il sistema museale; dieci Comuni, sei del Chianti e quattro del Valdarno fiorentino, hanno dato vita a un regolamento e una convenzione che coinvolgono dodici musei, in gran parte civici e di arte sacra, che contengono opere non banali – parliamo di Masaccio, Ambrogio Lorenzetti, Simone Martini – ma anzi di un certo prestigio. Insomma, in questi musei è contenuto ciò che offre la cultura rurale di una zona che, soprattutto tra Medioevo e Rinascimento, ha annoverato alcuni dei più grandi artisti. Pensate, in dieci Comuni della fascia periferica di Firenze ci sono dodici musei: c'è una ricchezza culturale e artistica molto vasta.

La Provincia di Firenze ha coordinato questo sistema, attraverso la cui composizione siamo riusciti a ottenere il finanziamento del Piano integrato della cultura regionale. Del resto, la Regione Toscana da alcuni anni, in particolar modo dal 2010, non finanzia più singoli musei nei territori minori; ovviamente, per le grandi città si adottano altre modalità. Ma i musei minori non vengono più finanziati singolarmente: devono far parte di un sistema e rispettare alcuni parametri, sia di rendicontazione di spesa, sia di estensione territoriale, sia di composizione demografica, quindi il raggiungimento di un *tot* utenti dal punto di vista della potenzialità dei residenti, delle potenzialità turistiche e delle ore di apertura.

In questo caso San Casciano per dimensioni è il più grande ed ha il Museo civico che permette di raggiungere i parametri sull'apertura di ore settimanali e, quindi, di concorrere al PIC; per l'anno 2012 circa il 50 per cento è finanziato dalla Regione, mentre il restante 50 per cento dai Comuni.

Questo è il Piano d'iniziativa regionale che in Toscana è denominato: "Musei di qualità al servizio dei cittadini e delle cittadine toscane"; mentre, quelli che vedete adesso sono i due vecchi sistemi singoli: "Chianti Musei" e "Verdi Terre di Toscana" per quanto riguarda il Valdarno. Oggi sono finalmente insieme.

A partire dal 2009 questa collaborazione ha avuto diversi obiettivi e progetti, una maggiore visibilità dell'attuale sistema museale nell'ambito delle aree di riferimento, una diffusione e comunicazione della conoscenza del patrimonio storico, artistico, architettonico, archeologico e delle tradizioni locali su un'ampia scala territoriale, rivolta ad un pubblico differenziato.

In un secondo momento si sono aggiunte una serie di altre azioni volte a integrare e legare l'attività culturale alla promozione turistica del territorio chiantigiano e alle attività artigiane di qualità presenti all'interno dei territori. Infatti, abbiamo promosso un'iniziativa che ha portato gli artigiani nel museo: ad esempio, con i ceramisti locali riproduciamo le robbiane e il sistema di rifacimento delle robbiane; peraltro, tale iniziativa permette agli artigiani di entrare in contatto con i turisti che visitano il museo. Inoltre, in questo modo si offre ai turisti la possibilità di residenza turistica che non sia soltanto l'occasione di stare in un posto che si può visitare velocemente in auto ma anche transitare verso le altre città.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Come vendete questa rete? Come la presentate al pubblico?

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Ora ci arriviamo.

Do il dato sulle 16.300 presenze nell'anno 2011, che segnano un incremento rispetto al *trend* regionale e nazionale relativo al consumo culturale e alla fruizione dei musei.

Troviamo poi l'ottimizzazione delle risorse e le procedure omogenee nella gestione dei servizi.

Abbiamo un unico direttore artistico...

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Unico per tutti?

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Certo, unico per tutti. Viene indetto un bando unico gestito dal Comune capofila per tutti; quindi, c'è un unico direttore artistico, c'è un unico sistema.

Come lo vendiamo? Questi sono i nuovi progetti per l'innovazione tecnologica e informativa.

Ad esempio, questo è il progetto "Virgilio QR-Code": abbiamo siglato un accordo con una *start-up* attraverso cui saranno installate postazioni fisse in numero di cinque per ogni Comune, avvicinandosi alle quali l'utente potrà scaricare i dati che gli interessano sulle promozioni culturali del territorio, notizie sulle opere d'arte ospitate nei musei – anche per questo abolire il *digital divide* è stato importantissimo: investimenti sulle infrastrutture materiali come questi possono significare tanto anche per la cultura – e schede informative su ogni singola realtà culturale e sulle opere d'arte più importanti all'interno di ogni singola realtà culturale.

Si tratta di un sistema implementabile sia nei contenuti che nella fruizione, ragion per cui potrà essere utilizzato anche in altri settori. Partiamo dalla cultura ma potremmo implementarlo, ad esempio, per i ristoranti, con l'obiettivo di unire cultura e turismo.

Quello che vedete adesso è un esempio di implementazione del QR-Code: il servizio "Culture", pensato per avere informazioni e utilizzare foto e video riguardanti un punto di interesse attraverso *smartphone* e *tablet* semplicemente inquadrando con l'obiettivo della fotocamera il relativo QR-Code inserito su apposito pannello di supporto. Inoltre, mediante georeferenziazione è possibile visualizzare la propria posizione su di una mappa e quella di altri punti di interesse posizionati nei dintorni, senza la necessità di avere specifiche funzioni installate sui dispositivi. È un sistema che è stato implementato proprio nelle ultime settimane; quindi, parliamo di una cosa reale.

Questo è un altro modo per rendere omogeneo un sistema museale: una *card*. Abbiamo una *card* dal 2010 e abbiamo promosso diversi eventi, tra i quali ricordo "Le forme dell'arte", "Immagini e saperi tra Chianti e Valdarno", "Saperi e Sapori" per la ristorazione e la ricettività tra Chianti e Valdarno. Questo è uno dei prodotti dell'accordo per l'imposta di soggiorno con le associazioni di categoria: l'inserimento di sapori e di tutto quello che comporta questo termine nella diffusione culturale del sistema museale.

Il legame tra i musei si è concretizzato attraverso una *card* che, oltre ai *dépliant* cartacei formativi canonici, consente un accesso illimitato a tutte le strutture museali e alle aree archeologiche: con cinque euro si possono visitare tutti e dodici i musei nel territorio del Chianti e del Valdarno. Poi, attraverso i fondi regionali rivenienti dal PIC dedicati alla didattica, si sono instaurati rapporti con le scuole per la realizzazione di visite guidate per tantissime associazioni e sono state previste aperture straordinarie ed eventi speciali di vario tipo rivolti ad un pubblico diversificato.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

La *card* prevede anche la possibilità di utilizzare i trasporti pubblici?

## *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

No. Non possiamo farlo perché il trasporto pubblico in Toscana non è gestito a livello comunale, ma provinciale.

Oggi siamo in un limbo, come sa bene il collega di Calenzano che è qui con me, che è responsabile della Consulta Anci per i trasporti in Toscana, in quanto siamo in attesa della gara regionale: la Regione Toscana bandirà un'unica gara per il trasporto pubblico.

Avevamo quattordici società di gestione del trasporto pubblico in Toscana; allora, il Presidente della Regione e l'assessorato hanno deciso di abbandonare le gare provinciali e riappropriarsi della delega assegnata a ogni singola Provincia. Ora siamo in una situazione di incertezza, con ordini di servizio continuativi, una sorta di limbo che genera ovviamente preoccupazione negli operatori economici.

Tuttavia, l'opportunità di bandire una gara regionale è sentita, in quanto genera forti risparmi; tra l'altro, ha già dato il via a due fusioni societarie amplissime del trasporto pubblico locale: dalle quattordici aziende siamo già a due, che probabilmente si scontreranno in gara con i colossi europei, oppure faranno sinergia, come è già successo, con le grandi società private europee di trasporto pubblico.

La *card*, però, viene distribuita non solo nei punti pubblici ma anche, attraverso una convenzione specifica in cui si assumono obblighi reciproci, le strutture ricettive, dal momento che essa comprende *dépliant* e strumenti informatici per pubblicizzare il proprio territorio. Del resto, conviene anche a loro che la permanenza media nel territorio non sia legata solo alle città d'arte.

Noi registriamo una permanenza media di quattro giorni nel territorio, ma gli studi turistici ci dicono che il Chianti potrebbe portarla fino ad una settimana: stiamo lavorando per quello e lo possiamo fare soltanto facendo sistema.

Quelli che vedete sono alcuni degli eventi rivolti a un pubblico diversificato. Ad esempio, per quanto riguarda San Casciano cito, tra i tanti eventi, l'apertura straordinaria del museo in occasione della "Notte dei musei" (ci sono anche le notti dedicate all'archeologia); quindi, il museo e la biblioteca restano aperti anche la notte.

Ciò è reso possibile dall'associazione Amici del Museo e della biblioteca: le aperture notturne, infatti, per le note restrizioni dei fondi per il personale, non possiamo gestirle con il nostro personale; le portiamo avanti attraverso un'associazione di giovani che si occupano della gestione notturna ed estiva della biblioteca. Tra l'altro, sono loro stessi fruitori del museo e in particolare della biblioteca per lo studio. Dunque, attraverso una convenzione stipulata direttamente con il Comune, loro gestiscono gli orari di apertura.

La prima foto raffigura il Museo civico di San Casciano, inaugurato qualche anno fa, mentre la seconda le case della memoria, progetto importante per tanti versi per San Casciano, ma non solo. È un circuito regionale e sovraregionale sulle case appartenute ai grandi nomi dell'arte, della cultura e della scienza. Anche questo è un sistema che comprende oltre trenta dimore, tra cui ricordo la casa di Leonardo e quella di Michelangelo; peraltro, è in corso un accordo per potervi inserire anche la casa natale di Giacomo Leopardi e quella di Francesco Petrarca.

Si tratta di tante dimore storiche che potete visionare sul sito *casedellamemoria.it*. È una iniziativa promossa da una rete intelligenze tra Enti locali e Regioni, con un ruolo in questo caso marginale delle Province, che coinvolge soggetti privati, considerato che queste case spesso non sono di proprietà pubblica. Nel nostro territorio, precisamente a Sant'Andrea in Percussina, è ubicata la casa di Niccolò Machiavelli, che è stata inserita per gli eventi nel sistema museale del Chianti e del Valdarno, nonostante sia di proprietà di un grande gruppo enologico.

Questa è la casa dove il Machiavelli nel 1513 ha scritto *Il Principe*, durante un esilio disperato da Firenze.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Questa, se non sbaglio, è la lettera che ho visto in villa.

## *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Esatto, è la lettera che Machiavelli scrisse a Vettori; c'è anche una lettera disperata scritta a Guicciardini. Tali corrispondenze ci fanno capire come subisse in maniera particolare l'esilio fiorentino; tra l'altro, dal retro di questa casa lui aveva modo di vedere Firenze.

L'umanità ha avuto, nella sfortuna del Machiavelli, la fortuna che in quell'anno di grande sofferenza ha scritto *i Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio* e *Il Principe*, che termina di scrivere nel dicembre del 1513.

Anche gli eventi in cui collegheremo marketing territoriale attraverso progetti originali di realtà aumentata e conferenze scientifiche di politologia molto più classiche sul Machiavelli, che verranno svolte in questo luogo e nei luoghi pubblici di San Casciano, sono inseriti nel circuito culturale del Chianti; tuttavia, non potranno essere realizzati senza il supporto necessario di Regione e Provincia.

Questa è l'ennesima dimostrazione che da soli non si va da nessuna parte, anche quando si hanno luoghi di assoluto prestigio come questo, dove ancora viene conservato lo scrittoio e la casa, ad eccezione di alcune pochissime modifiche, è sostanzialmente quella dove il Machiavelli ha scritto *Il Principe*.

Questo è un altro esempio di accordo di valorizzazione, che ha visto il mio Comune protagonista (in questo caso lo posso dire). È un accordo che riprende molte delle prescrizioni e dei precetti normativi contenuti negli articoli del Codice dei beni culturali e della Costituzione, siglato tra Ministero per i beni e le attività culturali, Soprintendenza per i beni architettonici della Regione Toscana, Direzione regionale per i beni culturali della Regione Toscana, Regione Toscana, Comune e privati.

Il caso Laika – a breve vi spiegherò la ragione per cui lo definisco caso – è un esempio di sinergia tra pubblico e privato. Vedete nella slide un'area collinare del territorio comunale di San Casciano: la parte sulla vostra destra è già realizzata, mentre la parte sulla sinistra rappresenta in *rendering* il nuovo stabilimento di una grande azienda di camper, appunto la Laika.

Si tratta di un'azienda storica della Val di Pesa che tra indotto e stabilimento impiega milletrecento persone; attualmente è ubicata a Tavarnelle in un'area industriale, ma stava per delocalizzare. Fortunatamente, nei primi anni del Duemila venne trovato un accordo, sancito attraverso variante urbanistica, per la realizzazione di un nuovo stabilimento.

La Laika è un'azienda che lavora in un sistema di assemblaggio in otto capannoni distanti l'uno dall'altro, quindi con incidenti sul lavoro e infrastrutture vecchie e fatiscenti; pertanto, si è avvertita l'esigenza di realizzare un nuovo stabilimento, che però *in loco* non era possibile.

Il lavoro è stato lungo, ci sono state varianti, ci sono state anche tante opposizioni, dal momento che il luogo, come vedete, è prestigioso ed è nei pressi di un'area industriale che conta ben venti aziende. Come potete ben immaginare, il lavoro per rendere compatibile con il paesaggio circostante uno stabilimento di ventimila metri quadri non è stato di poco rilievo. Peraltro, sono stati presentati cinque ricorsi alla Magistratura ordinaria, tra penale, civile e amministrativa, tutti proposti da singoli cittadini, associazioni e comitati, contro la cosiddetta "variante Laika"; ebbene, tutti si sono conclusi con la vittoria del Comune e il ricorso penale con l'archiviazione completa.

Questa slide mostra l'accordo nelle sue prime fasi: eravamo al permesso di costruire, come succede in una normale vicenda urbanistica, tramite intesa con la Soprintendenza. Questa è l'area Laika e questa è l'area artigianale esistente: le mostro per far capire come si inseriscono urbanisticamente all'interno del territorio. Questo è il progetto. Questo è l'avvio dei lavori. Questo, invece, mostra il ritrovamento, durante i lavori, di alcuni reperti archeologici romani ed etruschi, subito segnalato alla Soprintendenza dall'azienda che aveva ricevuto l'appalto dalla Laika.

La Soprintendenza, naturalmente, blocca subito i lavori, in accordo con l'azienda e il Comune, che mette immediatamente a disposizione alcune stanze affinché vengano conservate le parti asportabili dei reperti; comincia così un lavoro molto lungo di accordi per la definizione di un progetto di valorizzazione culturale, e arrivo al punto.

Questo accordo di valorizzazione ha suscitato – e non ci metto dentro la passione che mi ha contraddistinto in questi anni e negli ultimi mesi – grandi polemiche anche nel mondo culturale, su cui non intendo entrare in quanto non ne ho la competenza.

D'altronde, applicando gli articoli del Codice dei beni culturali in merito alla valorizzazione, è emerso che l'area di ritrovamento di questi reperti, in particolare la parte che vedete sulla destra, confliggeva con lo stabilimento, soprattutto con le sue fondamenta. Pertanto, se avessimo realizzato lo stabilimento in quel punto senza spostare i reperti, sarebbero andati tutti distrutti. Parliamo di reperti che hanno un valore storico ma non monumentale e che testimoniano la presenza etrusca nel nostro territorio, peraltro già testimoniata da altri siti, i cui reperti, tutti visitabili, sono conservati in una sezione archeologica piuttosto nutrita del Museo civico di San Casciano.

Abbiamo cominciato, allora, un lungo percorso che è giunto fino al Comitato scientifico del Ministero per i beni e le attività culturali per predisporre un progetto di valorizzazione che salvasse lo stabilimento e contestualmente rendesse fruibili a tutti questo importante ritrovamento.

Ebbene, attraverso una sinergia con il privato (il privato sta pagando l'intero processo di asportazione e rimozione e parte di quello di ricomposizione dell'area archeologica) e con una convenzione con Laika, abbiamo messo insieme tutti i reperti, con lo stesso orientamento e la stessa posizione e nella stessa zona, in modo da realizzare un'area didattica e un'area culturale da inserire nel percorso storico e museale di San Casciano.

Tutto ciò, come vi dicevo in precedenza, ha provocato grandi polemiche, perché è una vicenda che ha già dei precedenti e che senz'altro veniva dopo una vicenda urbanistica molto discussa; tuttavia, tengo a precisare che, se non avessimo agito in quel modo, i reperti sarebbero andati distrutti. Dopo il rilievo stratigrafico serissimo che abbiamo imposto all'azienda che deve realizzare lo stabilimento, che essa ha poi concordato attraverso una convenzione con la Soprintendenza e il Comune di San Casciano, è stato appurato che, se fossimo intervenuti diversamente, queste testimonianze della nostra storia sarebbero andate distrutte.

Abbiamo preferito realizzare un'area concordando tutto e predisponendo un progetto che è stato prontamente sottoposto al vaglio della Soprintendenza per i beni archeologici della Regione Toscana, della Direzione per i beni culturali della Regione Toscana e del Ministero per i beni e le attività culturali.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Questi cerchi cosa sono?

### *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Sono gli alberi che verranno piantati: sono stati scelti dalla Direzione per i beni culturali della Regione Toscana in quanto ritenuti i più compatibili con quell'area; d'altronde, nella convenzione con Laika questa zona era stata destinata a verde pubblico. Noi, invece, l'abbiamo trasformata in un'area archeologica.

L'area presente all'interno del perimetro dello stabilimento era prevista come area a fruizione pubblica, però di un verde pubblico senza destinazione specifica: ebbene, noi abbiamo scelto di realizzarvi un'area attrezzata archeologica. Ecco, questo è lo stabilimento, questa è l'area archeologica e questo è un *rendering* di come sarà l'area al termine dei lavori.

Il percorso è stato molto lungo e ha comportato un anno e mezzo di blocco dei lavori; l'abbiamo concordato con l'azienda, che non ha rinunciato a investire nonostante i grandi rischi. Dopo le tante polemiche, abbiamo anche siglato un accordo con la Regione Toscana, firmato direttamente dal Presidente della Regione, nel quale si sancivano tutti i compiti di ciascuna amministrazione in tema di conservazione, tutela e valorizzazione.

In quel caso si è data piena attuazione al capitolo, composto dagli articoli del Codice dei beni culturali, sulla valorizzazione in accordo tra Enti locali, Regione e Ministero; abbiamo firmato un protocollo d'intesa con tutti i soggetti previsti in quell'articolo. Questo è il risultato di quel progetto e di questo lungo lavoro.

Si tratta di un accordo di valorizzazione che durerà per otto anni e che ha coinvolto fino al Ministero per i beni e le attività culturali nel suo Comitato scientifico: è importante ribadirlo perché questo sistema di valorizzazione non è utilizzato molto spesso; potevamo, come purtroppo succede, ricoprire tutto e far finta di niente; invece, insieme alla Soprintendenza abbiamo scelto di fare qualcosa di più.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

È importante che ci sia stato anche il privato.

## Massimiliano Pescini

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Assolutamente. L'area archeologica, rispetto ai costi dell'investimento industriale pari a circa trentotto milioni di euro, ha rappresentato un aggravio di circa un milione di euro tra ore lavoro e spese vive; gliel'abbiamo tutte imposte. Naturalmente le abbiamo concordate: non è che abbiamo la bacchetta magica o io sono il potestà di tempi che non vorremmo mai rivedere; abbiamo semplicemente cercato una strada che coniugasse ambiente con paesaggio, lavoro con cultura, tenendo conto che per il nostro territorio perdere un'azienda che offre lavoro a milletrecento persone avrebbe significato anche simbolicamente il definitivo segnale della decadenza industriale del nostro territorio, che è territorio rurale, ma il cui prodotto interno lordo è composto, ancora oggi, in gran parte dal manifatturiero e dall'artigianato. Quindi, era importante per tanti motivi.

Abbiamo scelto di accettare la sfida e non ci siamo scoraggiati, riuscendo così a portare a termine un processo che è stato davvero lungo e che prima ho definito caso, in quanto se digitate su *Google* "caso Laika" troverete all'incirca cinquecento articoli sulla stampa nazionale e regionale su questa tipologia di intervento, proprio perché ha scatenato tante polemiche arrivando da una situazione in cui tanti erano i comitati contrari.

Io confesso, per onestà e non per vanteria, che i comitati contrari erano composti da persone non residenti nei nostri territori, da intellettuali che conoscono molto bene il Chianti e che magari hanno in quelle zone la loro seconda casa; invece, la popolazione, ogni volta che è stata consultata, ha risposto positivamente, anche perché la Laika non è un'azienda secondaria ed è un'azienda storica: si trova in Val di Pesa, nel limitrofo Comune di Tavarnelle, dal 1964.

Questo accordo varrà per otto anni ed è propedeutico a introdurre l'ultimo livello del mio ragionamento, che riguarda le prospettive possibili sul federalismo demaniale e dei beni culturali.

Il decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85, in attuazione dell'articolo 19 della legge 5 maggio 2009, n. 42, approvata dai due rami del Parlamento, dispone l'attribuzione a Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni di un proprio patrimonio.

Di detto decreto ho riportato solo l'articolo 5 sulle tipologie dei beni, che al comma 5 recita come segue: «In sede di prima applicazione del presente decreto legislativo, nell'ambito di specifici accordi di valorizzazione e dei conseguenti programmi e piani strategici di sviluppo culturale, definiti ai sensi e con i contenuti di cui all'articolo 112, comma 4, del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni, lo Stato provvede, entro un anno dalla data di entrata in vigore del presente decreto, al trasferimento alle Regioni e agli altri enti territoriali, ai sensi dell'articolo 54, comma 3, del citato codice, dei beni e delle cose indicati nei suddetti accordi di valorizzazione».

Quindi, l'accordo di valorizzazione siglato con la Laika potrebbe essere propedeutico all'applicazione di una parte di federalismo demaniale, anche se non è previsto un automatismo all'interno dell'accordo di valorizzazione stesso.

Vi invito a leggere i notiziari nn. 25 e 26 del gennaio 2010-dicembre 2011, che ho inserito nella bibliografia, in quanto vi aiuteranno a capire la *ratio* di questo articolo 5 e del federalismo demaniale applicato ai beni culturali. A differenza di tutte le altre tipologie dei beni da trasferire si faranno trasferimenti mirati e il complesso dei beni culturali verrà salvaguardato; quindi, ci saranno singoli e specifici accordi di valorizzazione propedeutici al trasferimento e al decentramento in applicazione delle norme sul federalismo. Dunque, c'è senz'altro un federalismo demaniale culturale speciale, come viene definito nel notiziario che avete in bibliografia.

Quella appena descritta è certamente una prospettiva importante, dal momento che dà il senso di quella che potrebbe essere un'uscita razionale dalla congerie e dalla congestione normativa, e soprattutto dalla varietà delle esperienze che vi ho rappresentato.

Vorrei concludere il mio intervento leggendovi alcuni passaggi di un articolo, che non ho inserito in bibliografia semplicemente per motivi di tempo ma che vi invito a leggere, pubblicato il 23 settembre 2012 sul *Sole 24 Ore* e scritto da Giovanni Maria Flick, intitolato *Terza via dei beni culturali*.

Egli dà il senso di una prospettiva razionale e di una fiduciosa speranza in uno sviluppo che si colleghi alla cultura e possa essere regolato da valori e da ragione, non semplicemente da singoli casi e da singole esperienze, che magari danno la spinta a nuove leggi, come è successo, richiamandosi ai valori della Costituzione e ai testi più importanti che da essa afferiscono.

Vi leggo i paragrafi a mio avviso più rilevanti, quelli che indicano la possibilità di compiere un grande passo avanti per quanto riguarda i beni culturali in rapporto anche all'amministrazione locale: «Un passato in cui l'identità nazionale è testimoniata dal patrimonio culturale e artistico; un futuro per il quale sono indispensabili riforme in grado di assicurare crescita e occupazione, anche attraverso la tutela e la valorizzazione di quel patrimonio; un presente nel quale la crisi deve essere occasione di stimolo e di riflessione per una presa di coscienza da parte della società civile: non già per "fare economia di cultura", come troppo spesso avviene nella logica dei tagli, ma per progettare una "economia della cultura".

Il nostro processo unitario si è sviluppato attraverso un duplice Risorgimento. Nel primo la nazione si è fatta Stato attraverso la condivisione di valori – la tradizione, la storia, la lingua, la cultura, l'arte – in qualche modo elitari, espressione di una comunità dell'appartenenza. Nel secondo Risorgimento – dopo la nuova divisione fra nord e sud – la nazione si è riunita grazie alla Resistenza, attraverso la condivisione dei valori proposti dalla Costituzione repubblicana del 1948. Valori che si aggiungono a quelli del primo Risorgimento, non li sostituiscono, li aggiornano; sono espressione di una comunità della partecipazione, più che dell'appartenenza; nella loro attualità (penso al rapporto tra paesaggio e ambiente), dimostrano quanto sia necessario rileggere la Costituzione, prima di pensare a riscriverla».

Valorizzazione attraverso l'articolo 117: «Da una prospettiva statica, conservativa e stato-centrica, fondata sull'inalienabilità e sui limiti alla circolazione delle "cose" e nella loro materialità, a una dinamica tesa a coinvolgere il territorio, la società civile, le forze e le realtà locali».

«Il sistema dei beni culturali è segnato da una grande ricchezza, ma anche da una notevole diffusione sul territorio; dalla coesistenza di una pluralità di interessi, di attori pubblici e privati; quindi dalla frammentazione di competenze e di attività. Perciò è essenziale la cooperazione fra i diversi soggetti coinvolti: sia la cooperazione istituzionale fra soggetti pubblici, sia quella fra pubblico e privato, nonché fra impresa e *non profit*. La cooperazione è l'espressione, nel sistema dei beni culturali, dei principi costituzionali di pluralismo sociale (articoli 2 e 18 della Costituzione) e istituzionale (articoli 5 e 114); delle garanzie di libertà di manifestazione del pensiero (articolo 21), di cultura e di ricerca (articolo 33), di iniziativa economica (articolo 41)».

Penso che meglio non si potrebbe concludere. Grazie. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Grazie, Sindaco Pescini.

Non so se l'intero territorio italiano può vantare tutte le vostre ricchezze e tradizioni; comunque, adesso ne parleremo per valutare come ci si può organizzare anche dove mancano patrimoni culturali di questo valore. Naturalmente, occorre anche abilità nel fare sistema: non bastano i beni culturali, bisogna avere la capacità di valorizzarli, che qui abbiamo visto esserci in sommo grado. Sospendiamo brevemente i nostri lavori per concederci una piccola pausa; riprenderemo tra quindici minuti per affrontare le questioni sollevate in questa prima giornata in un seminario di approfondimento.

## Seminario approfondimento temi del Corso

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Riprendiamo i lavori.

### *Angelo Soragni*

Presidente del Consiglio comunale di Cesenatico

Vorrei fare una riflessione che poi si tramuterà in una domanda per Massimiliano. Nella nostra realtà, nella riviera romagnola, abbiamo deciso di fare l'esatto opposto: abbiamo deciso – parlo ovviamente della realtà che rappresento in qualità di Presidente del Consiglio comunale – di non imporre per il nostro territorio la tassa di soggiorno. Chi viene da noi, quindi, non paga quel balzello sbagliato costituito dalla tassa di soggiorno.

Io e il sindaco della mia città consideriamo iniqua una tassa che impone a una persona che decide di godere del nostro territorio di pagare un tributo. Io dovrei ringraziare quella persona perché viene nel mio territorio e dà un beneficio alla mia economia locale.

Tuttavia, siccome sono venuti meno dei trasferimenti – mi aspetto questa risposta da Massimiliano – dallo Stato centrale abbiamo adottato una scelta diversa: abbiamo tenuto molto bassa, sotto il 4 per mille, l'aliquota IMU sulle prime case e abbiamo innalzato quella sulle attività produttive e sulle seconde case. In realtà, sulle seconde case abbiamo lasciato l'aliquota al 7,6 per mille, mentre l'aliquota per le attività produttive è stata innalzata al 10 per mille.

In base alle previsioni pensavamo di elevare l'aliquota all'8,5 per mille, ma invece abbiamo deciso di fissarla al 10 per mille per sostituire la tassa di soggiorno.

Questo significa chiedere un sacrificio alle attività produttive, alle strutture ricettive, alle attività commerciali, al sistema turistico romagnolo e a quello cesenaticense per dare un beneficio a chi invece gode del nostro territorio.

Riccione, invece, ha deciso di tassare i propri visitatori un euro a stella. Sembra un gioco: se alloggi in un albergo a quattro stelle pagherai 4 euro, in un albergo a tre stelle pagherai 3 euro e via dicendo. Sono soldi perché per una settimana di vacanza una persona è costretta a pagare 30 euro in più che magari poteva investire per mangiare una pizza in un ristorante del posto.

La tassa di soggiorno in alcune realtà è entrata in vigore da poco, dal 1° ottobre e in altre un po' prima. Sono state adottate delle scelte e c'è chi, paradossalmente, ha beneficiato di questa introduzione. Nonostante la riviera romagnola accolga un turismo che viene in massima parte dall'Emilia colpita dal terremoto non ha sentito questa gravissima crisi.

Dopo aver fatto un cappello introduttivo volevo chiedere a Massimiliano quanto è entrato nelle casse del Comune per vedere se, più o meno, si è registrato un beneficio in termini di presenze. Vorrei capire sostanzialmente se la scelta che abbiamo fatto noi ha pagato. Infatti, non abbiamo avuto sostanzialmente problemi in termini di mancate presenze durante l'anno turistico, quindi da maggio a settembre rispetto all'anno passato, nonostante tutto quello che è successo dalle nostre parti.

Che cosa ha significato per voi in termini di presenze l'imposizione da marzo di questo balzello? Quanto avete incassato? Vi dirò dopo qual è la cifra che abbiamo incassato noi con l'IMU.

La mia domanda è mirata sostanzialmente a capire se avete subito, in termini di mancate presenze, un deficit dall'imposizione di questo balzello. Questa è la mia domanda.

Noi, invece, non l'abbiamo subito perché abbiamo deciso di adottare una struttura completamente diversa coinvolgendo anche i privati. Giustamente tu hai imposto la tassa di soggiorno e quei soldi li hai reinvestiti in promozione turistica del territorio.

Noi questo non l'abbiamo fatto con l'1 per mille in più sull'IMU, ma abbiamo chiesto i privati di farlo.

È stata creata un'associazione di privati, di strutture ricettive che fa promozione ogni anno per 200.000 euro.

Noi siamo sul mare e abbiamo in linea di massima un turismo balneare ed enogastronomico. Nei momenti più caldi, da una popolazione basica di 27-28.000 abitanti, diventiamo 4-500.000. Siamo una realtà abbastanza importante della riviera romagnola. Se non ricordo male, siamo la terza realtà della riviera romagnola.

Dopo Rimini e Riccione ci siamo noi. Registriamo più presenze di Cervia.

## *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

Ringrazio Angelo per la domanda. Proverò a fare due riflessioni e a spiegare perché abbiamo inserito quella tassa e le conseguenze che si possono intravedere.

Abbiamo un turismo che dura fino a novembre. È un turismo balneare, ma che si lega anche all'enogastronomia. Il Chianti è nel suo periodo di maggior splendore, come in tutte le zone vitivinicole sia dal punto di vista paesaggistico che della produzione. Sta finendo la terza settimana della vendemmia, quindi siamo dinanzi a un turismo diverso durante alcune fasce periodiche nell'anno. Ancora oggi gli agriturismi da noi sono tutti pieni rispetto a mesi come luglio e agosto in cui il turismo è diverso, più legato a quel pendolarismo verso le città d'arte che permette comodità di trasferimenti con mezzi privati. Vi fornirò dopo i dati delle presenze.

La prima riflessione che vorrei fare riguarda, ancora una volta, la parola "sistema". Angelo ha detto chiaramente che c'è chi l'ha applicata. Magari ci sono Comuni contermini, con le stesse caratteristiche, in cui uno l'ha applicata e l'altro no. Diventa complicato e si fanno differenze profonde tra Amministrazione e bilanci comunali; è responsabilità di ciascuno di noi amministrativamente, ma anche tra strutture. Meglio sarebbe applicarla o non applicarla sistemicamente. Abbiamo fatto questo ragionamento di sistema in tutto il Chianti, zona omogenea tra Firenze e Siena proprio per questo motivo, perché non ci fosse un'imposta "patchwork", un puzzle in cui un pezzo era rosso e un pezzo era nero. Potevamo scegliere tante ipotesi: di applicarla tutti, come abbiamo fatto, con le stesse tariffe e la stessa periodicità; potevamo scegliere di applicarla tutti con tariffe differenziate; potevamo scegliere di applicarla alcuni sì e altri no; potevamo scegliere di non applicarla in nessuno dei nostri Comuni.

Ritengo che il secondo e il terzo sistema siano i più pericolosi perché a quel punto si creano davvero concorrenze sleali derivanti da scelte non coordinate delle Pubbliche amministrazioni.

Anche le associazioni di categoria, con cui abbiamo fatto un lungo confronto e che in partenza erano naturalmente contrarie all'imposta di soggiorno – ognuno fa il suo mestiere –, vista la forte volontà comune da parte di dieci Amministrazioni di fare un passo in avanti sull'applicazione di questa legge, hanno poi condiviso il sistema e il metodo da noi adottato.

Abbiamo stesse tariffe, stessa fascia periodica (1° marzo-31 ottobre), stesse esenzioni. Vi ho fatto vedere l'articolo 1 del Regolamento, ma poi ci sono esenzioni per chi lavora nel Chianti.

Ad esempio, il rappresentante di un'azienda che viene nel Chianti per lavoro non paga l'imposta di soggiorno e la struttura ricettiva non deve conferire nulla.

Tra l'altro, le strutture ricettive non sono sostituti d'imposta e quindi si è creata anche la problematica di dover fare convenzioni con le stesse per cercare un sistema idoneo. Abbiamo scelto di dotare ogni struttura ricettiva del Chianti di un *software* omogeneo per la gestione della tassa di soggiorno. Attraverso questo *software* si possono ricavare le presenze turistiche e gli emolumenti che le strutture ricettive devono versare per l'imposta di soggiorno, dopo averli ricevuti dai turisti. Voi avete un turismo alberghiero da una a cinque stelle. La fascia media è costituita da due o tre stelle. Per gli agriturismi abbiamo scelto una fascia unitaria per cui si paga 1,50 euro per ogni giorno per ogni struttura agrituristica. Abbiamo adottato una differenziazione sulle stelle e sulle tipologie turistiche tra casa vacanze e *bed and breakfast*. Ogni tipologia turistica è stata normata e per ognuna è stata prevista una tariffa che è stata concordata con le associazioni di categoria.

Abbiamo scelto di stare molto attenti alle tipologie di offerta turistica. Ad esempio, per il campeggio si pagano 0,50 euro. I Comuni che hanno campeggi sul proprio territorio ovviamente fanno massa critica notevole sul turismo. Vi riporto solo un esempio. Il secondo Comune turistico dopo Firenze nella provincia di Firenze è Figline Valdarno che ha un campeggio enorme e registra circa 550.000 presenze turistiche. È un Comune che non ha sostanzialmente altra tipologia di turismo. Non rientra nel Chianti, ma l'ho citato per dire quanto il campeggio sia importante dal punto di vista delle presenze e del numero medio di giorni di permanenza.

La prima cosa giusta da fare era un lavoro lungo e certosino per allineare tutti alla stessa tariffa, allo stesso tipo di imposizione.

Poi vi spiego perché abbiamo fatto questa scelta. Altri Comuni in Toscana hanno scelto di non avere questa imposizione. La Regione Toscana ha dato a tutti la possibilità di inserire l'imposta di soggiorno perché doveva essere una legge regionale a stabilirlo. Devo dire che solo i Comuni che hanno poche presenze turistiche in Toscana hanno scelto di non inserire l'imposta di soggiorno.

La particolarità positiva del Chianti, che poi è stata ripresa anche dal Valdarno, dal Valdisieve, dalla Val d'Orcia e poi da altri sistemi, è stata quella di mettersi a lavorare insieme. Tra l'altro, questo per le Amministrazioni pubbliche è stato anche un momento di forza. Dieci sindaci che tutti insieme lavorano hanno una forza diversa da un sindaco che lavora singolarmente e si confronta in un momento difficile con le organizzazioni di categoria.

Abbiamo inserito questa tassa di soggiorno in un momento di crisi economico. Per noi, però, questo non è un momento di stasi dal punto di vista del turismo, bensì un momento di crescita totale: crescita di posti letto, crescita nella varietà dell'offerta delle strutture ricettive.

Mentre in Emilia-Romagna evidentemente siete più celeri, io ho ancora i dati non ufficiali per il 2012. Aspetto i dati dalla Regione e dalla Provincia che, attraverso i loro organismi, sono in grado di certificarli. Parlando con le associazioni di categoria e con i singoli proprietari quest'anno, sostanzialmente, c'è stato un incremento della presenza turistica.

Sapete bene che l'imposta di soggiorno non è una particolarità. Da noi vengono moltissimi stranieri; anzi, quest'anno rileviamo un calo del turismo italiano – derivante dai fattori che non è necessario spiegare – spagnolo, portoghese e greco.

Queste sono le nazionalità in calo nel nostro territorio, mentre c'è un aumento molto forte e una ripresa del turismo americano, una forte presenza nord-europea e un forte, continuo ed esponenziale aumento di presenze di russi, cinesi e giapponesi.

Comitive che fino ad ora erano solo stanziali nelle città d'arte cominciano a scegliere le nostre dimore storiche. Dal punto di vista dell'offerta turistica anche dagli operatori stessi viene la consapevolezza che nessuno ha chiesto il perché si sia deciso di inserire l'imposta di soggiorno.

Tra l'altro, non è un'imposta alta. Il turista giapponese o americano che fa il *grand tour* europeo è abituato a pagare questa tassa che già esiste in Francia e in Spagna.

Da noi serve a migliorare i servizi. Ogni Comune ha precisamente stabilito non solo i criteri generali, ma poi anche le azioni singole che venivano finanziate con l'imposta di soggiorno. Questa è consapevolezza di ogni singola struttura ricettiva perché abbiamo prodotto materiale su questo e cercato di coinvolgerli nell'elaborazione della spesa derivante dall'imposta di soggiorno. Non c'è stata né polemica interna, né il turismo ha in qualche maniera risentito. Sono dati ufficiosi, naturalmente. Potrei essere smentito.

Un conto sono gli arrivi, altro conto sono i giorni di presenza. È necessario per i giorni medi di presenza aspettare i dati ufficiali. Tra l'altro, abbiamo inserito un'opzione per gli alberghi: dopo quattro giorni di soggiorno non si paga più l'imposta; per gli agriturismi, invece, dopo sette. C'è stata, quindi, un'esenzione. Inoltre, abbiamo esentato tante categorie di lavoratori, di gruppi turistici.

Ad esempio, gli accompagnatori e gli autisti dei gruppi turistici non pagano l'imposta di soggiorno perché riteniamo che quello sia un lavoro che non può essere tassato.

Si è fatto un lavoro certosino. L'articolo sulle esenzioni è il più lungo del Regolamento per l'imposta di soggiorno.

Anche di fronte alla presentazione di bilanci difficili, come avviene in tutti i Comuni italiani, è importante dire ai residenti e alle attività produttive che si utilizzano tutti gli strumenti per far quadrare il bilancio, strumenti che non vanno a carico dei residenti. Credo sia una cosa positiva per una Pubblica amministrazione.

Nel 2011 sono stati trasferiti al mio Comune, compresa la quota ICI prima casa, 3,96 milioni di euro sul fondo di perequazione. Oggi abbiamo 140.000 euro di trasferimenti, tolta l'ICI.

Sostanzialmente abbiamo un bilancio che è quasi tutto derivante dalla rivoluzione nel capitolo delle entrate che tutti i Comuni hanno dovuto fare. Quest'anno si è messa in atto una rivoluzione del capitolo delle entrate, perché c'è stata la possibilità di scaglionare l'addizionale IRPEF. Noi l'abbiamo fatto perché avevamo lo 0,5. Abbiamo creato una fascia esente, da zero a 10.000 euro, nella quale non si paga l'addizionale IRPEF e abbiamo suddiviso, secondo gli scaglioni di legge, l'imposta a seconda delle tipologie di reddito.

In merito all'IMU abbiamo scelto, in previsione dell'imposta di soggiorno, di non tassare al massimo, ma al minimo, nel mio Comune, come in molti altri del Chianti, al 2 per mille le case rurali. Abbiamo tutti scelto di stare sotto la soglia massima, proprio perché gli agriturismi da noi avevano già l'obbligo di venire incontro alla Pubblica amministrazione con l'imposta di soggiorno.

In più abbiamo scelto, in un periodo di crisi pesante come questo, di alcuni settori fondamentali come le costruzioni e la meccanica, di tenere bassa l'aliquota per le imposte produttive all'8,1 per mille, invece del 10.

Abbiamo fatto una scelta diversa.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Buonasera a tutti. ConfCultura è l'associazione che riunisce le imprese private che gestiscono beni culturali (musei e siti archeologici), turismo culturale e innovazione tecnologica applicata a questo settore, cioè alla cultura e ai beni culturali in generale. Rappresento, quindi, le imprese private e il contraltare a cui sta facendo riferimento il sindaco Pescini, ovvero le associazioni di categoria.

Quando è stata inserita la tassa di soggiorno, come avete letto sui giornali, le categorie sono insorte e sono insorti soprattutto i piccoli. ConfCultura fa parte di Federturismo Confindustria che rappresenta soprattutto le grandi catene alberghiere. In realtà, per le nostre catene alberghiere l'imposta di soggiorno era assolutamente relativa e risibile, anche se, per ragioni di squadra, siamo dovuti intervenire.

Noi di ConfCultura abbiamo commissionato uno studio per capire che cosa succedeva nel resto del mondo in merito alle imposte di soggiorno e abbiamo esaminato casi di *best practices*. Partiamo, intanto, dell'impostazione semantica: nessuno la chiama "tassa di soggiorno", ma "contributo" al quale viene assegnato uno scopo reale.

Il Brasile, che è grande cinque volte l'Europa e ha difficoltà di *governance* del territorio, ha imposto un contributo per l'ecologia (*environment*) e lo ha spiegato nei suoi alberghi, soprattutto nelle zone in cui la cura del territorio e dell'ambiente è particolarmente esasperata (l'Amazzonia, le isole ecologiche e via elencando).

Il Brasile chiedeva 3 dollari americani a camera. È stata svolta un'indagine dalla quale è emerso che vi è stato un gradimento di quella che noi chiamiamo "tassa" e che loro chiamano "contributo" anche da parte del turismo, il quale si è trovato a collaborare ad esso. Spesso la comunicazione è essenziale e risolve un problema.

L'altro *benchmark* positivo è rappresentato dalla California, la quale ha imposto ai suoi turisti la tassa sull'energia. Come ricorderete, la California è stata funestata da *black-out* per ragioni di carico energetico e ha fornito la seguente spiegazione: tu mi dai questi soldi per evitare il *black-out* e il relativo disagio. Non vi è stata alcuna protesta, né da parte delle categorie né da parte del pubblico. La Malesia rappresenta un altro *benchmark* interessante, in quanto ha messo questa tassa in uscita anziché in entrata. In altre parole, una volta entrato in Malesia, se vuoi uscire, devi pagare altrimenti

resti prigioniero per sempre. Si tratta di 5 dollari *one shot* (una volta solo per uscire) e questa scelta è stata giustificata, ancora una volta, con il raggiungimento di uno scopo ben preciso. Si procede, quindi, a una comunicazione puntualissima all'interno degli aeroporti e nei pressi dei confini attraverso la quale si spiega che si sta procedendo all'estorsione di questa tassa, di questo balzello per poter mantenere i parchi, il patrimonio visitato, il *wilderness*. Diversamente, non è possibile uscire. La tassa, quindi, deve essere obbligatoriamente pagata. Quando si passa la dogana bisogna pagare 5 dollari. Anche in questo caso, non vi sono state proteste.

Nessun americano – di solito gli americani protestano per qualsiasi cosa – si è mai rifiutato di pagare la tassa, in quanto viene utilizzato il termine “contributo”. Credo che questo aspetto sia importante. Il secondo elemento, al di là della semantica, attiene allo scopo che viene sempre esplicitato. La chiarezza, la trasparenza giustifica l'esborso del contributo.

## *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

La dottoressa Asproni ha stimolato una mia riflessione. A mio parere, è giusto che ci sia l'imposta di soggiorno nei Comuni dove la pressione turistica è forte. Come Cesenatico, d'estate, si ritrova ad ospitare 40.000 abitanti in media, invece di 25.000 (forse anche qualcosa di più), anche San Casciano, invece di 18.000 persone, se ne ritrova 35.000.

La pressione sulle risorse idriche, sui rifiuti e sul consumo energetico è fortissima. La pressione sulle arterie fragili di un territorio rurale, dal punto di vista del consumo del territorio, con i mezzi di locomozione, è fortissima.

Dunque, che vi sia una contribuzione da parte di chi visita queste zone per il mantenimento, la tutela, la conservazione e l'amministrazione corretta di un territorio la ritengo un'opportunità da cogliere. Il Presidente della Provincia di Udine, in occasione di un incontro sul turismo tenutosi nella Repubblica Ceca, ha sostenuto che dovremmo ringraziarli e non comprende per quale motivo dovremmo portare a casa dei soldi.

Il rischio, secondo me, è che si perda il ruolo dell'Amministrazione pubblica, che è quello – da quando esiste questa opportunità – di poter, con grande attenzione e senza vessare nessuno, avere delle risorse aggiuntive per migliorare la fruizione di un territorio anche da parte dei turisti e per non premere troppo sulle risorse e sulle imposte ai residenti che, altrimenti, vedrebbero il turismo come un qualcosa di estraneo o, in alcuni casi, ostile rispetto alla loro vita.

In un territorio fragile dal punto di vista idrico, come quello del Chianti, la pressione turistica, quando arriva, porta molte meno risorse.

Investire su questo, attraverso un'imposta di soggiorno, è un'iniziativa che permette di far comprendere meglio l'utilità di avere una forte ricezione turistica.

## *Stefano Ambrosini*

Assessore all'innovazione e all'ambiente del Comune di Gardone Riviera

Sono l'amministratore di un piccolo Comune sul Lago di Garda che ospita il Vittoriale di Gabriele D'Annunzio.

Vi riporto l'esempio delle scelte operate dalla mia Amministrazione. Noi abbiamo applicato una tassa di soggiorno proporzionale alla media del costo della stanza della struttura. Il turismo presente nel mio Comune è esclusivamente di fascia medio-alta, quindi abbiamo quattro o cinque stelle e non abbiamo turismo italiano, o meglio il turismo italiano rappresenta il 4-5 per cento. Il nostro turismo è quasi completamente tedesco e inglese.

Negli ultimi cinque anni abbiamo avuto un incremento minimo del 5 per cento annuo e la tassa turistica è stata introdotta a fronte di un lavoro svolto su tutto il Lago di Garda.

Come sicuramente saprete, il Lago di Garda si sviluppa su tre regioni e quattro province (Brescia, Mantova, Verona e Trento).

La Provincia di Trento, essendo parte di una provincia autonoma, ha subito deciso di non applicare la tassa di soggiorno. Quindi, i due Comuni limitrofi ai Comuni di Riva del Garda e Nago Torbole, ossia Malcesine e Limone, hanno deciso a loro volta di non applicare la tassa. Quasi tutti gli altri Comuni l'hanno applicata, tranne il Comune di Tremosine, nel mio bacino, e altri piccoli Comuni.

All'inizio vi è stata una piccola controversia con i gestori alberghieri, i quali avevano addirittura proposto di anticipare di tasca loro il valore della tassa preventivata piuttosto che imporla. Dopo il primo anno, però, tutti i Comuni del Garda hanno introdotto la tassa turistica. L'importo preventivato sul mio Comune era di 160.000 euro e ne abbiamo introitati 175.000.

L'introduzione della tassa – questa è stata la motivazione fornita – serve a pagare i servizi che i turisti utilizzano nel nostro territorio.

Il mio Comune, nei periodi di alta stagione, accoglie più di 440.000 turisti. Pertanto, i servizi di un Comune di 3.000 abitanti devono servire a coprire un bacino straordinariamente più vasto.

Ad esempio, Limone sul Garda, Comune di 1.000 abitanti, ospita un milione di turisti all'anno.

Il nostro problema è che abbiamo nel bilancio pubblico soldi per gestire piccoli Comuni, ma in realtà eroghiamo servizi come se fossimo metropoli.

Lo stesso discorso vale per il servizio idrico e la fognatura. Il Lago di Garda è l'unica area d'Italia completamente depurata, in quanto è tutta collettata. Il depuratore di Peschiera, infatti, depura tutte le fognature del Garda che vanno a defluire nel Mincio.

Quest'opera è stata finanziata in passato dai Comuni, ma oggi non è più sufficiente per garantire un bacino di 170.000 abitanti che, d'estate, raggiunge 4 milioni di persone.

Ventisette Comuni dovrebbero sobbarcarsi il costo di un nuovo impianto da 110 milioni di euro. L'imposta di soggiorno, quindi, dovrà garantire un introito che il nostro ATO (ambito territoriale ottimale) dell'acqua non potrà gestire integralmente.

In altre parti d'Europa (Austria, Svizzera, Francia) la tassa di soggiorno viene applicata. Come ha detto prima la dottoressa Asproni, la chiarezza e la trasparenza anche da parte di una collaborazione delle utenze non domestiche, le utenze alberghiere, che spiegano perché viene applicata questa tassa, rendono partecipe il turista. Alla fine per un turista che viene in una mia struttura, che ha un costo di 500-800 euro a notte, spendere un euro o due di tassa di soggiorno non credo sia un grosso problema.

Vorrei dire un'ultima cosa in merito all'IMU. Penso che l'applicazione dell'IMU poco abbia a che vedere con la tassa di soggiorno perché va a incidere, soprattutto, sulla residenza non turistica.

Nel mio Comune le seconde case rappresentano oltre il 65 per cento del totale. Noi, purtroppo, abbiamo deciso di andare giù duro sulle seconde case e abbiamo elevato l'aliquota IMU al 10,6 per mille. Vi assicuro che l'introito derivato ci permetterà di abbassare per l'anno prossimo l'aliquota sulle prime case al 2 per cento e di mantenere le aliquote sulle utenze commerciali al 6,6.

Ad esempio, le aliquote sugli affitti per le utenze di Gardone sono state mantenute al 4,6. I Comuni limitrofi hanno fissato le aliquote al 4 per mille per la prima casa e al 9 per tutto il resto. Le utenze commerciali, quindi, sono state costrette a pagare sui capannoni cifre di IMU stratosferiche.

Noi abbiamo applicato 23 aliquote diverse che hanno permesso a ogni singola utenza di avere una tassazione adeguata alla propria tipologia di attività.

## *Daniele De Giorgis*

Sindaco del Comune di Lillianes

Il mio è un piccolissimo Comune della Valle d'Aosta. Rispetto agli altri siamo piccoli, ma finché viviamo facciamo sentire la nostra voce.

Vorrei integrare quello che è stato detto prima. È vero che alcuni Comuni devono sopperire a certi periodi in cui devono erogare servizi enormi, ma in realtà ci sono anche altri Comuni, piccini come il mio, che dopo un trentennio in cui non si è pensato al turismo perché si pensava ad altro, essendo cambiato il turismo, si stanno riscoprendo e, riscoprendosi, per riallacciarmi al discorso di prima, hanno bisogno di un aiuto.

In merito a questa tassa, a questo contributo – capisco quale sia la diversità semantica, anche se il contributo è volontario e la tassa no – non essendoci più una struttura mentale e di promozione legata al turismo bisogna ricrearla.

Ad esempio, abbiamo scelto di utilizzare i pochissimi euro che ci arrivano dalla tassa di soggiorno per promuovere e sponsorizzare le attività che abbiamo sul territorio. Loro da soli non ce la farebbero, noi da soli non ce la faremmo e – si parla di sinergia, parola ormai anche un po' troppo usata – si cerca di dare tutti un aiuto. I soldi che danno in contributo vengono reinvestiti nella loro stessa pubblicizzazione come enti preposti al turismo.

Questa è stata la nostra scelta che credo sia condivisibile. Molti sindaci della Valle d'Aosta utilizzano questo sistema anche sui piccoli Comuni che necessitano di un aiuto.

Volevo solo aggiungere, ai problemi dei Comuni medi con grandi numeri, i problemi dei piccolissimi Comuni con pochi numeri, tutto in scala proporzionale.

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Lo scopo del gruppo di lavoro è quello di promuovere una proposta che venga da voi. Dovremo ragionare collettivamente sui temi che abbiamo scelto e trovare alla fine dei portavoce che faranno una sintesi per portare a un risultato costruttivo il lavoro che stiamo svolgendo.

Lo scopo di questa fase di lavoro è che voi interveniate nel maggior numero possibile tirando fuori argomenti di vostro interesse per elaborarli.

Penso che un tema sia già emerso. Mi riferisco al tema dell'autofinanziamento che mi pare possa essere un punto di interesse comune.

Quali altri aspetti possono essere condivisi? Quali esperienze? Quali elementi?

Vi ricordo che nei precedenti incontri abbiamo cercato di volgere in positivo, abbiamo cercato di far diventare questa riunione un laboratorio nel quale scoprire opportunità, possibilità e progetti da portare avanti.

Vi propongo di fare un censimento dei progetti possibili o in corso in cui emerge la voglia di fare, di risolvere i problemi da sé.

Questo è un punto che ritrovo sull'autofinanziamento e sui diversi modi di usare l'imposta o di giocare sotto vari aspetti purché ci sia un impiego utile, positivo e moltiplicatore di questi proventi. Gli esempi che sono stati forniti sono in questo senso.

Un altro tema può essere quello della valorizzazione dei beni che ogni comunità possiede. Il bene culturale va messo a frutto.

Il problema tipico – lo ripeto – è quello di far fruttare il patrimonio immobiliare di ogni Comune e metterlo a disposizione della comunità per creare meccanismi che non lascino abbandonate ricchezze che il territorio possiede, che la comunità possiede.

Un altro tema può essere quello della messa a frutto delle competenze che ci sono nella comunità dal punto di vista delle categorie, delle esperienze dei singoli, del volontariato, delle forme di conoscenza per farle giocare fra loro in termini utili allo sviluppo, alla crescita economica, all'auto-sostegno della comunità, alla risposta ai bisogni della comunità, alla capacità di accoglienza nel caso del turismo e così via.

Un ultimo punto potrebbe essere quello dell'intercomunalità. Mi sembra che questo sia un altro elemento emerso oggi in maniera importante. Mi riferisco all'intercomunalità come possibilità di messa a frutto di risorse per evitare duplicazioni e sprechi che nascono dalla ripetizione degli stessi servizi con una sproporzione fra sforzo organizzativo e bacino d'utenza.

Tutte queste opportunità gravitano sui beni culturali in questa nostra sessione di lavoro.

La possibilità di fare un giro di esperienze nell'ambito del gruppo di lavoro e di trovare dei portavoce che le portino a una riflessione comune, utile a tutti, fa in modo che quello che ascoltiamo dai nostri bravissimi relatori sia rielaborato e portato a un livello di progetto o di proposta di lavoro. Questo è il metodo da seguire.

Naturalmente bisogna trovare le persone che promuovano questo discorso, partendo dalle difficoltà e dai problemi che si incontrano nelle diverse parti del nostro territorio. Oggi abbiamo parlato della Toscana, luogo benedetto da Dio, ma in Italia di luoghi benedetti da Dio ve ne sono tanti.

La Toscana non è un prodotto naturale, ma dell'uomo. Ciò che esiste in Toscana rappresenta una cultura del territorio e del paesaggio. In Italia le colline si trovano dappertutto. A un certo punto, ciò che esiste in Toscana è nato da una grande civiltà, ossia quella italiana. Hanno preso tanti soldi in tutto il mondo e anche questo è un elemento a favore della tassa di soggiorno.

Tutti gli stranieri arrivano in Italia a condizioni fin troppo gratuite, secondo me, se consideriamo tutto ciò di cui si avvalgono qui in Italia. Un Comune che passa da 3.000 abitanti a decine di migliaia di utenti per i servizi rappresenta una situazione da prendere in considerazione.

A mio parere, una politica fiscale democratica ci deve spingere a ridurre il più possibile l'IRPEF sulle fasce basse e medie e cercare di trovare altri proventi. L'IMU, a mio parere, è una tassa più democratica dell'IRPEF. Questo discorso vale anche per la prima casa. L'IMU sulla prima casa, infatti, la pagano tutti, a differenza dell'IRPEF. Questo lo sappiamo tutti benissimo.

Esiste, dunque, un problema di fondo sul quale mi sembra che si stia giocando.

In merito alla tassa di soggiorno noto anche un certo pietismo nei confronti del turista. Il turista, quando si reca in un determinato luogo, in molti casi spende tantissimi soldi: non capisco per quale motivo non debba contribuire. Il pietismo e il vittimismo io lo rilevo anche da parte degli Enti locali che in qualche modo devono fronteggiare una situazione difficile per il Paese, anche attraverso lo sfruttamento delle risorse alle quali possono auto-provvedere.

Riprendendo il discorso del Patto di stabilità che abbiamo affrontato la volta scorsa, se impostiamo un limite sul livello di spesa, per quanti sforzi possano compiere i Comuni per autofinanziarsi, alla fine si troveranno con le mani legate. Tuttavia, un'assunzione di responsabilità, effettiva e piena, può condurre a una modifica del Patto di stabilità. Quel limite sulla spesa è stato adottato semplicemente perché i limiti sul deficit venivano aggirati con molti trucchi e molti espedienti da numerosi Enti locali. Ragionando in modo realistico, vorrei che la nostra piccola comunità, composta da persone che ormai si incontrano spesso, diventasse un modello di riflessione concreta, positiva e progettuale.

Vi invito, dunque, a proporci idee e progetti o a illustrarci le difficoltà che oggi si oppongono alla realizzazione di certe potenzialità che ciascuna comunità possiede.

Quest'anno in Sicilia abbiamo avuto un'esperienza molto positiva, prendendo in considerazione problemi e difficoltà che nascevano nell'organizzazione dei servizi pubblici locali. Siamo arrivati quasi a formulare alcune idee e proposte. Ci eravamo ripromessi di continuare in qualche altra sede, ma, come accade spesso, ci siamo persi.

A questo proposito, vorrei introdurre un altro argomento di riflessione e di proposta di intervento: come possiamo pensare che anche questo gruppo si auto-organizzarsi e si promuova?

Mentre ascoltavo il sindaco di San Casciano, pensavo che un'idea potrebbe essere quella di incontrarci in uno di questi Comuni, anche autofinanziandoci. Magari potremmo incontrarci in un teatro, come quello presente a San Casciano, per portare avanti un'iniziativa.

Mi riferisco a quanto diceva questa mattina Patrizia Asproni a proposito dei festival – da considerare come una nuova formula da adottare – che in tanti Comuni ormai sono considerati momenti di incontro. Penso, ad esempio, a un festival dei giovani amministratori locali che possa portare avanti le iniziative che abbiamo avviato con il generoso appoggio di alcuni Consigli regionali. Si potrebbe trovare un punto organizzativo all'interno della nostra stessa comunità, continuando a seguire il criterio dell'autorganizzazione e dell'autofinanziamento.

Il quartiere più famoso del mio territorio è Porta Palazzo, che almeno i piemontesi avranno sentito citare più volte nelle notizie di cronaca. Si tratta di un quartiere difficile caratterizzato da una realtà complicata.

Il mio punto di osservazione è un po' differente rispetto all'amministratore del Comune, in quanto le circoscrizioni sono realtà istituzionali molto particolari. Sulla nostra circoscrizione, per esempio, insiste una popolazione di circa 100.000 abitanti con competenze istituzionali molto relative rispetto a quelle di un Comune molto più piccolo. Ad ogni modo, viviamo problematiche e tensioni sociali a livello "di strada".

Spero di non andare fuori tema rispetto all'ultimo intervento, ma vorrei porre al sindaco alcune domande molto specifiche. Provo già a riorientare l'intervento in funzione propositiva e positiva.

Parto dal tema del progetto Laika. Mi affascina moltissimo, per mia deformazione personale, il concetto di interistituzionalità e quindi un protocollo d'intesa con tanti soggetti istituzionali a diverso livello, con rapporti diversi con la cittadinanza.

Un altro concetto che mi interessa riguarda il rapporto pubblico-privato. Approfittando dell'interfaccia (come ha detto la dottoressa), quindi del contraltare di cui disponiamo oggi, vorrei chiedere al sindaco di specificare meglio la questione, non perché nel suo intervento non lo abbia fatto, ma perché – ripeto – da questo punto ci si può collegare al tema del rapporto verticale tra i vari livelli istituzionali e orizzontale rispetto al privato e alla cittadinanza.

Sintetizzo le mie domande. In primo luogo, vorrei che ci spiegasse in maniera più approfondita le caratteristiche di questo progetto, nel quale è stato detto che ognuno ha specificato, con la benedizione del Presidente della Regione, quali fossero i compiti. Ce li può brevemente elencare?

In secondo luogo, qualora vi fosse stata – come mi è parso di capire – una tensione sociale, quindi anche una parte, politica o della cittadinanza stessa, contraria a questo tipo di progetto, vorrei sapere come è stato gestito il conflitto e da chi. Mi riferisco alla gestione del conflitto e all'arena pubblica dei portatori di interessi.

## *Massimiliano Pescini*

Sindaco di San Casciano in Val di Pesa

La ringrazio per la domanda. Sul progetto Laika rischio di essere un fiume in piena, quindi mi autolimito in partenza. Il progetto Laika ha comportato un lavoro enorme in un momento in cui, tra l'altro, pareva che questo intervento avesse subito molte tensioni intellettuali, più che sociali.

Un gruppo di intellettuali che non risiedono nel nostro territorio – taluni risiedono e sono anche parlamentari – e che hanno una serie di legami con il nostro territorio per seconde abitazioni o perché in passato hanno ricoperto incarichi nel nostro territorio, ha dato vita a questi comitati durante la fase urbanistica. Hanno organizzato una raccolta di firme che rappresenta solo il 5 per cento della popolazione.

Su questa vicenda, durante la mia candidatura alle elezioni amministrative, abbiamo assistito ad una spaccatura nella maggioranza e abbiamo scelto di fare una coalizione più ristretta.

Non voglio addentrarmi in un discorso di questo tipo, in quanto non è questa la sede adatta per farlo, ma una parte della maggioranza che appoggiava il precedente sindaco, Ornella Signorini – che ha messo in atto azioni che io poi ho proseguito – ha scelto di combattere la candidatura a sindaco di chi proponeva ancora, su questo e sul tema dei rifiuti, quello che loro dicevano essere la devastazione del territorio.

Il Comune di San Casciano ha due operazioni molto grandi relative all'urbanistica e alle nuove cantine Antinori di 30.000 metri quadri. Verrà inaugurata una cantina super moderna, che diventerà il centro direzionale di tutta l'azienda Antinori nel mondo, quasi completamente interrata. Si tratta, quindi, di un intervento molto più accettabile dal punto di vista della fruizione sia per il settore dell'enologia, quindi per il prestigio della casa Antinori, sia per l'architettura che accompagna l'intero lavoro.

Quella di Laika è una vicenda industriale in un territorio che – lo ribadisco – ha nell'industria un fattore fondamentale anche della propria identità. Se il nostro territorio ha evitato negli anni la crisi della mezzadria e dell'industrializzazione, se il territorio rurale toscano – la parte che qui rappresento – ha evitato lo spopolamento totale è stato perché il contadino o il mezzadro, anche per mentalità, si è trasformato in artigiano, ha dato il via a una serie di industrie manifatturiere, piccole e medie (Laika, ad esempio, è diventata una grande industria), sul territorio e ha permesso di mantenere risorse sul territorio e di evitare lo spopolamento, mantenendo anche un tessuto sociale connesso che è progredito verso un benessere diffuso.

Il vero rischio per il Chianti o per le zone rurali di pregio è avere da una parte chi sta in villa e dall'altra la devastazione sulle colline accanto o a valle. Noi abbiamo cercato di evitarlo. Mantenere un'attività produttiva sul territorio di San Casciano e della Val di Pesa è stata un'azione fondamentale. Anche in questo caso, abbiamo agito attraverso reti con gli Enti locali in pieno accordo con il Comune di Tavarnelle che attualmente ospita gli otto stabilimenti Laika. Abbiamo agito, quindi, per un motivo produttivo.

Terminata questa vicenda urbanistica – per rispondere precisamente alle domande – eravamo arrivati a un punto di non ritorno per quanto riguarda il permesso a costruire.

I ritrovamenti sono stati gestiti, secondo noi, nella maniera più trasparente possibile. Tante volte è possibile gestirli in maniera non consona. Se penso alle urbanizzazioni realizzate negli anni Sessanta e Settanta in quella zona ho l'impressione che qualche reperto fosse stato trovato e non fosse stato gestito nella stessa maniera.

Abbiamo avuto un'Amministrazione pubblica (nelle sue varie estrinsecazioni), un'azienda e una comunità che hanno subito affermato che i reperti sono importanti quanto il lavoro. Non sono reperti monumentali, ma ve ne sono di più prestigiosi anche nel mio territorio. Penso alla Tomba dell'Arciere. È stata ritrovata la stele di un arciere etrusco sulla tomba. Si tratta di un monumento etrusco molto importante e molto studiato che si trova all'interno del nostro Museo civico nella sezione archeologica dedicata ai ritrovamenti sul nostro territorio.

Come abbiamo detto, non possiamo prescindere dal lavoro. Abbiamo cercato una soluzione, in accordo con la Soprintendenza, che garantisse l'impatto paesaggistico e il lavoro. Forse non vi ho precisato che il capannone non si poteva spostare. Probabilmente era questa la domanda sottintesa. Qualcuno avrebbe fatto volare il capannone di qualche centinaia di chilometri.

Presidente, mi dica se sto andando fuori tema. Si tratta di una vicenda complessa. Era questo che volevano: *not in my back yard*, in senso letterale. Uno degli intellettuali a capo della protesta abita sopra lo stabilimento. Era assessore all'urbanistica del Comune di San Casciano quando è stato avviato il procedimento della variante, con l'Amministrazione precedente. Mi sono trovato in questa situazione. È stato dato l'avvio al procedimento della variante Laika dall'ultima Giunta dell'amministrazione 1999-2004, il 7 giugno 2004; dopodiché, è partito il procedimento di variante e io sono diventato assessore all'ambiente. Precedentemente non ero amministratore.

A quel punto, l'assessore all'urbanistica non è stato riconfermato e sono arrivati i comitati.

La collaborazione interistituzionale ha corso qualche rischio: l'attuale assessore all'urbanistica della Regione Toscana faceva parte dei comitati contro la variante Laika.

Come potete immaginare, la situazione è stata complessa. Per questo motivo voglio essere trasparente e non voglio lasciare cose non dette che, magari, si ritrovano durante le ricerche, se qualcuno si vuole documentare su questo caso.

Su questa vicenda, più che tensioni sociali, abbiamo avuto tensioni istituzionali, interpersonali e mediatico-giornalistiche. Mi sono accorto che questo gruppo di persone aveva un'assoluta potenza mediatica, che ovviamente un amministratore di un Comune non si sogna neanche.

Vi è stato un anno di dialogo con la Soprintendenza, di ascolto delle prescrizioni della stessa e di accordo con il Ministero. Questo tipo di accordo si può fare anche solo con il parere della Direzione regionale per i beni culturali (come accade, ad esempio, in Toscana).

Molto scrupolosamente, Maddalena Ragni ha scelto di inviare l'intero progetto al comitato scientifico del Ministero, composto da alcuni dei più grandi archeologi italiani.

Abbiamo ottenuto un parere favorevole e, sulla base dell'autorizzazione del Ministero, abbiamo predisposto una convenzione-quadro. Al momento della firma di questa convenzione, però, vi è stata l'opposizione da parte dell'assessore all'urbanistica della Regione Toscana.

Il Presidente Rossi, dopo un dialogo molto proficuo e lungo, ha preso in mano la situazione e abbiamo firmato il protocollo direttamente con il Presidente, con il parere favorevole della Provincia. La vicenda, quindi, si è sgonfiata.

Il 19 dicembre, dopo sei mesi, come previsto dalla convenzione, abbiamo portato il protocollo attuativo con il riparto degli incarichi precisamente esposti, anche nelle spese, tra Regione, Comune e Soprintendenza.

La Soprintendenza si è avvalsa di gruppi volontari di archeologi come la SIAM. Per un anno e mezzo Laika ha pagato il rilievo stratigrafico, ha pagato tutto il lavoro delle associazioni archeologiche, dell'archeologo scelto dalla Soprintendenza e dei vari archeologi scelti sempre dalla Soprintendenza a seconda dei periodi e della competenza. Inoltre, si è anche presa l'onere della rimozione e della ricollocazione dei reperti. Da quel punto in poi il privato non ha più competenze: la valorizzazione spetta agli enti pubblici in accordo con la Soprintendenza.

Quella parte è stata sancita attraverso quella convenzione. La parte della Regione è stata sancita attraverso la firma del 25 ottobre e una parte della valorizzazione è a carico del Comune. La Soprintendenza controlla e sceglie. Nella convenzione vi sono tutti gli accorgimenti anche dal punto di vista naturalistico e dell'inserimento paesaggistico dell'area all'interno.

Spero di aver risposto alla sua domanda. Non si è verificata alcuna tensione sociale.

## *Edoardo Fanucci*

Vicesindaco del Comune di Montecatini Terme

Permettetemi una riflessione, spero costruttiva, nell'ottica della richiesta. Il mio è un Comune a vocazione turistica e termale. Come quello di Stefano, il mio Comune ha 21.500 abitanti. Alla fine dell'anno abbiamo un turismo di circa 2 milioni di presenze. Il turismo non è solo legato al termalismo, come ho detto all'inizio, che oggi in realtà è diventata una nicchia, ma è legato alla vicinanza alle grandi città (Firenze, Pisa, Lucca e anche la zona del Chianti).

Di conseguenza, per noi la tassa di soggiorno è stata un'opportunità e l'abbiamo vista come tale. Ritengo che in termini propositivi, anche facendo autocritica a quello che abbiamo fatto come Amministrazione con la speranza di poter migliorare oppure dopo un anno di tassa di soggiorno cosa si può effettivamente migliorare, sia un'opportunità, ma a determinate condizioni. La prima è che non si è vista come un vantaggio o svantaggio competitivo del territorio.

Mi spiego meglio. Nei Comuni limitrofi al nostro l'hanno vista come un vantaggio competitivo perché Montecatini Terme ha messo la tassa di soggiorno. Oramai molti Comuni italiani sono diventati un tutt'uno. Quella dei Comuni è una separazione soltanto teorica perché in realtà il territorio è sempre lo stesso. Alcune strutture alberghiere si sono avvantaggiate dal fatto che in quei Comuni hanno deciso per scelta di non introdurre la tassa di soggiorno. Ci sono state, quindi, grandi polemiche da parte delle associazioni di categoria.

Allo stesso tempo, per noi, c'è stato un vantaggio competitivo nei confronti di Comuni come Firenze, Pisa e altri che hanno adottato la tassa di soggiorno con aliquote ben più alte rispetto a quella che abbiamo adottato noi.

Il famoso concetto di sistema in un'ottica di Regione Toscana non funziona. E non lo dico in un'ottica distruttiva, ma nell'ottica di pensare almeno ad un ambito territoriale ottimale di cui spesso si parla, di una linea costruttiva per il territorio. Altrimenti rischiamo di farci del male.

Vengo al secondo elemento, sempre in termini propositivi. Nonostante gli sforzi, nonostante questi grandi importi che deriveranno dalla tassa di soggiorno, nello spirito positivo di investirli in qualcosa che crei valore e non in qualcosa che si disperda alla fine dell'anno, abbiamo deciso, ad esempio, di comprare un parco che prima faceva parte del compendio termale cercando di creare un bene per il territorio.

Un bene, però, che aiuterà non soltanto il nostro Comune – ritorno a quello che dicevo prima – ma tutti i territori limitrofi. Diventa un bene, quindi, a disposizione di tutti. Il ragionamento costruttivo quale potrebbe essere? Questo forse è il limite anche delle esperienze.

Le risorse della tassa di soggiorno devono comunque essere convogliate, ad esempio, se messe a sistema di un territorio, in un'unica opera o almeno in percentuale in un'unica opera che ruoti intorno al territorio. Ce lo insegnano anche le esperienze passate, perché l'imposta di soggiorno in Italia non è una novità.

Vi riporto una testimonianza. A Montecatini Terme il nostro comprensorio, anche su indicazione della vecchia APT (Associazione di Promozione Turistica) del territorio, acquisì un grande parco che fu destinato a campo da golf. Immaginiamo l'investimento e anche le ricadute su tutto il territorio. Il campo da golf si trova sul territorio di Monsummano Terme, che è un altro Comune, però da tutti è accomunato al nostro territorio come il golf di Montecatini Terme.

Questo ha portato ricadute positive su tutta la Provincia di Pistoia per moltissimi anni e ancora oggi viviamo dei benefici che ha portato quell'investimento.

Vedo, invece, che attraverso l'imposta di soggiorno molti Comuni pensano al proprio orticello. Forse pensare in grande, vista anche la portata di queste risorse, potrebbe aiutarci.

## *Francesco Bivona*

Sindaco del Comune di Regalbuto

Il mio è un piccolo Comune al centro della Sicilia, in provincia di Enna, unica provincia della Sicilia a non essere bagnata dal mare.

Il mio non è un intervento diretto, ma una riflessione alla luce di quello che si è detto oggi. È una bellissima esperienza, abbiamo parlato di modelli esemplari che vanno seguiti. Non siamo abituati a piagnucolare, ma lavoriamo tutto il giorno all'interno del nostro territorio.

Come facciamo ad intervenire turisticamente in un territorio non come quello della Sicilia che per tanti è terra di Sicilia, di sole, di mare, ma in un territorio come il nostro? Siamo l'unica provincia della Sicilia a non essere bagnata dal mare e abbiamo grandi difficoltà che ogni giorno cerchiamo di superare; e non mi riferisco solo ai tagli.

Abbiamo cercato di acquisire un'area molto vicina a noi, e ci siamo riusciti, per la valutazione di un lago artificiale che ha creato un bellissimo *habitat*.

Come faccio a chiedere la tassa di soggiorno o il contributo di soggiorno al turista che posso portare da me solo con un elicottero?

Se fossi sindaco di Catania o di Taormina sarebbe più facile per me attrarre turismo. Provare a fare turismo a Regalbuto o nei Comuni a noi vicini o nell'entroterra siculo con tutte le difficoltà che abbiamo, soprattutto viarie, con una linea ferroviaria unica – non abbiamo neanche il doppio binario – con le strade provinciali che sono in condizioni aberranti, è difficilissimo.

Per quanto possa essere bella questa discussione mi sembra di stare in un altro mondo. L'avevo già detto quando ci siamo visti la scorsa volta per parlare di ATO.

Il nostro ATO, l'ATO EnnaEuno, che è l'unico nella provincia di Enna, è stato definito l'esempio peggiore tra gli ATO italiani.

Credo che la politica debba dare maggiori risposte a questi problemi. Non so fino a che punto possiamo dare noi una risposta come amministratori dei piccoli Comuni che siamo forse il livello più basso.

Noi ci proviamo, sempre se riusciamo a trovare gli spazi.

A livello di beni culturali abbiamo diciannove chiese, una delle maggiori espressioni del barocco minore, tutte in situazioni quasi fatiscenti, con ventidue progetti presentati e nessuno finanziato.

Abbiamo aziende produttive che potrebbero fare da *sponsor* privati, ma si disinteressano. Non ci sono, quindi, grandi *sponsor* privati che possono investire.

Cerchiamo di inventare in tutti i modi soluzioni per rendere appetibile il nostro territorio e pensare a come teletrasportare i turisti a Regalbuto.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Vorrei chiedervi, quando vi presentate, di raccontare anche le vostre competenze, da quali aree provenite. Se parliamo, ad esempio, di *marketing* del territorio sapete che cosa vuol dire, che cosa significa oppure no? Non è una vostra competenza. Non tutti, infatti, siamo competenti su tutte le materie.

Vorrei sapere se avete questo tipo di competenze anche all'interno del Comune.

## *Francesco Bivona*

Sindaco del Comune di Regalbuto

Chiaramente questa non è la mia materia diretta, ma mi sono occupato per molti anni di questo tipo di interventi.

In realtà, il Comune – sono sindaco da maggio 2012, ma sono in Consiglio comunale da parecchi anni – ha affidato, negli anni scorsi, studi di questo tipo all'unica agenzia di sviluppo del territorio, che sarebbe potuta intervenire in questo senso perché ha svolto esperimenti di *marketing* territoriale, ma purtroppo a dicembre 2011 l'agenzia è stata chiusa.

## *Antonio Latora*

Comune di Regalbuto

Io provengo dallo stesso Comune del collega e mi sono occupato di bilancio fino a quando lui è stato nominato sindaco e mi ha buttato fuori!

In ogni caso, voglio aggiungere che nella nostra provincia c'è la villa Romana del Casale, la Dea di Morgantina che siamo andati a prendere dal Paul Getty Museum, però non abbiamo le strade provinciali per raggiungere il Comune di Aidone dove si trova questa meraviglia.

Probabilmente, se fosse rimasta al Paul Getty Museum avrebbe reso di più anche al Comune di Aidone o alla Provincia di Enna...

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Ho letto da qualche parte che in realtà questa estate sono passati da uno a dieci...

## *Antonio Latora*

Comune di Regalbuto

In percentuale sì. C'è una crescita, però i volumi sono bassi. E quando i volumi sono bassi poco importa se la gestione sia pubblica o privata. In realtà, i margini di contribuzione non ci sono e allora lì si deve intervenire con il pubblico se non si vuole trascurare il bene culturale.

Interveniamo realizzando infrastrutture per consentire ai turisti di raggiungere la Dea di Morgantina che si trova ad Aidone o interveniamo risanando i bilanci e le aziende, pubbliche o private, che gestiscono i beni culturali? In ogni caso, sempre risorse pubbliche devono essere spese, laddove i volumi non ci sono. Secondo me, sarebbe più opportuno investire in strutture e in azioni di *marketing* territoriale.

Qui le risorse forse si disperdono in troppi rivoli.

In Sicilia tutti gli enti (Comune, Provincia, Regione, Unione dei Comuni) si occupano di turismo, ma nessuno riesce a produrre qualcosa di concreto perché le risorse si disperdono.

Un'idea potrebbe essere quella di concentrare le risorse in enti in grado di gestire il turismo con le competenze di cui parlava la dottoressa.

Vorrei fare due domande al relatore e all'uditorio. Per quanto riguarda la gestione del bene pubblico, non necessariamente culturale, da parte delle associazioni ho potuto appurare il fatto che spesso

l'associazione che gestisce il bene viene considerata dalla politica un serbatoio di voti da tutelare, a prescindere dall'efficienza e dall'efficacia della gestione.

Come avete fatto, se vi è capitata questa situazione, a risolvere questa cattiva pratica? È un problema laddove si presenta.

Quali altre soluzioni, che non passano dalla tassa di soggiorno, prospettate? La tassa di soggiorno, come diceva poco fa il sindaco, è qualcosa che puoi mettere in campo laddove effettivamente il turismo c'è. A monte, però, come avete fatto ad affrontare il problema della mancanza di infrastrutture, se lo avete vissuto?

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Il sud è un problema. Io parlo dal punto di vista delle imprese. All'interno della mia associazione ci sono molte imprese private che gestiscono beni al sud, anche in Sicilia, con difficoltà gigantesche.

Anche in quel caso, la situazione è diversa a seconda del territorio. Siracusa è un conto, Agrigento è un altro, Catania un altro ancora. Non parliamo poi della Calabria!

Forse c'è qualche amministratore calabrese con il quale possiamo parlare anche delle difficoltà che le imprese hanno. Le mie imprese, in particolare, sono imprese investitrici; sono imprese che vogliono investire nella gestione del patrimonio culturale a fronte di un recupero dell'investimento tramite l'attività imprenditoriale, quindi una libertà e un'autonomia gestionale che trova una serie di difficoltà anche perché, quasi sempre, sono strutture statali. Sono molto meno quelle comunali appartenenti agli Enti locali, soprattutto al sud, perché sono siti archeologici. Non vi dico poi cosa vuol dire in termini di burocrazia.

Domani mattina svolgerò una breve relazione. In realtà, mi interessa molto questo dialogo e di questo ringrazio il Presidente Violante.

Racconto un banalissimo aneddoto. Non so se conoscete la Piscina Mirabilis vicino a Napoli. È una cattedrale sotterranea. Sono andata a visitarla con un gruppo di americani. Per arrivare alla Piscina Mirabilis abbiamo dovuto percorrere a piedi un tratturo di campagna. Siamo andati alla ricerca del tesoro.

Una volta arrivati abbiamo trovato una fantastica custode, molto corpulenta, che stava facendo la "pummarola" in casa, il profumo era da svenire. La custode, una volta interpellata, ha preso da una scatola buttata lì una chiave gigantesca e ce l'ha affidata dicendoci di non avere tempo perché era occupata nella preparazione della salsa.

A quel punto abbiamo aperto da soli la porta e siamo entrati nella Piscina. Vi invito ad andarla a visitare perché, a mio avviso, è una delle sette meraviglie del mondo. Gli americani erano sconvolti dallo splendore, erano emozionati. Una turista si è addirittura messa a piangere per l'emozione.

Gli americani mi hanno detto, mentre io protestavo per lo scempio al quale avevo assistito – il nostro Paese ha queste ricchezze e dobbiamo raggiungerle sempre con tante difficoltà perché non ci sono le infrastrutture –, che sono disposti a pagare cifre altissime per vivere questo tipo di emozione.

Chiaramente sto facendo un esempio estremo. Ovviamente, è meglio che ci siano le infrastrutture, però a volte noi vediamo le cose da un altro punto di vista rispetto a chi ci guarda come un Paese che ha ancora qualcosa da dare. Gli americani dicevano che per loro arrivare in un posto del genere e trovare un McDonald's è devastante; trovare invece una donna che gira il sugo rappresenta l'originalità del nostro Paese. Questo è quello che cercano.

Facendo le debite proporzioni, perché il servizio ci deve essere, ci deve essere la biglietteria, perché quello è un mancato guadagno per lo Stato, quel gruppo di americani non ha pagato un soldo per vedere quella meraviglia. È sbagliato. Forse dobbiamo pensare di far pagare loro 200 euro a testa per vedere quella meraviglia, perché sono disposti al pagarli. Magari ci arriviamo con una jeep fino a un certo punto e forse poi è meglio farli camminare. È tutto da studiare in questo senso. A volte, qualcosa che noi pensiamo che sia uno svantaggio diventa un vantaggio competitivo per un certo target di turisti.

Voi mi avete parlato di un treno. Io la trovo una grande opportunità. Il treno non c'è, ma forse c'è il binario. A Civitavecchia, ad esempio, un imprenditore privato ha rilevato alcune vecchie carrozze ferroviarie che erano dismesse in un binario, le ha completamente trasformate e porta i turisti dalle navi da crociera che arrivano a Civitavecchia direttamente dentro il Vaticano. Gli è venuta questa idea, ma in Italia non lo sa nessuno. Lui vende i suoi pacchetti direttamente alle navi di crociera e non ha nessun altro tipo di turismo.

I passeggeri della nave da crociera scendono dalla nave e salgono su questo treno arredato come l'Orient-Express e arrivano dentro il Vaticano.

Anche questa per me è impresa, imprenditorialità. Se da voi c'è una ferrovia forse ci può essere un treno, forse ci può essere una carrozza; c'è la Venere di Morgantina che è già un *plus*, come direbbero gli esperti di marketing, e bisogna lavorare su questi elementi.

L'altro apporto che oggi potete utilizzare a costi bassissimi è il web, che è fondamentale.

La comunicazione web è importante; significa contattare milioni di persone. Ci sono 55.000 musei nel mondo e tutti hanno un indirizzo, un sito.

Spargere la voce, raccontare quello che succede, scambiarsi informazioni, fare opera di comunicazione e marketing – poi bisogna offrire alcune attrazioni – è il primo passo da compiere. L'altro passo è la non dispersione delle risorse. La Sicilia ha sprecato e spreca milioni di euro in comunicazione sbagliata. Sono soldi buttati via.

Dovete alzare la voce e chiedere che quei soldi vi vengano dati, perché sono anche vostri.

Per il Piano sud ci sono ancora – me lo dicevano al MiBAC – 600 milioni di euro di fondi europei che devono essere spesi entro aprile-maggio 2013. In principio, erano un miliardo di euro, ma gli altri soldi se ne sono andati. Questi soldi adesso sono in possesso del Ministro Barca, del Dipartimento per lo sviluppo e la coesione territoriale. È molto importante, quindi, chiedere queste risorse.

Se non chiedete – c'è anche questo problema, perché spesso non si hanno informazioni su queste possibilità – non otterrete mai nulla.

Un altro passo da compiere è avere informazioni, essere molto attivi. Sono 600 milioni di euro – non sono noccioline – destinati esclusivamente agli attrattori turistico-culturali. Non sono 600 milioni di euro stanziati per l'universo.

La Calabria ha presentato alcuni progetti, che sono stati bocciati dall'Europa, per il rifacimento di porti turistici con una cementificazione selvaggia. L'Europa, giustamente, ha espresso parere contrario. Da qui, il depauperamento del fondo e il ritiro di questi fondi dalle Regioni e la successiva riallocazione presso il Ministero. Questa è un'altra possibilità.

Un'altra opportunità è rappresentata dai progetti europei per ricerca e innovazione. Per il progetto Horizon 2020 (2013-2020) l'Europa ha allocato la più grande dotazione mai data fino ad ora: 87 miliardi di euro per ricerca e innovazione. All'interno c'è anche il patrimonio culturale, che è stato messo all'interno dell'ambiente anche se stiamo cercando di farlo diventare una *challenge* primaria, cosa molto difficile perché gli altri Paesi chiaramente cercano di respingere per avere su di sé i fondi quanto più possibile. Gli italiani sui progetti europei per i beni culturali sono quelli che presentano più progetti di tutti e sono quelli che hanno la più bassa *performance* di tutti.

Qualcuno chiedeva qual è il rapporto pubblico-privato. È qui che bisogna stabilire la *partnership* con il privato. Il privato sa come fare perché chiede i soldi all'Europa e spesso l'Istituzione non lo accompagna in questa richiesta e quindi i progetti non vanno a fondo. Le possibilità ci sono.

Siamo noi che non riusciamo a prenderle per resistenze psicologiche, per ragioni di potere politico, per clientelismo. Sono tutti difetti che conosciamo, però è arrivato il momento di smetterla di piangerci addosso. La cosa che mi interessa di questa giornata è che voi siete giovani. Vivaddio, era ora! Non vedo mai amministratori giovani, ma vedo sempre persone che, come diceva questa mattina il Presidente, il futuro ce l'hanno alle spalle e non davanti.

Tocca a voi informarvi. Avete anche gli strumenti per farlo, avete il web. Tutto questo è a vostra disposizione. È tra queste cose che dovete cercare: progetti europei, cooperazione interterritoriale, scambio di informazioni.

Sandro, forse bisogna fare in questo consesso una piattaforma *linkedIn* interna nella quale mettere *best practices*, *bad practices*, difficoltà, soluzioni per risolvere un problema. Ad esempio, si potrebbe chiedere a Massimiliano, che ha risolto un problema in un determinato modo, di darci una mano. Dall'altra parte ci vuole una collaborazione con le imprese. Non dovete vedere il privato come un nemico, tutt'altro. Oggi se non vi affidate al privato non andate da nessuna parte perché risorse pubbliche non ce ne sono più.

Bisogna trovare un privato che vuole investire. Abbiamo avuto da questo punto di vista una richiesta da parte del territorio. Le imprese in questo Paese le conoscete e sono Telecom, Enel, Eni eccetera, ma sono soprattutto le piccole e medie imprese che stanno sul territorio, che vogliono investire nel proprio territorio, perché quello è il punto di forza.

Bisogna cercare queste imprese per avere un dialogo con loro. Bisogna anche capire che cosa vogliono le imprese per poter intervenire.

Massimiliano nella sua relazione ha detto una frase, che è assurda per certi versi, ma è corretta: "Facilitiamo le pratiche burocratiche". Questo è un altro punto fondamentale. Le imprese, spesso, si ritirano davanti alla burocrazia perché non possono perdere tempo: se devono ottenere dieci spendendo cento vanno via, vanno altrove.

Questo è quello che devono fare anche gli amministratori pubblici, perché in questo Paese la burocrazia è uno dei più grandi ostacoli. Prendetevi la responsabilità di facilitare, se non eliminare, perché forse magari si finisce in galera eliminandola, la burocrazia.

## *Giacomo D'Arrigo*

Consigliere comunale di Nizza di Sicilia

Noi abbiamo la particolarità di stare attorno a Taormina, che è una delle capitali del turismo mondiale e locale. Attorno a Taormina si sviluppano due casi famosi: il caso di Savoca e il caso di Forza d'Agrò. Savoca è il luogo della Sicilia dove hanno girato le scene del film *Il Padrino*. Chiunque ha visto quel film ha visto Savoca. La scena del matrimonio di Apollonia con Michael Corleone è stata girata a Savoca.

A Savoca, tutt'ora, c'è un solo bar, il bar "Vitelli", che è quello da cui fugge il Padrino. Non ci sono altri bar per una sorta di *conventio ad excludendum*. Non c'era e non c'è mercato per altri bar. Il bar Vitelli, infatti, ha due particolarità che escludono gli altri dal mercato. In primo luogo è sempre stato considerato il bar del Padrino per tutti i turisti che visitano Savoca. In secondo luogo, su quel bar il Comune, negli ultimi vent'anni, ha basato il proprio turismo.

I turisti atterrano all'aeroporto di Catania e possono scegliere se andare ai Giardini dalla Riviera di Montalbano piuttosto che sull'Etna. C'è poi un servizio di autobus che porta i turisti dall'aeroporto a Savoca per andare sui luoghi del film di Francis Ford Coppola *Il Padrino*, che in America è considerato "il film". Chiunque arriva a Savoca va in quel bar. Quel bar, tutt'ora, fa solo due cose, le stesse cose che faceva quaranta anni fa: il caffè e la granita di limone. Fino a un anno e mezzo fa era gestito dalla "signorina" Maria di 88 anni, mai sposata, che faceva la granita a Francis Ford Coppola durante le riprese del film.

Accanto a Savoca, che è diventato un centro turistico incredibile, c'è Forza d'Agrò che è l'altro luogo dove sono state girate alcune scene dello stesso film.

Quelli di Forza d'Agrò sono considerati i parenti poveri! A Forza d'Agrò c'è un monumento nazionale rarissimo, unico, ovvero una chiesa dell'anno 1000, costruita nel periodo in cui c'era la lotta per l'investitura tra il Papato e l'Impero. Questa fu una delle pochissime chiese costruite durante il periodo di supremazia dell'Impero sul Papato: l'imperatore ordinava i vescovi.

Federico II in quel periodo girava per le nostre zone e si è costruita questa chiesa.

Questa è forse in Italia una tra le pochissime chiese che fu edificata in quel periodo dove il posto a sedere dell'imperatore e più in alto dell'altare e della seduta del prete.

Questa chiesa fino a sette anni fa era affidata alla cura del signor Finocchio, un pecoraro che ci teneva molto alle sue cose. Quando si voleva visitare la chiesa se lui era presente e voleva accompagnarci si procedeva velocemente alla visita e finiva lì; se lui non c'era la chiesa non si poteva visitare. Poi con l'intervento dell'Archeoclub, e non delle Istituzioni, è diventato un posto di una bellezza incredibile. È un posto rarissimo perché ha questa particolarità. Tuttavia, non abbiamo le strade per arrivarci.

Si trova in un luogo in cui, per arrivarci, devi sapere come fare.

Il tema del fare sistema è determinante. Accanto a Taormina ci sono anche queste cose. Sono luoghi nei quali non bisognerebbe andare portandoci la gente con l'elicottero perché già ci arriva perché va a Taormina, piuttosto che ai Giardini, piuttosto che all'Etna.

In sintesi, la Regione Sicilia non ha riconosciuto il distretto turistico Taormina-Etna, unico posto al mondo in cui puoi andare a sciare su un vulcano e nella stessa giornata stare al mare e Taormina sta diventando un luogo per pensionati e per turisti tedeschi che non hanno mai visto il mare.

## *Carmelo Galipo'*

Consigliere comunale di Capo d'Orlando

Vorrei fare alcune riflessioni sulla tassa di soggiorno quale strumento che serve alla valorizzazione del patrimonio culturale. Credo che due elementi dello stesso sistema per essere analizzati debbano avere qualcosa di simile.

I casi che abbiamo analizzato questa sera non credo possano essere messi in comune, non per piangerci addosso come abbiamo la nomea di fare noi siciliani, ma perché nei fatti ci sono differenze sostanziali che non ci consentono di avere le stesse condizioni rispetto ad altre realtà.

Dico questo anche per altri motivi. Fatte salve quelle che lei definiva unicità della Sicilia – ricordo a me stesso che per la tassa di soggiorno è vigente nelle Isole Eolie proprio per l'unicità della posizione – il turismo che siamo soliti trovare dalle nostre parti, nei nostri paesi, è un turismo prettamente balneare per molte zone della Sicilia. È un turismo che riguarda, per il 60-70 per cento, persone che abitavano nel tempo o che hanno abitato o che sono cresciute in Sicilia e hanno stabilito la loro vita da altre parti, ma poi ritornano per le vacanze estive.

Istituire una tassa di soggiorno per queste persone vorrebbe dire espropriarle della propria identità. Un'altra differenza si rileva fra arrivi e presenze. Parte abbondante del nostro turismo riguarda gli arrivi e non le presenze. Il nostro non è un turismo mordi e fuggi.

Anche gli introiti non sono così consistenti da giustificare l'introduzione di una tassa. Vorrei fare un'altra analisi anche su un altro argomento che ha suggerito il professore. Mi riferisco alla valorizzazione del patrimonio anche non culturale in dotazione ai Comuni.

Ricorderete meglio di me che il decreto del 2008 ha istituito, prima dei bilanci di previsione che ogni ente deve approvare, l'elenco dei beni da valorizzare o da alienare. Il decreto poi è diventato legge. Purtroppo, però, la via che sta utilizzando adesso anche il Governo nazionale è quella della dismissione e dell'alienazione di questi beni.

Vorrei sapere se nelle vostre realtà è usuale valorizzare questo tipo di beni in proprietà del Comune attraverso, per esempio, modelli di cooperative di comunità, dove il Comune è socio sostenitore e può diventare *partner* delle cooperative formate dai cittadini.

Ovviamente, il Comune compie una selezione particolare. I cittadini debbono avere particolari caratteristiche per far parte di questa cooperativa. Si potrebbe affidare a queste cooperative la gestione del patrimonio culturale e del bene che è a disposizione e di proprietà del Comune per la valorizzazione piuttosto che l'alienazione, che potrebbe avere risvolti privatistici particolari.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

[...] privatistici particolari. A volte se il privato si carica di un bene che si sta degradando non c'è che da ringraziarlo, piuttosto che da aver paura che costruisca un *resort*. Bisogna stare attenti.

C'è un esempio in questo senso che trovo virtuoso e che per noi è un *benchmark*: la concessione di valorizzazione del Demanio. Non a caso c'era una donna al comando dell'Agenzia del Demanio, la signora Spitz.

Il Demanio varò questa Istituzione che, in realtà, è una sorta di *project financing*, ovvero la concessione di valorizzazione. Viene individuato un bene e quindi viene stilato un elenco di vari beni. Viene chiesto un progetto di valorizzazione che viene messo a gara. La gara consiste in un progetto.

Del *project financing* viene saltata la parte del promotore. Quindi, il procedimento è molto più diretto perché diventa una sorta di concorso di idee e poi progettuale, comprensivo di investimento, conto economico, piano finanziario, piano di recupero e richiesta e offerta economica per quello che riguarda il canone, le *royalties*, eccetera, eccetera.

Il primo esempio, mi dispiace dirlo, riguarda la Toscana, Villa Tolomei che potete trovare sulla rete. Si trattava di un borgo quasi distrutto, un borgo rinascimentale con alcune tracce anche importanti di affreschi, quindi con tutti i vincoli che, di solito, questi beni hanno da parte delle Soprintendenze, quindi anche il restauro secondo questi vincoli.

Il progetto è stato presentato da vari attori che volevano rilevare questo luogo. Ha vinto una multinazionale, che credo abbia sede in Francia, proponendo un *resort* a cinque stelle, presentando un progetto molto bello, perché oltre al recupero di queste pietre, che in realtà erano rovine, ha presentato un progetto di indotto sul territorio, di occupazione giovanile (dai camerieri, al *maître*, al direttore, alla dirigenza, al marketing). Addirittura ha allegato anche un progetto di infrastruttura perché dal paese a Villa Tolomei c'era una strada dissestata. Nel progetto, quindi, hanno anche descritto il rinnovo, la costruzione della strada. Hanno presentato un conto economico. I fondi pubblici sono stati pari a zero. Anzi, questa concessione è stata data per cinquant'anni, il massimo concesso dalla concessione di valorizzazione. Per i primi cinque anni il Demanio non ha richiesto il canone perché l'investimento era veramente oneroso; dopo il quinto anno il privato pagherà un canone al Demanio e dopo cinquant'anni restituirà al Demanio un bene che, però, è in condizioni perfette, mantenuto perfettamente.

È estremamente interessante come istituto. Noi imprese vorremmo che venisse applicato il *project financing*. Tenete presente, però, che quel bene viene amministrato e gestito in assoluta autonomia. Il Demanio non ci mette becco.

## Carmelo Galipo'

Consigliere comunale di Capo d'Orlando

Oltre alla semplificazione burocratica cosa chiede Confindustria alla Pubblica amministrazione, ai vari livelli istituzionali, a parte la semplificazione burocratica che può significare tutto e niente? È presente il sindaco e lo può confermare: se lei arrivasse domani con una catena alberghiera da costruire a Regalbuto avrebbe tutte le autorizzazioni in venti giorni.

A parte la semplificazione burocratica, qual è l'altra barriera che trovate per l'investimento?

Ho capito, l'autonomia gestionale.

## Maria Grazia Lombardi

Comune di Corbara

Vorrei fare un intervento di sostegno al sindaco. Siamo un piccolissimo Comune di circa 2.700 abitanti, il primo Comune della Costiera Amalfitana senza il mare, nel senso che siamo sulla zona di passaggio del valico.

Siamo in una posizione strategica perché siamo a circa trenta minuti da Amalfi e a venticinque minuti da Pompei.

La difficoltà che troviamo è proprio quella di valorizzare queste zone che, in realtà, sono di passaggio. La nostra è una zona in cui ci si ferma, c'è l'aria buona, è un paesino di montagna.

Dal punto di vista del turismo come si fa a valorizzare queste realtà così piccole che chiaramente, in termini di infrastrutture, hanno qualche agriturismo, qualche piccolo albergo, ma niente altro? Noi, per fortuna, le strade e i collegamenti ce li abbiamo. Mi chiedevo se all'interno di questa Scuola e di questo momento di riflessione potessero nascere idee che, in qualche modo, ci possono orientare ad una gestione differente.

### *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Un amministratore comunale – prima parlavo con la dottoressa Asproni di questo – a chi si può rivolgere per sapere se c'è un privato nel mondo interessato a valorizzare un certo bene?

Patrizia, il ramo di Confindustria che tu presidi è in grado di fare questo lavoro? Si possono rivolgere a voi?

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Absolutamente sì – immagino che domani riceveremo diecimila *mail!* –, è per questo che siamo nati. Noi non facciamo consulenza per il pubblico. Siamo imprese e non facciamo consulenza.

Le nostre imprese, però, se interessate a quel territorio mettono in gioco le procedure. È chiaro che se c'è una manifestazione di interesse, di apertura da parte degli Enti locali, quindi dei piccoli Comuni che voi rappresentate, siamo ben felici.

Manca questo corto circuito. È questo il motivo per cui sono venuta molto volentieri a questo incontro, per raccontarvi quello che noi facciamo. Credo sia importante l'informazione. Non ci sono dei *meeting-place* come questo dove incontrarsi.

Vorrei rispondere alla signora di Salerno. Il problema che lei rileva non riguarda il suo paese, ma Pompei. Come potete leggere sui giornali, Pompei ha una difficoltà pazzesca, ma una potenzialità gigantesca.

Pompei deve gestire non solo i 2,4 milioni di visitatori del sito, ma anche i 12 milioni di pellegrini che si recano alla Madonna di Pompei. Dove dormono questi pellegrini? Non a Pompei perché Pompei non ha strutture alberghiere, non ha *bed and breakfast*. Qualcuno potrebbe pensare di trasformare la propria casa in *bed and breakfast* come fanno in Toscana, come fanno in Lombardia, ma non lo fa. Pompei non ha strutture alberghiere. La gente arriva con i pullman, viene buttata dentro il santuario e riportata a destinazione a cinque, dieci, quindici ore di distanza. Pensate alla potenzialità di quel territorio.

Lei dice di trovarsi in una zona di passaggio. È meraviglioso. Se voi aveste dei *bed and breakfast* – c'è un'associazione di *bed and breakfast*, un circuito interessante e informativo – potreste ospitare chi va a Pompei. A Pompei non si può dormire. I ricchi vanno a Ravello, a Positano, mentre gli altri tornano a casa, a chilometri di distanza perché non si possono permettere, considerato che sono pellegrini religiosi, le cifre che chiede il San Pietro di Positano.

C'è un'enorme potenzialità da questo punto di vista, ma bisogna mettere in campo la creatività. Il web e le nuove tecnologie sono un vantaggio per queste strutture: pochi soldi, grande comunicazione.

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Come Associazione italiadecide abbiamo incontrato il sindaco di Pompei e abbiamo constatato che il rapporto fra la comunità locale e il monumento è un rapporto di estraneità totale. Il Comune di Pompei subisce l'esproprio del monumento da parte di tutta la dimensione turistica che lo sovrasta e da parte della gestione statale.

A Pompei abbiamo un caso di antagonismo fra la comunità e il suo grande monumento.

La casistica del rapporto beni culturali-valorizzazione arriva a questo estremo. In uno dei posti di massimo turismo mondiale il rapporto con la comunità locale è di totale estraneità, opposizione e antagonismo. Queste sono cose che succedono solo nel nostro Paese.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Il rapporto del 2014 della nostra associazione sarà proprio sul turismo. Ci occuperemo di tutti i vari tipi di turismo. È emerso un tipo di turismo poco noto in Italia che è il turismo storico. In Italia ci sono state un sacco di battaglie. Una volta sono andato negli Stati Uniti, verso Philadelphia.

Mi è capitato di vedere un pannello con una specie di mostra interattiva, dove si spingevano dei tasti e si muovevano le truppe e poi c'era un prato con una serie di altre cose da vedere. Era una zona costruita bene, frequentata da tante persone. Loro hanno poco e si accontentano di quel poco che hanno.

A Canne della Battaglia, dove si è svolta una delle più grandi battaglie del mondo, c'è un cancello chiuso. Accanto c'è una casa dove vive un signore molto cortese che dovrebbe aprire il cancello. All'ora di pranzo è inutile bussare alla sua porta perché non apre, così come durante il riposo pomeridiano. Comunque, quando è disponibile è molto cortese, ti apre e ti fa vedere quello che c'è. Un posto di quel genere potrebbe essere utilizzato meglio. Pensate alle battaglie risorgimentali, a come potrebbero essere valorizzate e non lo sono.

Dovremmo cercare di capire che cosa c'è che può essere valorizzato. Il lavoro che stiamo facendo per il prossimo anno va in questa direzione.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

A Waterloo ogni anno si ricrea la famosa battaglia. Tutto il territorio di Waterloo vive per un anno intero sulla preparazione della battaglia alla quale partecipano 3 milioni di turisti. È una cosa spaventosa.

## *Gennaro Fiume*

Comune di Siano

Il mio è un Comune a nord di Salerno. Cercherò di fare un intervento partendo dalla mia formazione universitaria che è stata prettamente turistica. Sono laureato in economia del turismo e ho fatto un master in *leisure and tourism management*. Nel corso degli anni mi sono specializzato nello sviluppo locale e nella gestione dei fondi comunitari. Mi occupo, quindi, di progettazione e assistenza tecnica ad enti pubblici e alle imprese.

Parto da Pompei per arrivare al tema più centrale rispetto alla discussione che stiamo facendo. Il problema di Pompei riguarda il fatto che i flussi turistici in quella città sono ostaggio dei *tour operator* non campani che vedono Pompei come una destinazione da attraversare in tre o quattro ore al massimo (visita alla basilica o alla zona archeologica) prima di andare in altri luoghi.

La cosa avvilente è che molti di questi turisti non dormono nemmeno in Campania, nelle due mete classiche come Napoli o nella penisola sorrentina, ma dormono addirittura nel Lazio, a Roma e giù di lì.

È un problema connaturato all'organizzazione del *tour operator* nazionale e campano. La situazione, quindi, è ben più complessa di quello che sembra. Tutta una serie di *bed and breakfast* e di strutture ricettive, seppur non dotate di tutti gli standard che sarebbero necessari per raccogliere quel tipo di flussi, in Campania ci sono.

La zona della penisola sorrentina e della Costiera Amalfitana, il sistema turistico che gira intorno a Napoli, ai grandi attrattori quali la Reggia di Caserta o la Certosa di Padula sono attrezzati per accogliere numeri significativi. Il problema sta nella gestione del sistema turistico.

La cosa che più mi sembrava interessante puntualizzare rispetto alla discussione che stiamo facendo è quella relativa alle mancate opportunità che, purtroppo, il nostro territorio e la nostra Regione non riescono a cogliere in questo momento.

Sono tra quegli amministratori che pensa che noi siamo il sud che ce la può fare e che sicuramente ce la farà impegnandoci quotidianamente e cercando di fare rete. Purtroppo, però, riscontro, con una certa vena di sconforto, l'incapacità e l'ottusità della burocrazia, non solo comunale e regionale, e della politica non solo comunale, ma soprattutto regionale.

Nella scorsa programmazione comunitaria abbiamo vissuto una fase brillante, con tante ombre e con cose da rivedere, mettendo insieme gli enti pubblici con pezzi dell'economia, con pezzi importanti del mondo dell'impresa campana e salernitana in particolar modo. Questa fase, però, che ha visto anche la realizzazione di importanti infrastrutture a servizio dell'offerta turistica integrata, vede la totale chiusura da parte della Regione per rilanciare l'azione e per passare alla fase 2, quella della messa in rete, quella della promozione per portare il territorio in casa del potenziale turista, del potenziale avventore.

Rispetto a questo aspetto ci sono fondi bloccati ormai da tre, quattro o cinque anni che non vengono utilizzati sia perché la Regione non dà seguito e non mette quel famoso pezzo di cofinanziamento necessario per l'utilizzo dei fondi comunitari e sia perché c'è un livello di impedimento burocratico. Infatti, la vera iattura per il nostro territorio è quella di avere una burocrazia completamente distante dalle esigenze del privato, ma anche del pubblico. Io lavoro in un'agenzia di sviluppo locale. Abbiamo aperto alcuni bandi per destinare una serie di risorse per le imprese del territorio. Il 51 per cento del capitale dell'agenzia di sviluppo locale nella quale lavoro è costituito da soggetti privati.

Abbiamo aperto questi famosi bandi per dare, in un momento come questo, fondi alle imprese, per investire e per riavviare un processo virtuoso nel nostro territorio, ma alla scadenza dei due mesi abbiamo dovuto fare una proroga perché le Amministrazioni comunali non davano, in tempi celeri, le autorizzazioni necessarie alla realizzazione dei progetti.

Visto che noi non possiamo accettare autocertificazioni perché siamo una struttura mista ovviamente ci siamo trovati nella condizione o di dover restituire i soldi, e non lo vogliamo fare, o di procrastinare e prolungare *sine die* la realizzazione e l'apertura di questi bandi.

Sarebbe interessante poi ragionare anche sulla questione della tassa di soggiorno, però prenderebbe molto tempo. Sicuramente anche nella giornata di domani ragioneremo su questi temi.

Una delle cose che dovremmo mettere al centro della discussione di oggi e della proposta che mi auguro uscirà da questo *panel*, da questa discussione è cercare di capire come bypassare questo corto circuito, questo meccanismo vizioso che purtroppo si è innestato e che non si riesce a risolvere nella mia regione e credo anche in molte regioni soprattutto del Mezzogiorno.

Concludo sulla questione dei fondi assegnati al Ministro Barca. Ho visto qualche giorno fa i dati sul sito del Dipartimento per lo sviluppo e la coesione territoriale.

Complessivamente, siamo a meno della metà dei soldi impegnati. Nella mia regione, al 31 dicembre 2011, è stato impegnato l'11 per cento delle risorse destinate alla programmazione che l'anno prossimo finirà.

Se non riusciamo a rimettere in moto questo meccanismo possiamo avere tutti i buoni propositi, tutte le migliori idee e mettere in campo i migliori progetti, però questi progetti non si realizzeranno mai e si innescherà una situazione ancora più drammatica: la sfiducia nella Pubblica amministrazione, la sfiducia nella possibilità di farcela.

Di questo ci dobbiamo fare carico e dobbiamo trovare soluzioni per ovviare a questi problemi.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Lei ha citato Pompei.

A Pompei, ad esempio, non c'è una scuola di manutenzione della zona archeologica. Evidentemente, trattandosi di una zona così vasta, a parte il muro che crolla, c'è un problema di manutenzione. Pensi a quanti posti di lavoro ci potrebbero essere creando lì una scuola per la manutenzione. Non abbiamo trovato un'interlocuzione attenta. Non ho capito bene il perché; forse non siamo stati sufficientemente chiari a spiegare questo passaggio.

Attorno al bene culturale può nascere anche la capacità di mantenerlo in vita, di gestirlo e di mantenerlo nel tempo.

Questo è un altro degli aspetti legati al tema oggi in discussione.

## *Daniele De Giorgis*

Sindaco del Comune di Lillianes

Lillianes, il paese che amministro, è una zona di passaggio. La strada regionale che va su a Gressoney è larga 3,5 metri; non passano neanche due macchine.

È una strada dimenticata completamente sia dall'allora ANAS e oggi dalla Regione Valle d'Aosta.

Quest'anno si sono ribaltate già due o tre macchine. Noi amministratori siamo costretti a dirigere il traffico. Poi dicono che costiamo alla società!

Tuttavia, sono due anni in cui ci siamo detti che è vero che la gente passa, che c'è caos e c'è sporcizia, ma dobbiamo provare ad abbellirla.

Attraverso questa strada, in venti minuti di macchina, si arriva a Gressoney. Siamo vicini a Torino, a Milano. Nel *week-end* torrido estivo in un'ora e un quarto di macchina sei qui. Tutto questo si può dire perché è vero. È possibile intercettare tutta quella gente che non può spendere tanto, non può muoversi per molti giorni e cerca dei posti dove non c'è nulla. Anche questo aspetto non è da sottovalutare. Non c'è nulla, nel senso che c'è un grande territorio, tanta natura che diventa anche quello un bene culturale.

Lo *spot* pubblicitario "Venite qui che non c'è niente" colpisce: non andate al mattino a sciare, al pomeriggio in palestra, la sera in sauna e la notte a vedervi un film, venite qui e non fate nulla. È un paradosso, ma vi posso assicurare che in questi due anni in cui stiamo provando a dire queste cose abbiamo aumentato di molto le presenze estive.

L'altro paradosso è che gli abitanti di Lillianes reputano assolutamente inutile abbellire il paese perché tanto il nostro resta un paese brutto. Sembra strano anche questo, ma in realtà se si convince il proprio compaesano che il paese in cui abiti non è così brutto, hai già fatto la metà del lavoro. Vi assicuro che funziona. Ci vuole il passaparola. Tanti di noi hanno contatti con il Piemonte, piuttosto che con la Lombardia. Si può dire a un amico: "Ti porto a mangiare una volta sulle montagne; se ti piace è bene, altrimenti hai perso mezza giornata".

Tutto questo ha fatto sì che prima è nato un ostello della gioventù comunale, poi un *bed and breakfast*, poi un ristoro e adesso sta nascendo un altro *bed and breakfast*. Sono tutte piccole attività che, però, aiutano ad arrivare alla fine del mese e, ora come ora, non è da escludere che una cosa del genere possa servire, e anche molto.

Il fatto di essere “di strada”, a volte, se giocato bene – un po’ come fanno gli orientali che trasformano la debolezza in forza – è un *atout*.

Rubateci quello che volete. Volevo portare il mio contributo perché è un problema che, da noi, è molto sentito. Potremmo fare un gemellaggio tra strade.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Vi vorrei suggerire un *link*. A Bologna hanno appena fatto il Festival dei pigri. Secondo me, vi dovete mettere in contatto e portare il Festival dei pigri da voi.

## *Luca Solferino*

Comune di Valsavarenche

Noi abbiamo una situazione molto simile a quella del collega che è intervenuto prima, nel senso che siamo uno dei Comuni più piccoli in assoluto della Valle a livello di persone residenti. In realtà, abbiamo un po’ di problemi legati alla vastezza del territorio perché siamo nel cuore del Parco Nazionale del Gran Paradiso e siamo una delle vie principali per l’accesso al Gran Paradiso.

Abbiamo questa doppia natura. Sostanzialmente non abbiamo problemi sopra i duemila metri perché, avendo il Gran Paradiso e i rifugi, a livello di frequenze turistiche ci sono soprattutto stranieri, quindi francesi, tedeschi e austriaci e ultimamente anche russi.

La nostra problematica nasce sostanzialmente nel fondo valle dove la gente passa per andare ai rifugi e non si ferma.

Questa problematica diventa molto pesante d’inverno, dove non abbiamo comprensori sciistici. Esiste una seggiovia di un chilometro che serve solo per i bambini. Non avendo altre risorse, d’inverno, di fatto, i privati tendono a tenere tutto chiuso.

Esistono alberghi che in estate riescono a reggere, ma ovviamente in inverno chiudono e questo diventa un problema molto forte.

Faccio un piccolo *excursus* sulla tassa di soggiorno. Siamo un Consiglio comunale neo eletto. La tassa di soggiorno era stata inserita dall’Amministrazione precedente. In linea con quello che era stato deciso, tenderemo a usare la tassa di soggiorno per promuovere attività a livello invernale.

Io sono un informatico e tendenzialmente ho seguito i lavori per i fondi sociali europei e ho fatto alcuni sistemi per la presentazione dei progetti. Abbiamo messo a conoscenza gli operatori turistici del fatto che esistevano corsi finanziati dai fondi sociali europei (FSE), li abbiamo interessati e li abbiamo inglobati, per comprendere come fare marketing sul web.

Questa può essere una possibilità, nel senso che i fondi sociali europei, di fatto, pagano la formazione e anche il costo del lavoro che l’azienda o il singolo gestore dell’albergo deve impegnare – è un corso impegnativo, sono più di cento ore – ma permette, in questo caso all’albergatore, di comprendere che cosa è il web e come utilizzarlo come fonte di marketing.

Abbiamo domandato agli operatori turistici se avevano un sito web. Ci hanno risposto di sì, ma non sapevano né chi lo gestisce e neanche cosa era in grado di fare. A quel punto il sito diventa semplicemente un volantino e non uno strumento utile.

Dico un’ultima cosa in merito al patrimonio culturale storico. Noi abbiamo un patrimonio culturale ambientale perché di storico abbiamo molto poco e quel poco ci deriva dalla Seconda Guerra Mondiale, da alcune figure che abbiamo in Valsavarenche: Emile Chanoux e Federico Chabod. Abbiamo in mente di fare un progetto di valorizzazione di un sentiero di media e alta montagna per portare la gente dalla Val d’Isère in Francia a Valsavarenche. Questo era uno dei sentieri che veniva percorso dai partigiani durante la Seconda Guerra Mondiale. Avendo solo questo nel territorio – abbiamo solo sentieri – stiamo cercando di valorizzare questo aspetto.

## Dario Mattucci

Presidente del Consiglio comunale di Santa Maria Capua Vetere

Qualche mese fa abbiamo partecipato a un convegno a Roma dal titolo "Beni culturali: dare valore, avere valore". Era presente anche la dottoressa Asproni, che incontro in questa sede con particolare piacere perché il suo fu uno degli interventi che maggiormente stimolò coloro i quali erano lì ad ascoltare e coloro i quali, ancora oggi, soprattutto nelle vesti di giovani amministratori, si pongono il quesito di come creare valore attraverso questo patrimonio culturale, artistico e, nel caso della mia città, archeologico.

Santa Maria Capua Vetere è la città dell'Anfiteatro secondo al mondo dopo il Colosseo, addirittura più grande dell'Arena di Verona, ma non lo conosce nessuno.

A Santa Maria Capua Vetere c'è uno dei pochi mitrei che esistono in tutta Europa. Anche in questo caso, secondo il "pummarola style", bisogna recarsi all'Anfiteatro e chiedere al custode la cortesia, se non è impegnato in altro, di farsi accompagnare al Mitreo. E solo se il custode è ben disposto accompagnerà il turista, che è arrivato con un camper privato dalla Germania, come accade spesso, a visitare il Mitreo.

L'Anfiteatro e il Mitreo sono due tra le più importanti testimonianze della storia di Capua antica, ma ce ne sono altre.

Si parlava prima delle battaglie che ci sono state nel corso dei tempi. Santa Maria è il luogo dove c'è stata la battaglia del Volturno tra i garibaldini e l'esercito borbonico. Anche lì, in qualche modo, al di là di qualche sparuta iniziativa di tipo promozionale e culturale, di fatto, non resta nulla. Come si può creare valore dal patrimonio di cui si ha parziale disponibilità?

Rilevo un altro problema. In primo luogo c'è il rapporto che spesso esiste, o non esiste, tra le Amministrazioni locali e la Soprintendenza. La Soprintendenza, spesso, al pari della burocrazia, rappresenta l'ostacolo principale per la fruizione del bene. Avere il bene e non renderlo fruibile spesso per i mal di pancia dei funzionari della Soprintendenza che sono davvero delle mummie e hanno assunto la caratterizzazione del loro ruolo, non favorisce questo tipo di collaborazione per fare sistema. Tuttavia, per fare sistema c'è bisogno della disponibilità da parte di tutti. Almeno nel caso specifico della mia città questo problema in parte è superato perché, per nostra fortuna, il funzionario che oggi esercita sul territorio ha la volontà – è un ragazzo giovane e competente – di garantire questa fruibilità. Per questo motivo, con le poche risorse che il Comune può mettere a disposizione sono state avviate una serie di iniziative culturali. Alla fine di settembre, in occasione della giornata del patrimonio, c'è stata l'apertura serale dell'Anfiteatro che è rimasto illuminato e fruibile per tutta la notte.

Nel giro di due giorni, in una città che certamente non ha vissuto finora di turismo, 4.000 persone hanno visitato la nostra città. Dopo il 30 settembre, però, non è venuto più nessuno.

L'Associazione italiadecide ha il merito di garantire questa occasione di confronto da cui nasce la possibilità di rivedere la dottoressa Asproni che, da questa sera, credo avrà molti contatti. Risponda al telefono, dottoressa, perché avremo esigenza di avere un contatto continuo.

Gennaro è uno dei giovani amministratori che qui ha rappresentato anche la sua capacità di mettersi a disposizione nella progettazione. Abbiamo ascoltato che esistono tanti fondi europei. I problemi non riguardano solo le imprese, ma anche gli enti e gli amministratori locali che, al di là della volontà e della disponibilità, spesso si scontrano loro stessi con la burocrazia e con la difficoltà di accedere ai format procedurali di tipo europeo.

C'è bisogno di qualcuno che sappia progettare, c'è bisogno dell'impresa in grado di investire e che si metta al servizio della comunità e c'è bisogno indubbiamente dell'attenzione degli Enti locali.

A conclusione dei lavori che ci vedranno lavorare anche in momenti di incontro a *latere* delle fasi in seduta plenaria, propongo al dottor Palanza di individuare strumenti che consentano di concretizzare questa progettazione.

Creiamo un tavolo che metta insieme, in sinergia, le Istituzioni locali, le imprese e eventualmente coloro i quali operano nel settore dei beni culturali e coloro i quali sanno fare progettazione.

Non lasciamo soli gli Enti locali ad individuare chi è in grado di progettare. Se vogliamo fare sistema, e questa è una delle poche occasioni per poterci confrontare e per poter arrivare alla conclusione che è necessario che questa sinergia continui anche dopo domenica, istituamo questo tavolo.

Lo faccia l'Associazione italiadecide insieme all'ANCI e lo facciano gli amministratori che decidono di voler portare avanti questo discorso insieme.

Non concludiamo questa esperienza domenica. Da lunedì proviamo a istituire un tavolo in cui i vari attori (imprese, Enti locali, mondo dei beni culturali e coloro i quali possono offrire la propria capacità di progettazione) insieme possano lavorare per fare in modo che tutti siano in grado di accedere realmente e concretamente a quei finanziamenti. Altrimenti, Spartaco, il nostro gladiatore che dall'Anfiteatro di Santa Maria Capua Vetere è partito per combattere Roma, si conoscerà soltanto perché sui canali Sky e Cielo si proietta una telenovela su Spartaco il gladiatore e non per quello che ha compiuto.

Per noi è un colpo al cuore vedere che la storia di Spartaco è ambientata in Australia. Vorremmo che i turisti non andassero in Australia a vedere Spartaco, ma venissero a Santa Maria Capua Vetere.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Prima di lasciare la parola a Sandro Palanza che farà una proposta di lavoro, vorrei precisare una cosa detta all'inizio. Ci sono le condizioni per fare, l'anno prossimo, una festa dei giovani amministratori italiani? Potremmo organizzarla a San Casciano. Si potrebbero mettere a fuoco diverse questioni.

Patrizia Asproni ha avanzato una proposta: chi può e chi vuole può portare la migliore cosa fatta nel suo Comune oppure una cosa che vorrebbe fare e che non sa come si fa.

In questo modo potremmo cominciare a lavorare sulla base di cose concrete. Tra di voi c'è chi guiderà il Paese nei prossimi anni. È statisticamente provato che è così. Dobbiamo creare le condizioni per fare in modo che voi sappiate svolgere la funzione che vi verrà affidata.

Avere relazioni, conoscersi, mettere in comunicazione bisogni e competenze aiuta a creare classi dirigenti. Abbiamo un enorme problema di classi dirigenti non solo politiche, ma anche imprenditoriali: non ci sono luoghi di formazione delle classi dirigenti.

Finché non ci sarà un luogo in cui si formano le classi dirigenti sarà difficile dare una continuità al nostro Paese e procederemo di emergenza in emergenza, di trauma in trauma.

Non esiste un sistema dirigente che nei vari luoghi in cui si costruisce politica, ricchezza, impresa, amministrazione pubblica, servizi, eccetera, si metta in sinergia per cooperare. Non possiamo risolvere da soli questo problema, però cominciare a lavorare attorno a questi concetti credo che ci possa aiutare.

Mi rivolgo a Teo perché lui dirige gli aspetti organizzativi. Chiedo se è possibile fissare questo incontro magari a novembre in modo tale da arrivare alla fine della stagione. Potremmo organizzarlo in Toscana, che si trova al centro e quindi è più facilmente raggiungibile di quanto non lo siano Aosta o Palermo.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Vorrei avanzare una proposta che mi è venuta in mente adesso. La gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale non è nell'agenda del Governo, lo avrete visto tutti, eppure, come tutti voi avete dimostrato questa sera, la valorizzazione dei beni culturali è la valorizzazione del territorio.

Dato questo assioma, perché da questa Assemblea non facciamo venir fuori una lettera al Premier nella quale chiediamo con prepotenza che il tema oggi in discussione venga messo nell'agenda del Governo perché è essenziale per il nostro territorio, per il nostro lavoro e per il nostro futuro?

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Sono state avanzate tante proposte e vorrei che ciascuno desse un contributo.

Ciascuno di voi può mandare a noi una piccolissima lettera manoscritta o inviare una *mail* usando l'indirizzo di Danila Aprea (aprea\_d@camera.it) indicando la questione che vorreste approfondire, il caso che vorreste sottoporre a tutti in questo incontro.

Domani sentiremo di nuovo la dottoressa Asproni, e quindi continueremo sul tema che abbiamo impostato oggi, e il dottor Cammelli, grande operatore in campo culturale e maggior esperto di governo locale dal punto di vista del diritto amministrativo. Vivremo due occasioni di approfondimento molto mirate sui temi che abbiamo già impostato oggi.

Chiederei a Giacomo di scegliere entro le ore 13 di domani i quattro portavoce in modo che noi, insieme a loro, analizziamo i vostri messaggi, li assembliamo per gruppi, li discutiamo in due gruppi di lavoro nel pomeriggio e pensiamo a scrivere la lettera e a fare quel discorso che mi piace molto di far diventare la comunità come incubatrice dei progetti di imprese e di cooperazione fra pubblico e privato e fra società e varie competenze.

Cerchiamo di canalizzare tutto questo anche usando l'esperienza che abbiamo fatto altre volte.

Accogliamo la proposta del Presidente di organizzare una festa dei giovani amministratori locali che possa essere un appuntamento che magari continua questa idea positiva delle comunità che si auto-organizzano per superare le difficoltà e anche gli svantaggi che ci sono, mettendo a frutto una serie di valori nascosti che dobbiamo imparare a scoprire nel nostro territorio. Questo mi pare un punto importante.

Vi chiedo questo gesto di partecipazione, ovvero di scrivere questa mezza pagina, non di più, in modo tale da avere un censimento dei punti di sensibilità e su questi fare una chiusura del nostro lavoro al termine di quest'incontro.





# SCUOLA PER LA DEMOCRAZIA

A o s t a 6 o t t o b r e 2 0 1 2  
Centro Congressi Hostellerie du Cheval Blanc

## **L'innovazione dei servizi e turismo culturale: il contributo delle imprese**

*Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Buongiorno a tutti.

Dopo la sessione di ieri pomeriggio, con il Presidente Violante abbiamo deciso di proseguire con lo stesso metodo utilizzato fino a questo momento. L'aspetto che a noi, come a voi, interessa maggiormente è l'interazione continua. Non procederò, dunque, a una vera e propria relazione, ma vi mostrerò alcune slide in merito alle quali vorrei che discutessimo. Interrompetemi pure per eventuali domande, opinioni e provocazioni, in modo tale da rendere la mattinata vivace.

Ho inviato tutto il materiale via mail, ma non so che fine abbia fatto. Ad ogni modo, potete seguirmi attraverso il fascicolo cartaceo.

ConfCultura è l'associazione legata a Confindustria che raggruppa le imprese che gestiscono musei, siti archeologici, luoghi della cultura in generale e turismo culturale, ricorrendo all'innovazione tecnologica applicata a questi due ultimi settori. Fanno parte dei nostri associati sia aziende che si occupano di restauri, anche se in minoranza, sia imprese che gestiscono il patrimonio culturale in senso lato. Spiego il motivo dell'interesse da parte delle imprese e dell'industria nel settore della cultura. Si tratta di una questione abbastanza recente.

Noi siamo entrati in Confindustria cinque anni fa, quindi non da tantissimo tempo, ma l'interesse che l'industria italiana ha cominciato a mostrare per la cultura si è rivelato – ieri lo diceva anche il Sottosegretario Cecchi – soprattutto nel manifesto sulla cultura realizzato dal *Sole 24 Ore* che, a mio parere, ha rappresentato una svolta epocale: un giornale industriale, un *house organ* della Confederazione degli industriali, lancia un manifesto per la cultura come leva di sviluppo economico e sociale per il Paese. L'ho definita una svolta "storica", ma anche "antropologica", in quanto vi è una presa di coscienza da parte delle imprese in merito al fatto che il *made in Italy*, che ci rende forti nel mondo, deriva dal nostro patrimonio culturale ed è una conseguenza di ciò che troviamo sul territorio. Quando le nostre imprese vanno all'estero si portano dietro Leonardo da Vinci, Botticelli, la Venere di Morgantina e via elencando, e di questo si fanno forza. Siamo riconosciuti nel mondo per questa sensibilità culturale.

Le nostre imprese del *made in Italy* si portano dietro questo concetto culturale, questo peso positivo del patrimonio e tutti i nostri beni, che – lo ricordo a tutti – sono famosi per una caratteristica: non sono replicabili né delocalizzabili. Si tratta di un *asset* importantissimo.

Il Colosseo lo abbiamo soltanto noi: possono fare tutte le riproduzioni del mondo, ma per ammirare l'originale devono venire qui. La FIAT è un bene del nostro Paese, ma è delocalizzabile.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Era un bene.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

Infatti, lo hanno delocalizzato e portato via. Questi *asset* sono propri del nostro Paese, e vi prego di ricordare questo concetto come un punto di forza.

Vorrei sapere quanti di voi hanno letto o sono venuti a conoscenza del manifesto del *Sole 24 Ore*. Alzate la mano. È interessante che questo messaggio, in fondo, non sia passato. Sembra un messaggio "elitario", in un certo senso.

Il manifesto, una volta uscito, è rimasto in onda per almeno tre o quattro mesi, raccogliendo appelli da tutta Italia. Sul manifesto si legge: "La cultura è sviluppo".

Vi è, dunque, un forte interesse da parte delle imprese, dell'imprenditoria e dell'industria nei confronti della cultura. A tal proposito, abbiamo deciso di creare una Fondazione all'interno di Confindustria, denominata "Fondazione industria e cultura", proprio per creare un *meeting place* fra questi due mondi che non dialogano tra loro o, meglio, che cercano di dialogare, ma non trovano un codice comune che, con questa Fondazione, vogliamo dare loro. Si tratta, del resto, delle richieste che alcuni di voi hanno avanzato ieri. Come si fa, in fondo, ad entrare in contatto con l'impresa e quest'ultima come fa ad entrare in contatto con noi? La Fondazione serve proprio a questo. Io sono il Presidente di questa Fondazione e vi fornirò tutti gli indirizzi e-mail per poterci inondare di richieste. Ne saremmo felici.

Vi voglio parlare delle imprese concessionarie che si occupano della gestione del patrimonio.

Il sottotitolo di questo incontro è il seguente: "La gestione e la valorizzazione". Io metterei un accento sulla "e" e lo farei diventare: "La gestione è la valorizzazione". Non sono diverse l'una dall'altra, ma la stessa cosa. Le imprese concessionarie nascono nel 1993 con l'ormai famosissima legge Ronchey, non a caso secondo me promulgata da un Ministro che proveniva dalla società civile, da un grande giornalista che, rendendosi conto che lo Stato non ce la faceva più – anzi, non lo aveva mai fatto – a inserire il servizio al pubblico nei musei, decide di affidarli tramite gara ai privati. Ci si rivolge ai mondi anglosassoni che hanno assunto questo atteggiamento da tantissimi anni; o meglio, i musei anglosassoni e americani sono nati con il servizio al pubblico (quindi, si costruisce il museo e contemporaneamente il servizio al pubblico).

In Francia, la Réunion des Musées Nationaux, ossia la società dello Stato che gestisce il servizio pubblico, è nata centocinquanta anni fa, mentre in Italia i servizi al pubblico sono nati come legge nel 1993 e hanno visto le prime applicazioni nel 1998. È stato un processo molto lento e tranquillo. In fondo, siamo molto giovani a livello di gestione dei servizi museali, anche se ormai "vecchi" dal punto di vista della pratica.

Prima di queste imprese private, che gestivano servizi al pubblico, non c'era niente. C'erano dei banchetti con dei *dépliant* creati dalla buona volontà delle soprintendenze locali, ma nient'altro. Il pubblico nei nostri musei non era previsto, in quanto erano considerati luoghi per studiosi, riservati a un'élite culturale che si poteva permettere di frequentarli.

Che cosa si intende indicare con le parole "servizi al pubblico"? Rientrano in questa categoria i *call center*, l'informazione, il *ticketing* (ossia la biglietteria), il *bookshop*, il *merchandising*, eventi, mostre e tutto ciò che ruota intorno a questo tipo di *service* (ad esempio, la didattica). Queste mansioni oggi vengono svolte da imprese private concessionarie dello Stato. Non posso dirvi che siamo felici. Siamo infelici e in queste slide vi sono alcuni dati che vi faranno capire il motivo di questa mia affermazione.

Le imprese private, una volta entrate all'interno dei musei, hanno provocato un corto circuito, uno *choc* cognitivo. Il privato ha come scopo il profitto. Alla fine dell'anno, tirando la riga, dobbiamo trovarci dinanzi a un segno "più". Lo Stato non aveva questo obiettivo, il che ha comportato una deflagrazione. Come preciso sempre, ci siamo dovuti adattare alle circostanze e ci siamo pubblicizzati, diventando una sorta di "parastato" all'interno di questo comparto. Adesso, però, ci sentiamo stretti: abbiamo preso consapevolezza delle enormi potenzialità e questa burocrazia (concetto da voi sollevato più volte nell'incontro di ieri), questa presenza incombente dello Stato che ostacola l'impresa e impedisce la creatività, la voglia di investire e di fare è diventata un peso che sta affossando il Paese, come ben sapete.

Parliamo della crisi come opportunità. Credo che questa crisi stia portando a dei ripensamenti. È questa la vera opportunità. Io sono molto contenta di questa crisi, perché finalmente si è aperto il dibattito. Come vi dicevo, il manifesto del *Sole 24 Ore* rappresenta uno dei punti importanti.

Questo dibattito, peraltro, si è aperto anche in Europa. Di recente in Germania è stato pubblicato un libro, che ha provocato uno sconvulso, intitolato *Der Kulturinfarkt* ("L'infarto della cultura"), scritto da quattro personalità della cultura tedesca che sostanzialmente dicono basta ai fondi pubblici, all'assistenza alla cultura e alla creazione di musei, teatri e biblioteche con questa bulimia culturale. Ci vogliono finanziamenti mirati, indirizzati ai meritevoli e scelte consapevoli: chi merita può avere i fondi, chi non merita non li deve avere. Dobbiamo chiudere – sostengono provocatoriamente, ma neanche troppo – la metà dei musei di questo Paese. Lo dicono loro. Dobbiamo chiudere la metà dei teatri. Come potete immaginare, questa presa di posizione ha creato un dibattito incredibile. Anche per noi la Germania rappresenta un *benchmark* culturale, soprattutto dal punto di vista dell'intervento e del sostegno da parte dello Stato. Esiste, dunque, un problema europeo, ma anche mondiale. Il Metropolitan Museum ha licenziato centocinquanta persone in America perché non ce la fa più; questa bulimia culturale non è cresciuta in maniera controllata e pensata, ma è stata un'ubriacatura, il che ha portato, alla fine, a un depauperamento.

Si tratta, dunque, di un ripensamento e credo che per noi rappresenti un'opportunità, soprattutto per il Sud e per il territorio. In situazioni di questo tipo, forse, vale il motto "piccolo è bello"; tuttavia, non può restare "piccolo", vale a dire che bisogna fare rete e unirsi per trovare una "sinergia" (una parolaccia ormai abusata che odio usare). Ad ogni modo, questa è l'unica modalità possibile. Si può restare piccoli, ma diventare grandi attraverso una rete di rapporti, di relazioni, di sinergie in grado di dirigersi verso il mondo attraverso le nuove tecnologie e il web. Da questo punto di vista, avete una grande opportunità.

Vorrei comunicarvi una cifra: le sovvenzioni pubbliche tedesche alla cultura ammontano a circa 10 miliardi di euro all'anno. È una gran bella cifra. Nel momento in cui vi renderete conto di quanto diamo noi capirete di che cosa stiamo parlando.

Vi voglio presentare brevemente uno studio svolto per noi dal professor Giacomo Neri dell'Università Cattolica. Lo studio è stato svolto per la Fondazione industria e cultura ed è stato presentato all'interno di un forum a numero chiuso, al quale ha partecipato anche il Presidente Violante, il cui tema riguardava la gestione economica del patrimonio culturale. Abbiamo lanciato questo messaggio riproponendo la domanda che Palanza ha rivolto a voi ieri. Mi riferisco alle parole chiave (alle *keywords*). Quali sono i punti importanti che chiediamo al Paese, ma anche a noi stessi? In quel caso io li rappresentavo, come rappresento oggi le imprese.

Passiamo al discorso relativo al settore culturale in termini di PIL. Abbiamo chiesto al professor Neri di parlarci del PIL, ossia del Prodotto interno lordo, una parolaccia che gira fra gli economisti e gli uomini della finanza. Vorremmo sapere quale valore economico viene generato dalla presenza di un bene culturale in un territorio. L'industria della cultura e della creatività esprime circa 36 miliardi di euro: si parla di un indotto piuttosto diffuso.

Abbiamo il 2,6 per cento della ricchezza nazionale: un valore superiore alla Spagna e alla Germania, ma inferiore alla Francia e al Regno Unito. Il confronto con gli altri Paesi ci vede superiori rispetto alla Spagna, ma inferiori ai *benchmark* più virtuosi, quasi sempre Germania e Regno Unito.

Il professor Neri ha creato un ROCA (Return on cultural assets), una sorta di parametro che ha dovuto creare, in quanto non esiste. Si tratta di un indice per stabilire la redditività del patrimonio culturale. Che cosa dice in sintesi? Che noi abbiamo una situazione incredibile dal punto di vista del patrimonio e delle possibilità, ma la più bassa *performance* in Europa.

In altre parole, il nostro patrimonio, a fronte di quello che vale realmente, genera pochissimo.

Vi riporto un esempio. In Italia ci sono 4.500 musei (statali e locali), 10.000 dimore storiche, 2.000 siti archeologici e via elencando. Di questi 4.500 musei, quelli statali sono 450; di questi 450 musei statali, solo 192 hanno i servizi, anzi stanno diminuendo dal momento che le imprese se ne vanno in assenza della sostenibilità economica, a causa della burocrazia di cui vi parlavo. Questi 192 musei fatturano 97 milioni di euro. Dico sempre che corrisponde al fatturato del mio dentista, che è carissimo. Il solo Louvre fattura 400 milioni di euro. Il *merchandising* del Metropolitan ha un fatturato di 25 milioni di euro l'anno (solo il *merchandising*). Il biglietto del Metropolitan è un "contributo volontario" (in realtà "forzato") di 25 dollari, ma si può anche non pagare. Il *merchandising*, che rappresenta una delle maggiori fonti di introito, è di 25 milioni di euro. I 192 musei italiani, quindi, fatturano 97 milioni di euro.

Procedendo a un benchmark rispetto ai 192 musei (fra i quali vi sono gli Uffizi e la Galleria dell'Accademia di Firenze, entrambi con 1,5 milioni di visitatori), rispetto al Louvre, ci accorgiamo che fatturano un quarto. La forbice di crescita è pazzesca, ed è in questa potenzialità che dobbiamo inserirci tutti insieme. Vi invito a prendere visione perbene di questo studio che vi è stato regalato (ha un costo notevolissimo, non manco di sottolinearlo): è fatto molto bene ed è molto approfondito. È l'unico nel suo genere finora.

Il settore turistico e quello culturale, in termini di PIL, forniscono un contributo maggiore rispetto ai tradizionali settori (costruzioni, agricoltura, caccia, silvicoltura, pesca e via elencando) in tutti i Paesi europei. Vi è, dunque, un dato positivo in crescita. Peraltro, la cultura e il turismo culturale sono anticiclici rispetto alla crisi: mentre gli altri settori diminuiscono, il turismo culturale cresce e così anche la fruizione della cultura, magari con una minore capacità di spesa, dovuta alla crisi, ma con un aumento della frequentazione, che rappresenta un altro dato importante. Questo è il contributo al PIL. Un altro punto molto importante è che il settore culturale impiega in media solo il 2 per cento degli addetti totali. Il Regno Unito e la Germania, che sono i *best performer*, sono molto più avanti di noi. In questo caso, peraltro, si tratta di occupazione intellettuale qualificata; non stiamo parlando dei minatori dell'Alcoa. È un altro livello. Si tratta di un'offerta molto interessante nei confronti dei giovani. Questo è il perimetro di quello che viene definito "settore culturale". Contrariamente a quello che si fa in Italia, il settore culturale altrove è quello che l'Europa ha definito "industria creativa", *creative industries*. Nella vostra cartella trovate un'altra ricerca, svolta dalla Commissione europea, sulle industrie creative, ossia quelle che avranno i finanziamenti nel prossimo programma – come vi dicevo ieri – Horizon 2020. Non si tratta soltanto dell'*heritage*, quindi del patrimonio "immobile", ma di quello che si produce attraverso questo patrimonio. Sto parlando di "produzione". Produzione ed *heritage* devono muoversi di pari passo, altrimenti restiamo fuori dai finanziamenti. Non possiamo accontentarci di avere Pompei, e basta. Su Pompei dobbiamo portare avanti operazioni di fruizione, di *edutainment*. Si potrebbe inventare l'eruzione del Vesuvio ogni giorno alle ore cinque. Potrebbe essere interessante. Qualcuno ci ha provato.

All'interno della ricerca trovate i numeri che vi ho comunicato. Come vedete, la Regione con il maggior numero di siti culturali è il Lazio, soprattutto perché richiama moltissime presenze e supera nettamente gli altri; il centro Italia ha presentato la migliore capacità di convertire gli arrivi turistici in visitatori di siti culturali, di media molto bassi; molte Regioni, chiaramente, presentano ampi spazi di miglioramento. Questi sono altri dati che lascio al vostro approfondimento.

Vi è anche un elemento curioso. Il libro delle elementari delle scuole cinesi contiene il racconto di un bambino che vive in un paese della Francia. Tutti i cinesi vogliono visitare questo Paese, diventato la prima meta in Francia del turismo cinese. Tutti vogliono ripercorrere le tracce della propria infanzia. È curioso il movimento di questi flussi turistici.

Dopodiché, ripeto, bisogna stare attenti ai codici. Tre o quattro anni fa, abbiamo organizzato la prima mostra sul Rinascimento italiano in Cina, a Pechino. Si trattava di una mostra sugli *headlights*, i grandi del Rinascimento. La mostra è stata un *boomerang*: ha avuto un effetto estremamente negativo, non positivo, in quanto il codice era sbagliato. Noi abbiamo portato la nostra committenza, quasi sempre quella cattolica, della Chiesa, nel periodo del Rinascimento, quindi abbiamo portato madonne e abbiamo detto che si trattava della Vergine Maria. Spiegare a un cinese che una vergine ha avuto un bambino è stato un po' difficoltoso. Questo bambino nasce e viene accolto dai Re Magi; dopodiché, viene flagellato – pensiamo al Botticelli – e crocifisso. I cinesi, come sapete, non hanno dimestichezza con la figura umana nella pittura, è un qualcosa che li respinge. Nella cultura cinese, vedere una tortura sanguinolenta è uno *choc* cognitivo, quindi respinge invece di attirare.

Abbiamo sbagliato completamente codice e abbiamo capito che sarebbe stato meglio portare opere che raccontassero di dinastie (argomento che loro capiscono: la dinastia Ming e quella Ching sono presenti nella loro cultura), quindi i medici, i nostri Papi, i Corsini e via elencando, piuttosto che pensare che la nostra cultura andasse bene per tutto e per tutti. Da questo punto di vista, infatti, vi è stato un cambiamento di modulazione e di comunicazione nei confronti della Cina, che ha aggiustato il tiro.

Pensate al significato di tutto questo nelle politiche di accoglienza. I cinesi amano molto mangiare, quindi l'intero settore dell'enogastronomia rappresenta un *asset* sul quale muoversi per attirare i flussi turistici. Gli indiani non amano mangiare, per esempio: amano solo la cucina indiana, quindi è inutile proporre loro le mozzarelle. Non ce la fanno. Dobbiamo proporre altro. In questo momento, la prima destinazione turistica in Europa per l'India è la Svizzera. La *Film Commission* svizzera ha commissionato un film a Bollywood; tutti questi amori indiani si svolgono nei balconcini svizzeri, con i gerani e con le montagne svizzere sullo sfondo; tutti gli indiani vogliono recarsi in Svizzera, in quanto è un luogo che riconoscono tramite la *Film Commission*. Qualcuno di voi ieri parlava del film *Il Padrino* e del successo delle ambientazioni de *Il Commissario Montalbano*. Quando la RAI ha venduto la serie *Il Commissario Montalbano* alla Svezia gli svedesi a Ragusa sono aumentati dell'80 per cento. La *Film Commission*, quindi, rappresenta un altro link culturale che mette insieme marketing del territorio, produzione, *heritage*, accoglienza, turismo culturale, divulgazione e disseminazione, il che rappresenta uno strumento positivo da utilizzare.

Qual è la formula – subito dopo lascerò a voi la parola per eventuali domande – che noi privati proponiamo? Lo dicevo ieri, se non erro: il *project financing*. Crediamo sia lo strumento utile e virtuoso per poter lavorare insieme. Quindi, investimento da parte dei privati (il privato investe dove vi è sostenibilità economica, è evidente), sburocratizzazione delle pratiche (non si possono attendere anni, come avete detto anche voi ieri, per ottenere i permessi per realizzare progetti), autonomia gestionale (voglio essere io a presentare il progetto; il professor Cammelli obietterà, dal momento che in merito a questo argomento ci troviamo su sponde diverse; quindi, avrete anche un altro punto di vista) e autonomia progettuale. In altre parole, voglio presentare il progetto e voglio essere giudicato per quel progetto, e sarete voi a farlo. Il problema nasce se voi non avete gli strumenti per giudicare il progetto. Chi compone le Commissioni e quali competenze hanno queste Commissioni? In questo momento, lo Stato non è in grado di avere Commissioni di questo tipo, che sappiano leggere i progetti. Questo è evidentemente un grosso problema.

Ho parlato della valorizzazione del territorio tramite il *project financing*. Questo aspetto è importante perché, come vi dicevo ieri, le più interessate a investire in un dato territorio sono le imprese che insistono su quel territorio e che naturalmente ne ricavano immediatamente un ritorno positivo (immagine, stabilità, coesione sociale e via elencando). Se voi offrite qualcosa alle imprese, queste ultime sono disponibili a offrire a loro volta.

I festival rappresentano un'altra possibilità e interessano molto le imprese in questo momento.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

*Film Commission* può essere anche delle città o delle regioni. Penso al caso della Puglia o a quello di Torino. Sono due casi in cui funziona molto. Moltissimi film sono ambientati in Puglia non perché questo sia previsto dalla storia, ma perché la *Film Commission* pugliese attira molto. Molti film sono ambientati a Torino perché la *Film Commission* di Torino dà una serie di facilitazioni notevoli (parcheggi, piccoli vantaggi fiscali e così via). Ci vuole poco, dal momento che vi sono tanti posti belli in Italia.

Non so se avete visto *La Cenerentola* in televisione, film girato nei Castelli del Piemonte. La *Film Commission* ha messo a disposizione castelli, parchi e agevolazioni nei trasporti. Il mondo intero sta guardando tutto questo e si chiede dove è stato girato.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

Il Piemonte ha fatto moltissimo da questo punto di vista...

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

La Reggia di Caserta, prima che venga giù interamente, potrebbe essere...

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

Sulla Reggia di Caserta vi posso raccontare l'ennesimo aneddoto. Quando hanno girato il film tratto dal romanzo di Dan Brown, con Tom Hanks, *Il Codice da Vinci*, sono andati a Versailles e hanno chiesto di poter girare il film lì. È stato risposto loro che andava bene e che potevano girare il film dalle ore 17 in poi, perché prima c'erano i visitatori (quindi, preferibilmente la notte) e sono stati chiesti 3 milioni di dollari come *fee*. Come ho scritto su *il Sole 24 Ore*, si sono guardati intorno e hanno detto: "Dov'è l'*outlet* delle Regge?". Caserta è l'*outlet* delle Regge. Quindi, sono andati a Caserta; la Soprintendenza ha chiuso la città per cinque giorni, rinunciando a un introito importante (quello dei visitatori), e ha chiesto 50.000 euro di *fee*. I custodi, però, si sono arricchiti preparando i panini per la *troupe* e facendo gli autisti. Alla fine, è stato questo il ritorno sul territorio. Pensate, quindi, alle potenzialità che ci sono. Quando penso al territorio e a quello che abbiamo, penso anche a quello che sta succedendo adesso con questa crisi dell'industria pesante, che sta segnando molti dei nostri territori, fra cui la Sardegna. Penso all'Alcoa, a Taranto, all'Ilva. L'altro giorno in TV – in uno dei tanti dibattiti televisivi – hanno intervistato un signore per strada, che ha voluto esprimere il proprio pensiero formulando la seguente domanda: "Perché non creiamo a Taranto un'industria culturale? Perché non facciamo cultura, anziché Ilva?". Il fatto che questo messaggio sia arrivato alla gente comune lo trovo molto importante.

Mi sembra di aver letto nell'elenco dei partecipanti i nomi di alcuni sardi; lo sono anche io. Come raccontavo al Presidente Violante e sicuramente a Sandro, in Sardegna venticinque anni fa hanno trovato nello Stagno di Cabras 200 guerrieri alti 2,20 metri, meravigliosi, una statuarina assolutamente inedita per la storia della Sardegna. Questi guerrieri sono stati semplicemente lasciati negli scantinati della Soprintendenza, in quanto creavano una difformità rispetto a tutte le teorie sulla civiltà sarda perseguite fino a quel momento. Un gruppo di giovani archeologi, finalmente, tre anni fa si è ribellato a tutto questo e ha manifestato una protesta virulenta, soprattutto sul web e nei blog. Finalmente hanno tolto questi guerrieri dagli scantinati e li stanno restaurando, ma ancora non li può vedere nessuno. Quando penso che Xi'an ha un flusso di turisti italiani enorme per vedere i guerrieri in Cina, ritengo assurdo che la Sardegna oggi si trovi nella situazione di Alcoa e non valorizzi questo patrimonio dal punto di vista territoriale, in tutti i sensi. Ci sono tante altre storie come quella che vi ho appena raccontato.

Pensiamo a Montecatini Terme. Io ho conosciuto il Sindaco ed è qui presente il Vicesindaco, che conosce bene la storia. Mi reco nella sala del Consiglio comunale per incontrare il nuovo Sindaco di sinistra, quindi più culturale... Scherzo. Era una provocazione, perché ieri sera parlavo con lui. Era una battuta. Mi fa piacere che ci sia questa ribellione. Sono contenta.

Continuo il mio racconto. Mi trovo a Montecatini Terme, nella sala del Consiglio comunale, e il Sindaco mi mostra un quadro meraviglioso di tre metri per due: si tratta dell'ultima opera dipinta da Mirò prima di morire che ha regalato al Comune di Montecatini. I montecatinesi, però, non lo sapevano. Peraltro, quando è stato staccato dal muro per diventare l'*highlight* di una mostra su Mirò a Pisa, organizzata da me, naturalmente, si sono accorti che vi era addirittura una dedica autografa di Mirò. Era un quadro di cui la Fondazione Mirò aveva perso le tracce. Stiamo parlando di una ricchezza incredibile, diventata l'*highlight* di questa importante mostra, che ha attirato circa 200.000 visitatori a Pisa e ha girato ovunque in Europa.

Un *asset* di questo tipo è stato al chiuso – anzi “all’aperto”, in quanto si trovava nella sala del Consiglio comunale – per 30-40 anni, o per 20 anni. È possibile tutto questo? Sì, è assolutamente possibile. Questo è il nostro Paese.

Un'altra suggestione che volevo darvi, in risposta a quello che qualcuno di voi si chiedeva ieri (“come fare?”), riguarda il *crowdfunding*. Non so se lo conoscete o lo praticate già. Ci sono varie piattaforme, peraltro, realizzate soprattutto da giovani. Ora spiego che cos'è il *crowdfunding*. Si individua un progetto, si stabilisce un importo per realizzarlo e si lancia un appello sulla rete, impostando una cifra molto bassa (un euro, un dollaro), dando conto, mediante un contatore, di quanti soldi arrivano per la realizzazione di quel progetto. Negli Stati Uniti ci sono ragazzi che hanno chiesto il *crowdfunding* per pagarsi una parte degli studi (dovevano portarli a termine e non avevano i soldi per farlo). Ci sono fondazioni di genitori, per esempio, che chiedono il *crowdfunding* per la fornitura della carta igienica nella scuola dei propri figli, o delle lavagne, o dei gessetti oppure di progetti anche molto più importanti. Si tratta di un piccolo ammontare che, rivolto a un pubblico di migliaia e migliaia di utenti, diventa importante.

Ricordate quello che abbiamo detto ieri? Quando c'è un progetto definito, chiaro, trasparente, che inizia, procede in *work in progress* e termina, esiste qualcuno disponibile a dare, soprattutto se si tratta di dare pochissimo. Chi si impoverisce per un euro? È un po' il meccanismo dell'sms per Telethon e iniziative di questo genere, ma rivolto a progetti precisi e che quasi sempre coinvolge la popolazione locale su quel progetto. Gli immediati beneficiari di quel progetto sono gli utenti stessi che contribuiscono. Questa è una molla fondamentale.

Voglio darvi un'altra notizia importante. È nata – vi consiglio assolutamente di seguirla, perché per voi potrebbe essere una formazione di grande valore – una Urban Innovation Academy. Visitando il sito dell'associazione Nuvola Verde vi renderete conto che si tratta di un progetto rivolto agli amministratori e agli amministratori giovani. Si tratta dell'innovazione urbana sostenibile, tramite le tecnologie, che vede un aiuto, un *coworking* per trovare soluzioni per la propria città. Il sito è [www.nuvolaverde.org](http://www.nuvolaverde.org) e lì potete trovare tutte le informazioni. È molto interessante. Oltretutto, stanno creando questa Urban Innovation Academy, una scuola di formazione per l'*urban innovation*, peraltro gratuita. Si tratta, quindi, di un'iniziativa interessante, da seguire. A questo punto, lascio la parola a voi per formulare eventuali domande, in modo da continuare il dibattito in maniera più fruttuosa per voi e per me.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Se permetti, Patrizia, vorrei ricordare che a Taranto erano presenti i più importanti musei del mondo archeologico, adesso innovato in una nuova sede. Taranto è una città spartana, una delle poche città di Sparta (non di Atene), quindi ha caratteristiche artistiche abbastanza particolari rispetto alle altre città. Il territorio di Taranto è pieno di residui di templi e di altri resti archeologici. Pertanto, è tutt'altro che ipotetica la possibilità che Taranto si sviluppi attorno a un polo.

A me è capitato di visitarla quest'estate; tra l'altro, era stata organizzata una bellissima mostra su tutte le Gorgoni ritrovate. In genere, le Gorgoni erano posizionate sul tetto e alla fine delle tegole scorreva l'acqua: era un segno apotropaico, quindi serviva ad allontanare il male. La Gorgone, difatti, è terribile.

Ho parlato con la direttrice del museo. Quando le ho chiesto come andava mi ha risposto: "Nessuno ci conosce. Basterebbe un po' di pubblicità". In Puglia arriva un sacco di gente e non è difficile arrivare a Taranto (dista 40 chilometri da Bari e pochi chilometri da Lecce). Esiste, però, il problema della valorizzazione. È tutto concentrato su un tipo di sviluppo che, peraltro, non nasce oggi, ma risale agli anni Sessanta. A Taranto è stata portata la Marina Militare e via via tutto il resto (l'Italsider e via elencando). A quei tempi, però, non si pensava alla valorizzazione culturale. Vi sono cose reali, non astratte. Se i 25 guerrieri sardi...

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Sono 200.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Tra l'altro, in Cina esiste un'industria che vende le copie di quei guerrieri. Non è una truffa: loro avvisano che si tratta di una copia, molto simile all'originale. È tutt'altro che vaga, dunque, la possibilità di utilizzare ciò che esiste in modo economicamente conveniente. Bisogna sapere bene che cosa esiste e capirne la storia.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

A voi la parola. Avete domande da formulare o è tutto chiaro?

\_\_\_\_\_.

Vorrei conoscere un'opinione in merito a un caso di studio positivo, non negativo, sempre relativo alla mia zona. Un caso di studio negativo, che ho presentato ieri a qualcuno, riguarda, ad esempio, Brescia. In quella città è presente il Museo Capitolino, un parco archeologico romano ben conservato, all'interno del quale sono presenti la Vittoria Alata e un anfiteatro romano bellissimo, dove c'è l'erba alta. In quel luogo, non aperto al pubblico, hanno trovato una cripta romana sotto il livello della città con le colorazioni completamente conservate (è possibile ammirare una tonalità di rosso particolare). Questa cripta è stata aperta, ma bisognava trovare i soldi per realizzare una copertura. I soldi non c'erano, hanno scattato le foto ed è stata ricoperta; praticamente, non l'ha vista nessuno. Hanno realizzato una documentazione fotografica e basta. Questo, secondo me, rappresenta un caso di cattiva gestione.

Probabilmente molti non conoscono il Museo di Santa Giulia, ma anche lì si è verificata una situazione incredibile. Mi riferisco alla conservazione di alcune ville romane situate sotto il monastero della sorella di Re Desiderio, che si trova a 500 metri dal Museo Capitolino. Valorizzare l'aspetto di rete, secondo me, era fattibilissimo.

Un aspetto di rete positivo nella mia zona, invece, vi è stato tra il Museo di Santa Giulia e il Vittoriale di D'Annunzio. Da noi vi è stata una svolta epocale con il cambio della Presidenza della Fondazione. Penso prima di tutto al passaggio del Vittoriale a Fondazione partecipata pubblico-privata. È stata una scelta contestata da molti, ma alla fine positiva per il nostro territorio. C'era un CdA composto dai Sindaci della zona (Gardone, Salò e via elencando) e da una miriade di altri personaggi.

Il CdA non faceva nulla, ma quando i Presidenti andavano via qualche volta sparivano alcuni oggetti dal Vittoriale. È stato nominato un nuovo Presidente, che probabilmente molti conoscono, ossia Giordano Bruno Guerri, un personaggio, il quale è riuscito a cambiare il Vittoriale da una notte, che durava da decenni. Adesso sta aprendo un museo nuovo all'anno, più o meno. Nel caso del Vittoriale – come penso in quasi tutti i musei d'Italia – gli oggetti non esposti sono nettamente più numerosi di quelli che lo sono. Ve lo posso assicurare, dal momento che io ho la possibilità di accedere ai magazzini interni: ci sono opere donate al Vate mai esposte.

Ogni anno viene riaperto un nuovo museo. Sono stati riaperti il Museo della Guerra e il D'Annunzio Segreto (che contiene le sue scarpe, gli abiti che indossava e che faceva indossare alle sue donne e via elencando): vi è stato un incremento del 10-20 per cento di biglietti all'anno. Sembra una banalità, ma in un Comune come il mio, di 2.700 persone, solo il Vittoriale porta 220.000 presenze tutto l'anno, non solo d'estate. Anche in quel caso, verrebbe in mente la banalità della stagione turistica. Nel periodo maggio-ottobre quel luogo verrebbe frequentato, mentre per il resto dell'anno ci sarebbe il deserto dei Tartari. Il Vittoriale, invece, attira presenze tutto l'anno.

L'esempio negativo nella mia zona riguarda Sciltian, un pittore russo che si è trasferito nel mio Comune nel Novecento e che ha dipinto dei quadri fantastici su tele enormi. Sono visibili al pubblico, eppure sono di proprietà della Fondazione Vittoriale.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Perché costano.

\_\_\_\_\_.

Si tratta di una cattiva gestione di questo patrimonio. La Torre di D'Annunzio, ad esempio, che è diventata una discoteca si poteva valorizzare. Era stata avanzata la proposta di far pagare l'ingresso un euro. Fate un calcolo: con un biglietto da un euro, in un anno si potrebbe arrivare a 300.000 euro e si potrebbero realizzare tante iniziative.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Quello che dici è molto importante. Ci possiamo riallacciare a quello che dicevo prima rispetto al *Kulturinfarkt*. Quanti musei, quanti siti si possono tenere realmente aperti nelle migliori condizioni? Avere fondi, donazioni e depositi nei musei comporta un costo enorme. Bisogna cominciare, come dicevi tu, a fare rete. La gestione integrata è molto importante. Quando ci sono siti vicini – questo lo sosteniamo con forza – un sito minore può beneficiare della presenza di un sito maggiore. Questo aspetto è molto importante. Si è intervenuti in questo modo nel Polo Museale Fiorentino, ad esempio, dove Uffizi, Accademia e Palazzo Pitti sostengono anche musei minori come l'Opificio delle Pietre Dure, ad esempio, che altrimenti oggi sarebbe chiuso.

Anche in quel caso, forse, bisognerebbe pensare a una ottimizzazione: impegnare 40 custodi per 11 persone al giorno credo sia un'esagerazione. Bisogna ripensare la rete e l'integrazione dei siti: chiaramente sarebbe molto più facile, dal punto di vista territoriale, se venissero individuati in prossimità e se vi fosse la possibilità di mandare le persone da un luogo all'altro. Se questo non è possibile, bisogna ripensare al sistema. A questo punto, non ritengo si tratti di sacrificare qualche cosa, ma di ottimizzare quello che c'è. Mano a mano, con quello che si introita da questa ottimizzazione virtuosa, una parte si dovrebbe riversare sulla manutenzione di questo patrimonio, magari per farlo circuitare, per farlo girare nel mondo.

Questo è un altro nostro problema.

Come dicevi tu, abbiamo un enorme patrimonio nei depositi che non riusciamo a sfruttare. Il Museo di Tampa in Florida sarebbe felicissimo di ospitare la Flagellazione di Botticelli, cosiddetto "minore" dai nostri storici dell'arte, che oggi si trova nei depositi degli Uffizi. La differenza fra il Botticelli "maggiore" e il Botticelli "minore" al cittadino di Tampa in Florida non interessa, in quanto non la comprende (forse non la comprendiamo nemmeno noi). Si tratta di un patrimonio da sfruttare.

Un'altra possibilità è quella di interagire fra i luoghi della cultura. Con gli Uffizi abbiamo portato avanti un'operazione, che reputo molto interessante, sull'Abruzzo. In un piccolo paese che si chiama Santo Stefano in Sessanio – non so se lo conoscete; peraltro, è un esempio molto interessante – hanno realizzato un albergo diffuso. L'imprenditore Orlando Abruzzese ha investito 8 milioni di euro e ha restaurato il paese, realizzando un albergo diffuso, peraltro costosissimo e bellissimo. Una torre medicea è crollata a causa del terremoto: loro hanno chiesto aiuto a noi, come imprese, e noi abbiamo portato una mostra degli Uffizi all'interno di queste case di Santo Stefano in Sessanio. Non abbiamo portato i Santi di Pietro Novelli, ma Tiziano. L'anno scorso questa mostra a Santo Stefano in Sessanio in un mese ha attirato 25.000 visitatori paganti. Non avevano mai visto tanta gente a Santo Stefano in Sessanio. Si tratta di un altro esempio virtuoso: chiedere per ottenere, fare sinergia.

Un altro punto molto importante, secondo me, riguarda la collaborazione con le università. Anche in questo caso, non vi è collaborazione fra l'Ente locale e le università. Le università possono essere per voi uno strumento importante, attraverso gli studenti. Penso alla Venere di Morgantina: perché non parlate con l'università – che sia quella di Catania o la Bocconi non ha importanza – e non le suggerite di utilizzare come *case study* il *marketing* del nostro territorio attraverso la valorizzazione e la divulgazione della Venere di Morgantina? Noi abbiamo questo *asset*: come possiamo svilupparlo? Credo che le università sarebbero felici di occuparsi di questi casi. Per voi rappresenta un apporto gratuito, ma molto importante.

Catania non ha il *marketing* dei beni culturali? Rivolgetevi alla Bocconi; secondo me, sarà assolutamente favorevole. Avete a disposizione uno studio realizzato da giovani come voi, soprattutto, che magari potete utilizzare come collaboratori. A quel punto, possono procedere per voi al *fundraiser*, al *crowdfunding*, vi possono realizzare il sito. Andare avanti anche con l'università è molto importante, mentre sono due comparti che non si parlano. Gli Enti locali non utilizzano l'università e quest'ultima non comunica con l'Ente locale, a meno che non ci siano bandi di gara di un certo livello. Il livello, però, in quel caso cambia.

\_\_\_\_\_.

Tolgo il cappello di amministratore per un attimo e indosso quello della mia professione. Sono un funzionario pubblico in Regione Piemonte e mi occupo di promozione all'internazionalizzazione delle nostre piccole e medie imprese, il che vuol dire sia in uscita, verso estero, contando che tecnicamente per una Regione "verso estero" vuol dire al di fuori dei confini regionali, sia, allo stesso tempo, in un'azione di attrazione all'interno del Piemonte rispetto agli investitori.

Sentendola parlare, anche rispetto ai ragionamenti sviluppati ieri, mi vengono in mente alcune questioni. Noi, come Regione Piemonte, ci siamo dotati di un'agenzia che si occupa di fare sinergia e sistema: al suo interno vi sono alcuni attori, soggetti privati, la Regione e il sistema camerale. In questo senso, l'unione fa la forza e l'azienda si propone come interlocutore unico all'esterno. All'interno, per stabilire regole e mappare la realtà economica della Regione, chiaramente si dialoga con le associazioni di categoria e con le filiere. La mia domanda è la seguente: quanto siete filiera veramente? Esiste una logica di *cluster* nel nostro Paese rispetto al vostro tipo di azienda, per proporvi in maniera muscolosa all'esterno, anche nel rapporto con le Istituzioni?

Passo al discorso della parte in entrata, quindi relativa all'attrazione di investimenti. Ieri si discuteva di una mappatura, di una schedatura delle varie opportunità. Su un fronte di natura maggiormente industriale, abbiamo una mappatura dei siti potenzialmente interessanti e attraenti che vengono presentati in occasioni mondiali – Cannes è il primo elemento che mi viene in mente, ma c'è anche Londra; si tratta di appuntamenti assolutamente imperdibili che gli addetti del settore conoscono – in

cui si propone un territorio con le sue caratteristiche e le sue peculiarità, in questo caso con schede di tipo industriale. Per cui, si cercano investitori. È possibile immaginare, per esempio, mutando chiaramente l'ambito economico, un sistema di mappatura e, successivamente, tararlo a livello provinciale piuttosto che regionale (per non arrivare all'ambizione di una mappatura nazionale)? Esiste un percorso di questo tipo e, in caso positivo, in quale direzione sta andando?

### *Andrea Martusciello*

Dottoressa, mi permetto di farle una battuta. Lei stessa ha parlato di *outlet*. A qualche chilometro da Caserta un imprenditore l'ha anticipata aprendo un centro commerciale intitolato "La Reggia".

Per quanto riguarda la Reggia di Caserta (ne parlavamo prima con il Presidente Violante), è notizia di stamattina che la Sovrintendenza ha annunciato un rischio chiusura per pericolo crolli. Qualche giorno fa è crollato un capitello che per poco non colpiva un passante che transitava in quella zona.

Il problema è la valorizzazione di un bene. Alcuni anni fa un gruppo di imprenditori propose la gestione di alcuni eventi. Suscitò clamore l'episodio di Naomi Campbell che voleva affittare la Reggia di Caserta per celebrare il suo matrimonio. Il permesso venne negato, in quanto la Reggia non la deve toccare nessuno. Arrivano segnali, ma ci troviamo di fronte a un muro di burocrazia. In occasione delle ultime festività pasquali la Reggia di Caserta è stata chiusa. Nei periodi di festa, nei quali possono incrementare i turisti, la Reggia rimane chiusa.

Ci troviamo dinanzi a un problema di responsabilità, a uno scaricabarile dell'EPT, della Sovrintendenza. La politica, purtroppo, si riduce a comunicati stampa, a interrogazioni parlamentari, ma alla fine non c'è una volontà di fare rete, anche con i Comuni vicini e con la stessa Napoli. Pertanto, il problema principale è proprio questo: i turisti arrivano a Napoli, dormono lì, arrivano con il pullman, visitano la Reggia di Caserta e ritornano a casa. I casertani non riescono a creare un indotto per farli rimanere a dormire per visitare la città e per fare acquisti nei negozi. Per Caserta vecchia il discorso è lo stesso.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Qual è la sua carica a Caserta?

### *Andrea Martusciello*

Consigliere comunale di Casapulla un paese vicino a Caserta.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Prima di andare avanti con le domande, vorrei sottolineare un aspetto. Non c'è alcuna svolta nell'esperienza se non c'è una svolta nella testa. Il filosofo cattolico Capograssi parlava della "terribile fatica dell'inizio dell'azione". Iniziare un'azione è faticoso, anche perché se le cose sono state sinora ferme hanno acquisito una razionalità. Sconfiggere questa razionalità e sostituirla con una diversa è una fatica. Questa è una delle ragioni per le quali trovate difficile cambiare e vi ritrovate in una serie di ragioni che impediscono il "fare" con apparente ragionevolezza.

Credo sia necessario riflettere su questo aspetto: bisogna cambiare l'approccio. Se la situazione non si cambia nella testa vi assicuro che non si cambiano i fatti, non si cambia l'esperienza. Lo sforzo da compiere in primo luogo è intellettuale, successivamente è necessario compiere uno sforzo pratico. Chiedo scusa per la lezioncina.

## *Angelo Soragni*

Presidente del Consiglio comunale di Cesenatico

La riflessione, che abbiamo svolto anche ieri sera davanti a una buona cena, era che, guardando ai territori (non me ne vogliate, ma io guardo al mio territorio, ossia quello romagnolo), oggettivamente abbiamo un gigante fermo potenzialmente devastante. Il centro del mondo per duecento anni, dal Quattrocento al Seicento d.C., è fermo, immobile. Faccio il nome, tanto lo avete capito: sto parlando di Ravenna. Ravenna è un gigante dalle potenzialità estreme, secondo me. Anche a livello di conservazione dei propri monumenti, è qualitativamente molto importante.

La testimonianza della presenza dell'Impero romano d'Oriente in Occidente (l'Esarcato e Giustiniano, che gli avvocati conoscono molto bene) è Ravenna. Ravenna è rappresentata anche da Galla Placidia e da Sant'Apollinare in Classe. Si tratta di un *network* di turismo, in teoria, della storia romana dopo Roma, molto importante.

Non dimentichiamoci che a Ravenna riposa l'italiano più importante della storia: Dante Alighieri. Mi chiedo come è possibile che non ci siano chilometri di fila per visitare la tomba di questo personaggio. Sono domande e riflessioni collegate a tutto quello che ci siamo detti. La domanda sorge spontanea: come è possibile che accada questo? La Romagna è un territorio efficiente. Lo dico anche "a mio discapito". Noi ci siamo come territorio. Non parliamo di un territorio dissestato o di difficile accesso, in cui le strade non ci sono o sono presenti buche. Parliamo di un luogo a 70-80 chilometri dallo snodo ferroviario più importante d'Italia, ossia Bologna. Non riesco a capire il discorso. È oggettivamente un problema che ci poniamo, quantomeno io da romagnolo.

## *Carmelo Galipo'*

Consigliere comunale di Capo d'Orlando

Vorrei fare una riflessione in merito al turismo culturale in generale. Gran parte del turismo culturale è costituita da quello religioso. Vorrei capire se voi, come associazione, avete avuto collaborazioni anche con la Curia. Molti edifici che costituiscono il turismo religioso rappresentano un patrimonio dei nostri Comuni. Nel mio Comune, ad esempio, c'è un castello...

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Qual è il suo Comune?

## *Carmelo Galipo'*

Consigliere comunale di Capo d'Orlando

Capo d'Orlando. Esiste un promontorio, appartenente alla Curia, sul quale sorge una chiesa del Seicento al momento abbandonata a se stessa. Si celebra ancora la messa, ma non si fanno interventi di recupero e di restauro da parecchi anni. Ovviamente, essendo di proprietà della Curia, il Comune non può intervenire. Vorrei capire se nel tempo avete avuto collaborazioni e quali ostacoli avete incontrato.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

A questo punto rispondo, altrimenti andiamo troppo avanti. Vorrei iniziare a parlare della questione di Ravenna, dal momento che è stata posta "la domanda delle domande". Ravenna è un territorio efficiente con grandi possibilità: per quale motivo non funziona? Ravenna è stata affidata proprio quest'anno, tramite l'unica gara che si è celebrata, a un concessionario – si è presentata una sola impresa – che, peraltro, è un mio associato. Si tratta dell'impresa che già gestiva Ravenna in condizioni insostenibili.

Dovete sapere che lo Stato sta continuando a bandire delle gare insostenibili per l'impresa. Per quale motivo? Perché lo Stato vuole continuare a mantenere il controllo, il potere della gestione. Quali sono gli ostacoli? Vi faccio un esempio molto pratico. Noi concessionari non abbiamo alcuna autonomia per quello che riguarda gli orari. Gli orari vengono decisi in base alle esigenze di turnazione dei custodi. A Firenze, ad esempio, tutti i musei sono chiusi il lunedì (come tutti i musei statali italiani) e il Bargello apre il quinto lunedì del mese. Il "quinto lunedì del mese" è un calcolo astrologico: pensate che abbiamo dovuto tradurlo in giapponese e l'interprete è impazzito per spiegare questo concetto inesprimibile in tutte le lingue del mondo. Perché il quinto lunedì del mese? Per permettere la turnazione corretta dei custodi. I musei italiani aprono alle ore 8.30 del mattino. Nessun museo al mondo apre a quell'ora; l'apertura è prevista alle ore 10 e la chiusura alle ore 19, 19.30 o 22. Ogni volta che dobbiamo promuovere un'apertura serale dobbiamo chiederla in ginocchio, pur pagando noi, peraltro, gli straordinari ai custodi.

Nel Polo Museale Fiorentino, gestito dalla mia azienda, dopo dodici anni abbiamo promosso gli "Aperitivi ad Arte". Ogni sera abbiamo ospitato cinquecento giovani che non erano più entrati negli Uffizi dalla scuola elementare. Questo risultato è stato ottenuto grazie ad un orario di apertura fruibile anche per i cittadini, soprattutto per un pubblico completamente diverso dal turismo che si riversa tutti i giorni e che rappresenta un altro target. Per raggiungere questo risultato abbiamo impiegato dodici anni, non un giorno. Come si può gestire in queste condizioni?

Un altro problema riguarda il biglietto. Io non ho alcuna autonomia sul prezzo del biglietto: la decisione spetta allo Stato. Il prezzo del biglietto degli Uffizi è di 6,50 euro, quello del Metropolitan è di 25 dollari, quello del MoMA è di 20 dollari, quello del Louvre è di 14 e così via. Per quale motivo i nostri musei devono costare 6,50 euro? Vorrei fare del marketing sul prezzo del biglietto, che altrove si chiama politica di *pricing*. Vorrei, magari, decidere che il martedì il biglietto subisce uno sconto del 50 per cento, che il pomeriggio dalle ore 17 alle ore 19 costa meno, che la domenica è gratis. In altre parole, vorrei predisporre una politica di marketing legata al prezzo, fondamentale per promuovere il museo e, soprattutto, per creare reddito.

Voglio semplicemente dirvi che la mia azienda, per il Polo Museale Fiorentino, ha assunto 350 persone. Noi abbiamo 350 dipendenti, quasi tutti sotto i trentadue anni, quindi quasi tutti giovani. Si tratta di numeri importanti. In tutto, le aziende associate a Confcultura hanno 1.500 dipendenti. Non stiamo parlando di settori residuali, anche da questo punto di vista. Il problema è lo Stato, il Ministero dei beni culturali (che io vorrei abolire, peraltro; pensate, quindi, qual è la mia posizione).

Il problema di Caserta è gravissimo ed è evidentemente un problema di territorio. Quando i miei colleghi hanno cominciato la loro attività di gestione dei servizi di Caserta, nel parco c'era un camper gestito da prostitute che servivano i militari della zona. Avevo proposto di parlare con le prostitute e di indurle a vendere il biglietto allegato, così facciamo un po' di *guerrilla marketing*. È solo una battuta. Quello di Caserta è un problema di territorio. Noi abbiamo realizzato – se volete, ve lo invio – un piano di marketing turistico per il territorio, insieme a Confindustria Caserta. Si tratta di un piano bellissimo assolutamente inascoltato dagli Enti locali, i quali non hanno reagito in alcun modo. Il piano è pronto e spiega tutto: è un'analisi dei flussi, delle possibilità, del territorio, delle possibili ricadute e delle politiche di prezzo. Ve lo consegno. Lo abbiamo realizzato perché venisse applicato sul territorio.

Passiamo al discorso relativo agli edifici di culto. Noi siamo in stretto contatto con il Fondo edifici di culto, che – forse non lo sapete – afferisce al Ministero dell'interno, Dipartimento dell'immigrazione, perché questo è un Paese molto creativo. Il Fondo edifici di culto, per il Concordato – correggetemi se sbaglio – affida allo Stato italiano la gestione di una serie di edifici ancora consacrati, ma appartenenti allo Stato. Stiamo parlando di luoghi molto importanti: Santa Maria Novella a Firenze, Santa Croce, a Roma non ricordo quali sono le varie chiese coinvolte nel Fondo edifici di culto, il Monastero di Santa Chiara a Napoli. Abbiamo presentato un progetto di riconversione del Monastero di Santa Chiara: 4.500 metri quadri stanno rovinando, esiste solo la facciata. Abbiamo preso contatti con *Four Seasons* [interruzione audio] alla visita e alla gestione del Chiostro Maiolicato, del Cenacolo e via elencando. Purtroppo, i diciassette Frati che si trovano là dentro si sono opposti a questo progetto.

Quindi, diciassette Frati in Italia possono impedire la riqualificazione di un luogo come il Monastero di Santa Chiara che, se riqualificato, riqualificherebbe a sua volta l'intero quartiere, ossia il centro storico di Napoli.

Rispondo alla domanda posta dal rappresentante del Piemonte. Lei mi parla di una mappatura e mi chiede come ci proponiamo per attirare investimenti esteri e, viceversa, come ci proponiamo all'estero. Il problema è che ogni regione va per conto proprio. Questo non è più possibile, perché Paesi come quelli del BRIC non sanno che cos'è il Piemonte, non sanno che cos'è la Toscana e sanno poco che cos'è l'Italia. È un puntino in una carta del mondo gigantesca. Questo rappresenta un grave difetto del Paese, anche per le imprese. Le missioni che vengono fatte dalle regioni all'estero per le imprese rappresentano costi che portano pochissimi risultati; sono viaggi vacanza, alla fine, che oggi le imprese non sono più disposti a fare. Infatti, tutte queste missioni regionali stanno decadendo mano a mano e le uniche che assumono importanza sono quelle governative, in cui si propone insieme una "politica Paese". Anche in questo caso, delle due l'una: o ci si mette insieme o non andiamo da nessuna parte.

### *Paolo Russomando*

Sindaco del Comune di Giffoni

Mi trovo in sintonia con la Presidente Asproni sulla questione legata al problema delle Sovrintendenze di questo Stato, che tende più a una conservazione asettica del bene che a una gestione produttiva. Credo che questo sia il problema maggiore che stiamo attraversando all'interno del nostro Paese e un *gap* culturale da superare. Lo Stato da solo non può mantenere in ordine il nostro intero patrimonio artistico e storico se non si affida ai privati. Predisporre riforme semplici, come quella relativa agli orari oppure a una gestione diversa del bene, credo sia l'aspetto fondamentale su cui lavorare. Vi dovrebbero essere, quindi, anche alcune leggi in grado di realizzare tutto ciò.

Nel mio Comune si svolge una grande manifestazione internazionale, ossia il Giffoni Film Festival, che vive sicuramente grazie ai finanziamenti pubblici. Ad ogni modo, il 60-70 per cento di quello che ci vuole per organizzare questa manifestazione straordinaria, unica al mondo per il suo genere (forse questa è stata la sua forza), lo si ottiene dall'apporto fornito dai privati. Se non ci fosse stato l'apporto dei privati la manifestazione sarebbe già morta.

Allo stesso tempo abbiamo cercato, grazie a questa grande intuizione, di valorizzare tutto il patrimonio storico e artistico della nostra città. Abbiamo investito risorse europee nel recupero dei beni culturali e abbiamo cercato di renderli produttivi, utilizzandoli per svolgere attività. Per quale motivo riusciamo a riutilizzarli? Perché sono di proprietà del Comune, quindi è più semplice.

Quando, invece, c'è di mezzo il Ministero la questione è un po' più complessa, in quanto le autorizzazioni che può dare il Comune è più difficile che possa darle il Ministero.

Credo che questa sia la questione su cui lavorare: oltre a mettere in rete le bellezze del nostro Paese, bisogna renderle realmente produttive, offrire la possibilità di organizzare eventi e procedere a investimenti a favore di questi beni culturali. Diversamente, non sarà possibile recuperare nemmeno i soldi per la manutenzione, con le conseguenze che conosciamo e che si sono verificate nella Reggia di Caserta, a Pompei e in tante realtà uniche al mondo, ma che non riusciamo a valorizzare al meglio.

### *Monica Meynet*

Comune di Valtournenche

Le rivolgo una domanda che non vuole essere provocatoria, ma costruttiva. Nelle slide ho letto la parola "settore turistico e culturale"; mi piacerebbe molto credere che sia vero. Mi occupo di turismo, ma credo che il problema reale sia quello. Prima degli Enti locali, credo che siano i singoli operatori a non sentirsi parte di un settore.

Noi, come gruppo di giovani albergatori in Valle d'Aosta, abbiamo un mantra: è un settore industriale non riconosciuto e non trattato come tale. La mia domanda è la seguente: a questo punto, se il *bottom-up* del turismo non ha funzionato, se i singoli non riescono a sentirsi "sistema", è possibile

che un organismo – come quello che lei presiede – in misura *top-down* riesca a far percepire questo e, come diceva l'onorevole Violante, a cambiare la testa delle persone prima di parlare di tutto il resto?

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Lei ha ragione. In questo Paese il turismo si trova non a caso sullo stesso piano della cultura. Abbiamo un Ministero senza portafoglio. I cittadini hanno scelto di non avere un Ministero del turismo. Il turismo è materia delle Regioni, quindi...

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Si svolse un referendum...

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Esatto, grazie.

La materia, quindi, è di competenza delle Regioni. Questa situazione non ha provocato un federalismo virtuoso per quello che riguarda la gestione del turismo. Oggi il turismo rappresenta un "problema Paese". La Francia non manda in giro per il mondo la Valle della Loira piuttosto che la Provenza, ma è lei stessa che rappresenta la Provenza e la Valle della Loira. È questo il suo punto di forza.

Oggi vi è un cambiamento epocale in corso dovuto al web. Oggi sono i siti web che si occupano dei movimenti turistici. Il gradimento passa attraverso TripAdvisor, che muove intere folle in siti completamente diversi. Un tempo la rappresentatività riusciva ad incidere. Oggi le agenzie di viaggio non ci sono più e si fa tutto via web. Avete visto un intervento del nostro Paese sul web in questo senso? Quanti milioni di dollari sono stati spesi per il portale del turismo...

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

È incredibile, e nessuno riusciva a leggerlo...

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

...con quel messaggio di Berlusconi "Come to Italy" e prima ancora con quello di Rutelli, che era una cosa vergognosa? Mi pare fossero stati allocati 30 milioni, una cifra pazzesca. Non è andato da nessuna parte. Come si fa a promuovere il Paese se coloro che se ne devono occupare sono personaggi di questo tipo?

Sono d'accordissimo con l'onorevole Violante: il pesce puzza dalla testa. Se non si cambia la testa, tutto il resto fa una gran fatica.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Vi è anche un altro aspetto da considerare. In questo Governo è presente un difetto: le competenze del turismo sono scisse da quelle dei beni culturali. La frantumazione di competenze che dovrebbero fare sinergia è un problema.

In epoche in cui si pensava che il “piccolo” era “bello”, è stata cancellata una politica nazionale del turismo. Adesso vi è la necessità, a mio avviso, di riportare al centro le politiche che esigono un’azione del Paese. Chi si reca in Toscana può andare anche in Emilia-Romagna o nel Lazio, così come chi va a Bologna e via elencando. Il cinese non conosce la differenza, così come non la conosce il brasiliano. Il problema che dobbiamo affrontare in questa fase della nostra storia è capire che cosa va riportato al centro, ossia che cosa ha bisogno di una “politica Paese”, e che cosa, invece, può essere legato a una politica territoriale. Sono due questioni da valutare in questo senso.

\_\_\_\_\_.

Credo che uno dei veri problemi sia la riforma del Titolo V della Costituzione, un errore che oggi paghiamo...

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

In merito a questo tema ascolteremo il professor Cammelli, uno dei maggiori amministrativisti italiani.

\_\_\_\_\_.

È stato commesso un errore oggettivo, in quanto molte politiche che si dovevano attuare, a livello centrale, per valorizzare al meglio le attività culturali del nostro Paese sono state parcellizzate in modo regionale. È stato creato un accentramento regionale, più complicato di quello statale, e i risultati credo siano stati “non positivi”.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Patrizia, potresti dare l’indirizzo e-mail della Fondazione?

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Certo. È molto semplice: [segreteria@fondazioneindustriaecultura.it](mailto:segreteria@fondazioneindustriaecultura.it).

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Ci fermiamo per una pausa. Subito dopo, alle ore 11.30, ascolteremo il professor Cammelli.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Vi invito a riprendere posto.

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Vorrei ricordare il nostro appuntamento epistolare, specificando il titolo, per ciascuno di voi, manoscritto o via e-mail. Il mio indirizzo è sandro.palanza@gmail.com. Vi chiedo la cortesia di fornire queste annotazioni entro le ore 14-14.15.

Alle quattro persone individuate come portavoce chiedo di rivederci qui alle ore 15, in modo da esaminare questi titoli e da orientare il lavoro, che verrà diviso in due gruppi, formati seguendo l'ordine alfabetico, senza eccezione alcuna. Siccome da una parte ci saranno i Presidenti Violante e Asproni e dall'altra io, rimarrei da solo.

Attendiamo le vostre comunicazioni sintetiche, ma utili per procedere al censimento di questi temi.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Ti ringrazio.

Il professor Marco Cammelli è uno dei maggiori studiosi di diritto amministrativo italiano ed è Presidente di un'importante Fondazione che destina una parte dei suoi fondi anche alla valorizzazione dei beni culturali.

So che per il professor Cammelli è stato abbastanza difficile riuscire a mantenere questo impegno. Essendo una persona seria, lo ha fatto e gliene siamo molto grati.

## **Il finanziamento delle iniziative per la valorizzazione e la tutela dei beni culturali a livello locale**

### *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

Ringrazio il Presidente Violante per questo gradito invito che mi fa piacere onorare. È anche un'occasione per incontrare amici di vecchia data come Sandro Palanza e la dottoressa Asproni, quest'ultima espressione dell'impresa attenta e colta che conosce esattamente ciò che manovra in questi settori. Vi sono questioni sulle quali non siamo pienamente d'accordo, ma sono lontane chilometri da quelle con le quali concordiamo perfettamente, ossia quelle da realizzare, emerse anche poco fa. Dunque, possiamo tranquillizzarci. Abbiamo molto lavoro da svolgere insieme e al momento giusto discuteremo anche delle questioni che si trovano sullo sfondo.

Credo che possa essere un argomento di vostro interesse ciò che fanno le fondazioni in questo settore. Vi sono tre cappelli che potrei giostrare, non perché sia un uomo di tutte le stagioni, ma semplicemente perché questo tema coinvolge tre tematiche. Io sono il Presidente di una fondazione bancaria e presiedo la Commissione nazionale per i beni e le attività culturali dell'ACRI, l'associazione delle fondazioni italiane. Presiedo la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna. Per quanto riguarda Ravenna, quindi, posso fornire notizie di prima mano. Questa è la parte "fonderola".

La seconda è la parte relativa a un professore di diritto amministrativo. Fra i vari settori, quello sui beni culturali è stato maggiormente approfondito. Ne approfitto per fare una segnalazione gratuita (non si tratta, quindi, di un consiglio per gli acquisti).

Mi riferisco alla rivista *Aedon*, pubblicata dal Mulino, che si occupa di arti e di diritto *on line*.

Naturalmente, si tratta di una rivista giuridica che affronta temi giuridici, per l'appunto, concernenti i beni culturali. Si tratta di temi essenziali: basta spostarsi un minimo per sbattere subito contro una norma o un'autorizzazione. Potete procedere in modo disarmato o in modo un pochino più armato. *Aedon* serve anche a questo. La rivista è nata nel 1998, è diretta da me e contiene al suo interno molto materiale interessante. Credo possa essere utile consultarla.

Passo alla terza tematica coinvolta in questo discorso. Per sorte, la maggior parte delle cose importanti della nostra vita non le decidiamo noi, ma accadono semplicemente. Dal punto di vista scientifico, mi sono occupato delle Regioni quando ancora non esistevano. Quando preparai la tesi sulle Regioni, una persona mi chiese di che cosa mi occupassi. Le Regioni erano previste, ma chiaramente non venivano realizzate. Pertanto, quando sono state create ero già "sul pezzo".

La questione del sistema locale e, soprattutto, dei problemi relativi al rapporto centro-periferia in Italia mi è ben chiara e credo di poterne offrire una lettura abbastanza completa. D'altronde, ho avuto la fortuna di lavorare contemporaneamente con le Regioni e i sistemi locali dal basso, ma subito anche dal centro. Difatti, sono stato consigliere giuridico di un Ministro che si occupava della sanità, appena riformata. Da quella posizione, potevo valutare la situazione anche dal centro. Si tratta di un aspetto essenziale in questo Paese: se le situazioni non si valutano contemporaneamente dalla periferia e dal centro non si riesce a comprendere il motivo per il quale ci siamo infilati in una trappola come quella in cui ci troviamo. Bisogna mettere da parte i piagnistei e giocare le proprie carte, poche o molte che siano. Sarete voi a decidere l'argomento di vostro interesse da approfondire.

Parlo delle fondazioni, in quanto mi sembra il tema maggiormente attinente al discorso che stiamo affrontando. Più o meno sapete che cosa sono le fondazioni: il frutto di un'avventura, di un "sogno di una notte di mezza estate", di un caso, di una necessità. Le fondazioni nascono da un elemento che non le riguardava minimamente. All'inizio degli anni Novanta era evidente il bisogno di rendere il sistema del credito, quindi le banche italiane, competitivo con l'Europa. Siamo pieni di banche, banchette locali, casse di risparmio e via elencando. Si tratta di ottime strutture che hanno alle spalle le migliori tradizioni, ma fortemente impermeabili a qualunque innovazione. Parliamo di luoghi di *élite* locali, alcune volte illuminati e altre meno.

In ogni caso, il problema è crescere, respirare, avere antenne, operare sul mercato internazionale. D'altra parte, il credito è un'attività economica, rappresenta l'impresa nel mercato unico e deve entrare in concorrenza. In che modo può entrare in concorrenza, però, avendo una parte solidaristica (pensiamo alla beneficenza)? Da questo ragionamento, si è arrivati a pensare allo scorporo: l'attività di beneficenza, dunque, è stata messa fuori e l'impresa del credito è stata trasformata in impresa ("Amico, adesso corri e percorri la strada che ti è possibile percorrere").

Trasformando le imprese del credito in Spa è stata favorita la reciproca integrazione e crescita dimensionale.

Si tratta di un tema importantissimo. In questo Paese non vi sono solo riforme mancate, ma anche realizzate. Non è un Paese caratterizzato soltanto da disastri, ma anche da iniziative portate a termine. Questo aspetto bisogna ricordarlo. La situazione non è drammatica così come viene descritta; in realtà a livello internazionale viene considerata un elemento molto positivo presente in Italia. Pertanto, sarebbe importante che anche gli italiani ne fossero a conoscenza.

Questo *split* fra funzioni, in senso lato, *no profit* e l'impresa viene effettuato mediante un soggetto di cui non si conosce neanche il nome, un Ente pubblico che, solo in un momento successivo, diventerà fondazione, al quale vengono affidate le azioni della Spa che deve lavorare. Il soggetto opererà sulla base dei dividendi di queste azioni. Questa è la nascita delle fondazioni bancarie.

Le fondazioni nascono dove ci sono le banche, dunque non nascono dove le banche non ci sono. È un'osservazione banale, ma spiega per quale motivo, delle ottantotto fondazioni bancarie italiane, al di sotto di Roma ve ne siano alcune che si contano sulle dita di una mano. Perché? Perché le banche non le hanno più. Le banche si sono in vario modo liquefatte. Naturalmente, in questo caso vi è una doppia lettura, una leggermente piagnona (il nord ce le ha portate via o affermazioni di questo tipo).

Questa situazione è derivata dai disastri compiuti dalle *élite* locali, quindi dal Banco di Sicilia, dal Banco di Napoli e via elencando. Naturalmente, una situazione di questo genere ha comportato, per imperio della Banca d'Italia, un trasferimento ad altre banche. Quando sono nate le fondazioni, quelle strutture non c'erano più. Questo spiega il motivo per cui le fondazioni rappresentano involontariamente, nella loro diseguale distribuzione, un fattore positivo, ma potenzialmente moltiplicatore delle diseguaglianze, in quanto sono asimmetriche. In Emilia-Romagna ve ne sono diciannove e da Roma in giù cinque o sei in totale, oltretutto con poche risorse. Il Banco di Napoli e il Banco di Sardegna, infatti, hanno poche risorse. Questa condizione è un problema, naturalmente, ma rappresenta l'effetto di tante situazioni.

Dopodiché, le fondazioni vengono riconosciute sostanzialmente "soggetti di veste giuridica privata" con fondi presenti per lo svolgimento di attività di interesse della comunità e, a seguito di due rilevanti sentenze della Corte costituzionale, ricevono uno Statuto privatistico. Questa è l'ennesima conferma che le idee sono più lente dei fatti.

A questo punto, probabilmente possiamo cominciare ad articolare il discorso. Non stiamo parlando di un pubblico e di un privato che si fronteggiano con le pistole, come nel film "Mezzogiorno di fuoco". Vi sono situazioni più articolate. In modo particolare, esiste un territorio intermedio che non è la "terra di nessuno", ma quella del *no profit*, del terzo settore e dei soggetti privati che svolgono funzioni di interesse collettivo o generale. Questo aspetto è fondamentale e se non viene percepito creiamo con le nostre stesse mani una serie di pasticci. Le fondazioni si trovano lì, il loro Statuto è lì. Questo è l'antecedente.

Passiamo al discorso relativo alle risorse e alle modalità del loro utilizzo. Le risorse sono molto importanti, in quanto rappresentano le azioni delle banche, ma crescono con il crescere delle banche e diminuiscono con la discesa delle banche. Questo è un problema. Vi riporto un esempio: negli anni scorsi, da parte delle fondazioni sono state erogate risorse pari a circa 1,5 miliardi di euro. Parliamo di una cifra altissima. Adesso la cifra è di gran lunga inferiore e si aggira attorno al miliardo (è un importo un po' scarso, ma di grossa importanza). Il 30 per cento di questo miliardo è destinato alle attività culturali.

Non ho qui con me la bellissima immagine, messa a disposizione dalla dottoressa Asproni, raffigurante la mappa della situazione europea in grado di far comprendere che cosa si intende per "cultura". Tuttavia, ho qui con me un foglio (spero vada ugualmente bene) per illustrarvi le diverse aree. Un'area riguarda la conservazione e la valorizzazione dei beni architettonici e archeologici. Per il primo settore si parla del 14 per cento dell'intera parte culturale, che tradotto in soldoni significa che nel 2010 si trattava di 136 milioni di euro. Vi è, poi, la parte artistica e letteraria (teatro, balletto, cinema e via elencando) per la quale si parla del 18 per cento. Vi sono, inoltre, i musei per i quali si parla del 6,6 per cento (sono molto ridotti). Questo è quanto viene erogato. Se possono essere utili, vi lascio questi dati che si basano sul sedicesimo rapporto ACRI sulle fondazioni e si riferiscono all'esercizio 2010. Tenete conto che gli esercizi 2011 e 2012 sono caratterizzati da un significativo calo, ma le proporzioni restano più o meno le stesse. Continuiamo con questo zoom. Abbiamo parlato di un terzo delle erogazioni, un terzo del quale – a sua volta – riguarda quest'area. Le dimensioni, dunque, sono quelle che vi ho descritto.

Passiamo al meccanismo utilizzato dalle fondazioni per spendere. Naturalmente, faccio una media. Per legge ogni anno siamo tenuti a redigere entro ottobre – quindi in questo mese – il documento programmatico, sostanzialmente il bilancio preventivo, dell'anno successivo. Non preoccupatevi: svilupperò il mio discorso su un livello pratico, non vi trascinerò in questioni fumose, anche se le situazioni generali e teoriche sono le più concrete in assoluto. Per comprendere l'argomento, bisogna partire dal particolare.

Entro ottobre viene approvato questo documento. Ve lo dico perché il documento viene pubblicato nei siti delle fondazioni. In caso contrario, è giusto chiedere spiegazioni per la mancata pubblicazione. Entro il 31 ottobre ogni fondazione deve approvare quello che in gergo viene chiamato "DPP", in questo caso del 2013. Per legge, le fondazioni debbono erogare almeno la metà di quanto hanno ricevuto.

Con una serie di criteri, si procede a una media di quanto ricevuto dai dividendi, dalle redditività e dagli accantonamenti; il resto non può essere tenuto, ma deve essere erogato. Si tratta di una misura abbastanza *souple*, per fortuna, considerato che ci sono Paesi nei quali le fondazioni debbono erogare il 5 per cento del loro patrimonio: se erogano meno, vuol dire che non sanno amministrarlo bene, quindi vengono presi per le orecchie e sgridati. Da noi, per fortuna, la situazione era diversa: con il calo mostruoso che vi è stato, se avessimo dovuto erogare il 5 per cento, il discorso delle fondazioni si sarebbe chiuso in pochissimo tempo.

A valle del DPP ci sono vari progetti, varie sub-aree che la fondazione dichiara direttamente all'interno del documento o nel sito in un momento successivo. Le modalità di erogazione normalmente sono a finestra, a bando o a progetto. La modalità "a finestra" si basa su questo concetto: chi ha qualcosa da proporre a livello di attività culturali lo dica entro il 30 novembre e compili l'apposito modulo.

Normalmente vengono poste alcune barriere da rispettare: deve trattarsi di un'associazione in vita già da qualche anno, per evitare l'associazione fatta *ad hoc* dal gruppo di amici al bar; deve avere alcuni requisiti, che vengono indicati; deve essere un "progetto". L'associazione non può chiedere risorse solo perché esiste. Non avete idea di quanta gente chiede quattrini sulla base della sola esistenza ("Ci sono e sono bravissimo. Credetemi: sono il migliore. Perché non mi pagate?").

Un'attività utilissima è aiutare la gente a capire come si rivolgono le domande. Considerando il complesso, dalla Comunità europea alle fondazioni, questo Paese è pieno di acciacchi, ma non sa neanche chiedere le cose. Se non si sa chiedere, non ci si lamenta quando le cose non arrivano.

La prima lezione da imparare, quindi, è come formulare le domande. Non si avanzano richieste solo perché si esiste, il che altro non è che la premessa per sostenere che si è dato a chi vale meno.

Il meccanismo diventa da "pianerottolo".

Bisogna predisporre un progetto. Chiedo scusa alla dottoressa Asproni se banalizzo il concetto.

Avanzo una proposta, mi pongo un obiettivo da raggiungere e spiego in che modo poter misurare quello che faccio: questo è un progetto. Vi spiego anche in che modo potremo riconoscere – voi ed io – quello che ho realizzato. Solo sulla base di questi criteri, il 90 per cento delle domande va nel cassetto. Non vi è nulla di cui scandalizzarsi. Queste notizie non vengono ancora diffuse e questa è un'ottima occasione per farlo, a ennesima dimostrazione dell'utilità dell'iniziativa della fondazione su questo tema. Naturalmente, bisogna valutare la chiarezza con la quale si presenta il progetto: se tu sei confuso, non hai le idee chiare; se non sei in grado di correlare l'obiettivo al progetto, e viceversa, vuol dire che sei scoordinato; se non sei in grado di correlare in modo riconoscibile il progetto e le risorse positive, vuol dire che stai camminando per conto tuo. Potrebbero sembrare considerazioni banali, ma posso garantirvi che nove soggetti su dieci non sono in grado di oltrepassare questa soglia.

Si potrebbe anche sostenere che ciò che conta è essere conosciuti. Non viviamo in un sistema asettico e le conoscenze naturalmente contano. Una persona che lavora bene per me è importante, questo è ovvio, ma questa valutazione arriva molto dopo e ha un valore molto più relativo rispetto all'aspettativa generica del "tanto è tutto giocato". Anche questo è un concetto fastidiosissimo: tutto è giocato, tanto non conta nulla. Non è vero. Ci sono alcuni settori in cui questo accade, ma normalmente non è così. All'interno delle strutture, vi sono persone che credono in quello che fanno, vi sono amministratori non corrotti e "minimamente sensati" (non dico "aquile"). Questo concetto, quindi, non è vero. È tutto da giocare. Spesso la gente si schianta su queste griglie minime.

Questo è il metodo "a finestra": avanzate la vostra proposta entro una certa data. Successivamente, vi sarà una selezione e si faranno delle verifiche. Sono previsti dei *referee* per la valutazione di questioni più complesse sia prima che dopo. Su questo aspetto le fondazioni devono migliorare. Siamo ancora abbastanza indietro, ma si sta migliorando significativamente. Fra i vari mestieri, vi è anche quello dei *referee*: non è facile trovare una persona in grado di provvedere al meglio al "referaggio" e in tempo utile, senza scrivere la "Divina Commedia" o consegnare un prodotto arrangiato.

Il secondo metodo è "a bando" e si basa su questo concetto: voglio arrivare al cuore del problema dell'abbandono dei minori e agire sul taglio relativo all'area scolastica oppure al post scuola.

Cosa accade ai minori dopo la scuola? Buona domanda. Voglio raccogliere tutte le proposte che si riferiscono a questo taglio.

Questo è un bando non aperto, ma stretto. La territorialità non è un limite insuperabile: chiedo un intervento sul mio territorio; non necessariamente chiedo che sia un aborigeno a occuparsene. Anche in questo caso, non vi è alcun vincolo giuridico o politico (noi lo sconsigliamo) che chieda alle fondazioni di finanziare solo imprese, associazioni o terzo settore dell'area. Non è dovuto; anzi, qualche volta è sconsigliabile. A me è capitato più volte – immaginate le reazioni – di trovarmi di fronte il candido personaggio che sosteneva: “Io sono qui per chiederlo a lei. Avrei potuto rivolgermi alla comunità, ma è così complicato compilare i moduli. Qui è più semplice ed è meno distante”. Si rischia di drenare e di premiare la pigrizia mentale e il “chilometro zero” della pratica, e non è carino.

Quello che conta è che il soggetto porti avanti l'intervento sul mio territorio; non può chiedere risorse a Bologna per fare un intervento a Pompei. Sarà anche un'iniziativa meravigliosa, ma diversa. Io rispondo di questi territori: Bologna e Ravenna. Magari una persona pensa di fare un certo intervento e poi ci si trova davanti a un'altra interessante proposta. Noi non possiamo finanziare imprese *profit*, ma solo *no profit*, una distinzione sempre più claudicante e concettualmente fragile. Fra le questioni sulle quali concordiamo e che certamente andrebbero affrontate vi è il ripensamento di questo dualismo: il *profit* avido, rapace, pronto a incassare ovunque e il *no profit* angelico, bianco. Voi ridete, ma io meno. L'immagine è questa, e sapete perché? Perché sono gli archetipi che abbiamo alle nostre spalle e rappresentano tre quarti delle ragioni per cui non riusciamo ad andare avanti.

Ne parlo perché la situazione è questa e nell'exasperarli, cerco di far comprendere la loro insostenibilità. In mezzo vi sono diverse altre cose. Il primo problema, infatti, sarebbe ritoccare questo concetto.

Ad agosto, grazie al Governo Monti, vi è stata una legge che apre l'orizzonte al finanziamento di cooperative. Penso alla parte artistica e a quella editoriale. Per non parlare del fatto che la parte editoriale è considerata un bel problema. Credo che sarà necessario un *self-restraint*.

Non puoi chiedere a un'impresa di essere sostenibile se non matura risorse; l'importante è che non vengano distribuite e che non sia quella la finalità. Vi sono parecchie possibilità, senza malizia, di obiettiva confusione. Ci vorrebbe chiarezza.

Passiamo al terzo punto relativo ai progetti delle fondazioni. Le fondazioni partono con un loro progetto, non ricevono nulla da altri. La nostra Fondazione ha quattro megaprogetti, sui quali abbiamo investito risorse importanti per più anni. Un progetto riguarda gli archivi di tutta Bologna: “Una città per gli archivi” è un'iniziativa molto importante nella quale, insieme a un'altra fondazione, abbiamo investito 6 milioni di euro. È un progetto che fa venire le lacrime agli occhi a tutti gli archivisti d'Italia. Parliamo di archivi pubblici e privati interamente catalogati, messi in rete e lasciati lì una volta ben organizzati e protetti quando, invece, non lo sono.

Pensiamo al Fondo “sovversivi” – magnifico – della Questura di Bologna: pensate, in centocinquanta anni di Unità italiana, cosa c'è in quel fondo. Di volta in volta, naturalmente, i sovversivi cambiavano. Parliamo di una meraviglia che rischia di finire negli scantinati, di cascare dietro un mobile e di essere dimenticata. Pensiamo anche all'archivio della Federazione del PCI di Bologna, che credo sia abbastanza interessante.

Un altro progetto riguarda il contrasto all'abbandono scolastico dei figli degli immigrati. La questione riguarda le seconde generazioni. Se non favoriremo l'integrazione – la scuola rappresenta un punto chiave per farlo – avremo le mogli che fumano, anche in senso puramente egoistico. È un bellissimo progetto che dimostra che il mondo della scuola, se affrontato in modo organizzato e pensato, con più anni e con più possibilità, risponde. Naturalmente, c'è lo sciocco, c'è il fannullone, ma per lo più vi sono persone che, avendo una motivazione, svolgono il loro mestiere. Chi accetta di essere inutile, innanzitutto a se stesso? Questa idea è stata sviluppata in modo corretto, coinvolgendo le famiglie.

Un altro progetto riguarda la cucitura delle aree urbane di periferia rimaste slabbrate. Infine, vi è un progetto che riguarda Ravenna.

Questi progetti li gestiamo noi, in collaborazione con le imprese in grado di aiutarci. A Ravenna bisognerebbe occuparsi del restauro del Palazzo Rasponi dalle Teste: un'iniziativa mostruosa che abbiamo immaginato in anni d'oro, ma che non faremo mai, in quanto troppo onerosa.

Le fondazioni possono, anzi debbono lavorare insieme ad altre e finiscono per lavorare in modo incrociato con altri soggetti. Le fondazioni non sono da sole. Se interveniamo dalla periferia, ovviamente coinvolgiamo il Comune; se interveniamo in un restauro, coinvolgiamo la Soprintendenza. Abbiamo predisposto un progetto per realizzare un piccolo fondo. Se ne potrebbe discutere.

In questo momento la committenza è chiusa e i laboratori di restauro stanno scomparendo. Quando scompare un laboratorio di restauro vuol dire che scompare un sapere. Non scompare l'acqua: scompare la fonte, per intenderci. Quindi, bisogna fare attenzione. Capisco la crisi, ma se io non do acqua agli orti, oltre al sociale in crisi, non avrò nulla da mangiare. Questo è il senso del discorso.

Abbiamo realizzato un fondo di 50.000 euro all'anno, per due o tre anni, d'accordo con la Soprintendenza, a rotazione sui laboratori accreditati. Permettiamo il restauro di alcune opere e questa iniziativa ha ottenuto una buona risposta, in quanto 6.000-8.000 euro a un laboratorio con l'acqua alla gola fanno comodo.

Come vi ho detto, queste iniziative si portano avanti in collaborazione con altri soggetti. Ad esempio, si può coinvolgere il Comune. L'intervento sulle periferie è stato portato avanti con una procedura partecipata molto complessa, nell'ambito della quale ci ha aiutato molto Luigi Bobbio con la sua società Avventura Urbana.

### *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Se non sbaglio, Luigi è venuto a trovarci una volta.

### *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

Siamo arrivati al terzo intervento. Noi selezioniamo, a livello nazionale, tre progettisti al di sotto dei quarant'anni. Dopo aver individuato insieme al Comune un'area sgangherata, diamo il via a una procedura partecipata. Il progetto non esiste, ma nasce una volta comprese le esigenze della gente. Questi tre progettisti ascoltano queste persone, seguono il tutto per un mese e, alla fine, predispongono il loro progetto. Noi scegliamo uno dei tre – naturalmente, in accordo con il Comune – e investiamo un milione di euro per la realizzazione. L'effetto è straordinario, anche perché la gente comincia a imparare. È un enorme fattore di educazione democratica. Se tu sei fissato con lo sport, devi pensare che vi è anche chi ha il problema di salire uno scalino, magari perché ha il padre anziano.

Noi abbiamo avuto un enorme problema con un edicolante che non voleva che venisse chiusa una strada, in quanto avrebbe comportato un disagio – a livello di accesso dell'automobile – per quanti acquistavano i giornali da lui. Oggi, naturalmente, lo stesso edicolante ringrazia perché ha tutto il parco pieno e la gente si fornisce da lui. Bisogna imparare a conoscere gli interessi degli altri e capire che si può cambiare. Il problema dell'Italia, in larga misura, è che la gente non crede più a nulla. Queste iniziative si portano avanti in collaborazione con altri soggetti.

Credo di avervi spiegato che cosa fanno le fondazioni. Tenete conto che in questo momento sono in grossissima difficoltà, in quanto le risorse stanno calando di molto. Il discorso, quindi, è diventato complicato. Vorrei fare solo un accenno in merito a cosa si trova al fianco del finanziamento delle fondazioni.

Esiste una legge, ignota ai più, del 2009. Mi riferisco alla legge n. 5/2009 che converte un decreto legge precedente e che riguarda la microprogettazione di interventi urbani. Come avete visto, fino a questo momento non vi ho detto nulla di giuridico. Manterrò la promessa, ma ogni tanto il diritto e i dati istituzionali servono. Lascio decidere a voi se affrontare il discorso relativo alle sponsorizzazioni.

Non ricordo il numero del decreto legge, ma la legge di conversione è la n. 5/2009. Questa legge ne converte un'altra che si occupava di varie questioni.

Scusate, eccolo qui: il decreto legge è il n. 185/2008, convertito in legge n. 2/2009. Mi riferisco all'articolo 23. In altre parole, si permette al privato di proporre, ad esempio, la sistemazione di un marciapiede mediante un progetto.

Il privato lo paga – naturalmente, l'Amministrazione deve approvare il progetto – e le spese vengono detratte, entro una certa percentuale, dalle tasse. È una questione molto interessante. Sto parlando dell'articolo 23 del decreto legislativo n. 185/2008, convertito in legge n. 2/2009. Si chiamano "microinterventi di arredo urbano".

Naturalmente, come sempre accade quando si va sul concreto, ci si accorge di tutti i problemi a ritroso. Vorrei soffermarmi su questo aspetto, perché ritengo sia un buon modo di affrontare le cose. Quale iniziativa è più sensata? I cittadini conoscono il problema, investono i soldi e predispongono il progetto. È vero, ma il problema è di vario genere. Un lavoro su un bene pubblico in principio è un lavoro pubblico. Potrebbe trattarsi di un'infrastruttura o di un giardino. Il lavoro è pubblico quando si interviene con finalità pubbliche, naturalmente su un bene pubblico, mediante costruzione, manutenzione, modifiche e via elencando. Tutto questo ha un regime e vi sono imprese che operano in questi settori. Se ci si ferma alla microprogettazione – ridotta al minimo – è un conto, ma se ci si allarga, anche di poco, potrebbe trasformarsi nel furbesco meccanismo con cui l'impresa, evitando la gara, mobilita...

Come sempre, tutto può essere rovesciato all'infinito. Rilassiamoci per un attimo e non guardiamo la situazione in modo patologico: certamente bisogna tenere gli occhi aperti, ma in sé è una cosa positiva. Quale problema si pone, oltre alla vigilanza? Questa iniziativa, provenendo dal di fuori, vulnera l'Amministrazione esattamente nel suo punto chiave: l'Amministrazione dal di fuori non si guarda mai. Non sono necessari attenti studi amministrativistici sull'Amministrazione: basta leggere i cartelli. Un'Amministrazione alcune volte non sa indicare se stessa (dove si entra, dove si esce, dove si trovano le cose).

Soltanto adesso, ogni tanto, si trova un cartello utile che spiega da dove passare. Se un'Amministrazione non si occupa di tutto questo è per un motivo semplice: non si è mai guardata dal di fuori. D'altra parte, un'Amministrazione che sistema all'entrata, ai centralini o nelle portinerie – con tutto il rispetto dovuto – personale non in grado di lavorare fino in fondo evidentemente considera tutti i problemi, salvo quello di curare l'utente.

Non sono necessarie grandi riforme, ma bisogna rovesciare il punto chiave. Tu non sei lì per te, ma per un altro. Questo non lo fanno soltanto le microamministrazioni dell'ultimo paesino della Basilicata abbandonato a se stesso. Io sono stato preside nella mia Facoltà a Bologna e ho dovuto fare una gara con i miei colleghi nella più antica Facoltà di Giurisprudenza, in quanto lasciavano gli studenti fuori, al freddo, nel cortile senza comunicare la sequenza con cui svolgevano l'esame. Per cui, centinaia di ragazzi progressivamente, con il passare del tempo, diventavano grigi dal freddo nell'attesa. Dopodiché, si apriva una porticina e un addetto chiamava un numero. Era una situazione fuori dal mondo. Quindi, non è soltanto l'ultimo impiegato d'ordine che non vede tutto questo. Il problema è ben più grave. Bisogna mettersi nei panni di uno studente. Prima domanda: dove sono i cartelli? Non ci sono. Allora devi metterli. Non c'è l'ordine? Devi stabilirlo. È necessaria una riforma per realizzare tutto questo. Vi sembra il caso? È l'ABC che ci manca.

Non ricordo come sono arrivato a questo discorso. Vi chiedo scusa, ma è un argomento che mi accalora e mi fa impazzire.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Stavi parlando della microprogettazione.

### *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

Grazie, Patrizia.

L'Amministrazione, vedendosi arrivare questi progetti, si è subito rattrappita. La prima reazione è stata chiedersi chi fossero quelle persone, la seconda chi rispondesse di quelle iniziative. Il problema della responsabilità naturalmente esiste.

La terza reazione è stata bellissima: l'Amministrazione ha chiesto loro di assicurarsi e di procedere alle fidejussioni. Se qualcuno si fosse fatto male sul marciapiede sistemato da loro l'Amministrazione ne avrebbe risposto in prima persona. Tecnicamente è vero, ma non è esattamente il cuore del problema. L'approccio è stato questo. Pertanto, la prima reazione di un'Amministrazione buona come quella di Bologna è stata la predisposizione di un Regolamento a filo spinato (stabilite le garanzie, procedete alla fideiussione e vediamo come va); un cittadino che intende procedere a una microprogettazione la manda al diavolo. Patrizia, quante delle cose di cui discutiamo vanno in questo modo?

Torno al punto principale, e concludo: non vi è possibilità di cooperazione se un'Amministrazione non cambia profondamente. Questo è il discorso di fondo. Sul privato, poi, possiamo discutere. Con Patrizia potremmo discutere in modo molto acceso, dal momento che i privati sono numerosi: esiste l'impresa grande e quella piccola, l'impresa attrezzata e quella sgangherata, il *profit* e il *no profit*, esistono le fondazioni bancarie e le università. Si tratta di due elementi non esaustivi. Esiste anche molto pubblico. Credo che sia questo uno dei punti importanti sui quali concentrarci: dobbiamo imparare a mettere in frizione fra loro le parti del pubblico che si muovono con quelle che stanno ferme. Se le unificiamo abbiamo perso in partenza. Esiste un pubblico che si muove (perché ci sono i cittadini e conosce i problemi) ed esiste un pubblico immoto, che rappresenta drammaticamente il centro del nostro sistema.

Noi abbiamo perso la battaglia del decentramento delle Regioni non con il Titolo V. Il Titolo V contiene alcuni errori di grammatica (ad esempio, "un" con l'apostrofo davanti a parola maschile) che vanno corretti, ma ha semplicemente estrapolato le riforme amministrative degli anni Novanta che avevano un'idea e un senso. Le Regioni hanno perso, e noi ci stiamo ricadendo adesso, poiché è stata percorsa la strada dell'autonomia locale, senza scegliere le linee dei rapporti tra centro e periferia e con un centro immoto. I Ministeri sono gli stessi di una volta e oggi drammaticamente, sotto il vessillo della moralità ritrovata contro i cialtroni, i ladri e via elencando, riscopriamo – udite udite – situazioni richiamate all'inizio del Novecento da uno studioso: non si pretenderà di gestire la finanza pubblica con la Ragioneria generale dello Stato o con la Corte dei conti? Che cosa riscopriamo nel 2012? La Ragioneria generale dello Stato e la Corte dei conti. Se le cose resteranno in questo modo, non andremo da nessuna parte. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Abbiamo a disposizione ancora 20-30 minuti. Se non vi dispiace, lascerei la parola a chi non è ancora intervenuto.

## *Matthieu Real*

Comune di Saint-Oyen

Provengo da un piccolo paesino ai confini con la Svizzera.

Chiedo scusa se esco un attimo dal campo tracciato dal professor Cammelli, ma vorrei tornare su una questione che mi sta a cuore. Mi riferisco a quanto ci siamo detti in questi giorni in merito al marketing e ai beni culturali.

Come abbiamo dimostrato con gli interventi precedenti, con il termine "valorizzazione" si intende soprattutto la capacità di fare marketing. Tuttavia, credo che un altro problema riguardi la formazione, intendendo non solo quella del personale addetto al museo e alla conservazione del bene, ma anche quella dell'utente che ne usufruisce e del pubblico. Poco tempo fa ho letto sul *Sole 24 Ore* che è stato realizzato un museo a Vicenza, una costruzione palladiana, dedicato al grande architetto, in cui è stata coinvolta una *équipe* di ricercatori che studiavano i progetti non realizzati dell'architetto. Tutto questo veniva spiegato al pubblico che entrava nel museo attraverso dei pannelli multimediali. Oltre al marketing, esiste anche la possibilità di provvedere alla formazione in corrispondenza con il museo, cercando di fare rete non solo locale, ma anche con le università, in modo che il museo non sia solo un'attrazione turistica, ma crei sviluppo, anche culturale, e diventi di nuovo un luogo veramente formativo e non soltanto – come è stato detto per Pompei – meta per turisti che arrivano solo perché ne hanno sentito parlare?

Ovviamente i turisti rimangono colpiti dalle informazioni su Pompei, quindi si recano sul luogo e vi restano per un paio d'ore, senza neanche capire del tutto la storia. Vorrei sapere se si sta andando in questa direzione o se si tratta di una strada impraticabile.

## *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

La formazione è un punto chiave.

A proposito dei grandi temi, non tutto si trova al buio e in una condizione in cui non sappiamo dove mettere le mani. Alcune volte ci abbiamo provato e ci siamo rotti le unghie.

Vi riporto un esempio. La Francia riesce a promuovere meglio i suoi prodotti, in quanto ha un sistema amministrativo migliore. I francesi non hanno cromosomi diversi dai nostri, ma alcuni elementi sui quali non si scherza. Le scuole dei dirigenti, ad esempio, devono essere unitarie: ti dividi nella singola Amministrazione in cui vai, ma la formazione è unica. Ci vuole tanto? È evidente questa situazione. Chi di noi non lo comprende? Tu andrai agli Interni, io andrò agli Esteri, la dottoressa Asproni andrà al Tesoro e così via, ma ci conosciamo, utilizziamo lo stesso linguaggio, conosciamo i nostri numeri di telefono, sappiamo come la pensiamo. Sono questi gli elementi che realizzano un gruppo.

Lo sappiamo tutti.

È il mastice più importante che tiene in piedi tutta l'organizzazione.

Noi siamo un sistema senza cinghie, senza cerniere. Questo è il problema. Noi siamo un sistema atomizzato che ogni giorno faticosamente cerca di riconquistare e di cucire un qualcosa che la sera è già caduto. Questo è il nostro vero *spread*, il nostro *gap*. Per fare questo, è necessario provvedere alla formazione. Ci siamo riusciti? No. Nelle riforme amministrative, il Presidente Violante lo sa bene, io – insieme a tanti altri – mi sono impegnato tantissimo a Palazzo Chigi. Le Amministrazioni (Interni, Tesoro, Finanze e via elencando) hanno fatto carte false, perché ognuna ha la sua scuola. Ci vuole tanto a capire che quello è un punto chiave? Abbiamo un'unica scuola trasversale, il Formez, che non raccomanderei al peggior nemico. Invece di stracciarsi le vesti, "palla lunga e pedalare". Questo è un terreno nel quale è possibile intervenire: si sa benissimo come, dove e in che modo lavorare. Naturalmente, ci sono diecimila interessi. Non trascurate l'accento fatto dal Presidente Violante. Non c'è elemento patologico che non acquisti, nel fare, una sua razionalità storica. Anche la malattia, anche la patologia fisica acquista una sua razionalità, perché ciò che è, per essere, si rapporta al resto e trova un suo punto di equilibrio. Lo fanno le peggiori malattie. Chiaramente non è un'impresa facile. Una persona non può dire che è tutto semplice: se si comporta in quel modo, finisce contro il muro. Quando mai abbiamo trovato una classe politica consapevole della posta in gioco? In larga misura, il tutto è stato sbriciolato da Ministri ostaggi delle loro burocrazie ministeriali e che in Consiglio dei Ministri obiettavano. Noi questo non lo abbiamo, ed è una differenza.

Il centro potrà decidere di promuovere all'estero per tutti quando avrà imparato a coordinarsi al suo interno. Io Regione non mi fido di un centro che propone di promuovere all'estero per tutti quando non è in grado di dialogare neppure con i Ministeri. Questo è il punto. Si presenta regolarmente con le carte sbagliate. È questo il conto che non torna. Se la Soprintendenza non parla con un'altra, chiedete a me di coordinarmi? Ma per favore! Lasciate perdere! Questo è il punto.

Chiedo scusa, ma quello sulla formazione è un punto che mi è molto caro. *Appeal* elettorale: zero. *Appeal* mediatico: zero. È essenziale, certo, come lo è la gran parte delle cose. Se un centesimo che noi destiniamo alle auto blu lo dedicassimo a questo problema, forse otterremmo un risultato più utile per la riforma italiana.

Arrivo alle questioni locali. Chiunque vi dica che non si può fare e che la legge non lo permette dice una bugia. Le leggi che si riferiscono a questi temi promuovono ampiamente la cooperazione fra Amministrazioni. Quindi, la possibilità che un Comune, l'università e una Soprintendenza si mettano assieme per formare il personale non solo non è vietata, ma è largamente promossa e incentivata. Resta soltanto da metterla in pratica.

## Francesco Bivona

Comune di Regalbuto

Lei ha detto una cosa giusta: in questo Paese le riforme non sono istituzionali, ma mediatiche, realizzate sulla scia dell'onda emotiva di Chernobyl piuttosto che del caso Fiorito. Si tratta di riforme spesso realizzate da una classe politica che non si forma a livello istituzionale di base e che, a mio modo di vedere, spesso non è in grado di comprendere i problemi che la dottoressa e i suoi associati hanno con l'Ente locale, livello ultimo delle Istituzioni che tante volte subisce scelte sbagliate assunte sia a Roma che nelle varie Regioni.

Come possiamo contribuire, noi livelli istituzionali di base e comunità locali, per risolvere questo problema? Quale proposta può partire da noi? Una proposta tesa a semplificare le normative e le procedure? Sembrano, e in effetti lo sono, due punti di vista completamente diversi. Il punto di vista del politico a livello regionale è divergente da quello del politico a livello locale.

Come dicevo ieri alla dottoressa, il Sindaco della mia città è ben felice di agevolare un determinato progetto e di sburocratizzare l'iter procedurale comunale, ma se questo iter si deve scontrare con la VIA o la VAS della Regione, con l'autorizzazione della Sovrintendenza piuttosto che del Ministero dei beni culturali non ne usciamo più. Ci troviamo sempre dinanzi a tanti muri di gomma posti uno dietro l'altro. A questo punto, bisognerebbe pensare ad una integrazione del processo di semplificazione normativa che parta dalla base, quindi da chi effettivamente beneficerà di questo processo (imprese ed Enti locali). Vorrei conoscere il vostro punto di vista.

## Marco Cammelli

Presidente della Fondazione Del Monte

Risponderò velocemente anche a questa domanda.

Non appena uscito il tanto vituperato Titolo V, cercammo un modo per far sì che la questione non rimanesse sospesa. È stato un guaio perché è rimasta sospesa nel buio, il che ha prodotto un arretramento enorme. Pochi anni dopo ci siamo trovati un sistema che parlava di federalismo e che accentrava le cose in un modo che neppure la legge Scelba, risalente alla metà degli anni Cinquanta, aveva preso in considerazione. Non so che cosa dirvi. È difficile spiegarlo agli stranieri, ma anche agli italiani. Come è possibile che un Paese parli di federalismo e accenti tutto Dio solo lo sa. Questo è quello che abbiamo fatto, ma abbiamo fatto anche di peggio.

In queste condizioni, tutto diventa difficile. In principio ci sono le funzioni, in quanto sono esigenze, bisogni, soggetti, energie: sono cose che ci sono e che tu non catturi fisicamente perché non le vedi. Esistono le funzioni centrali. Il Ministero non deve essere un "ministero", ma una figura giuridica destinata alla realizzazione di certe cose, che oggi non servono più. Bisognerebbe cominciare a cambiare il nome. Il centro deve occuparsi di determinate questioni. Non parlo del centro del sistema amministrativo statale, ma di quello italiano, del Paese, il quale deve occuparsi del Giappone, di non mandare quadri che urtano la suscettibilità e il decoro, di non mandare la carne di maiale nei Paesi arabi come è successo alle cooperative emiliane che arrivarono in Arabia con la mortadella! Le funzioni di antenna sul pianeta non possono essere gestite a livello locale, sono una funzione del centro, come la gestione del debito, come le alleanze e mille altre cose. Le parti operative il centro non le sa gestire. Le gestiva già malamente due secoli fa; oggi è impossibile affidarle al centro. Oggi bisogna saper far fare e non fare. Far fare è molto più difficile che fare. Far fare significa sapere che cosa deve succedere, sapere come far capire che cosa sta succedendo, controllare il momento giusto, eccetera. Tutto questo lavoro il centro non è in grado di gestirlo. Le riforme sono queste. La legge n. 59, la legge base delle riforme amministrative – non sto facendo una *réclame* a Bassanini o al gruppetto di studiosi che se n'è occupato – era una legge sensata e in parte, almeno sul tema della semplificazione, qualche ricaduta l'ha avuta.

In quella legge l'idea c'era tutta. Se analizzate quella legge vedrete come si fanno le riforme. Naturalmente le riforme non si fanno solo con le idee, ma intercettando le forze e le energie che rispondono a questo.

Questa è l'arte della politica che non può essere espletata da un professorino. È il politico che deve capire in che modo procedere: togliendo la polvere, esce l'impresa, esce l'associazione, esce il territorio. Questa è l'azione che genera risorse, non il piagnucolare al Tesoro per 2 euro in più. Le risorse sono lì. Questo è il punto. Il nostro è un sistema totalmente accentrato, Valle d'Aosta compresa. Il centralismo regionale è un sistema che fa sorridere rispetto al centralismo profondo di un sistema da cui nasce la domanda "Come mai siamo così accentrati?".

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Sul "far fare" volevo dire una cosa fondamentale. Voi siete tutti dirigenti politici. Qualunque dirigente politico è capace non tanto se svolge il lavoro in prima persona, ma se riesce a far fare. E non perché è pigro, ma perché dirige, sceglie le capacità e promuove. È importantissimo, quindi, far fare le cose. Uno dei nostri problemi, al quale ha accennato adesso il professor Cammelli, è che abbiamo una Presidenza del Consiglio che invece di far fare cerca di fare. Questo è sbagliato ed è uno dei problemi istituzionali più gravi che rileviamo.

Non abbiamo una Presidenza del Consiglio che svolge le funzioni di pilota della macchina; abbiamo una Presidenza del Consiglio che un po' è un Ministero come tutti gli altri e non ha accentrato su di sé le leve del far fare. Abbiamo una sorta di condominio tra il Ministero dell'economia e delle finanze e la Presidenza del Consiglio che è ostativo. Molto spesso il Ministero dell'economia e delle finanze non è un Ministero che coopera, ma che difende le proprie prerogative ostacolando che le cose si facciano. Tutto questo poi si riverbera sulle vostre questioni. Volevo richiamare l'attenzione su un passaggio dell'intervento del professor Cammelli sul quale è bene riflettere: un dirigente fa fare e studia come far fare, perché è la cosa più difficile. È più facile fare una cosa che farla fare ad un altro. Questo è un punto sul quale bisogna studiare, chi la può fare e come la si fa fare. Anche il rapporto pubblico-privato è legato a questa logica: chi fa non si mette al posto di chi deve fare, ma deve fare lui.

Conosco bene la questione del potere politico. Attento, c'è più potere nel far fare che nel fare direttamente perché si esercita un altro tipo di potere che ha una qualità superiore: la qualità della capacità di indirizzo e della capacità di verifica è superiore al potere di fare. Siccome il potere di cui parliamo si gioca sul consenso, vi assicuro che se tu fai fare intervieni su più campi di quanti potresti intervenire se facessi da solo. Riesci, quindi, a intercettare, se vogliamo parlare anche di questo, perché è chiaro che questa è la merce di cui parliamo, più consenso e più soggetti. È una sciocchezza pensare di avere più potere facendo direttamente perché vuol dire avere un micro potere. L'autorevolezza, che è il fondamento del buon potere politico, si fonda sulla capacità di far fare agli altri. Questa è l'autorevolezza. Altrimenti guadagni una fetta, ma non guadagni il coefficiente di fondo, che è quello che soddisfa e che consente progressivamente di far fare sempre di più, perché acquisti l'autorevolezza che ti consente di far fare...

## *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

Questa è una parte della lezione di formazione dei dirigenti. Vogliamo fare in modo che ci sia un linguaggio comune, indipendentemente da chi si occupi del sistema locale, del centro, del Ministero dell'interno o degli affari esteri?

Accanto ai Ministeri, che non hanno una scuola comune, c'è tutta la parte regionale e locale che non fa formazione. Nelle Regioni, in questa grande ricerca di un ruolo, nei Consigli regionali che si sono dedicati, le virtù e i vizi sono divise in modo proporzionale, indipendentemente dalla latitudine, dal sesso, dalla formazione. Cosa fa la differenza? Perché in certi casi esplode? Perché non hai altro da fare. Hai un ruolo smarrito. Se passi il tempo inutilmente alla fine cominci a curare i rimborsi.

Perdere il senso del ruolo che hai, delle finalità vere e sostanziali è un elemento non trascurabile della sbandata, anche in chi non è nato per essere un criminale.

È un discorso che va contro il momento che stiamo vivendo, e quindi mi taccio, però sono convinto delle code che produrrà. Le Regioni che cosa hanno fatto sulla formazione propria e del sistema locale? Chi si occupa del personale? Questo discorso vale in generale e vale anche per le fondazioni. Pensate al delicatissimo fatto di ciò che si fa andare su. Soltanto una concezione arcaica dell'Amministrazione vede il dirigente come ad uno snodo dall'alto verso il basso e dal generale al particolare. È come una cascata.

Tutti sanno che tre quarti delle cose importanti sono possedute dal basso e che solo se arrivano dall'alto permettono a chi è in alto di decidere a ragion veduta. Quindi, tutta l'altra parte che va su dov'è? Chi se ne occupa? Con quali forme? Quante volte e come interagiscono con il Ministro, con l'assessore, con l'amministratore dicendo che le cose stanno andando in un certo modo? Nell'impresa privata il problema si verifica ugualmente e costituisce un punto decisivo. Lavorare su queste cose rappresenta un'enorme possibilità, un enorme vantaggio.

Vorrei insistere solo su un aspetto. Siccome spesso ci si scoraggia di fronte all'entità dei problemi, alla loro grandezza, vorrei rilevare che accanto alle grandi cose ci sono le cose piccole, le piccole virtù che sono alla portata di tutti. Mettere un cartello giusto non costa neanche un euro. Significa semplicemente aver guardato le cose da fuori invece che da dentro.

In secondo luogo, sono imbattibili soltanto le cose che prendo insieme. Certo, se valuto un problema nel suo complesso perdo, ma se lo disarticolò e lo scarto comincio a vedere le resistenze, le opportunità, le energie. Il pubblico non è tutto da buttare. Nel pubblico ci sono pezzi che sarebbero pronti a muoversi, ma vengono compressi.

Con raccapriccio penso ai controlli della Corte dei conti. Non so se qualcuno di voi sa che cosa è la Corte dei conti o ha mai avuto a che fare con essa. La Corte dei conti, se svolgesse bene il suo lavoro, dovrebbe innanzitutto controllare i conti. Non è composta da nobili, ma da persone che fanno i conti e si chiama "Corte dei conti" per questo motivo.

Una volta, con la complicità del Presidente Violante, mi trovai ad occuparmi della Corte dei conti e scoprii con molta sorpresa – mi immaginavo mille cose, analisi delle politiche pubbliche e cose molto sofisticate – che non faceva i conti.

Chiedo che la Corte dei conti faccia almeno i conti, dato che sui controlli la situazione è molto più grave. Tutti sanno che il controllo preventivo è un disastro, è una perdita di tempo immensa. Non c'è elemento criminale che non faccia procedure perfette. In "Mani Pulite" le procedure non erano illegittime, erano fatte bene. Sono state le intercettazioni del giudice penale a far scoprire le parti bacate. Se fate questo tipo di controlli scoprite solo chi ha sbagliato una certa cosa o l'errore di ortografia, non altro.

Inoltre, è necessario parlare di codecisione. Se la dottoressa Asproni mi controlla e non fa passare una cosa che ho chiesto io perché lei la considera illegittima, la seconda volta le posso anche chiedere di farmela passare, ma in questo modo stiamo codecidendo, stiamo condividendo la decisione, com'è ovvio che sia. A questo punto, però, non possiamo parlare più di controllo, ma di codecisione.

Abbiamo semplicemente un altro soggetto in più che decide. L'autentica idiozia di richiamare la Corte dei conti al controllo preventivo è una cosa che dovrebbe fare raccapriccio a qualunque persona che conosca l'ABC delle nostre Istituzioni.

Questo è il minimo che va detto in un momento come questo, così sbandato, in cui si seguono determinate cose. Certo, quando il buon amministratore non osserva l'aspetto formale e si occupa solo della parte sostanziale per mettersi d'accordo con un altro e risparmiare magari 200.000 euro e si ritrova con un procedimento della Corte dei conti per 10 euro, questa è una cosa che dovrebbe essere portata all'eliminazione della Corte dei conti non dell'amministratore. Questo è un tema che riguarda la responsabilità dei giudici, che rappresenta un capitolo a parte.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Stanno venendo fuori una serie di suggerimenti. Richiamo la vostra attenzione sulla richiesta di scomporre il problema. I problemi sono insuperabili se non sono scomposti perché sono composti da vari livelli di sottoproblemi. La vostra capacità di essere dirigenti politici sta nella capacità di vedere quali sono le componenti di un problema.

In secondo luogo, bisogna individuare il problema più facile da risolvere e quali sono quelli più difficili. Bisogna cominciare da quelli più facili. Nella colonna accanto dovete scrivere chi è contro e chi è a favore. Mi permetto di chiedervi di scrivere su un pezzo di carta per ogni sottoproblema chi è contro e chi è a favore; quali sono i soggetti, quali sono le persone e quali sono gli interessi coinvolti. In questo modo riuscirete a superare i meccanismi. Una delle cose peggiori è ritenere che si affronti il problema come un treno. Voi sarete più forti del problema se lo renderete più debole. E lo farete solo se lo scomporrete in tanti pezzi avendo una lucidità strategica poi per affrontarli tutti. Se si risolve un pezzettino del problema si diventa più forti per affrontare quello successivo.

## *Stefano Ambrosini*

Assessore all'innovazione e all'ambiente del Comune di Gardone Riviera

Prima di tutto vorrei fare una domanda in merito alla visione della nostra società e della nostra gestione pubblica non solo al di fuori del nostro Comune o del nostro ente amministrativo, ma proprio al di fuori della nostra nazione. Personalmente quest'estate ho partecipato a due master in Norvegia dove c'era una Summer School a livello mondiale con studenti provenienti da tutto il pianeta. Ho notato un interscambio con gli altri, ho visto come funzionano gli altri modelli, come funzionava la Norvegia, ho capito come siamo visti dall'esterno e com'è giudicato il nostro modello (le pecche, i difetti, i pregi, eccetera, eccetera).

Il problema è che molti non hanno la possibilità, anche economica, di viaggiare e di vedere come funzionano gli altri sistemi. Le risoluzioni ai nostri problemi, secondo me, ci sono già, basta adattare alle nostre necessità.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Stefano, riporta rapidamente il tuo esempio.

## *Stefano Ambrosini*

Assessore all'innovazione e all'ambiente del Comune di Gardone Riviera

L'esempio riguarda l'attuazione di un modello di formazione. Un esempio a noi vicino è l'ENA (*École nationale d'administration*) di Strasburgo. L'ENA ha un sistema adattato, dopo la Seconda Guerra Mondiale, da Charles de Gaulle, e forma ottanta persone all'anno. È una piccola selezione, ma la classe dirigente francese è uscita da lì. Ad esempio, sia Sarkozy che Hollande sono usciti dall'ENA e hanno una formazione di alto livello.

In Italia, tranne qualcosa per i dirigenti, c'è poco in questo senso e soprattutto chi non può permetterselo economicamente non ha la possibilità di avere una formazione.

Tranne pochi casi come la Scuola per la democrazia e altri esempi autogestiti, autofinanziati o finanziati con i contributi dei Consigli regionali in ambito nazionale, che danno la possibilità di fare *network* e di riunire la gente che ha voglia di impegnarsi, qualcosa di stabile non esiste.

Ci vorrebbe poco per realizzarla e anche pochi fondi. Con pochi soldi, infatti, si riescono a fare queste opere. Basta l'impegno. Il mio suggerimento è girare per copiare altri esempi.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Volevo informarvi che la nostra associazione tra le cose che fa – non sapevo che l'ENA licenziasse ottanta persone l'anno – forma ventuno persone l'anno. Siamo una piccola associazione; se fossimo più grandi chissà cosa potremmo fare!

Abbiamo una Scuola per le Politiche Pubbliche gratuita per i ventuno migliori studenti in economia, giurisprudenza e scienze politiche della Sapienza – è un esperimento che abbiamo fatto quest'anno e che continueremo per il prossimo – nella quale parlano non i professori universitari, con tutto il rispetto per la tua e la mia professione, ma i manager.

L'amministratore delegato di Eni tiene una lezione, una conversazione, che dura parecchio, che è preparata da dirigenti dell'Eni che spiegano come fare le varie cose. Il sapere categoriale a strato lo si apprende nelle università e va benissimo. Non è un duplicato dell'università. Da noi si imparano a conoscere determinati meccanismi del sistema produttivo italiano.

Vito Gamberale ha tenuto una lezione, così come l'amministratore delegato di Eni e quello di Enel. Queste esperienze forniscono una formazione. I migliori hanno uno *stage* retribuito presso i soggetti, nostri soci. È una piccola esperienza, ma se lo si facesse in più di uno forse si potrebbe crescere maggiormente. Più di tanto non possiamo fare, altrimenti non funziona.

Se l'ENA licenzia ottanta persone l'anno per noi licenziarne ventuno è già un successo.

Volevo informarvi che ci stiamo sforzando per fare qualcosa in questa direzione.

## Gaetano Grassadonia

Vicesindaco di Bologna

Poco fa qualcuno ha chiesto cosa possiamo fare noi per risolvere questo tipo di problema.

La mia domanda, invece, è un'altra: cosa possono fare gli altri per poter attuare oggi la pubblica amministrazione? Le fondazioni oggi riescono comunque a fornire un servizio in questo senso e riuscire negli obiettivi.

Obiettivo dello schema del quale poco fa ci parlava il Presidente Violante è la valorizzazione dei beni culturali. All'interno della Pubblica amministrazione cosa abbiamo? Una parte dei nostri dirigenti, nella maggior parte dei Comuni, non è all'altezza di sopperire alle richieste dei bandi comunitari e dei bandi pubblici. Gli stessi dirigenti parlano ognuno una lingua diversa.

Se analizziamo alcuni bandi licenziati dalla Regione Sicilia ci accorgiamo che spesso sono leggibili solo da chi li ha scritti. Spesso non si capisce il loro contenuto. Ci siamo confrontati anche con la dottoressa. Noi non abbiamo compreso il senso di questi bandi e non so se la dottoressa poi ci sia riuscita.

La nostra classe politica – lo abbiamo rilevato più volte – non ha un livello di formazione tale da poter stare al passo con i tempi. Mancano i partiti, manca una scuola di pensiero, manca la formazione reale del saper fare politica.

Oggi le fondazioni, siano esse di destra e di sinistra, sono composte da gente preparata e di cultura. Come possono aiutare la Pubblica amministrazione a sopperire alla mancanza di un'adeguata formazione politica dei dirigenti, dei politici, delle varie strutture?

Riuscire a "far fare" oggi è diventato difficile. Magari ci possono essere ottimi politici che comunque si ritrovano ad interloquire con dei pessimi dirigenti che hanno sotto di loro impiegati che sono ancora peggio. Come si può sopperire a questa situazione? Si può avviare una collaborazione tra le fondazioni, le associazioni e la Pubblica amministrazione?

## *Riccardo Barotti*

Sindaco del Comune di Rocchetta di Vara

Due questioni mi sono venute in mente rimettendo insieme la discussione di ieri, quella di questa mattina e altre suggestioni.

La prima è quella sulla sostenibilità degli interventi sui beni culturali. Abbiamo sentito che le imprese sono interessate a intervenire su alcuni beni culturali; ci sono le fondazioni bancarie che intervengono e c'è lo Stato che ha funzioni proprie. Occorrerebbe, però, secondo me, un coordinamento tra queste funzioni perché ci sono ovviamente beni culturali che possono attirare l'attenzione dell'impresa e altri che hanno grossi costi d'intervento e che non danno la visibilità o il ritorno economico che l'impresa si aspetta.

Penso all'intervento che è stato citato sugli archivi. Gli archivi solitamente sono beni culturali che hanno uno scarso *appeal* sul pubblico. Sono importanti per conoscere la storia, per capire gli altri beni culturali, ma è difficile appassionare il grande pubblico a un faldone o a una serie di filze conservate in un archivio. Occorrerebbe, a mio avviso, una distinzione tra i tipi di intervento.

Il pubblico dovrebbe insistere su quegli interventi che hanno meno ritorno economico e lasciare all'impresa invece quegli interventi che possono riportare un immediato beneficio economico. L'altro tema che mi veniva in mente è quello della creazione di beni culturali. L'intervento è stato soprattutto sul recupero, sulla valorizzazione di beni culturali esistenti. Oggi produciamo beni culturali? Cosa lascia il nostro Paese, la nostra generazione al futuro? L'Italia ha avuto sempre un ruolo da protagonista nella creazione di beni culturali, dal mondo romano, medievale, rinascimentale e così via.

Per assurdo aveva forse da un certo punto di vista più esiti positivi chi nel Medioevo distruggeva il tempio romano per ricostruire qualcosa che ci ha lasciato, aveva un'idea forte, bene o male e anche una consapevolezza creativa propria che riusciva a trasgredire il rispetto sacrale per il passato.

In provincia di La Spezia c'è una colonia romana (Luni), abbandonata nel Medioevo in quanto la zona era malsana. Nel Medioevo avevano distrutto il tempio romano di Luni che era ancora in piedi e con le colonne hanno costruito la nuova cattedrale di Sarzana. Oggi sarebbe uno scempio impossibile, però per lo meno si è costruito un nuovo bene culturale usandone uno vecchio.

Non rischiamo oggi di dedicarci solo all'imbalsamazione, alla conservazione giustissima del passato, senza costruire qualcosa di nuovo?

Gli Uffizi, che sono il più grande e visitato museo italiano, altro non sono che la collezione di una famiglia di banchieri che poi ha assunto, per altre vie, il potere politico, ma che ha investito lì le sue risorse.

Oggi, anche in questo scandalo generale che sentiamo tutti i giorni, si parla di acquisti di diamanti, di investimenti in azioni. Nessuno investe proventi illeciti in beni culturali.

Questo forse è un problema di formazione di base.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Per fare questo ci vuole un'egemonia politica. Ogni egemonia politica ha come corrispondente un modello urbanistico e un modello culturale. Laddove non c'è egemonia politica non c'è né una cosa né l'altra. Se hai un'idea strategica del futuro fai quello che ha fatto Mitterrand in Francia.

Lei pensi a Berlino, a come è stata trasformata dopo la caduta del muro: è una straordinaria città europea. Lì c'era un'idea. Se non c'è un'idea si comprano le azioni invece che portare avanti quell'idea.

## *Renzo Belossi*

Consigliere del Consiglio comunale di Candelo

Vorrei fare una riflessione collegata anche a ciò che diceva questa mattina la dottoressa Asproni. Siamo in un momento di crisi, soprattutto dell'industria pesante.

Prendiamo il caso dell'Alcoa, prima Eurallumina, in Sardegna, dell'Ilva in Puglia a Taranto. Sono zone, da un punto di vista ambientale, naturalistico e anche dell'offerta culturale, abbastanza importanti. È possibile pensare oggi ad una rivoluzione che sia industriale, sociale, economica e che abbia dei risvolti anche nel campo del lavoro? Qui manca la politica. Non ho sentito in tutto il dibattito, sia in Sardegna per ciò che riguarda ora l'Alcoa e prima Eurallumina, sia per ciò che riguarda l'Ilva, una strategia, un progetto futuro.

È possibile sostituire quella che oggi è l'industria anche pesante con dei progetti innovativi?

Ci avete raccontato che sostanzialmente è possibile riconvertire queste persone che oggi sono impegnate in altre attività nella valorizzazione del bene culturale, nella valorizzazione dell'ambiente, nella tutela del territorio. Io metto tutto insieme.

Sentivo dire che il Ministero per i beni culturali è slegato dal Ministero dell'ambiente. A mio avviso questa è una mezza idiozia, perché dovrebbe stare tutto insieme. Non possiamo avere due Ministeri slegati considerato che su alcuni temi portano avanti alcune attività simili e su altri non si parlano. Dovrebbero stare insieme.

Pongo questa questione di riconversione industriale. Sentivo dire da qualcuno di una riconversione industriale che poi, nei fatti, non si è mai vista.

L'Italia ha potenzialità sostanziali rispetto all'ambiente e lo abbiamo dimostrato con le energie rinnovabili. Il professor Cammelli prima diceva che la legge non ce lo consente. Il politico può intervenire su questo aspetto?

## *Marco Cammelli*

Presidente della Fondazione Del Monte

L'ora è tarda, quindi cercherò di essere breve. Partirei da quest'ultima considerazione.

Stiamo attenti a come assembliamo le cose perché anche quelle in sé giuste, se messe insieme, possono creare qualche problema.

Se accentuiamo l'importanza della formazione, che è uno dei problemi chiave dei beni culturali, dobbiamo rilevare che il personale che si occupa di beni culturali (un esempio sono i custodi) è di infimo ordine perché è stato trattato come tale e collocato lì dalle più diverse plaghe, spesso con obiettivi di pura e semplice pace sociale, non chiedendo nulla ad altri soggetti.

Naturalmente, il custode viene pagato perché non vada in piazza con il forcone o non incendi l'Archivio comunale, però se gli chiedi qualcosa di più spalanca gli occhi dicendo di non sapere nulla. Il grado medio del personale reclutato in passato è molto basso. E non parlo di anziani, mi riferisco alle regole di ingaggio che evidentemente prima non c'erano. Trent'anni dopo sarebbero stati considerati come i famosi lavoratori socialmente utili.

Questa è gente lasciata alla deriva in un modo drammatico non solo per i singoli, ma anche per il sistema: non risolvo il problema del singolo e contemporaneamente sciupo un museo.

Quattro persone che berciano in una sala è vergognoso. Ognuno di noi potrebbe richiamare mille cose, quindi, ometto qualunque considerazione.

Non sono molto convinto di quello che è stato detto circa i minatori o chi lavora nelle acciaierie perché loro non sono facilmente riciclabili. Si rischia di sciupare una cosa e l'altra. È meglio elargire risorse piuttosto che sciupare un servizio. So che questo è un discorso difficile, ma sono tante le cose difficili che una classe dirigente deve portare avanti. Non posso contemporaneamente volere A e B, per un principio di non contraddizione.

La formazione è fondamentale. Nei musei si va sapendo che cosa c'è dentro. Non importa essere grandi studiosi, ma bisogna sapere almeno che cosa c'è, che cosa si aspetta chi va a visitarlo perché è un elemento essenziale per guardarsi da fuori. Abbiamo detto che guardarsi da fuori è essenziale. Qualunque negoziante si guarda anche da fuori: prepara la vetrina, poi esce e guarda il suo negozio dall'esterno per capire cosa si vede. È la stessa operazione che deve fare l'Amministrazione.

Se invece parliamo di un fatto personale è un altro discorso e sarei molto cauto.

La formazione è essenziale a tutti i livelli. In merito agli interventi bisogna sapere dove trovare le energie. È un passaggio fondamentale. La capacità di muoversi spetta alle gambe e per muovere le gambe devo sfruttare tutte le energie. Le energie basta saperle guardare. Non è vero che non ci sono. Spesso è l'occhio che non le vede. Sono terribili pregiudizi teorici e concettuali. Anche ora che siamo in una fase di grande crisi mancano le idee, non i soldi.

Guardando la situazione con gli occhi della fondazione rilevo che l'elemento determinante sono le idee. Quello che sta succedendo sui mercati e in Europa è il frutto del fatto che mancano le idee. I quattrini sono solo una conseguenza naturale.

Tuttavia, oltre a distinguere tutte le cose che ho citato, bisogna distinguere i discorsi di lunga durata. Mettere le mani sull'Amministrazione vuol dire progettare una cosa da fare oggi, una domani e una fra dieci anni. Non c'è niente da fare. Bisogna che questo Paese decida.

Il Parlamento approva una macroriforma; la sua gestione viene protetta, per così dire, da leggi successive e rimane per dieci anni nello stesso modo. È come un piano di impresa che, salvo alcuni aspetti, deve essere sottratto alle leggi e alle creative interpretazioni che qualche volta qualche giudice dà in modo da proteggerlo. Non posso fare le cose e disfarle il giorno dopo perché esiste un creativo che la pensa diversamente. Questo è un problema. "Democrazia" non significa discutere di tutto ogni momento. Abbiamo deciso così? Se ne riparla fra dieci anni. Adesso voglio vedere che cosa succede. Questo significa che il Parlamento dovrà occuparsi di altro. Detto in questi termini il messaggio è forte. È impossibile costruire questa situazione, ma qualcosa del genere va fatta, altrimenti non se ne esce. Altro che interventi della Corte dei conti sporadici! Dobbiamo avere un respiro lungo che riguardi formazione, strutture, centro-periferia, tecnici-amministrativi, l'esterno, l'interno, i *blitz*, ovvero cose emblematiche che permettano alla gente e al personale di capire che si può cambiare.

È importantissimo dal punto di vista politico far scegliere anche piccole cose che, però, sono emblematiche. Se chiediamo alla gente di chiudere gli occhi e aspettare dieci anni ci risponde che è l'ennesima bufala.

Di questo aspetto avevamo già parlato. Per esempio, sul personale non posso lasciare le Amministrazioni in mano a gente della mia età – ho 68 anni – che normalmente non conosce le lingue straniere.

Il personale amministrativo parla lingue diverse, ma non quelle straniere.

Non è pensabile una cosa del genere. Qualunque medio laureato, modesto, adesso ne sa quattro volte di più. Non possiamo mantenere il livello attuale, non si può. Io, francamente, sarei dell'idea di fare azioni forzose: "Signori, mi dispiace, ma non ce lo possiamo permettere".

In merito agli autobus, ad esempio, abbiamo inserito dei mezzi più veloci. Chi c'è abituato a guidare a 50 chilometri l'ora, quindi non è in grado di guidare i nuovi mezzi. I ragazzi che ci sono adesso costano di meno e ne fanno di più. È impensabile tenerli fuori. Su questo aspetto sarei disponibile anche a cose un pochino non dico staliniane, ma forti.

La Spagna adesso è nei guai per altri motivi, ma in Europa è stata bene perché ha formato alcune migliaia di giovani. Noi, invece, abbiamo mandato a Bruxelles funzionari che partivano alle 23 del giorno prima della data fissata per l'incontro, così da ottenere un giorno in più di missione, che non si studiavano il dossier o non erano in grado di parlare una lingua che non fosse il dialetto del loro paese. Immaginate che tipo di disprezzo politico avrebbe un'azione del genere, eppure va fatta.

Vengo rapidamente ad alcune considerazioni. Questo è un sistema che non fornisce risorse a chi non le ha perché non è in grado di darle e quindi perpetua le diseguaglianze.

Una delle cose su cui la mia generazione ha più fallito, nel senso che non ha cambiato a sufficienza le cose, è che noi pensavamo di modernizzare e di rendere le situazioni più eguali, ma non è stato così. Le eguaglianze si sono allungate. Il nostro era già un Paese fortemente diseguale, dove la mobilità sociale era ridotta quasi a zero, dove il destino di ognuno era legato a che lavoro svolgeva il proprio padre.

Temo, purtroppo, che questo si sia accentuato e da questo punto di vista posso dirvi che non è un bilancio positivo quello che la nostra generazione fa su questo tema. Non è colpa di nessun altro, se non di cose che sono successe nel nostro tempo.

Qualcosa di buono c'è. L'Erasmus è una delle cose che in Europa funziona meglio. Le fondazioni prevedono anche borse di studio. In questo momento noi, come fondazione, rilasciamo borse di studio che permettono di andare nelle migliori università post-laurea.

Quella di Bologna è una buona università, ma dopo la laurea è necessario andare fuori. E non per favorire la fuga di cervelli, ma per far conoscere quello che c'è all'esterno e poi ritornare all'interno. Come diceva qualcuno prima, le cose sono già state fatte, sono possibili, funzionano. L'incerto non è una cosa incredibile. Si possono fare anche alcuni esempi.

Naturalmente, non bisogna trapiantare questi soggetti con ingenuità declinandoli a modo nostro. Qualche ingenuo ogni tanto c'è e scrive, in genere, sul *Corriere della Sera*!

In ogni caso, le situazioni vanno declinate per evitare di avere il laureato che arriva con il righello in mano dicendo che nel Texas fanno in un certo modo, nel Nebraska in un altro, nella Pianura Padana potremmo agire in un altro modo ancora. Ovviamente è un discorso che non funziona.

Per quanto riguarda la sostenibilità dei progetti a cui ha fatto cenno il Sindaco, una delle cose che chiediamo, soprattutto per il restauro, è sapere cosa si intende fare. Non chiedete mai di restaurare un bene senza sapere prima cosa si deve fare, in primo luogo perché non è possibile restaurare un bene se non si conosce l'uso che si intende fare e in secondo luogo perché se non viene usato dopo cinque anni è sciupato di nuovo e quindi abbiamo buttato via milioni di euro per niente.

La sostenibilità è molto complessa, però va cercata dappertutto; anche negli archivi, che sembrano così lontani, se ci si mette d'impegno, è possibile trovare qualcosa. Negli archivi, ad esempio, dove c'è la fotografia industriale e dove si vede come facevano le scarpe o lavoravano la canapa da noi cento anni fa, le imprese che lavorano su questo possono utilizzare quelle immagini per lanciare un prodotto...

Pezzi di archivi sono utilizzabili in vari modi: danno identità a un prodotto, fanno capire come è stato innovato, radicano un prodotto a un territorio. In realtà, anche l'archivio, che sembra rappresentare il minimo *appeal* in generale, è importante. Basta guardarlo con le solite antenne di cui stiamo discutendo adesso.

Una volta fatta questa operazione c'è anche da posizionarsi: cosa fanno le fondazioni e cosa le imprese. Su questo aspetto non è impossibile trovare una soluzione. In linea di massima dobbiamo operare su un terreno che non ha ritorni. Non siamo organizzazioni *profit*. La nostra area attiene al periodo lungo e al no *profit*. Il periodo più ravvicinato e il *profit* sono caratteristiche dell'impresa. Poi ci sono mille modi di incontrarsi: la fantasia non ci manca!

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Prima di dare la parola a Sandro vorrei fornirvi due pillole rapidissime.

La prima è la seguente: un recente provvedimento del Governo disciplina i *project bond*, ovvero la possibilità che i privati investano in progetti per le grandi infrastrutture, quelle che hanno una redditività maggiore.

Uno dei problemi maggiori che abbiamo è l'instabilità normativa, nel senso che il grande fondo di investimento britannico su questa fattispecie ha posto un problema: chi ci assicura che l'imposizione fiscale resta questa per i prossimi vent'anni?

Stiamo studiando il problema dell'irretroattività delle normative più sfavorevoli per i grandi investimenti. Altri Paesi riescono a garantire sulla parola, ma da noi ci si aspetta una cosa diversa, anche perché alcuni tentativi fatti recentemente sulle accise, per esempio, hanno prodotto danni pesanti, così come sulle entrate autostradali: tu investi tanto per avere una certa situazione e poi ti dicono, dopo che hai investito, che la tua redditività è cambiata e adesso si riduce. È chiaro che il prossimo investitore si guarda bene dal venire qui!

Per illustrare la seconda questione faccio riferimento alla mia esperienza.

Quando ho cominciato a fare il Presidente della Camera tra le prime riunioni che ho voluto organizzare ne ho fatte due: una con i commessi e l'altra con i telefonisti perché erano e sono la faccia esterna della Camera dei deputati. Chi sta fuori la prima persona che vede non è il Presidente della Camera, ma il commesso; chi telefona alla Camera parla in primo luogo con il centralino.

Il modo in cui questi due soggetti presentavano se stessi era il modo in cui presentavano l'Istituzione Camera. Dico questo perché molte volte le persone che chiacchierano in modo abbastanza fastidioso invece di fare il loro dovere lo fanno perché nessuno gli ha comunicato il senso del proprio ruolo e qual è il significato di quello che fanno.

Se pensano che il significato del loro ruolo sia quello di stare lì, guardare la porta e spolverare vi assicuro che non funziona e decrescono anche nelle capacità che hanno, anche quando queste sono piccole.

Le capacità decrescono, ma possono anche crescere. I ruoli sono tutti importanti, anche quelli apparentemente più marginali. In realtà i ruoli apparentemente marginali sono quelli che più comunicano con il pubblico. Tutti i soggetti che hanno un rapporto con il pubblico sono, in genere, quelli meno qualificati e non si capisce bene il perché.

C'è anche questo aspetto da considerare. Se nella vostra funzione riuscite a dare un ruolo anche ai soggetti più marginali questi vi assicuro che capiranno il senso del loro ruolo. Avere senso di sé è fondamentale quando si fa un lavoro. Anche il lavoro più prestigioso può non avere una redditività di sentimento se non è investito di una funzione.

Il dirigente politico, se osserva questo principio, svolge un ruolo fondamentale perché dà un senso a quelli che lavorano con lui, per lui o per l'Istituzione.

Coloro che investono i ruoli più importanti li incontrerete, ma gli altri sono la vera faccia dell'Amministrazione. Se entri in un posto pubblico e vedi tre persone che parlano tra di loro e trascurano l'ambiente non è positivo. Tutto assume un aspetto negativo.

Non serve rimproverarli, ma è necessario provare a dare loro un senso: quello che fate è importante perché chi entra qui deve capire che entra in un posto che rappresenta la comunità in cui viviamo e se la rappresentiamo negativamente – questo riguarda tutti e anche voi – il senso è negativo e non ha neanche un atteggiamento cooperativo con questa Istituzione.

Lascio ora la parola a Sandro Palanza.

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Su questo aspetto sollevato dal Presidente vi ricordo che abbiamo fatto un'altra sessione di lavoro in cui abbiamo parlato della *leadership* in questo senso: cosa voleva dire essere un politico a proposito di come riuscire a far funzionare un apparato, una comunità.

Ai progetti, agli obiettivi e alle risorse aggiungerei anche la *leadership* per far camminare bene le cose.

Intendiamo procedere dando la parola ai quattro portavoce che abbiamo individuato grazie a un lavoro di equilibri, che sono i soliti equilibri che seguiamo. I portavoce saranno Federico Binatti e Benedetta Brighenti per il primo gruppo e Gennaro Fiume e Monica Meynet per il secondo. Gennaro Fiume, quindi, si sposta nel secondo gruppo.

I gruppi si divideranno in questo modo: i partecipanti fino a Galipò Carmelo compreso costituiranno il primo gruppo; il secondo gruppo, invece, sarà composto dai partecipanti che vanno da Gallo Lucia fino a Vergari Maria Rita. I conduttori li sorteggeremo alla fine.

Volevo chiedere a tutti di mandare le poche righe del tema, della proposta o dell'indicazione entro le ore 14,30 in modo che alle ore 15 riuniamo i quattro portavoce, analizziamo i messaggi che sono arrivati e ci organizziamo.

Mandate tutto al mio indirizzo di posta elettronica: [sandro.palanza@gmail.com](mailto:sandro.palanza@gmail.com).

Va benissimo anche un manoscritto, purché sia leggibile. Consegnate tutto qui o in segreteria.

Ci rivediamo più tardi.

## Il contributo delle Regioni per la valorizzazione dei beni culturali

*Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Anche quella di essere stato un amministratore locale e sindaco di un Comune per qualche tempo. Sono veramente contento di parlare con voi che siete delle figure fondamentali. Oggi, di fronte alla crisi della democrazia e alla crisi delle élite, di fronte al tradimento delle élite, le classi dirigenti non possono che formarsi all'interno dei Comuni, misurandosi direttamente con i problemi che hanno i cittadini.

I Comuni sono una dimensione rodada, più delle Province, più delle Regioni per un fatto anche storico. I Comuni hanno una storia millenaria, le Province hanno centocinquanta anni e le Regioni a Statuto ordinario – siamo oggi in una Regione a Statuto speciale – ne hanno quaranta o poco più.

Il tema che mi è stato affidato è un tema dal quale può trasparire una certa idea dell'Italia. Si parla di cultura, di beni culturali collegati con gli amministratori, specie con i giovani amministratori.

Da un lato abbiamo lo sviluppo e dall'altro la democrazia. All'interno della democrazia, secondo la mia pista interpretativa, il tema centrale è rappresentato indiscutibilmente dalla formazione delle élite.

Ogni organizzazione, infatti, funziona esclusivamente in relazione a chi le rappresenta. Un Comune sarà un buon Comune se avrà un buon sindaco; una scuola sarà una buona scuola se avrà un buon dirigente; un reparto ospedaliero sarà un buon reparto ospedaliero se avrà un buon primario.

Parliamo, quindi, di una funzione fondamentale. Qualche tempo fa, nel 2006, il mio amico Lucio Caracciolo, direttore di *Limes*, pubblicò un volume dal tema "L'Italia presa sul serio". In questo volume c'era di tutto: si parlava di sanità, di ricerca, di scuola, di politica estera, di *welfare*, di giustizia. Mancava, secondo me, l'argomento centrale: queste cose chi le fa?

Non basta sgranare il rosario dei problemi. Chi si occupa di queste cose considerato che le scuole e le università sono ridotte ormai da decenni ad ammortizzatori sociali? Diventa, quindi, importante parlare di queste cose. I termini "cultura" e "beni culturali" – ve l'avranno detto nel corso delle relazioni i relatori prestigiosi e importanti che si sono susseguiti – sono abusati e come tutte le parole abusate diventano retoriche. Se ne sconosce, quindi, l'esatto significato da un lato perché il processo formativo è quello che conoscete. Basti vedere i recenti concorsi per magistrati dove non si riesce a coprire il numero dei posti messi a concorso perché i partecipanti non superano la prova scritta. Sono di meno, infatti, quelli che superano la prova scritta.

Settantadue facoltà di giurisprudenza non sono in grado di preparare neanche trecento laureati che sappiano leggere e scrivere correttamente in italiano. Questo è lo sfascio assoluto del sistema educativo del nostro Paese.

L'altro aspetto è quello delle ricadute. La battuta infelice del professor Tremonti – "con la cultura non si mangia" – viene smentita costantemente dai fatti. La recente ricerca della Fondazione Symbola ci spiega che in Italia ci sono 1,5 milioni di imprese che fatturano 211 miliardi di euro e che danno lavoro a 4,5 milioni di persone. La recente indagine Excelsior del Centro studi dell'Unioncamere delle Camere di commercio ci ricorda che pure in quest'anno di crisi sono state effettuate 32.250 assunzioni che rappresentano il 5,6 per cento del totale dei servizi. La cultura è un patrimonio inesauribile. Bisogna mettere a frutto queste politiche dai banchi di scuola. Poi su questo vi dirò quello che come Assessore alla cultura sto cercando di fare in Calabria.

Roberto Alesse, garante degli scioperi, ha avuto un'intuizione molto acuta parlando di cultura come antidoto alla recrudescenza sociale, quindi alle tensioni sociali. La risposta è quella della cultura.

Consentitemi brevemente un'analisi di scenario. Le risorse pubbliche sono scarse. Non ci vuole la Sibilla cumana, né quella etiope, né quella somala, per capire che le risorse pubbliche saranno sempre di meno anche nel settore della cultura.

In secondo luogo vi sono le riforme istituzionali. Ho una cultura cattolica per cui mi ricordo spesso Aldo Moro che diceva: "È possibile fare meglio, però è ancor più facile fare peggio".

Il tema del federalismo è un tema che si è snodato negli ultimi decenni in alcuni momenti come la panacea di tutti i mali. C'è un aspetto importante che spesso è sfuggito: a maggiori poteri deve corrispondere maggiore responsabilità.

Personalmente ho fatto il sindaco con il vecchio ordinamento e con il nuovo ordinamento. Ho visto che dopo la riforma Bassanini era più semplice approvare i provvedimenti. Se c'era un'Amministrazione vocata al bene era più semplice fare del bene; se c'era un'Amministrazione vocata al male era più semplice fare il male.

Per quanto riguarda le Regioni adesso tutti cadono dal pero. Sabino Cassese, nel 2003, in editoriali sul *Corriere della Sera* spiegava la crisi evidente dell'Istituto regionale. Non è che ci volesse poi molto. Bastava confrontare quello che era avvenuto con le Regioni a Statuto speciale, cioè come erano stati utilizzati maggiori poteri e funzioni al nord e come sono stati utilizzati maggiori poteri e funzioni al sud; come le ha utilizzate la Valle d'Aosta, le due Province del Trentino-Alto Adige e del Friuli Venezia Giulia e come le hanno utilizzate la Sicilia dove ancora manca l'acqua e la Sardegna. Era davanti agli occhi di tutti, come sempre, la realtà.

In una bellissima intervista di Roberto Napolitano, poi confluita in un libro, Antonio Maccanico diceva quindici anni fa che una delle quattro o cinque ragioni che hanno contribuito a rovinare l'Italia è stata la nascita delle Regioni.

Geminello Alvi, straordinario economista italiano, nel libro *Una Repubblica fondata sulle rendite* ha scritto un capitolo intitolato "Abolire le Regioni". Questi sono aspetti evidenti. In questo quadro è importante ragionare sul ruolo della Pubblica amministrazione. Occorre trasformare l'adempimento in risultato.

Chi è il burocrate? Come scrisse Ortega y Gasset, è colui il quale riesce a trasformare ogni soluzione in un problema. Non so se vi è mai capitato. Occorre un grande cambio di mentalità. A questo riguardo voglio citare Jacques Le Goff, uno dei più grandi storici del Novecento ancora vivente, il quale dice che nella storia quello che si modifica con maggiore velocità è l'aspetto economico, poi quello sociale e infine quello mentale.

Zygmunt Bauman nel libro *Vite di corsa* ci spiega come è cambiata la realtà utilizzando la metafora dei missili balistici: acquisiamo informazioni alla base della rampa; le assumiamo, ci alziamo in volo e raggiungiamo l'obiettivo. Adesso non è più così e dobbiamo trasformarci in missili intelligenti: acquisiamo l'informazione alla base della rampa, ci alziamo in volo e dobbiamo continuare a recepire le informazioni mentre siamo in volo. L'obiettivo è in alto, in basso, a destra, a sinistra.

Dobbiamo avere questa capacità, questa grande flessibilità e questo richiede cultura.

Il ruolo della cultura vi sarà stato spiegato già tante volte. Non è una scelta intellettuale, *à la page*, una scelta politicamente corretta. La scelta della cultura come fattore di sviluppo è una necessità. Non possiamo competere a livello globale con la Germania per quanto riguarda la siderurgia, con gli Stati Uniti per quanto riguarda le nuove tecnologie, con la Cina per il manifatturiero perché abbiamo perso prima di cominciare. Non c'è partita. Sulla cultura, invece, no.

Eravamo la quinta, adesso siamo l'ottava, nel 2015 probabilmente saremo la quindicesima potenza industriale del mondo, ma per la cultura noi siamo la prima nazione del pianeta.

Porre la cultura al centro della vita delle persone e utilizzarla come modello di sviluppo può essere una pista interessante che vale per ogni comunità. Il sistema culturale, come sapete, è un sistema trasversale che deve avere un approccio economico aziendale.

Ci sono forti contrasti nella gestione del patrimonio culturale tra lo Stato, le Regioni, le Province e i Comuni. In Italia, in ottomila Comuni, abbiamo 4.100 musei, 1.400 teatri, 11.000 biblioteche, 6.000 siti archeologici. Si tratta di un patrimonio immenso che in gran parte è di proprietà della Pubblica amministrazione variamente intesa.

Il Sottosegretario Cecchi, persona di grande qualità, si è intrattenuto sul tema della tutela. La tutela ha un senso se c'è la valorizzazione dei beni culturali. Abbiamo dovuto attendere il 1972 per avere un Ministero per i beni culturali e dobbiamo ringraziare quell'uomo di cultura che era Giovanni Spadolini per questa introduzione. Abbiamo dovuto attendere il 2009 per avere al Ministero una direzione che si occupasse di valorizzazione dei beni culturali.

C'è, quindi, un ritardo culturale nella valorizzazione dei beni culturali. Il tema della gestione è un tema fondamentale che riguarda certamente da vicino i sindaci, ma riguarda tutta la Pubblica amministrazione.

Solo in Italia ci strappiamo le vesti se un privato vuole investire, per esempio, sul Colosseo.

In nessun'altra parte del mondo qualcuno avrebbe fiutato. In Italia, invece, sì. È importante, quindi, riflettere su queste cose perché la scelta politica dovrebbe essere di sguardo lungo.

Il consiglio che rivolgo a voi sindaci è quello di non adottare mai scelte di corto respiro. Se ragioniamo sempre per vincere le elezioni successive ci ritroviamo poi nelle situazioni comuni. Bisogna avere il senso della visione più che il senso della gestione. Bisogna, quindi, cercare di disegnare un processo di sviluppo. Questo è possibile. Ci vuole tempo, ma è possibile.

Le priorità quali possono essere per quanto riguarda la valorizzazione culturale? Non bisogna inserire troppe cose perché credo che in ogni Comune ci siano storie da raccontare e beni da valorizzare. La prima cosa che farei se fossi al vostro posto sarebbe quella di aumentare il numero dei lettori. Per parlare di cultura, infatti, bisogna partire dalla lettura. I dati che riguardano il nostro Paese, in base alle indicazioni costanti degli ultimi anni che riguardano gli indicatori dell'OCSE-PISA, che è una ricerca che ogni due anni si fa a livello di cinquantasette Paesi del mondo, vedono relegati i quindicenni italiani tra i secondi e i terz'ultimi per quanto attiene i saperi matematici, le capacità scientifiche e la capacità di comprendere il testo scritto, quindi la capacità di lettura. In questo dato devastante c'è un abisso tra nord e sud del Paese, a danno del sud.

Nelle regioni meridionali ci sono adesso grandi tensioni per quanto riguarda i precari della scuola anche al nord, ma nel sud in modo particolare.

Caro Presidente, noi meridionali siamo penalizzati tre volte. La prima volta perché abbiamo imbottito le scuole di docenti. Prima c'era solo un maestro elementare, spesso bravo, mentre adesso ce ne sono sei, sette, otto perché si è continuata questa cultura assistenziale e clientelare verso le regioni meridionali. In secondo luogo abbiamo avuto come prodotto un'educazione scadente e in terzo luogo adesso ci ritroviamo le tensioni sociali. Ovviamente per il sud è un'operazione a perdere. È importante la lettura perché è un'emergenza nazionale.

Tullio De Mauro in un recente congresso diceva che la lingua italiana non è mai stata diffusa come oggi, però oltre il 50 per cento degli italiani ha problemi di base a comprendere un testo semplice. Questo ha influenze straordinariamente negative sull'economia e sulla democrazia. Questo, però, riguarda il costo sociale dell'ignoranza nella società dell'informazione, cioè l'utilizzo delle tecnologie. Esiste un costo economico diretto.

In merito alla lettura – e concludo – quel grande prete che era Don Milani ai suoi ragazzi di Barbiana diceva: "Una parola che non capite oggi è un calcio nel sedere che prenderete domani". Don Lorenzo, però, utilizzava un'espressione molto più colorita!

Bisogna lavorare, quindi, per innalzare il livello della formazione. Ora c'è la polemica nazionale sui tagli che riguardano la cultura. Ho un'opinione personale su questo aspetto e d'altronde, caro Presidente, come diceva il divino Oscar Wilde, se quando parli non offendi nessuno non hai detto nulla.

Credo che non sia vero che non ci siano soldi per la cultura. Secondo me, direttamente o indirettamente, se sommiamo i soldi che spendiamo nella scuola sulla ricerca i soldi si trovano. Solo nel sud per la ricerca arrivano 3 miliardi di euro. Vorrei sapere cosa ce ne dovremmo fare di questi 3 miliardi di euro nel sud per la ricerca dove non c'è un numero sufficiente di centri di ricerca, di sistemi universitari o di aziende che siano in grado di utilizzare in maniera adeguata i flussi per rendere produttivi gli investimenti. Quindi, inevitabilmente, queste risorse si disperderanno alimentando quei circuiti negativi e paralleli che sono una palla di piombo per lo sviluppo delle regioni meridionali e quindi di tutto il Paese.

Secondo me, non ci sono mai stati così tanti soldi nel settore cultura, variamente inteso.

Da assessore regionale ho potuto toccare con mano quanti soldi sono destinati alle università. Se poi le università spendono il 98 per cento del bilancio ordinario per pagare gli stipendi stiamo parlando di altro. Esistono in questo momento risorse spesso utilizzate male.

Vi riporto un esempio. Nella mia regione, a Cosenza, c'è l'importante Pinacoteca di Palazzo Arnone dove lavorano centodiciannove dipendenti che non sono in grado di allestire neanche una biglietteria. Dobbiamo pagare centodiciannove dipendenti, ma le entrate sono pari a zero euro. Eppure sono esposte quattordici opere di Mattia Preti, un corpus di opere strepitoso del barocco napoletano del Seicento di Battistello Caracciolo, Gherardo Delle Notti, Salvator Rosa, Francesco Vaccaro. Sono opere bellissime che vengono visionate gratis da due o tremila persone l'anno.

Come si fa a dire che non ci sono soldi? I soldi ci sono. Che cosa fanno questi centodiciannove dipendenti? E questo è solo un esempio tra i tanti che potrei citare.

C'è poi una sottovalutazione del settore. Prima abbiamo citato il nostro amico Tremonti. In un Ente locale, in un Comune, molto spesso, quando dobbiamo rimodulare le situazioni pensiamo in primo luogo a pagare i dipendenti, poi i mutui, poi mense e trasporti, e i soldi destinati alla cultura vengono sempre valutati alla fine, se resta qualcosa.

Dato che voi siete tutti sindaci consentitemi un passaggio sulla cultura per quanto riguarda i Comuni. Credo che in qualunque Comune italiano ci siano storie da raccontare e beni da valorizzare.

Per anni il Comune più povero d'Italia è stato considerato in tutte le classifiche quello di Nardodipace, Comune in provincia di Vibo Valentia.

Il Comune di Nardodipace negli anni Cinquanta venne coinvolto in un'inondazione che spopolò integralmente il vecchio borgo e si costruì il nuovo con casermoni dai tetti di eternit. A Nardodipace potete trovare le pietre megalitiche, come quelle di Stonehenge, che sono veramente straordinarie. A Nardodipace nella Chiesa della Natività potete trovare una balaustra, un'acquasantiera che sono state realizzate da Andrea Cascella, uno degli artisti italiani più importanti del Novecento.

A Nardodipace si stanno sostituendo quei brutti tetti di eternit con i pannelli fotovoltaici, trasformando un rischio in un'opportunità, un pericolo in un'occasione di ricchezza.

Se questo accade a Nardodipace, l'ultimo degli ultimi, il paese più povero dei poveri, immaginate che cosa può accadere negli altri 8.100 Comuni italiani. Dovunque ci sono risorse che si possono valorizzare in maniera straordinaria.

A questo riguardo ho creato la teoria nel triangolo d'oro, che è l'opposto del Triangolo delle Bermuda dove si affossa tutto. Non ci dobbiamo inventare nulla; dobbiamo promuovere e valorizzare quello che abbiamo già – parlo direttamente ad ogni singolo amministratore locale – senza costruire nuove case o ristrutturarle. Mi riferisco a quello che c'è. Fate mente locale a quello che avete nei vostri Comuni e pensate a quello che potete valorizzare: palazzi di pregio, chiese, beni ambientali; quello che c'è già senza inventarsi nulla, promuovere e valorizzare quello che c'è, rendere produttivi gli investimenti e ragionare in un'ottica unitaria mettendo insieme dapprima le cose che sono all'interno del proprio Comune, poi quelle all'interno del proprio territorio e poi quelle che sono all'interno della propria Regione, in modo da avere una filiera di continuità.

Non va nessuno a vedere una chiesa, pur bellissima, in un borgo sperduto. Tuttavia, se offriamo un percorso complessivo (cose da vedere, cosa mangiare, posti in cui dormire, posti in cui divertirsi) è evidente che l'offerta sarà intrigante.

Non so voi quando andate fuori che cosa fate, ma in linea di massima si tiene conto degli elementi che ho citato.

I Comuni sono i primi proprietari dei beni culturali e quindi devono essere i primi promotori e anche i più rilevanti investitori. Anche nella cultura si fa innovazione. Pensate a Renato Nicolini che inventò, con l'Estate Romana, un nuovo modo di offrire la cultura. La cultura non è qualcosa da *élite*, ma è per tutti e bisogna offrirla in maniera tale che il godimento, come dice la Costituzione, sia per tutti. In questo quadro bisogna chiaramente tener conto della costruzione dell'immagine, dell'identità, degli scambi culturali e della ricaduta economica.

So che dico cose urticanti, però è la verità. L'Italia è divisa di fatto. La colpa non è di Roberto Calderoli; è divisa in tanti aspetti: un conto è studiare al sud, altro conto è studiare al nord; un conto è curarsi al nord, altro conto è curarsi al sud; una cosa è assicurare un'auto al nord, altra cosa è assicurare un'auto al sud; una cosa è chiedere soldi in banca in prestito al nord, altra cosa è chiederli al sud. L'Italia è divisa di fatto. È evidente, quindi, che occorra ragionare in maniera differenziata.

È una questione anche di contesto. Il contesto, però, si può cambiare e ci vuole tempo. Noi abbiamo, caro Presidente, un vantaggio: i tempi oggi non sono più quelli di un tempo, ma sono molto più veloci. Le nuove tecnologie hanno abbattuto tutto e hanno ridotto il concetto di distanza.

Ho una mia teoria per quanto riguarda la questione meridionale. Tanti anni fa coniai il concetto del federalismo digitale. Secondo me, il malgoverno – chiamiamolo così – o l'insufficiente capacità di tenuta delle Istituzioni del sud è dovuto anche ad un fatto storico legato alle distanze.

Dai Normanni in poi fino ai Borboni il Meridione si amministrava da Napoli. Per arrivare da Napoli in Calabria nell'Ottocento la via più breve e più sicura era quella via nave e durava otto giorni. Non che adesso con la Salerno-Reggio Calabria le cose siano molto diverse! Se mi sposto dal mio paese, da Soveria Mannelli, arrivo prima ad Aosta che a Reggio Calabria. Questo, però, è un altro discorso. È importante, quindi, discutere di queste cose.

Le nuove tecnologie abbattano le distanze. Abbattendo le distanze, secondo me, si ha la possibilità di governare meglio il territorio. Governare il Ducato di Ferrara nella Pianura Padana o governare Mantova o Verona, in pianura, in porzioni ridotte di territorio è più facile che passare da Trapani a Napoli.

Il problema delle distanze influisce direttamente sulla qualità di governo. Con le nuove tecnologie questo è un aspetto che invece si può attenuare. C'è bisogno, quindi, di scelte precise e di una chiara volontà politica che è molto più importante delle risorse. A volte il problema non sono i soldi, ma la visione e poi soprattutto come vengono utilizzate le risorse.

Il ruolo delle Regioni è un ruolo importante. Il Titolo V affida alle Regioni il compito di promuovere e valorizzare i beni culturali, mentre allo Stato compete sempre la funzione di tutela.

Il Titolo V – questo è il mio punto di vista e non so se il Presidente lo condivide –, forse, in alcuni settori ha creato più problemi di quanti ne abbia risolti.

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Ne stiamo parlando da due giorni!

## *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Per fortuna! Siamo in sintonia.

Tutti i beni culturali regionali sono patrimonio nazionale e tutto quello che si trova in ogni singola Regione fa parte del patrimonio dello Stato.

Dobbiamo ragionare in un'ottica di *brand* nazionale. Noi, invece, spendiamo i soldi per la promozione della cultura, la promozione del turismo, soldi che sono parcellizzati. Anni fa feci una ricerca per la Scuola superiore della Pubblica amministrazione, nel 2005-2006, per quanto riguardava l'impatto del federalismo nella comunicazione del turismo.

Risultò che spendevamo più o meno le stesse risorse della Spagna o della Francia, però con l'impatto assolutamente diverso. Mentre altrove concentravano gli investimenti da noi la Comunità montana della Val Brembana o del Reventino andavano in Cina dove avevano difficoltà a individuare pure dov'era l'Italia. Noi andavamo con il marchio della Val Brembana. Era una politica scellerata, però. Quando ci fu il referendum io votai per il mantenimento del Ministero del turismo e del Ministero dell'agricoltura in capo allo Stato. Ora anche lo Stato non è più quello di un tempo.

Abbiamo lavorato a livello regionale soprattutto su due cose. La prima è cercare di creare una sinergia tra Ministero, Comune, Regione e Province perché ognuno parla lingue diverse. Non so se conoscete il famoso detto "c'è solo un modo per vivere insieme, ognuno su un pianeta diverso".

Quando si parla di cultura i Comuni hanno alcune esigenze, le Province altre, le Regioni altre e lo Stato altre ancora.

Il secondo aspetto attiene al rapporto con i privati. Con l'Associazione Civita abbiamo creato un tavolo di lavoro per arrivare ad un accordo che doveva essere approvato dalla Conferenza delle Regioni nell'ultima riunione che poi è stata rinviata.

Questo accordo mira a sviluppare sinergie per quanto riguarda la gestione, la promozione, gli sponsor e la coprogettazione. È un discorso molto interessante. Abbiamo dialogato con i maggiori investitori italiani, con Ferrovie dello Stato, con Enel, con le maggiori aziende italiane. Poi abbiamo anche raggiunto un accordo sulla valorizzazione tra Stato e Regione che ogni singola Regione può riempire di contenuti. In Calabria lo stiamo realizzando e mi auguro che entro il mese di novembre possa essere sottoscritto tra Ministro e Presidente della Regione.

Con Vittorio Sgarbi l'anno scorso abbiamo organizzato un evento e per la prima volta la Biennale di Venezia si è spostata in tutte le Regioni italiane. Un padiglione dell'arte contemporanea, della Biennale di Venezia, ha avuto una sua *location* in ogni Regione.

È stata un'attività molto interessante perché oltre mille artisti italiani sono stati messi in un circuito nazionale e internazionale in modo tale da raccontare le proprie storie che vanno conosciute e in un certo senso riscritte. Si è trattato di una bella operazione culturale che abbiamo realizzato.

Prima di concludere vi parlo della Calabria rispetto al tema del sud, delle Regioni e delle iniziative che stiamo facendo in Calabria sui beni culturali.

Il tema del sud è un tema importante, un tema decisivo. Questa stamattina ero a Torino dove ho voluto incontrare l'architetto Maggiora, che in una relazione svolta qualche settimana fa su invito del Presidente di Confindustria Squinzi ai Presidenti delle Confindustrie italiane – me lo ha comunicato il Presidente della Regione Calabria – ha esposto una sua teoria in base alla quale dal 2020 al 2025 l'area di maggiore sviluppo mondiale sarà il centro del Mediterraneo e la Sicilia e quindi anche in parte la Calabria che potranno essere le aree di maggiore sviluppo economico del mondo.

Questo, però, non si realizza da sé, ma si realizza se si creano le premesse e le infrastrutture.

Con l'architetto Maggiora abbiamo discusso di quello di cui stiamo parlando questa mattina.

Bisogna avere un'altra idea del Mezzogiorno, non come problema, ma come opportunità; un'idea del Mezzogiorno che parta dalla valorizzazione culturale, e non solo quella ereditata, ma anche quella costruita, anche quella valorizzata all'insegna del sistema Paese.

L'Italia o si salva insieme o non andiamo da nessuna parte. Siamo 50-60 milioni e nel mercato globale contiamo poco. Se non siamo uniti nelle scelte, non nella declamazione della retorica dell'unità, i prossimi anni saranno sempre peggiori. Non vorrei che i figli dei nostri figli poi fossero destinati a fare i filippini di turno.

Le altre aree del mondo vanno avanti e noi invece viviamo di vecchie glorie. Le Regioni del sud hanno una grande opportunità, che poi servono pure a quelle del nord. Mi riferisco ai fondi europei dei quali avremo le altre annualità nel 2014 e nel 2020.

I fondi europei hanno prodotto ben poco. Esiste uno studio della London School of Economics che spiega che nelle Regioni del sud, dal 2000 al 2006, sono stati spesi 51 miliardi di euro.

Questo ha determinato un aumento del prodotto interno lordo dell'1,3 per cento. Questo stesso studio dimostra che se i fondi fossero stati spesi senza bandi, senza assistenza tecnica, senza consulenze, senza nulla, se fossero stati buttati dalla finestra, avremmo avuto un aumento del prodotto interno lordo del 2,5 per cento, praticamente del doppio.

Secondo me, il sistema democratico attualmente si basa su due elementi: una forte pressione mediatica e un basso livello di istruzione sostanziale, che è un problema mondiale. I sistemi che stanno andando meglio nel mondo sono quelli che stanno investendo sull'istruzione; e non sulla comunicazione di quello che si fa sull'istruzione, ma sull'istruzione reale.

In Cina, in Corea, in Brasile si stanno facendo investimenti mirati per creare i quadri che devono servire per lo sviluppo dei rispettivi territori.

Mi rivolgo a voi sindaci e amministratori che avete grandi responsabilità. Fare l'amministratore a livello locale è veramente gratificante, in quanto si possono toccare con mano i cambiamenti, può realmente incidere sulla vita delle comunità veramente si possono avere risultati bellissimi.

Dovete impegnarvi per fare in modo che i vostri cittadini sviluppino un pensiero critico con la lettura, con la valorizzazione dei beni culturali, cercando di promuovere la cultura in maniera concreta, con atti visibili non di maniera. Utilizzate il ruolo che avete non per fare carriera in Provincia o in Regione, ma per fare bene quello che state facendo, perché vi darà più gratificazione.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

In effetti, è il modo migliore per fare carriera.

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Infatti. Lascerete il segno se lavorerete in profondità all'interno delle comunità. Bisogna fare in modo che venga esaltato il pensiero critico in questa società della disinformazione permanente.

Noi non viviamo nella società dell'informazione, viviamo nella società della disinformazione, cioè nel suo esatto opposto.

Concludo con una frase di un grande scrittore americano, Thomas Pynchon, che nel libro *L'Arcobaleno della gravità* scrive: "Se loro possono fare in modo che tu ponga le domande sbagliate non dovranno poi preoccuparsi delle risposte".

Tanti auguri! (*Applausi*)

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Grazie. Si è già iscritto a parlare qualcuno.

### *Giorgio Marchese*

Consigliere comunale di Siano

Buongiorno. La valorizzazione dei beni culturali si consegue, secondo me, mediante la costituzione stabile di risorse, di strutture e di reti, però bisogna cambiare anche la normativa di riferimento.

I problemi burocratici, infatti, sono tanti.

Abbiamo ospitato all'Università di Salerno il Museo del falso e il sociologo Salvatore Casillo. Il professor Casillo ha richiesto anche un finanziamento di quasi 208.000 euro. Poi, però, non essendoci più strutture questo museo si è chiuso. Il Rettore, infatti, ha preferito investire sulla scuola di tango e sull'orchestra jazz invece che sul Museo del Falso.

Il Comune di Castel San Giorgio, tre chilometri distante da noi, aveva messo a disposizione del museo alcuni saloni presso Villa Calvanese, ma quando è cambiata l'Amministrazione è saltata anche questa opportunità. I problemi burocratici sono tanti e a volte sono proprio le Istituzioni locali o la Regione a non voler superare questi problemi.

Mi è piaciuto tanto l'intervento dell'assessore, però alla fine si discute sempre delle stesse cose e restano solo le parole.

Il contributo economico che la Regione Calabria elargisce per la valorizzazione dei beni culturali qual è?

## Mario Caligiuri

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Rispondo subito. Bella questa idea del Museo del falso! Nei musei italiani, infatti, ci sono tantissimi quadri falsi e noi non sappiamo che lo sono. Bella anche l'idea della scuola di tango. I ballerini di tango si chiamano "tanghéri"; se cambiamo accento diventano "tàngheri". Si sono scelti i tàngheri invece di far ballare i tanghéri!

Sono scelte di corto respiro. Il nostro attuale Ministro per i beni culturali Ornaghi, insieme con il suo collega Vittorio Emanuele Parsi, ha scritto un libro illuminante che si chiama *Lo sguardo corto. Critica della classe dirigente italiana*, nel quale si dice che le nostre classi dirigenti italiane guardano sempre alle elezioni e non alle prospettive.

Rispondo subito alla domanda sul contributo economico dei beni culturali. Abbiamo programmato una serie di iniziative che riguardano il completamento dei beni culturali. Tenga conto che da noi in trent'anni sono stati investiti fiumi di soldi per ristrutturare chiese, abbazie, castelli, dimore.

Ad esempio, a San Demetrio Corone, capitale degli Arbereshe di Calabria, c'è il Collegio di Sant'Adriano nel quale hanno studiato tantissimi esponenti del Risorgimento che hanno partecipato anche all'impresa dei Mille, dove ci sono alcuni mosaici bizantini strepitosi. È un immobile di cinquemila metri quadrati, completamente ultimato, completamente arredato, completamente vuoto. Beni di questo tipo ce ne sono a decine.

La villa di Leonida Répaci, inventore del Premio Viareggio, nato a Palmi è nelle stesse condizioni, è vuota. Stiamo investendo risorse per quanto riguarda i completamenti e le valorizzazioni. Abbiamo costituito con Pino Arlacchi una società che si chiama Consorzio Magna Grecia che mette insieme i Comuni dove ricadono le aree archeologiche della Magna Grecia, che sono in gran parte in provincia di Reggio Calabria, e la Regione per poter intercettare fondi privati – Pino Arlacchi è stato vice segretario generale dell'ONU – e fondi pubblici. Poi ci sono una serie di altre iniziative: "Calabria Jones", l'accordo di valorizzazione. Per quanto riguarda la cultura stiamo realizzando le residenze teatrali per produrre prodotti culturali da esportare e non da importare.

Abbiamo dato vita al più grande investimento sull'arte contemporanea che ci sia oggi in Italia. Abbiamo finanziato sette progetti con cadenza biennale per poter promuovere l'arte contemporanea e farla diventare un motore di sviluppo economico.

Ad esempio, a Catanzaro, al MARCA (Museo delle Arti di Catanzaro) la mostra che si farà a dicembre sarà dedicata ad Angelo Savelli che è calabrese. Non lo sa nessuno, neanche i calabresi. Savelli è uno dei maestri dell'arte del Novecento e sono noti i suoi "bianchi".

Abbiamo investito per creare una rete teatrale, una rete museale con diciotto musei messi insieme. Ne cito un paio per tutti: il Museo della liquirizia Amarelli o la Nave della Sila-Museo dell'emigrazione. Sono tutte attività presenti sul territorio. Abbiamo investito sulla cultura, intesa nelle varie filiere (scuola compresa), 250 milioni di euro in due anni ed entro l'anno investiremo altri 100 milioni di euro. Si tratta di investimenti mai visti. La ricaduta di questi investimenti – lo dico a voi che siete amministratori – non dipende dalla Regione.

La Regione ha programmato, ha individuato i beneficiari, ha erogato le risorse. Chi è destinatario dell'investimento (i Comuni, le Province, i privati, le Curie, le scuole, le fondazioni, le associazioni) deve utilizzare queste risorse in maniera produttiva.

È lo stesso percorso che si deve seguire per la depurazione. Vengono finanziati settantadue depuratori e poi i lavori iniziano solo per otto di questi.

La Regione non può fare nulla al riguardo. C'è una debolezza organizzativa strutturale. La scorsa volta abbiamo partecipato ad un incontro con il Ministro Barca in quale ci faceva notare che non ci sono somme spese per quanto riguarda i minori.

I finanziamenti sui minori si attivano su domanda dei Comuni e delle associazioni. Queste domande, però, non ci sono. Va fatta una riflessione complessiva sull'uso dei fondi europei e anche sulla funzione che devono avere le Regioni.

Per irrobustire i Comuni bisogna investire su di essi, bisogna assisterli negli investimenti dalla fase della richiesta alla fase della progettazione, dell'assegnazione dei lavori, nell'esecuzione e nella verifica del risultato. Questa è l'idea che mi sento di proporre per un efficace utilizzo dei fondi europei e dei fondi nazionali.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Questa mattina e ieri è emerso da questi giovani amministratori proprio il problema del rapporto con le Regioni da parte dei Comuni, da parte degli amministratori locali.

C'è, quindi, una sorta di rimpallo politico e anche organizzativo. A questo punto non si sa più dove andiamo a finire perché i Comuni piccoli e gli amministratori giovani che sono qui presenti dicono di non riuscire a trovare nelle Regioni degli interlocutori che permettano loro di fare le cose in loco.

Mario, adesso stai parlando di una quantità incredibile di investimenti in una regione nella quale questi investimenti scompaiono...

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Sto parlando della mia esperienza.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Tutto questo sembrerebbe inutile. Non ti dico che cos'è la Calabria per le imprese perché lo sai benissimo: è una regione che non esiste nella carta geografica nazionale. Nessuna delle mie imprese vuole più venire in Calabria. Si è bandita una gara per la gestione dei musei statali calabresi che noi abbiamo impugnato. Mi riferisco ai Bronzi di Riace, non sto parlando di quisquillie, sto parlando di Sibari, di un patrimonio meraviglioso messo a gara in una maniera folle, ma di questo ho già detto questa mattina. Abbiamo impugnato la gara e non c'è più niente.

Anche le poche imprese virtuose presenti sul territorio alla fine si sono scoraggiante e nessuno ha più voglia di investire, di presentarsi.

Dov'è il problema? Alla fine è talmente grosso questo problema che non si capisce come si deve risolvere. Questa mattina il Presidente Violante ci ha dato una grande lezione di metodo e di metodologia: i problemi vanno affrontati un pezzettino alla volta perché se li guardiamo nella loro interezza e nella loro grandezza non riusciamo a uscirne.

Da quale pezzettino dobbiamo cominciare? Il pezzettino dei fondi è risolto; i Bronzi di Riace non si possono portare né dentro né fuori perché la Regione dice che è competenza della Soprintendenza e la Soprintendenza dice che è competenza della Regione e si rimpallano le responsabilità. I piccoli Comuni non riescono a mettere a frutto tutti i fondi che arrivano dalla Regione.

Alla luce di tutto ciò, qual è il pezzettino dal quale cominciare?

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Avrete sicuramente presente la metafora hegeliana della Nottola di Minerva che prende il volo all'inizio del crepuscolo. La traduco: quando si comprende la realtà questa realtà è già diventata un'altra cosa. In Calabria la realtà sta diventando un'altra cosa.

Tu hai fatto riferimento alla gara fatta dai musei statali, quindi di competenza del Ministero per i beni culturali e non della Regione. Mi hai chiesto da dove dobbiamo partire.

Credo che il metodo Violante sia correttissimo: risolvere la questione un pezzetto alla volta, però all'interno di una visione di carattere generale. Io partirei dal rafforzare il sistema delle Autonomie locali, il sistema dei Comuni.

Se nei Comuni si bandisce un concorso per scegliere il dirigente dell'ufficio tecnico e per motivi elettorali e clientelari si decide di nominare un imbecille è evidente che quella scelta sarà una rovina per la collettività. Bisogna rafforzare la rete locale.

Inoltre, la Regione, quando assegna i fondi – ne ho parlato con il mio Presidente e a mio avviso nella programmazione dei fondi POR 2014-2020 va inserita una postilla esplicita – deve creare una *task force* per offrire assistenza tecnica a tutti per assistere i beneficiari nella produzione delle domande, per seguirli costantemente.

Si dice che le Regioni del sud hanno difficoltà a rendicontare la spesa, però i soggetti preposti a questo lavoro sono i beneficiari. Andate nei Comuni e vedete che cosa c'è, così come nelle imprese. Tutto il tessuto è coinvolto.

Dal Vecchio Testamento in poi si è sempre cercato di trovare il capro espiatorio. Nella Bibbia è già scritto tutto.

Purtroppo, tutto il tessuto è debole e bisognerebbe investire in questa direzione, nei Comuni, nella parte tecnica. La Regione poi dovrà organizzare una *task force* che assista e verifichi costantemente l'esito degli investimenti; e non parlo di una verifica formale, ma di una verifica sostanziale.

È un'azione che si può fare.

### *Alex Foudon*

Consigliere comunale di Verrayes

In questi giorni più volte si è sentito parlare del fatto che alle Regioni si è attribuita la promozione turistica dei beni culturali con una dispersione di energie e di risorse.

L'accentramento potrebbe essere una soluzione – visti anche i casi della Spagna e della Francia – per l'attribuzione a livello nazionale di questa attività per non correre il rischio di ridurre l'Italia a livello turistico e di beni culturali solo a Roma, a Venezia, al massimo a Firenze, andando a perdere una serie di realtà da nord a sud, da Mantova a Lecce, da Siracusa ad Asti.

Qual è, secondo lei, il giusto *trade-off* che si può cogliere in questa attribuzione di responsabilità?

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

L'Italia è un Paese al plurale e ha una ricchezza straordinaria. Dovunque ci sono marchi più forti e marchi più deboli, però in un'offerta di carattere nazionale bisogna tener conto di una visione complessiva. Dipende poi da dove andiamo a comunicare, in quali mercati andiamo a comunicare. Noi dobbiamo avere una visione di carattere nazionale che manca. È stato abolito il Ministero; se voi sapeste chi sono stati i sottosegretari o chi ha avuto la delega per il turismo in Italia, se facessimo un elenco con le biografie vi rendereste conto di qual è la situazione.

Bisogna avere una visione nazionale sulla comunicazione per ottimizzare le risorse. In questo quadro nazionale ogni singola specificità, secondo me, può e deve trovare il proprio spazio.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Le grandi città come Roma non hanno il problema dell'affluenza turistica, ma della gestione del turismo. Un "progetto Paese" dovrebbe valorizzare quello che non è sufficientemente valorizzato, che dipende anche, come diceva questa mattina Patrizia, dal tipo di soggetto al quale ci rivolgiamo.

L'Italia è il luogo in cui è nata dalla preistoria la cultura occidentale. La cultura nasce qui, dalla preistoria fino al Rinascimento, forse fino anche al Settecento.

Tutto ciò che è cultura nasce in questo bacino. Tutta questa materia non è Roma, ma Italia.

La capacità di presentare questa situazione può avere un senso se presenti questo, perché dentro c'è anche il Colosseo naturalmente, ma ci sono tante altre cose importanti al nord, al centro, al sud. Poi dipende dal tipo di politica che si metterà in atto. Naturalmente un Ministero, un Governo che voglia fare una politica di Paese sta attento a non squilibrare perché non trae un vantaggio se c'è un eccesso di persone in un posto.

A Pompei uno dei problemi che si verifica più spesso è la presenza di troppe persone. Il problema è fare in modo che chi si reca a Pompei possa andare anche in altre parti d'Italia.

A chi va a visitare la Sicilia bisognerebbe far capire che un po' più a nord, in Calabria, ci sono altrettante cose interessanti e antiche da vedere. Anche la gestione dell'enogastronomia insieme al turismo fa parte di una politica di interlocuzione con la persona lontana.

Capisco il senso della sua preoccupazione. Un Governo saggio, mediamente saggio, non saggissimo, farebbe questa azione senza particolare fatica. Il problema non è vendere ciò che è già venduto, ma agganciare al prodotto venduto una serie di altre cose che non si conoscono e che hanno pari valore.

Nel Molise c'è un posto straordinario che si chiama Sepino. Nessuno sa che è una città romana di straordinaria bellezza, non ci sono segnali stradali, è complicato arrivarci. Tra l'altro c'è anche una trattoria dove si mangia benissimo.

Proiettare una grande città romana in un posto sconosciuto, con viali e colonne, credo che rientri in una logica di distribuzione dell'offerta valorizzando, a mio avviso, il fatto che qui trovi la civiltà occidentale, le grandi categorie della civiltà occidentale, compresa quella cristiana con tutto quello che è significato nella storia del mondo.

Queste risorse vanno presentate e vendute. Questa è l'idea. Poi dentro l'idea ci sono gli oggetti. Gli oggetti senza l'idea sono pezzi sparsi.

Lascio a lei la parola considerato che questa mattina è stato sacrificato.

---

Mi sono sacrificato volentieri perché poi la discussione si è arricchita di una serie di contenuti e c'è stata la possibilità di affrontarli in modo più ampio.

Prendendo spunto dall'intervento dell'assessore volevo fare una riflessione alla luce anche di un po' di dati. Ho davanti a me il prospetto di *open* coesione, che parla della programmazione attuale e di una dotazione complessiva di circa 100 miliardi di euro per il periodo 2007-2013.

Di questi 100 miliardi di euro sono stati monitorati, ad oggi, 46,7 miliardi di euro, quindi meno della metà. Il 31 dicembre 2013 scadrà questa dotazione. Sono stati pagati in modo monitorato 14,7 miliardi di euro, il 15 per cento circa e sono stati monitorati 473.048 progetti.

Questo significa che quello che doveva essere un finanziamento accessorio ai fondi statali e regionali per risolvere il *gap* tra un ritardo di sviluppo che noi abbiamo come Regioni – parlo in particolar modo dell'ex Obiettivo 1 – non solo non sarà fatto perché questi fondi sono stati sostitutivi dei fondi statali, ma la frammentazione eccessiva non porterà nemmeno al raggiungimento di risultati minimi.

Tra l'altro, scorrendo questi progetti nelle varie regioni, ci si rende conto che questi fondi che dovevano servire per ridurre quel *gap* di sviluppo, che non ridurremo, servono per ristrutturare il campanile del Comune di Panicuocoli, piuttosto che fare il marciapiede di un altro comune.

L'occasione è ghiotta perché l'assessore è anche il coordinatore degli assessori alla cultura, quindi è qui in duplice veste. Tra l'altro, la Calabria su 6,6 miliardi di euro che ha in dotazione ne ha monitorati circa 2,3.

La media è più o meno quella nazionale, ma non brilla. Visto che la Calabria è una tra le Regioni con la dotazione più importante e un ritardo di sviluppo maggiore avrebbe potuto accelerare in questi due anni rispetto a questa dotazione.

Vengo alla domanda. Possiamo ragionare per semplificare e per ridurre il numero di investimenti da fare con queste risorse? Possiamo immaginare di non finanziare i campanili piuttosto che i marciapiedi, ma fare cento, duecento o trecento opere strategiche per rilanciare il nostro Paese e il Mezzogiorno?

Possiamo cominciare a competere in modo maturo sul mercato globale? Sui mercati globali, infatti, se si parla di Reggio Calabria, piuttosto che di Salerno, piuttosto che di Asti ovviamente un cittadino americano, cinese non ne conosce nemmeno l'esistenza e forse non conosce nemmeno l'esistenza della Calabria o della Campania.

Vogliamo cominciare a ragionare in un modo più maturo come area geografica in termini di Paese? Scusi se le faccio tante domande. Il mio non è un fare inquisitorio, ma vorrei stimolare un po' la discussione.

Vogliamo cercare di ragionare come offerta turistica integrata mettendo insieme i beni culturali, i prodotti dell'enogastronomia, i tratti distintivi del nostro territorio, la Magna Grecia?

Una ventina di giorni fa sono stato agli Stati Generali del porto di Gioia Tauro con il professor Arlacchi per seguire il progetto Magna Grecia che, tra l'altro, la sua Amministrazione ha finanziato in quel territorio, per cercare di metterlo in rete con altre esperienze regionali e farle dialogare tra di loro per creare una sorta – lo dico in modo improprio – di club di prodotto meridionale sul *fil rouge* della Magna Grecia e quindi delle città che disseminano le coste e i territori del sud Italia rispetto a quella matrice culturale.

Come sistema Paese saremo in grado di affrontare gli scenari competitivi sempre più complessi con un approccio diverso che muterà d'ora in avanti anche rispetto a questi fondi o continueremo magari nelle belle discussioni a fare un'analisi delle opportunità che abbiamo perso più che delle opportunità che abbiamo di fronte e che riusciremo ad affrontare e magari a vincere un approccio diverso?

## *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Una volta ad un suo collega, Rosario Priore, dissi: "Per quanto riguarda il caso Moro cosa mi sa dire del Centro Studi Hyperion a Parigi?". Il Centro Studi Hyperion sembrava fosse lo snodo di tutto il caso Moro. Lui mi rispose: "Questa è una domanda che fa tremare i polsi".

Il tema dei fondi europei è un tema significativo. Ho fatto qualche passaggio che adesso cerco di sistematizzare. Non so se la politica dei fondi europei per il sud sia qualcosa di vantaggioso per noi. In secondo luogo, se tu vai a individuare nel sud 3 miliardi di euro per quanto riguarda la ricerca scientifica, che non ci servono, che non siamo in grado di assorbire, perché con le stesse risorse non facciamo infrastrutture, strade, aeroporti? Di queste infrastrutture abbiamo bisogno, non di finanziare società di ricerca, sempre le stesse tra l'altro, che non producono nulla e che perdono tempo per una ricerca che non realizza nessun risultato nell'interesse generale.

Avendo fatto l'esperienza che stai facendo tu adesso e facendone ora un'altra posso dire che il tema della concentrazione delle risorse è come il tema della ricerca.

Per la ricerca, in teoria, abbiamo bisogno di ricerca e sviluppo. Quali sono i risultati? Sono quelli che sono. Vuol dire che non abbiamo il contesto per valorizzare i fondi sulla ricerca. Non abbiamo le caratteristiche per procedere.

In secondo luogo, sulla frammentazione tu facevi un'analisi citando i marciapiedi, i campanili. Queste sono opere che magari si fanno. Da piccoli sprechi, concentrando le risorse, te lo dico ora e lo verificherai perché la politica nazionale va in questa direzione, avremo i grandi sprechi.

Dal piccolo spreco, se si concentrano le risorse, scaturiscono i grandi sprechi. Ne riparliamo tra qualche anno.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Diamo il benvenuto alla Presidente del Consiglio regionale.

## *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

In teoria è giustissimo concentrare le risorse, però corriamo dei rischi. Lo dico adesso perché lo sto toccando con mano. Ho iniziato la legislatura concentrando le risorse, ma sto vedendo che per l'inefficienza della struttura burocratica si corre il rischio di fare grandi sprechi.

In teoria vanno concentrate le risorse, che vanno indirizzate nei settori strategici. Nel sud abbiamo bisogno di infrastrutture, non abbiamo bisogno di investimenti in settori che producono poco e non lasciano nulla all'interno del territorio.

Il tema degli investimenti nel sud è un problema antico. Se fosse così semplice sarebbe stato risolto. Il problema, però, è alla base perché non hai il tessuto sociale, a cominciare dall'efficienza della Pubblica amministrazione regionale, provinciale e comunale, per utilizzare queste risorse; non hai i tecnici adatti per poter realizzare progetti che possano produrre investimenti positivi all'interno del territorio.

Quanto ai risultati bisogna vedere da dove si parte. Quando siamo arrivati noi nel 2010 in Regione la spesa destinata alla ricerca era pari a zero, la spesa destinata ai beni culturali era pari a zero, la spesa destinata alla pubblica istruzione era pari a 1,2.

Bisogna puntare sull'offerta turistica integrata, ma bisogna mettere insieme le cose. Come sapete, tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare, per tutti.

L'approccio deve essere quello di non fare l'analisi e sgranare il rosario dei problemi, ma di trovare soluzioni. Come diceva Henry Ford, a lamentarci siamo bravi tutti. Bisogna trovare la soluzione. Questo è il dato di carattere generale. Vi riporto la mia esperienza. Sono un assessore esterno, non ho preso voti da nessuno in Calabria e quindi ho la libertà di dire le cose che dico e di impostare una politica a livello regionale non incentrata sulla circoscrizione elettorale, e di questo devo ringraziare il Presidente che mi ha dato questa possibilità. Se vogliamo far fruttare i fondi europei cominciamo a monte a fare un Piano regionale che realmente tenga conto delle esigenze reali del territorio.

Nel Piano regionale della Calabria sull'edilizia scolastica l'87 per cento degli edifici risultava non avere il collaudo statico in una Regione ad alta densità sismica. Erano previste dieci mega scuole, iper tecnologiche dove venivano concentrate tutte le risorse. Le altre scuole che non avevano i requisiti che cosa facevano? È evidente che va fatta una politica meno velleitaria. Bisogna guardare alle cose reali che servono, a quello che serve, alle cose di base.

La grande rivoluzione nel sud si fa assicurando l'ordinaria amministrazione, senza pensare a cose dell'altro mondo. Questo è quello che noi dobbiamo fare.

L'innovazione va da sé. L'innovazione è una cosa veloce che tocca tutti. Pensate ai telefonini, allo sviluppo dell'iPad. In quel caso non c'è bisogno di investimenti particolari perché quando l'innovazione serve la usano tutti. Nel sud, invece, mancano le cose fondamentali: mancano i collegamenti, manca l'efficienza della Pubblica amministrazione, mancano i controlli.

## *Antonio Latora*

Comune di Regalbuto

Assessore, a conclusione del suo intervento precedente ha rappresentato il modello nel quale operano le Regioni dell'Obiettivo convergenza. Abbiamo fatto dieci scuole, tre ostelli, quattro opere pubbliche. Adesso i Comuni devono gestire queste opere.

Qualcuno si è chiesto se ai Comuni servivano gli ostelli, le scuole o le opere pubbliche?

Questo esempio era deleterio, ma vi riporto quello del mio Comune che è ancora peggio. Al nostro Comune serve rifare la rete idrica esterna perché, per ragioni di gravità, purtroppo, la rete idrica esterna, che è vetusta, assorbe tutta l'acqua lasciando il centro della città, che si trova in collina, sprovvisto.

Ci vorrà la laurea in ingegneria idraulica per risolvere questo problema. Abbiamo ricevuto un finanziamento di 5 milioni di euro, gestito nell'ambito regionale, per rifare la rete idrica interna, che è perfetta e non necessita di nessun intervento.

Giochiamo a carte scoperte e diciamo la verità: come vengono gestiti i fondi a livello regionale? Vengono gestiti in maniera clientelare, se vogliamo utilizzare un termine poco incisivo.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Chi opererà all'interno non può fare anche i lavori all'esterno?

### *Antonio Latora*

Comune di Regalbuto

Non hanno neanche chiesto al Comune che cosa serviva perché probabilmente avevano già il progetto pronto, fatto non so da chi, con la complicità non so di quale funzionario regionale. Perché accade questo? Qual è la causa? Questo è solo l'effetto.

Le Regioni assumono un ruolo che in realtà non hanno, che è quello di pianificare strategicamente. Non è così. La pianificazione strategica si realizza a livello europeo e a livello nazionale. Dopodiché, c'è il livello strategico, c'è il livello tattico gestionale che è quello della Regione e poi c'è il livello operativo dei Comuni che dovranno usufruire delle azioni che vengono realizzate con i fondi europei.

La Regione dovrebbe chiedere ai Comuni che cosa hanno bisogno e ripartire i miliardi di euro dei fondi europei che ha a disposizione tra le varie opere.

Se un Comune come il nostro ha bisogno di una rete idrica esterna si fa una procedura a sportello, piuttosto che a bando, per progettare la rete idrica esterna. La Regione ha sicuramente le competenze e la struttura per poter effettuare questa progettazione e si utilizzano i fondi europei. Questo, però, non si fa perché sia al politico che al tecnico, a livello regionale...

In Regione Siciliana i tecnici sono mille volte più potenti dei politici. Se uno ha bisogno di qualcosa si deve rivolgere al tecnico perché il tecnico gestisce direttamente e sa dove canalizzare le risorse, nel geologo amico, piuttosto che nell'ingegnere "x" collegato alla lista "y". Questo è il circolo vizioso che dobbiamo interrompere. Come possiamo interromperlo non lo so. Sicuramente dando maggiore potere agli Enti locali quanto meno nella richiesta, ovvero facendo partecipare gli Enti locali all'attività di pianificazione; attività che poi viene svolta dalle Regioni perché pianificando possono decidere cosa devono fare e dove.

Possono realizzare quella che dalle mie parti si chiama la politica del "pisuolo". Il "pisuolo" è il gradino: si cerca di accontentare la popolazione di una determinata area realizzando qualcosa che poi, in realtà, non serve.

A Enna abbiamo realizzato una meravigliosa università. Con quali risorse? Con i soldi che prima venivano utilizzati per gestire le strade provinciali, la viabilità provinciale. Adesso abbiamo l'università, ma non sappiamo come arrivarci perché non ci sono più le strade provinciali. Abbiamo tre poli universitari a distanza di 60-70 chilometri.

Questo perché si è dato potere di pianificazione delle risorse a un livello regionale incapace di pianificare, che non ascolta gli Enti locali. Cerchiamo di far collaborare questi livelli in maniera sinergica. Cerchiamo di capire davvero quali sono le esigenze dei territori. La politica, sia quella regionale che quella nazionale, ha un grande difetto: non riceve schiaffi fisici dai cittadini.

Noi invece purtroppo siamo il *front-office* e cerchiamo sempre di capire le esigenze di tutti.

## Mario Caligiuri

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Non ho nulla da dire. Condivido *verbatim* l'intervento appena ascoltato.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

Uno studio importante dell'ONU sull'Africa ha rilevato che gli Stati africani, che hanno sempre ricevuto finanziamenti, sono quelli che si sono sviluppati meno.

Il Botswana, invece, che è lo Stato che ha ricevuto meno finanziamenti, è quello che si è ingegnato creativamente e oggi è una delle punte più avanzate dell'Africa.

La mia provocazione è la seguente: forse il sud ha ricevuto un eccesso di fondi che ha portato alla pigrizia mentale, alla corruzione. Tutti questi fondi comunque continuano ad arrivare, qualsiasi cosa succeda.

Mi ricordo una frase, visto che tu ami le citazioni, di Gigi Covatta che diceva di affamare la bestia. È arrivato il momento di affamare la bestia?

## Mario Caligiuri

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

L'ha scritto questa mattina Sergio Rizzo sul *Corriere della Sera* riferendosi alle Regioni.

Mi fa piacere quello che dici perché credo sempre nelle coincidenze. Nella magia del mondo nulla succede per caso. Avevo preso degli appunti per un saggio che volevo scrivere: "Caratteristiche africane". È la stessa cosa, lo stesso schema. Bisognerebbe interpellare qualche economista per capire come mai ci sono tutte queste risorse, partendo da quello che è successo con l'intervento sul Mezzogiorno dal dopoguerra in poi (la riforma agraria, la nascita delle Regioni). Mi riferisco in particolare al Presidente. Io ho questa teoria: la nascita delle Regioni, avvicinando il livello di spesa ad un livello più prossimo al territorio, ha contribuito anche ad aumentare la pervasività della criminalità organizzata. Questa è una teoria che ho elaborato nel 1991 in un mio libro.

Le risorse ci sono, ma vengono utilizzate male. Le ragioni in parte ho cercato di spiegarle e in parte vanno ancora approfondite. Il tessuto complessivo è ancora troppo poroso. La Pubblica amministrazione funziona male a tutti i livelli. Questo è il dato essenziale, secondo me.

Inoltre, non abbiamo una struttura tecnica che sia in grado di lavorare con qualità. Non faccio di tutta l'erba un fascio, ma parlo in linea generale. Non sono tutti dei santi. Pensate alla criminalità organizzata, se non avesse al seguito banchieri, bancari, tecnici, avvocati, notai, architetti, commercialisti, non sarebbe nulla. Invece, esiste quest'area grigia che poi intorbida tutto il sistema. L'economista Heckman dice che una delle caratteristiche del sottosviluppo è quella di avere le risorse economiche e non saperle far fruttare nell'interesse generale.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Dal dibattito di oggi è emerso che a volte le Regioni sono centraliste quanto lo Stato.

I bisogni e le priorità, se non ho capito male la discussione che abbiamo fatto, non sono selezionati sulla base dei bisogni che dal territorio arrivano alla Regione, ma sulla base di piani precostituiti che prescindono. Questo è un po' il tipo di problema che è stato posto. Si può costruire un metodo di lavoro per cui le domande arrivino dal basso verso l'alto?

Credo che questo sia un punto di organizzazione. Il secondo aspetto attiene alle questioni di formazione. Per spendere i fondi europei non basta assumere il ruolo di consigliere comunale.

Sono cose che si imparano con l'esperienza. Tra l'altro, il lavoro politico è diventato via via più difficile per la complessa tecnicità connessa soprattutto all'esercizio delle funzioni amministrative.

Quelle puramente politiche sono più facili; sono quelle dove l'Amministrazione prevale sullo schema politico ad essere più complesse perché occorrono dei saperi che hanno dentro di sé una specificità che si acquisisce con il tempo.

Non so se l'ANCI per quanto riguarda i Comuni o la Conferenza dei Presidenti per quanto riguarda il personale delle Regioni debbano assumersi anche una quota di impegno nella formazione specifica, sulle questioni che servono all'esercizio delle funzioni. Penso che come associazione dovremmo organizzare un incontro su come si utilizzano i fondi europei.

Abbiamo avuto il Capo di Gabinetto del Ministro Barca a Palermo in primavera. Il Ministro Barca è tra coloro che ne sanno di più, così come il Ministro Moavero. Loro conoscono bene la materia. Forse si può studiare come imparare queste materie.

Il problema è dove l'amministratore possa acquisire queste competenze specialistiche. Oggi si poneva la questione di come poter attingere alle competenze che sono nel Paese.

Patrizia, ad esempio, diceva che sul sito di ConfCultura ci sono alcune competenze: voi non sapete che c'è un imprenditore che è disponibile ad investire su un vostro bene e, di contro, l'imprenditore non sa di voi.

Chi costruisce la rete? La questione del centralismo regionale e della formazione del personale politico, e poi dopo, a cascata, di quello burocratico credo sia una delle questioni da affrontare. Se si spostano i problemi senza spostare le competenze è chiaro che quei poteri o vengono esercitati male o non vengono esercitati per nulla.

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Condivido. Sulla programmazione regionale il tema del centralismo delle Regioni lo ha sviluppato bene il Presidente. La partita si dovrebbe giocare quando si fanno i Piani regionali di sviluppo (POR) che sono vincolanti per tutte le procedure successive a livello europeo. C'è stata un'esperienza in Italia che ha dato, anche in alcuni territori, dei risultati positivi che sono stati i PIT (Piani integrati territoriali). È una programmazione che parte dal basso. Anche in quel caso, però, ci sono state disattenzioni evidenti.

Non è possibile che la qualità non ci sia alle Regioni, ma esista nei Comuni.

Pensiamo, ad esempio, all'altro aspetto fondamentale: le Regioni, tranne quelle a Statuto speciale, hanno il compito di programmare, non di gestire.

Le Regioni, invece, anche quelle ordinarie, gestiscono anziché programmare. Questo è un altro errore evidente.

Sull'utilizzo dei fondi europei, se facciamo un'indagine e vediamo in Italia quanti esperti di utilizzi di fondo europeo ci sono ci cadranno le braccia perché saranno pochissimi. Se un'Amministrazione comunale, invece di assumere un esperto di fondi europei, assume LSU e LPU non arriverà da nessuna parte.

I politici devono avere una formazione. Credo che il guaio peggiore che si possa fare alla politica – ognuno ovviamente deve maturare l'esperienza – è quello di assumere persone senza qualità.

Il Cardinal Martini diceva che per fare politica non occorre nessuna preparazione specifica: i risultati, però, vengono di conseguenza.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Siccome prima ho accennato alla preistoria vorrei dirvi che a Lipari c'è uno straordinario museo che pochissimi conoscono.

Lipari era nella preistoria un luogo importantissimo grazie alla presenza della ossidiana, una pietra difficile da trovare, molto tagliente e molto dura.

A proposito dei percorsi preistorici potremmo partire da qui. Nell'Odissea e nell'Iliade si parla del vento. Quella è una zona molto ventosa e molto frequentata e le navi andavano lì per prendere questo materiale. Ci sono luoghi straordinari che non si conoscono.

Tutti, una volta nella vita, sono andati a Firenze, a Venezia, a Roma. Non so, invece, quanti siano mai andati a Lipari, a Stilo, a Reggio Calabria e così via.

Si possono costruire dei percorsi – mi rivolgo anche alla Presidente del Consiglio regionale qui presente – a costi bassi? Un ragazzo quando sarà grande andrà nelle grandi città, ma forse a Pienza non andrà mai. È possibile costruire un itinerario che non sia particolarmente costoso, insieme agli agriturismi, insieme ai mezzi di trasporto, attraverso il quale una famiglia riesca a fare dieci giorni di vacanza associando turismo, cultura ed enogastronomia?

Possono le Regioni farsi portatrici di questo tipo di progetto?

### *Mario Caligiuri*

Coordinatore Commissione cultura della Conferenza delle Regioni,  
Assessore alla cultura della Regione Calabria. [...]

Presidente, se mi dà la possibilità organizziamo una sua audizione in una delle prossime riunioni della Conferenza degli assessori. In qualità di Presidente dell'Associazione italiadecide potrà avanzare questa proposta da diffondere tra tutti gli assessori italiani. (*Applausi*)

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Perfetto. Grazie all'ospitalità del Consiglio regionale è prevista un'altra pausa.  
Subito dopo ci divideremo in due gruppi. Ci rivediamo tra 15 minuti.

## **Gruppi di lavoro guidati**

.....  
[...] Il vero problema è l'interazione tra i nostri vari livelli. Questo mi fa impazzire, perché non stiamo discutendo tra alieni o tra entità semi-misteriose che provengo da luoghi differenti e parlano lingue diverse.

A ben vedere, in realtà, sembra evidente che parliamo lingue diverse, perché altrimenti vi sarebbe un *mood* complessivo diverso rispetto a quello che ho sentito esprimere nei commenti. Da un lato abbiamo gli assessori, la Regione, i programmatori e dall'altro dei poveri sfigati che si ritrovano con bandi che non si capiscono, con regolamenti inapplicabili o che comunque vanno in contrapposizione con i nostri e via dicendo.

Pertanto, il quesito a cui non so rispondere – o meglio, saprei rispondere, ma in questo periodo non è assolutamente di moda – e che pongo a voi è il seguente: esiste un luogo, una camera di compensazione, la famosa cinghia di trasmissione interistituzionale, in cui i consiglieri regionali parlano con gli amministratori locali? Secondo me questi luoghi si chiamavano partiti. A casa mia si chiamavano partiti. Potremmo dire partiti, finiti, nel senso che sono partiti e non ci sono più.

Come ripeto, anche se non mi convince, voglio sforzarmi di accettare la provocazione secondo la quale i vecchi modelli non funzionano più, ma che cosa abbiamo a disposizione per sostituirli?

Oltre l'Associazione italiadecide, che ha un senso, di cui ho percepito il significato, come posso dialogare con il Ministro, con il Sottosegretario, con l'assessore? A momenti, non riusciamo a parlare neanche con l'assessore provinciale...

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

Scusa se ti interrompo, ma abbiamo parlato di questo argomento con alcuni dei presenti. Il problema di fondo che vi riguarda è che siete privi di soggettività politica, indipendentemente dai partiti ai quali appartenete. In primo luogo, infatti, si cerca di marginalizzare la vostra generazione e, in secondo luogo, non avete un peso specifico rilevante nel contesto generale.

Pertanto, o si dà una soggettività per quello che è, vale a dire che siete parte di una comunità che attua determinate iniziative utili al Paese e le mettete sul piatto della relazione politica; oppure vi assicuro che è difficile.

Il problema, allora, si pone complessivamente tra voi – noi possiamo solo aiutare – e consiste nel costruire una soggettività che non dipenda da determinati elementi. Come dicevo prima, una delle questioni legate alla degenerazione dei partiti politici, tutti compresi, è legata al *patronage* complessivo: o c'è un padrino da qualche parte, buono, cattivo, medio, nella cui filiera ci si inserisce, oppure è difficile emergere; anche perché tutti i sistemi che si basano sul merito, in politica, in questa fase di debolezza e fragilità, non hanno funzionato.

I partiti hanno due finalità sostanziali: la prima è la competizione per il potere di governo, la seconda è il raccordo tra società e istituzioni politiche. Questa seconda finalità, dalla fine degli anni Sessanta – sarebbe troppo lungo parlarne in modo diffuso – è progressivamente venuta meno.

Il fatto che tutti i partiti individuino nelle primarie – lo sta facendo anche il PdL – il luogo nel quale si accresce la partecipazione è una tragedia, perché significa che concepiscono il momento elettorale come l'unica fase di partecipazione. Del resto, quella è l'anticamera di un'elezione che si svolge attraverso un'altra elezione. Che la partecipazione sia legata a una comune riflessione e interlocuzione – quella che lei sta chiedendo – non è considerato.

Un suo collega siciliano – non so se è qui presente – mi poneva un caso, dicendo che lui sta attuando una certa iniziativa in relazione alle spiagge e che il Comune vicino ne sta realizzando un'altra completamente diversa. Pur facendo parte dello stesso partito, infatti, non vi è un luogo nel quale incontrarsi e decidere come agire. Non si tratta di stabilire la strategia dei prossimi duemila anni e questa circostanza non dipende dal comunismo, né dal liberismo. Non è niente di tutto questo.

Questi luoghi sono venuti meno, ma credo che se riuscite a valorizzare questa soggettività – cercheremo di darvi una mano, ma è un problema che dovrete costruire voi in qualche modo –, qualche risultato si potrà ottenere.

Mi sembra davvero difficile – devo dirvelo – che, almeno nel brevissimo periodo, il partito politico, di destra o di centro sinistra, riprenda la sua funzione di raccordo, perché ha preso troppa strada.

Deve recuperare un percorso che ha lasciato dagli anni Settanta in poi. Parliamo di quarant'anni di lavoro; un periodo di tempo che è due volte il fascismo, per capire quanto è lungo.

Questo non vuol dire che bisogna arrendersi, ma che occorre individuare sedi diverse.

A un certo punto, il partito si accorgerà della situazione. Le cose cambieranno in meglio, spero; del resto in peggio non possono cambiare.

Credo che sia importante cominciare operare nello specifico di questo lavoro. L'esperienza di governo e di amministrazione, più la fascia generazionale, messe insieme non devono essere un dato per sfigati, ma un fattore di qualità e di forza. Questo elemento fa parte della battaglia politica; non ve lo devo spiegare. Tuttavia, la questione cambia se conduci tale battaglia in quanto appartenente alla tale corrente o al tale partito o se la fai per i cittadini e per la tua generazione.

—————  
Ciò che lei ha detto è quello che tutti noi – io *in primis*, ma penso che valga anche per gli altri presenti – ci sentiamo ripetere da dieci anni. Mi sono candidato per la prima volta a diciotto anni e oggi ne ho ventinove. Regolarmente, chiunque abbia incontrato, qualsiasi deputato, senatore, consigliere regionale o Presidente, ha svolto questo ragionamento.

La realtà dei fatti, però, è che in questi undici anni, da quando faccio politica, vedo sempre le stesse persone al Parlamento nazionale, al Parlamento regionale, alla Provincia e alla Regione. Non ho mai visto nessuno riconoscere che Latora era in gamba e dunque proporre di dargli una possibilità. Non l'ha mai fatto nessuno.

È sempre una questione politica, perché se non c'è lui che prende le decisioni per una veduta diversa, per un sistema diverso, le cose non cambiano. Non può andarsi ad operare, se non riesce ad essere l'autore di quello che dovrebbe e vorrebbe fare.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Vengo dal Partito Comunista. Ti riferisco che cosa si diceva nel mio partito: si fa carriera per cooptazione, ma ciascun cooptante coopta quello un po' più scemo di lui, perché altrimenti gli fa le scarpe. Ad un certo punto, il cooptante è talmente cretino che non si accorge che quello che ha cooptato è più intelligente e così avviene il cambio generazionale. Il concetto è un po' brutale, ma non era del tutto sbagliato.

Ad ogni modo, è stato posto un problema giusto, ma diverso da quello di cui abbiamo parlato. Ci si è chiesti, infatti, come si interloquisce sui problemi esistenti. Quanto alla carriera, sia ben chiaro che l'itinerario politico è importante, però appartiene a un'altra questione.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Adesso cito io qualcuno, ossia Kennedy, che diceva: non chiedere all'America cosa può fare per te, ma chiedi che cosa tu puoi fare per l'America.

Secondo me dovete superare questa fase. Ne parlavo con una ragazza dell'Abruzzo, che faceva riferimento alla necessità di avere le delibere per procedere, al fatto che si impantana tutto e alla sua volontà di fare. Ebbene, fallo. Si può fare tutto fregandosene altamente della burocrazia e si può fare tutto anche senza soldi.

Come diceva stamattina il Presidente: fate fare. Se non coinvolgete i vostri cittadini, non otterrete risultati. Fatelo fare a loro. Non è difficile. È una formula, in fondo. Dovete cercare, cittadino per cittadino, quelli che possono essere coinvolti: i giovani, gli studenti, quelli che protestano e che hanno voglia di riprendere in mano la politica con la P maiuscola – e ci sono nei territori – e fate fare. Bypassate la macchina, appoggiateli in tutto ciò che è possibile, facilitando la burocrazia, le procedure e via dicendo, ma vi assicuro che si possono fare le cose anche senza soldi.

Se avete un'idea e avete modo di venderla, vi assicuro che i soldi arrivano, per forza di cose, perché c'è bisogno di far girare l'economia. Tuttavia, dovete cominciare da questo punto, perché se già partite decidendo di non fare niente, perché pensate che l'assessore Caligiuri non vi darà retta eccetera, siamo morti evidentemente. Invece, dovete decidere di fare e chi se ne frega. Dopodiché, vi verranno dietro.

Voglio portarvi un esempio concreto. Sono stata presente alla nascita del Festival della Letteratura di Mantova. Non so quanti di voi lo conoscano. È il festival di maggior successo in Italia.

Tutto nasce da due librai, di due librerie diverso peraltro, che all'epoca andarono a Hay-on-Wye in Galles, dove ogni anno si tiene un festival della letteratura. In un paese di centocinquanta o trecento anime, affluiscono tremila, cinquemila, diecimila persone. Richiamano autori da tutto il mondo.

Ebbene, i due librai di Mantova hanno deciso di fare lo stesso nella loro città. Sono andati al Comune e l'assessore alla cultura si chiesto di cosa si trattasse e ha espresso il suo scarso interesse per l'evento.

A quel punto, hanno organizzato un'assemblea pubblica. Hanno chiamato la gente di Mantova.

Si sono presentati in centocinquanta, duecento, non di più. Non era presente tutta la popolazione. Hanno parlato della loro idea e hanno chiesto quale fosse l'opinione dei concittadini. Qualcuno l'ha trovata bella e altri brutta. I primi hanno però deciso di lavorarci insieme.

Nessuno gli ha dato un soldo. Sono andati allora a parlare con i presidi delle scuole, che ovviamente erano interessati alla letteratura – non sono si sono rivolti al pizzicagnolo evidentemente –, i quali hanno trovato dei volontari. Dopodiché, hanno chiamato personalmente gli autori italiani più importanti, i quali hanno apprezzato l’iniziativa, perché riguardava anche loro evidentemente e sono andati a Mantova.

Tra l’altro, hanno cambiato completamente il modo di presentare i libri, perché hanno stabilito che chi fosse andato alla presentazione del libro avrebbe pagato un biglietto, dal momento che l’evento era come uno spettacolo e che loro avevano bisogno di soldi per fare questo spettacolo.

Hanno cominciato con tre o quattromila lire – all’epoca c’erano le lire, mi pare – e la gente ha deciso di pagare, perché interessata ad ascoltare Erri De Luca o la Tamaro e via dicendo. Tutti questi autori hanno aderito all’iniziativa – interessava anche loro, perché la promozione dell’autore è importante – e lo stesso hanno fatto le case editrici.

Gli organizzatori, inoltre, si erano rivolti agli albergatori chiedendo delle tariffe particolari per ospitare questi personaggi, ma questi ultimi hanno opposto un secco rifiuto. Quindi, le case editrici hanno pagato gli albergatori, perché il pernottamento serviva alla promozione del libro.

L’anno successivo, il Comune, la Provincia, la Regione hanno visto le migliaia di persone che si sono riversate su Mantova e sono andati tutti dietro. Gli organizzatori però hanno risposto che non volevano il loro coinvolgimento e che avrebbero continuato a gestire l’evento da soli, come poi hanno fatto per tre anni.

Dopodiché, è cambiata l’Amministrazione ed è entrata a far parte del festival. Gli albergatori hanno offerto delle tariffe agevolate, i ristoratori hanno offerto i buoni pasto e via dicendo. Insomma, l’iniziativa è diventata *marketing* del territorio.

Se ne sono fregati altamente di chi gli diceva di no, hanno creduto nella loro idea, hanno deciso di andare avanti e l’hanno realizzata.

## *Roberta Pacifico*

Vengo dall’Abruzzo, in provincia dell’Aquila. Dicevo alla dottoressa questa mattina che effettivamente vi è una volontà, da parte dei giovani amministratori, di fare tutto ciò che può portare a un maggior senso civico e a una maggiore conoscenza da parte del cittadino della macchina burocratica, ossia quella che ostacola tutte le attività che potrebbero essere messe in atto.

D’altra parte, è pur vero che mi scontro con una classe dirigente politica “anziana”, con una capacità di cogliere la realtà e il contesto un po’ più rallentata rispetto alla mia. Spiegare al mio Sindaco, o agli altri assessori, che sarebbe necessario prendere una strada diversa da quella che è stata tracciata precedentemente, soprattutto dalla segreteria partitica, è pesante.

Secondo me, soprattutto sui territori piccoli, il partito non può incidere in maniera... (*interruzione fuori microfono*) Però incide ancora. Quindi, a volte, per realizzare i progetti per il mio assessorato, mi trovo a dover svolgere tutto il lavoro da sola, andando a cercare i fondi, esaminando le leggi, arrivando anche a scrivermi la delibera da sola e andando a parlare con gli uffici, in maniera tale che quando presento le mie proposte al Sindaco e questi comincia a porre delle obiezioni, posso mostrare che è già tutto pronto e che si deve solo andare in Giunta per deliberare. Tuttavia, diventa difficile operare in queste condizioni.

Da amministratore, come tutti sanno, non posso evitare alcuni *iter*, perché andrei incontro all’abuso d’ufficio e a tutta una serie di “denunce” che, detto sinceramente, come giovane amministratore voglio evitare.

È difficile far cambiare la mentalità a chi ci ha preceduto; e non perché li dobbiamo accantonare. Come dicevo con qualche collega in precedenza, mi piacerebbe che l’amministratore che c’è già e che ha più esperienza di me, mi trasmettesse le sue esperienze e, una volta visto il progetto, se lo ritenesse valido, mi indicasse gli strumenti o le normative di riferimento per poterlo attuare; oppure, se non fosse possibile realizzarlo, mi piacerebbe conoscere il suo punto di vista.

Tutto questo invece non accade, perché il vecchio amministratore, il precedente, ostacola il giovane. Per quanto mi riguarda, l'idea di fare qualcosa per le prossime amministrative sinceramente non mi interessa, perché ho una vita che mi dà uno stipendio. Io voglio fare qualcosa per la comunità. Dunque, come dicevo alla collega che è al mio fianco, nell'attuale amministratore manca proprio la visione a lungo termine dei progetti. Parlo sempre del mio Sindaco e faccio un esempio. Lui afferma che arriverà il 2013 e che non gli interessa chi prenderà la sua carica dopo di lui. Ebbene, questo non è vero. Mi piacerebbe, infatti, che tra vent'anni i miei figli abitassero nel mio paese perché ho creato le condizioni giuste, efficienti ed efficaci che gli permetteranno di sviluppare appieno le proprie capacità; cosa che attualmente non è possibile.

Peraltro, nella situazione post sisma in cui siamo, lo spopolamento è terribile. Le giovani coppie e i giovani non vedono futuro e se ne vanno. La nostra Università ha iscritti solo perché non si pagano le tasse, però come qualità sta decadendo, perché anche i professori, per carriera universitaria, stanno andando in altre destinazioni.

Il mio scetticismo deriva dal fatto che l'amministratore locale non è libero di poter fare e disfare a proprio piacimento. La burocrazia esiste. È vero che è un ostacolo. Noi ci mettiamo tutta la buona volontà, però passo la notte a scrivere le delibere e questo non è possibile.

\_\_\_\_\_.

Volevo ravvisare un altro aspetto: quello del trincerarsi dietro la burocrazia. Spesso, in realtà, il problema non è quello, ma è la nostra ignoranza. Sono il primo ad essere ignorante nel settore dei beni culturali, ma non solo.

Poco fa si citava il *project financing* e ieri il Presidente ha citato i *project bonds* che sono usciti in Gazzetta Ufficiale sei mesi fa, se non erro. Ebbene, personalmente leggo la Gazzetta Ufficiale europea, regionale e nazionale tutte le settimane e non ho ancora trovato il tempo per studiare questa normativa; eppure sono abbastanza libero. Sono più libero del funzionario, del capo dell'ufficio tecnico che la studierà forse fra tre, quattro o cinque anni, quando sarà obbligato da una normativa che gli imporrà la responsabilità patrimoniale se non lo fa.

Cerchiamo di affrontare gli aspetti concreti legati alla non conoscenza delle norme. Subiamo un sovraccarico normativo tale per cui a un certo punto ci fermiamo e continuiamo ad applicare la legge n. 241 del 1990 perché ce la ricordiamo e ormai è diventata una norma standard, per cui sappiamo di non sbagliare applicandola.

Ecco, questo è uno *spread* che si ravvisa tra la pubblica amministrazione e le imprese. Pensavo allora a qualcosa di banale, come una *newsletter*, che parta da voi e raggiunga gli amministratori e i funzionari dei Comuni, per richiamare gli aspetti essenziali sulle ultime novità che possono riguardare il vostro settore, per valorizzare i beni culturali.

La *newsletter* è una cosa stupida e forse è anche superata, però vi assicuro che un burocrate di cinquanta o sessanta anni non ha una grande voglia di andarsi a leggere l'ultima norma uscita sui *project bond*. Quindi, cercare di spingere sia l'amministratore, sia il burocrate a farlo, magari con dei suntu o delle parole chiave, potrebbe essere un'idea.

\_\_\_\_\_.

Posso provocare con una riflessione diversa? Ho ascoltato tutto il discorso sulla burocrazia e mi sono messa nei miei panni. Ebbene, in realtà, secondo me oggi, essendoci stato il taglio delle risorse e via dicendo, interviene una vera e propria paura di fare; nel senso che sicuramente si sbaglierà, perché la gente è arrabbiata e dunque senza dubbio qualcuno se la prenderà con te.

Dietro al problema su cui stiamo riflettendo c'è una grande paura di incattivire ancora di più i cittadini e quindi troppo spesso ci si ferma per le pressioni intorno. Insomma, tu hai chiaro dove sei e hai abbastanza chiaro dove vorresti andare, ma per arrivarci non sei più in grado di seguire una linea retta, forse dovrai fare uno slalom di quelli molto speciali.

Quasi quasi metterei questo elemento davanti, rispetto alla burocrazia, in termini di fattori ostativi, perché invece la volta in cui la convinzione è generale si arriva anche in fretta a raggiungere gli obiettivi, senza sminuire assolutamente quello che si diceva in precedenza. So che cosa si intende. Tuttavia, in una squadra, come può essere una Giunta – non saprei, perché non ne faccio parte – interviene prima di tutto questo elemento, ossia il porsi il problema ogni volta che si vuole agire.

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Appelliamoci al Tribunale per i diritti dell'uomo a questo punto. Non ci resta altro.

### *Giacomo D'Arrigo*

AnciGiovane

Vorrei svolgere una riflessione velocissima. Mi iscrivo alla mozione di Monica, nel senso che non penso che sia una buona via di fuga quella dell'andarsi a nascondere dietro la mala burocrazia.

Dico questo al netto del fatto che sono straconvinto che esista una burocrazia nella sua accezione negativa e che la classe dei dipendenti della Pubblica Amministrazione sia vecchia, non anagraficamente, ma culturalmente e mentalmente.

Del resto, se passo un mese a spiegare quale sia il vantaggio dell'impiegare il *Wi-Fi* a Nizza, perdo tempo. Se mi rivolgessi a un mio coetaneo invece, sono sicuro che non sarebbe lo stesso. Questo è dunque un limite esistente.

Quanto alla sollecitazione sollevata stamattina dal presidente Violante circa il tema della formazione dei dipendenti e dei dirigenti, la trovo del tutto valida. D'altra parte, tuttavia, se questo diventa soltanto uno "sfogatoio" o un luogo dove andarsi a nascondere non si rende un buon servizio alla politica.

Penso che questo elemento sia presente, ma anche che accanto ad esso vi siano almeno altri due limiti. Il primo limite è quello a cui accennavo in precedenza, vale a dire che manca la politica con la P maiuscola, ossia il partito. Manca quel qualcuno che dava una visione d'insieme, che offriva una prospettiva più lunga, la stessa che magari tu, essendo più giovane non coglievi, ma che stava in un respiro generale. Se tale fattore fosse stato presente, le spiagge non sarebbero state fatte a pezzettini (Nizza, Roccalumera e Furci), ma sarebbero rimaste tutte insieme, grazie a una visione di più ampio respiro che invece manca. Manca soprattutto a noi, non a chi è un po' più grande.

Manca a chi appartiene a una generazione più giovane e che non ha avuto il tempo di frequentare chi si occupava di tali attività.

Il secondo fattore che invece è presente e incide è la paura, intendendola proprio in senso fisico. Circa due settimane fa, il Presidente dell'ANCI – anche in questo caso richiamo un fatto a cui si è accennato a questa mattina, non l'avevo detto, ma vedo che torna all'attenzione – ha incontrato il Presidente della Corte dei conti, al quale ha sostanzialmente espresso il proprio apprezzamento, ma aggiungendo che è necessario darsi una calmata, nel senso che non è possibile che ogni Corte dei conti regionale intervenga, di fatto orientando la linea di sviluppo.

La percezione media è l'attività della Corte dei conti, ma la percezione degli amministratori è la Corte conti regionale che sta sempre più espandendo il proprio campo di azione non soltanto verso il tema degli studi, come diceva prima il professore, ma anche con interventi che condizionano e "impauriscono", perché la nostra generazione – adesso la dico in maniera un po' romanzata – è quella post tangentopoli.

Ricordo che tutto è iniziato – concludo con questo brevissimo ricordo personale – quando c'era ancora la DC, tantissimo tempo fa. Il mio Sindaco – lo era allora e lo è tuttora – in quel periodo diceva: non facciamo niente, perché qualsiasi cosa facciamo ci prendono.

Penso che questo "clima", che era presente quanto meno nei partiti di Governo, abbia inciso nelle esperienze politiche che sono venute dopo. In altri termini, la "paura" non è tanto quella di mettersi

la notte a scrivere le carte, come diceva la brava collega abruzzese, quanto quella di dover finire la propria attività politica, a causa di una sentenza interpretativa della Corte dei conti. Non interviene solo il tema della mala burocrazia, ma c'è anche qualcosa in più... (*Interruzione fuori microfono*)  
È una cosa a metà strada tra l'UDC e l'MPA. Si butterà sull'UDC, perché Nizza è un buon termometro per capire chi vince. Lui si è buttato sull'UDC e quindi vuol dire che vincerà.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

[...] la vaghezza delle disposizioni, gli interessi sottesi alle singole delibere e questo intervento. Tale operazione si chiama controllo coadiuvante della Corte dei conti, ed è stata fatta un paio d'anni fa con la legge finanziaria di Tremonti. Peraltro, adesso è in ballo anche la storia del controllo preventivo – non so se passerà – che è un altro pasticcio. In una grande Regione, come la Lombardia, il Piemonte, il Lazio, la Campania eccetera, il controllo preventivo dei bilanci da parte di cinque componenti della Corte dei conti, le cui competenze non sempre sono eccelse, diciamo così, blocca tutto. Prima o poi lo capiranno, ma alla base di tutto questo vi è il fatto che la politica non ha reagito a quanto è successo e non ha fatto nulla, non dico per evitare, ma almeno per prendere le distanze da quello che è accaduto. In tal modo naturalmente si produce un effetto giustizialista automatico. Se oggi chiedete ai cittadini se preferiscono il controllo della Corte dei conti o quello degli assessori, sceglieranno la prima opzione. Questo è un dramma, perché quando perdi spazio, riconquistarlo è complicatissimo.

\_\_\_\_\_.

Vorrei svolgere un intervento un po' diverso da quelli che si sono susseguiti fino ad ora. Il Presidente chiedeva se qualcuno tra di noi avesse un'idea meno pessimista.

Per collegarmi anche a quello che diceva la dottoressa, dico che se nella Pubblica amministrazione qualcuno ha un'idea positiva e ha voglia di portarla avanti, alla fine, anche facendo dei combattimenti terribili, ci riesce. Tuttavia, ci deve essere una grande forza di volontà, bisogna dedicarsi fino in fondo alla causa e credo che accanto a questo ci sia bisogno anche di costruire una rete di rapporti e relazioni che consentano di raggiungere l'obiettivo.

Questo è ciò che dovrebbe fare la politica. La politica dovrebbe voler dire cercare di stare insieme, di relazionarsi e di portare avanti un progetto, un programma, per raggiungere un risultato e un obiettivo.

Il problema vero è che quello che diceva il Presidente è giusto: la politica in questi anni ha fatto dei passi indietro e non dei passi in avanti. Se i cittadini sono così arrabbiati nei confronti della politica è perché non si sono sentiti rappresentati, non hanno sentito rappresentate le loro istanze e le loro esigenze.

Tale situazione si è acuita, perché l'opposizione – abbiamo fatto un'iniziativa sui pesi della maggioranza e dell'opposizione – ha condotto un certo tipo di politica, intensificando le denunce alla Corte dei conti e alla Procura della Repubblica.

Inoltre, molto spesso, anche nel Parlamento, invece di una politica che mettesse in equilibrio la maggioranza e l'opposizione, è stata supportata una politica che andasse incontro invece a un controllo più incisivo da parte degli organi competenti.

Nella mia città, ad esempio, siamo stati denunciati alla Corte dei conti dall'opposizione perché durante il festival abbiamo fatto fare lo straordinario ai vigili urbani. Una comunità di dodicimila abitanti che vede la partecipazione di centosettantamila persone durante i venti giorni del festival è ovvio che deve far fare lo straordinario agli agenti delle Forze dell'ordine.

Tuttavia, siccome non avevamo concordato con il sindacato questa possibilità, la Corte dei Conti ci ha mandato un avviso di garanzia e ora dobbiamo andare a difenderci perché abbiamo fatto fare questo progetto Obiettivo che non avevamo concordato nella piattaforma sindacale.

Credo che questi siano quei fatti oggettivi che fanno allontanare ancora di più anche chi vuole fare politica dal fare politica. Tale andamento andrebbe corretto.

È stata seguita una politica positiva quando, con la legge n. 81 del 1993, sull'elezione diretta del Sindaco, si è data ai Comuni la grande possibilità di costruire un programma, un progetto significativo; mentre poi, con il passare degli anni, il nostro legislatore ha cercato di indebolire la grande energia positiva che era venuta all'inizio degli anni Novanta.

Credo che bisognerebbe tornare a quell'esperienza positiva per dare la possibilità agli Enti locali di diventare di nuovo protagonisti del futuro del nostro Paese.

## *Dinora Mambrini*

Consigliere comunale di Livorno

Rispetto ad altre situazioni rappresentate, mi trovo in una condizione un pochino diversa, perché il ruolo di un consigliere comunale in una realtà di centosettantamila abitanti è particolare. Chiaramente, infatti, trovandomi a essere uno dei quaranta consiglieri comunali presenti, non ho capacità decisionali molto ampie.

Mettiamo il caso che, in una situazione come quella rappresentata per il Festival di Mantova, io sia l'interfaccia dei cittadini che hanno un'idea intelligente e che a me sembra tale. Come consigliere comunale, credo che l'iniziativa sia interessante. Faccio parte della Commissione cultura e decido, con i mezzi a mia disposizione, di promuovere questa libera intrapresa e creare un ponte fra quella che era partita come un'idea privata e la collettività, per dare vita a una buona interazione. A questo punto, non sono più un qualunque cittadino, perché comunque sono riconosciuto come consigliere comunale, ma non sono neanche l'assessore e non ho una capacità decisionale tale da poter effettivamente decidere il da farsi. Ricorro dunque ai mezzi a mia disposizione per cercare di convincere altre persone che questa è un'idea interessante e via dicendo.

Obiettivamente, in questa fase avviene spesso uno spreco di energie, perché magari purtroppo non vedo questo passaggio come possibile. Faccio del mio meglio, ma non riesco ad arrivare al risultato.

Al momento sto parlando di un caso ipotetico, ma nella mia testa lo potrei applicare a varie occasioni in cui sono accadute situazioni simili. Non siamo mai arrivati a creare un Festival della letteratura dal niente, però ci si può andare vicino.

A questo punto – non so se potete aiutarmi nella mia riflessione – interviene il vero dilemma, almeno per quanto mi riguarda. Vale a dire che, pur non essendo a un livello di rappresentanza talmente basso da potersi svincolare completamente dall'opinione che ha la pubblica amministrazione su quell'idea, non si hanno neanche le capacità decisionali adatte per dare indicazioni concrete. Si può cercare di mettere in relazione delle persone che potrebbero essere interessate, ma senza riuscire a produrre risultati concreti. Questa condizione crea un certo senso di impotenza. È difficile da sormontare, da oltrepassare e quindi può far passare a qualcuno, che è un pochino meno convinto e caparbio, la voglia di mettersi a disposizione quando viene bastonato da entrambe le parti: dal cittadino che ha avuto un'idea intelligente che non vede andare avanti e, viceversa, da una massa di altre persone che non vogliono prendere in esame questo tipo di idee.

La seconda riflessione è "opposta". In questo senso, vi riporto un esempio legato alla mia realtà. Livorno è una città dove passano molti crocieristi. La prima iniziativa che la Commissione turismo ha intrapreso, per quanto semplice e banale, è stata quella di fornire ai negozi delle vie più vicine al porto le date in cui passano le crociere. Abbiamo pensato che a quel punto sicuramente i negozi, che sono quelli che poi vengono a fare i Comitati dicendo che c'è inerzia dell'Amministrazione, sarebbero stati aperti in quei giorni e avrebbero fatto molti affari.

I negozi invece in quei giorni rimangono tranquillamente chiusi. Non posso coercire un negoziante a stare aperto nella data che gli ho indicato. Posso cambiare il Regolamento comunale e dargli la facoltà di stare aperto, posso solo "consigliargli" di stare aperto. Tuttavia, se il negozio rimarrà chiuso, mi troverò da una parte il negoziante che mi dice che non gli do opportunità, senza al contempo cogliere quelle che gli offro.

Si potrebbe obiettare che l'amministratore dà le opportunità che preferisce lui, senza invece offrire quelle richieste dal commerciante, come ad esempio la pedonalizzazione, piuttosto che avere le macchine dentro al negozio.

Questo è un problema che personalmente ho difficoltà ad affrontare e che è legato alle opportunità che puoi cercare di creare e che non vengono colte e le richieste che non riesci a ottemperare che invece sarebbero una intrapresa buona.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

La risposta è che bisogna fare *lobbying*, nel senso anglosassone del termine. Quando c'è una buona idea, prima di farsela bruciare – e questa è una regola del lobbismo, quello buono, non l'inciucio che è un'altra cosa –, occorre crearle consenso intorno. Dopodiché, sulla base di quel consenso si va in Consiglio comunale perché si è certi di portare a casa il risultato. Questo è indubbiamente un lavoro e spesso è anche difficile.

Vengo ora ai negozi. Come dicevi stamattina anche tu, Luciano, occorre il consenso. Se "somministrare" un orario e il negoziante non capisce quale sia il suo vantaggio e se lo vede arrivare lì, che interesse ha a osservarlo? Deve fare uno sforzo. Era quello che dicevamo prima.

Purtroppo dovete procedere per educazione e quindi creazione di consenso. Li riunite, gli fate vedere un grafico e spiegate loro che, stante un guadagno attuale di dieci, con il sistema da voi proposto possono guadagnare cento. Prospettate loro l'assunzione di due persone e spigate che cosa significherebbero tali assunzioni per la città. Loro sono ignoranti, spesso nel senso latino del termine, perché non vedono il vantaggio e hanno paura del cambiamento.

## *Angelo Soragni*

Presidente del Consiglio comunale di Cesenatico

Secondo me un'importante spunto l'ha dato il presidente Violante prima. Lo dico da osservatore esterno. Non appartengo al Partito Democratico, ma vedo le tensioni all'interno della politica italiana e nella fattispecie dentro a questo partito.

L'idea è che i partiti si stiano allontanando e sostanzialmente sradicando dal territorio, un po' sul modello americano. Non è solo il nome Partito Democratico che richiama un partito di centro sinistra americano.

Inizio veramente a vedere nelle primarie – è un'opinione meramente personale – non una risorsa, ma una sconfitta della politica. Per me le primarie sono la sconfitta assoluta della politica, perché un partito radicato sul territorio deve essere in grado di recepire le istanze del territorio stesso e di capire chi può essere la persona più adatta da proporre alla sua guida, che sia il deputato del luogo, il Sindaco o il segretario del partito nazionale. Per quanto mi riguarda, la vedo in questi termini.

Credo che sia un problema, per i giovani che affrontano un'esperienza politica, non avere i racconti di un padre o di un nonno che parlino di Giorgio Almirante o di Enrico Berlinguer. Questo non succede più e riguarda sia la destra, che la sinistra, che il centro; evidentemente vi saranno eminenti personaggi anche nella Democrazia Cristiana che non ho citato, come De Gasperi ad esempio.

Attualmente, figure di riferimento di questo tipo non ci sono e questo per noi giovani è un problema anche nell'approccio alla politica. A quale partito mi avvicino? Quali sono le idee chiare – una volta lo erano di più – sulle quali basare le battaglie nei confronti della tutela della famiglia, o di altri determinati valori, piuttosto che della sicurezza?

Tali idee contraddistinguevano la sinistra dalla destra, ma adesso non ci sono più gli schemi.

Potrebbe essere anche più giusto da certi punti di vista, però non vedo una base.

L'elettorato che va a votare Beppe Grillo – scusate il riferimento all'attualità – cosa pensa di fare? Vota un partito che rappresenta l'antipolitica? No, per me è l'antisocietà.

Non posso pensare che questa persona si candidi per diventare Primo Ministro del nostro Paese.

Spero e immagino che troverà qualcun altro da presentare per le liste di maggio-aprile 2013. Lungi da me parlare di personalismo in relazione a Beppe Grillo. È legittimo che si candidi, ma cosa propone?

Noi giovani come possiamo affrontare tale situazione? Pongo questa domanda prendendo spunto – credo di aver interpretato bene la sollecitazione del presidente Violante – dallo sradicamento. Pensiamo a un partito che, come in America, esce fuori negli ultimi quattro o cinque mesi, fa le primarie, propone un candidato, va avanti per questa battaglia e poi sparisce, dorme o va in letargo per tre anni e mezzo e infine si ripropone. Stiamo andando verso questo tipo di situazione. È un grosso timore.

Il problema si pone anche in Germania dove, come tutti dicono, sono molto più avanti di noi. Il partito dei pirati prende il 10 per cento dei voti, ma come fa?

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Innanzitutto, nei periodi di crisi economica, in tutta la storia delle nazioni c'è sempre un processo di individuazione del nemico, un soggetto sul quale scaricare le colpe.

Questo è il meccanismo abituale. In tutti i momenti di crisi economica nascono movimenti fortemente oppositivi a tutto che attribuiscono all'esistente la responsabilità di quello che è accaduto. Pensiamo ai Pirati in Germania o al movimento di Le Pen in Francia. Vi è un movimento di estrema destra in Ungheria, per esempio, e in tutti i Paesi ex sovietici è così.

È dunque in atto questo processo "normale" nei periodi di crisi. Tuttavia, tra il partito dei Pirati e Grillo vi sono molte differenze. Innanzitutto, quello dei pirati è un movimento davvero orizzontale; mentre quello di Grillo è un iper potere. È una cosa diversa. È un meccanismo di formidabile utilizzazione della rete, sulla quale si costruisce un sistema di filtro e di messaggio che è completamente diverso dalle regole ordinarie.

Tutto ciò avviene sulla base di quale principio? L'antipolitica non è l'essere contro la politica, perché Grillo intende fare politica. Il punto è la soluzione non razionale e non negoziale del conflitto.

La politica è il luogo nel quale i conflitti hanno proposte di soluzione razionali e negoziali, si procede cioè attraverso la contrattazione tra persone che la pensano diversamente o tra forze diverse.

Questo meccanismo è saltato innanzitutto con il dato del cosiddetto bipolarismo italiano che sostanzialmente ha elevato una diga tra le due formazioni, impedendo o bloccando il dato di fondo, ossia il parlare con l'avversario, che è tipico della democrazia. La differenza tra la democrazia e la guerra è che in guerra l'avversario lo ammazzi e in democrazia ci parli.

L'atteggiamento di Grillo è una proposta di risoluzione non negoziale, cioè l'aggressione, e non razionale. Se osservate le proposte che fa, vi rendete conto che sono tutte campate in aria, ma rispondono a un'esigenza di antagonismo estremo.

Il problema allora non è l'antipolitica, ma costruire il primato della negoziazione. Se quest'ultimo trova luogo nell'azione politica, è chiaro che a quel punto quegli spazi vengono bruciati.

Sono convinto come lei che le primarie segnino la sconfitta della capacità di decidere del partito politico, perché molto spesso si ricorre alle primarie quando il partito non è in grado di indicare un candidato.

Peraltro, intervengono alcune degenerazioni democratiche, perché se il segretario di un certo partito, che ha ottocentomila iscritti, è eletto con la partecipazione di un milione e duecentomila iscritti, voglio capire chi diavolo lo ha eletto e io che cosa c'entro, visto che ero in minoranza tra quelli che l'hanno eletto?

La fotografia di questa situazione – posso parlare liberamente visto che si tratta del mio partito – è ravvisabile nel fatto che quando Veltroni si è dimesso, lo ha fatto in conferenza stampa e non davanti a una sede di partito, perché non era al partito che doveva rispondere.

Tutto ciò non è accaduto per colpa sua. Essendo stato eletto dalla maggioranza dei cittadini, non ben identificati, si è dimesso davanti all'opinione pubblica. Del resto, era il tribunale dell'opinione pubblica che lo aveva eletto.

Questo comporta delle articolazioni di degenerazioni della democrazia. Oggi il problema non è consolidare la democrazia, ma è quello che essa sta diventando. Si stanno infatti alterando completamente i meccanismi democratici, basati su trasparenza, controllo relazione politica, negoziazione e così via. Quindi, sono abbastanza d'accordo con quello che dice lei.

Sta di fatto che occorre faticosamente riprendere il principio di negoziazione, però se parlo con l'avversario mi dicono che sto facendo un inciucio e d'altra parte se non parlo con l'avversario, con chi diavolo devo parlare? Come costruisco la politica se non parlo con quelli che la pensano diversamente da me?

Al contempo, se faccio questo, sono accusato. Questa è la degenerazione della politica e della democrazia: porre il tradimento come denominatore del dialogo con l'avversario, perché è introiettata una logica bellica in questa situazione.

L'alfiere di questo processo è stato, nel tempo, un quotidiano come Repubblica che ha dato un'idea bellica della vicenda politica: Tizio si scontra con Caio, Tizio bacchetta Caio. Provate a osservare i titoli. È una tecnica di comunicazione. Ha continuamente costruito il conflitto. Spesso la scena manca, però c'è sempre il retroscena e ci sono i retroscenisti.

Ieri cliccavo sul sito di *Repubblica* e ho visto che, a partire da una certa data, si indicavano dieci retroscena al giorno, ma legati a cosa?

Tutto ciò accade perché la politica è complotto. Essendo tale, posso propormi come chi svela dove sta il complotto e devo trasmettere un'idea del complotto continuo della politica. Questi sono meccanismi culturali profondi, non sono cose da poco.

\_\_\_\_\_.

Vorrei solo svolgere una considerazione più strettamente legata al mio lavoro e a quello che diceva la dottoressa. Forse si tende, come Amministrazioni pubbliche, a dare più dati e meno informazioni. Faccio l'informatico di professione e quindi magari rendo più chiaro il concetto, perché è difficile. Ebbene, spesso l'Amministrazione pubblica è bravissima a comunicare i dati relativi a quello che fa, ma non è capace di informare su quello che effettivamente i dati stessi hanno prodotto. Questo è un aspetto che dovrebbe essere curato attraverso la comunicazione.

\_\_\_\_\_.

Per fortuna sono del PdL, che non esiste più, e quindi non mi creo tutti questi problemi.

Mi riallaccio al discorso di Giacomo relativo agli amministratori che hanno paura di amministrare. Ebbene, sono un consigliere comunale di opposizione, ma mi trovo nella situazione inversa perché ho a che fare con un'Amministrazione e un Sindaco molto spregiudicati che, sfruttando i lunghi tempi della giustizia – Corte dei Conti, Procura della Repubblica e via dicendo – procede a sua discrezione.

Due anni fa, a Casapulla, in provincia di Caserta, abbiamo denunciato alla Procura un abuso edilizio su un Piano casa dove erano state aumentate delle volumetrie e secondo il quale si dovevano costruire centocinquanta appartamenti.

Il Sindaco, in Consiglio comunale, ci ha chiesto espressamente di andarlo a denunciare, qualora avessimo visto degli abusi. Morale della favola: abbiamo seguito il consiglio e alcuni mesi fa la Procura ha sequestrato tutto e ha mandato avvisi di garanzia a tutti, tranne che agli amministratori. Sono stati colpiti i tecnici del Comune che hanno avallato queste scelte e noi abbiamo avuto minacce di morte.

Il punto che volevo focalizzare e discutere con voi è che ora ci troviamo in una condizione per cui per colpa nostra hanno sequestrato il cantiere. Sono passati due anni. Le ditte che lavoravano lì erano in odore di camorra logicamente. A Caserta non si lavora se non lo si è. Quindi, le persone sono rimaste disoccupate. Sono stati organizzati scioperi da parte dei lavoratori. Qualche nostro concittadino aveva anche investito i suoi soldi, comprando la quota e adesso si ritrova in questa situazione.

Attualmente, quindi, noi che abbiamo denunciato veniamo considerati i cattivi, perché per colpa nostra si è creata questa condizione. Esistono, pertanto, anche amministratori che, giocando sui tempi della giustizia, purtroppo lunghi, si muovono in un certo modo.

Del resto, con chi mi devo interfacciare come consigliere comunale? Durante un incontro che abbiamo avuto con un magistrato, ho detto chiaramente che ci dicessero se ci dobbiamo dimettere. Se infatti loro hanno tempi biblici e noi dobbiamo portare avanti una battaglia, devono farci sapere cosa dobbiamo fare e in caso ci dimettiamo.

\_\_\_\_\_.

Vorrei tornare sul tema più specifico dei beni culturali, con una piccola premessa per rimanere legati all'ultimo punto sollevato.

In conclusione del suo intervento, l'assessore regionale ha sottolineato come l'accesso alla politica, o meglio alla rappresentatività politica, di fatto non richieda particolari requisiti. Detto in questi termini può anche apparire vero, ma di fatto tutti quanti noi sappiamo che non è così. A differenza dell'ottimo e brillante assessore regionale, infatti, noi ci confrontiamo con l'elettorato, che non è un requisito da poco.

Sul piano prettamente tecnico, sono d'accordo nel dire che sarebbe meglio per noi avere maggiori conoscenze, però non ho mai creduto ai tuttologi, a quelli che sanno tutto dei beni culturali, dell'urbanistica e via dicendo. Quindi, è un bene che ci sia distinzione tra il ruolo del politico e dell'amministratore, e il ruolo tecnico, che non è soltanto suggellato dalla Bassanini; meno male, così il Sindaco si è salvato, perché perlomeno vi è la responsabilità del dirigente dell'ufficio tecnico. Da questo punto di vista, è opportuno dividere le competenze, perché di fatto anche legalmente è così. Il politico deve avere una visione, sulla base della quale individua un indirizzo, che sarà la burocrazia a eseguire e realizzare.

Condivido il sogno di cui parlava prima la dottoressa, invitandoci a credere nelle nostre idee e a cercare di realizzarle. Ebbene, noi andiamo avanti. Credo che non manchino la volontà, la voglia e la determinazione per farlo, però indubbiamente ci scontriamo con l'apparato burocratico, che ha la responsabilità anche legale di fare eseguire determinate operazioni.

Vorrei adesso arrivare al problema della gestione e valorizzazione dei beni, per poi presentare delle proposte. Mi è sembrato di capire che gli aspetti in questione sono due e che uno è legato alla possibilità di accesso ai finanziamenti pubblici.

Mi permetto allora, in vista delle conclusioni di domani e per aiutare i relatori, di riproporre l'idea già avanzata in precedenza. Mi riferisco alla possibilità – affinché, una volta tornati nel proprio territorio, non ci si ritrovi nelle condizioni precedenti – di istituire un organismo, un tavolo, che nasca dall'idea della scuola dell'Associazione italiadecide e che sia interistituzionale. Con ciò, intendo dire che dovrebbe essere prevista la presenza di Confcultura, e quindi di Confindustria, dell'Associazione italiadecide con un ruolo magari di promozione, degli amministratori locali che intendono promuovere i beni sul proprio territorio, dei tecnici che possono essere amministratori, ma che si pongono in ausilio per la progettazione di cui, come abbiamo detto, c'è fortemente bisogno.

Come diceva un collega ieri giustamente, questo tavolo non può diventare un elemento di burocrazia – altrimenti avremmo creato l'ennesimo problema –, ma deve essere invece fortemente snello, strumentale e funzionale alle nostre esigenze. Dovrebbe trattarsi di uno strumento facilmente accessibile a tutti e che possa prospettare delle soluzioni, nel caso in cui si volesse valorizzare un bene o far gestire un bene ad un'impresa.

Detto questo per quanto guarda l'aspetto del finanziamento pubblico, passo adesso al privato, dicendo che occorre creare valore. Se questo è il nostro obiettivo, il che significa dare maggiore forza all'idea cultura e allo stesso tempo – gli amministratori vogliono anche questo – creare ricchezze e redditività sul territorio, con tutto l'indotto che ne consegue, è necessario cambiare mentalità.

A tal fine, secondo me, gli Enti pubblici dovrebbero dare più spazio ai privati. Ciò significa che tanti beni, che rischiano davvero di diventare musealizzati, perché non fruibili, dovrebbero essere ceduti – in presenza di progetti seri ovviamente – per poter realizzare questa redditività.

Spesso c'è una sorta di gelosia per cui si intende il bene come una proprietà e si impedisce all'altro di accedervi, a meno che non si ritenga di ricavarne un vantaggio.

Tuttavia, se si ragiona sempre in questi termini, la ricchezza che può derivare dalla fruizione del bene pubblico evidentemente non può determinarsi.

Nell'ambito privato, ho delle difficoltà nella mia città da questo punto di vista, perché la gestione sarebbe essenzialmente di beni archeologici e mi scontro con la Sovrintendenza; parliamo di Santa Maria Capua Vetere. Tuttavia, chi ha un bene di proprietà e vuole creare redditività dovrebbe effettivamente garantire una maggiore presenza, un radicamento del settore privato per una fruizione funzionale alla crescita e alla redditività stessa.

Quanto alla dottoressa Asproni, mi farebbe piacere invece avere un supporto per bypassare la problematica di questo maggiore muro rappresentato dalla Sovrintendenza – ripeto, in parte affievolito perché sul territorio adesso c'è un funzionario maggiormente disposto –, affinché anche questi beni, che in occasione di eventi sporadici dimostrano una grande attrattività, possano divenire invece attrattori di progetti molto più ampi.

Non so se nel gruppo delle imprese che la dottoressa coordina ci sono attori che insistono sul territorio, però sarebbe utile avviare un discorso di questo tipo, perché ne potrebbe beneficiare l'intero territorio.

\_\_\_\_\_.

Innanzitutto, permettetemi di ringraziarvi, perché queste ore passate insieme sono state davvero importanti per me e mi hanno convinto ancora una volta – non che ce ne fosse bisogno – della bontà dell'idea della Scuola per la Democrazia.

Del resto, in un momento come quello che tutti stiamo vivendo – siamo tutti amministratori e quindi lo percepiamo ancor di più – vedere tanti giovani preparati, attenti, volenterosi e capaci, non può che farci ben sperare.

Credo che l'idea del tavolo interistituzionale sia meravigliosa. Abbiamo detto tante belle cose, tutte giuste, e ogni punto di vista è condivisibile, perché si parla delle problematiche che, ahimè, ci troviamo a riscontrare quotidianamente, però bisogna partire da un punto altrimenti queste idee, per quanto belle, rimangono sostanzialmente astratte.

Credo dunque che un momento di condivisione stabile, fisso, ben definito e identificabile, sia fondamentale. Penso che potremmo anche assumere l'impegno di lavorare in questo senso, perché questi eventi sono importanti se creano le basi per far meglio in futuro e superare le barriere esistenti.

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Come associazione, abbiamo la seguente modalità di lavoro: svolgiamo dei lavori, a cui segue la conclusione e presentiamo un rapporto. Oltre a ciò, vi è poi l'attività di un Osservatorio. Al momento, abbiamo un Osservatorio sulle infrastrutture che mette insieme tutti gli attori che si occupano di tale materia nel nostro Paese, dai grandi soggetti come le Ferrovie, agli imprenditori, come l'AGI, l'associazione delle grandi imprese, o altri soggetti minori, come ANAS, AISCAT eccetera.

Abbiamo anche un Osservatorio sull'energia, che nasce dal rapporto fatto sull'energia, e terremo a breve un seminario con il ministro Passera sulla bozza del Piano energetico nazionale che è stato presentato.

Quello che si potrebbe fare adesso sarebbe un Osservatorio sulla valorizzazione dei beni culturali, che parta però proprio dalle esperienze dei giovani amministratori e metta questa questione al centro, anche perché da quello che ho visto i giovani amministratori provengono prevalentemente dai piccoli o medi Comuni.

L'amministratore giovane del grande Comune, invece, ha una serie di chance tra le mani che forse sono diverse da quelle possibili per l'amministratore del piccolo Comune.

Patrizia, che cosa ne pensi?

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

È faticoso. Mi sembra un'ottima idea, Presidente, soprattutto per quello che hai detto e cioè che i giovani amministratori si trovano nei piccoli Comuni; mentre gli altri hanno *chance* diverse e anche altri meccanismi, che gli permettono di andare avanti per conto loro.

Il vostro leader Giacomo mi diceva che in realtà i giovani amministratori sono molti più di quelli presenti oggi, quindi quello sarebbe anche un modo di coinvolgere territori diversi con esperienze diverse. Sono venticinquemila. Parliamo di amministratori giovani e di piccoli Comuni, quindi è molto interessante. Lo trovo un punto di forza e non di debolezza.

\_\_\_\_\_.

una grande difficoltà, perché percentualmente abbassa la media dei Presidenti delle Regioni. Ci vantavamo del fatto che i Comuni fossero i più bravi, ma solo la sua elezione ha bilanciato tutti noi. È un colpo basso.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

L'altra cosa che voglio ribadire – ne abbiamo parlato oggi con il Presidente – è la proposta che ho fatto ieri, spontaneamente, ascoltandovi: secondo me bisogna cominciare a incidere, a parlare, a palesarsi. Ciò può avvenire attraverso la lettera che vi ho invitato a redigere o anche in altro modo. Si potrebbe procedere con uno scritto o con un incontro con Monti, questo lo deciderete voi, però è necessario individuare un momento in cui i signori che stanno nell'iperuranio visualizzino l'esistenza di una realtà e non possano fare a meno di vederla, perché è un pugno in un occhio. Deve trattarsi di questo e scusate se sono brutale.

Da questo punto di vista, faccio anche un piccolo inciso sui media che secondo me oggi sono un problema del Paese. I giornali italiani, per quanto stiano perdendo copie – e di questo siamo tutti grati, perché il *web* è molto più libero –, sono uno dei problemi del Paese perché intercettano soltanto quello che vogliono e spesso ignorano questo tipo di realtà a discapito del Paese stesso. Quindi, bisogna farsi vedere e bisogna farsi sentire con delle azioni concrete che non possono ignorare.

Come ha detto qualcuno, una volta che si finisce sui giornali, improvvisamente si ha l'attenzione. Non tutti hanno le Minetti per finire sui giornali, ma forse ce la faremo con qualcosa di concreto.

\_\_\_\_\_.

A questo punto tirerei le somme, in modo che si sia tutti d'accordo per domani mattina. Se per tutti va bene, quindi, i punti che portiamo avanti sono: la questione della burocrazia, la questione della rete *web*, la proposta del tavolo interistituzionale, una migliore comunicazione all'interno delle amministrazioni e, solo una volta che quella è fissata, all'esterno, per far sapere chi siamo.

\_\_\_\_\_.

Per concretizzare la nostra esperienza – mi pare che la proposta sia venuta da diverse parti –, perché non pensare ad una associazione che studi e promuova istituzionalmente politiche di buon governo, per avere quell'identità che non abbiamo?

In effetti, se da un lato mi si dice che non abbiamo identità, se vogliamo fare la rete *web* e se dobbiamo far emergere le nostre proposte positive, allora scriviamo che il nostro oggetto statutario è la promozione e la politica di buon governo a livello comunitario, nazionale e locale e impegniamoci, a prescindere dall'aspetto elettorale.

Cerchiamo veramente di creare una rete tra di noi. Questa è la proposta che lancia.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

La prima domanda riguarda la burocrazia, se non sbaglio. Dal mio punto di vista, porrei attenzione a quanto aveva giustamente detto il Presidente Violante, ossia di puntare sulla questione che in Italia si passa sempre per una sburocratizzazione orizzontale.

Questo per me è il nodo fondamentale. Il termine burocrazia è ormai trito e ritrito: quando c'è un problema è colpa della burocrazia. Pertanto, andrei a vedere dove si può incidere sul tema e credo che, proprio sui beni culturali, vi sia una serie di norme che nello specifico ostacolano i passaggi. Penso che questo sia un elemento da sottolineare.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Questo si può fare. Se mettiamo insieme l'Osservatorio, questa può essere una delle attività da portare avanti.

Mi piace abbastanza l'idea di un vostro incontro con Monti – glielo proponiamo, non sarà tra una settimana – però bisogna considerare di presentarsi in quella sede con una proposta. Non si va a dire che esistiamo.

Il punto da cui è partita Patrizia riguarda il fatto che una delle priorità del Governo è un progetto di valorizzazione dei beni culturali. Occorre comunque avere le orecchie attente ai progetti che riguardano la valorizzazione dei beni culturali. Come ha detto lei ieri, infatti, beni come le basiliche o gli scavi romani non si delocalizzano e non possono essere replicati, al massimo si può fare una fotografia. Pertanto, hanno una specificità attrattiva che va fortemente valorizzata.

Questo è il ragionamento da svolgere, è un aspetto che considererei, o almeno ci proviamo.

Speriamo che riesca. Non è detto, ma può darsi.

Peraltro, parliamo di un tema che riguarda l'Italia, lo sviluppo, la ripresa, i giovani e tanti altri aspetti. Molte operazioni di gestione, inoltre, possono essere affidate a cooperative di giovani e questo consente la possibilità di creare occupazione sul territorio e così via. Se siete d'accordo, consideriamo tale elemento come obiettivo che vogliamo porci e poi sentiamo cosa dicono gli altri.

Mi pare, inoltre, che anche il 2020 sia un aspetto su cui puntare. Insomma, abbiamo un sacco di cose da fare.

\_\_\_\_\_.

Per quanto riguarda il tavolo interistituzionale, non si potrebbe pensare di creare, a mo' di modello GAL, un centro studi che faccia da facilitatore per la progettazione?

Il GAL funziona in questo modo: il tavolo si rapporta a tutti i livelli e poi il Centro studi avverte dell'emanazione dei bandi con la relativa modulistica, la progettazione, e propone di coadiuvare l'attività.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Questo è un lavoro tipico dell'ANCI. Forse potreste chiedere all'ANCI di svolgere tale attività. Bisogna evitare di moltiplicare gli Enti. Pertanto, se esiste qualcuno preposto a svolgere queste operazioni che lo faccia.

Tra l'altro, se si tiene l'incontro con Monti, poco prima si farà una riunione con Delrio, e racconteremo queste cose, chiedendo perché l'ANCI non svolge queste operazioni, che sono un tipico lavoro di servizio.

## Patrizia Asproni

Presidente ConfCultura-Confindustria

Vi voglio suggerire anche il sistema della piattaforma, un sistema europeo che abbiamo copiato come imprese.

Come vi dicevo, abbiamo costituito varie piattaforme dentro Confindustria. Io mi occupo di quella del *cultural heritage*, ma vi è anche la piattaforma *future for internet* e la piattaforma biotecnologie, tutte priorità Paese che verranno poi portate in Europa.

La piattaforma è democratica, nel senso che tutti sono uguali; io sono il *chairman* ma solo perché lavoro, cioè faccio un coordinamento. Le imprese, gli istituti di cultura, i musei sono tutti allo stesso livello. Nessuno vale più dell'altro.

Inoltre, la piattaforma è assolutamente orizzontale, anche negli argomenti. Si riunisce quando ci sono delle questioni da affrontare, nel senso che il *chairman* lancia la call, avverte che vi sono delle tematiche da trattare e propone di riunirsi per parlarne.

La piattaforma for *cultural heritage* è composta da trecentoundici persone che vengono alle riunioni. Infatti, ogni volta dobbiamo chiedere le aule al MIUR che si vede arrivare una caterva di gente.

Tutti vengono volontariamente. Nessuno li obbliga. Se ci vuoi stare, ci stai; se non ci vuoi stare, non ci stai. Se sei interessato, vieni; se non sei interessato, non vieni. Funziona benissimo, proprio perché è su base volontaristica e serve a recepire informazioni utili per tutti.

Abbiamo tenuto la quinta riunione di questa piattaforma tre giorni fa e l'aula era strapiena.

Anche in quella sede ognuno presenta il proprio lavoro e si fa network, che ormai è diventata un'attività fondamentale.

## Luciano Violante

Presidente di italiadecide

A questo punto proporrei di sospendere i lavori.

Domattina chiedo ai due relatori di vederci alle nove, perché alle nove e mezza si comincia.

Dovremo essere puntuali perché sono previsti due brevi interventi dei Presidenti del Consiglio regionale e della Regione, a cui seguirà l'intervento del Ministro Profumo, ma poi le autorità hanno un impegno alle undici e quindi devono andare via.

\_\_\_\_\_.

Vi do una comunicazione velocissima, visto che parliamo di turismo culturale. Domani finiremo i nostri lavori all'una. Nella stesso giorno, Aosta ha la sua manifestazione più importante nel settore culturale e tradizionale, ovvero la *désarpa*, la discesa a valle delle mucche che attraverseranno tutto il centro della città.

Aosta sarà aperta e saranno proposti i prodotti dell'enogastronomia, a cui molto del nostro artigianato è legato. Quindi, se quando finiamo vogliamo andare in centro tutti insieme, noi valdostani abbiamo le macchine, se avete bisogno.

\_\_\_\_\_.

Per quanto riguarda le reti, sono emerse richieste in due direzioni. La prima è quella della rete come *web*, per riuscire a portare la cultura, il bene culturale all'interno del singolo o del polo museale su internet, l'unico mezzo che attualmente ci consente di essere conosciuti in qualsiasi parte del mondo. Inoltre, si pone una necessità di reti intese come legami, che abbiamo suddiviso in tre ambiti. Abbiamo parlato di reti verticali, tra Enti locali, Regioni e Governo, capaci di omogeneizzare la struttura sul territorio e di reti tra gli Enti locali e i possibili finanziatori, i soggetti privati, gli operatori del settore. Si richiamava il concetto del *project financing*, di cui abbiamo parlato questa mattina. Questo tipo di reti sarebbero orizzontali e capaci di sopperire alla mancanza di fondi, quindi portare la cultura ad avere un buon *budget* su cui investire.

Se posso, a questo punto inserirei il mio intervento che era diverso da tutti gli altri e si legava a ciò di cui abbiamo parlato questa mattina. Il mio ragionamento era il seguente: se nei nostri musei ci sono così tante opere lasciate a se stesse, perché non affittarle e con quel denaro ristrutturare ciò che per noi è più importante? So che vi sono molte controversie da questo punto di vista, ma potrebbe essere un'idea per trovare altri fondi. Così facendo, non rimarrebbe solo l'opzione di andare a chiedere aiuto a dei privati o dei *think tank*, ma sarebbe possibile autosovvenzionarsi con le opere che al momento non sono esposte.

L'ultimo tipo di reti è quello tra località lontane, che però hanno delle similitudini. Quindi, facendosi conoscere reciprocamente possono riuscire a rendere un territorio più appetibile e a dare uno scambio di cultura che in Italia potrebbe essere importante perché non tutti propongono la stessa cosa nello stesso modo.

---

In una lettera, è contenuta la proposta di utilizzare l'associazione Piccoli Borghi insieme all'ANCI, come elemento di congiunzione.

Un altro aspetto, invece, è quello della burocrazia intesa in un'accezione più ampia. Noi abbiamo cercato di schematizzarlo un po' perché era ripresa in una serie di interventi e considerazioni, non solo nella discussione che si è sviluppata nei due giorni, ma anche dalle considerazioni che ci sono state consegnate e sostanzialmente l'abbiamo suddivisa in diversi filoni.

In primo luogo, abbiamo parlato di una burocrazia che sia riorganizzata in funzione di un minor numero di adempimenti da svolgere per la gestione del patrimonio e nella costituzione di nuove attività e di *start-up*; una burocrazia intesa quindi come minori adempimenti che vanno incontro a un numero di vincoli enorme. Come emergeva da tutti gli interventi, infatti, la burocrazia nel nostro Paese assume un carattere impeditivo, ostativo, più che di semplificazione. Purtroppo, anche nell'elencazione di tutti i colleghi, la burocrazia assume un'accezione negativa e non virtuosa.

Da ultimo, si è parlato di burocrazia intesa come impianto normativo e legislativo che tenda meno alla conservazione e più a una dinamica di produttività degli Enti, cercando di individuare i canali necessari a mettere in moto delle dinamiche di carattere economico attorno al patrimonio, che è visto come l'insieme di tutta una serie di segmenti, culturale, ambientale, storico e enogastronomico i quali, insieme, riescono a modificare il quadro normativo in termini per l'appunto di semplicità e di una fruizione che guardi non solo al patrimonio come conservazione, ma nella veste che forse oggi è quasi necessario assumere, ossia quella della produttività.

Le due macro aree che abbiamo individuato sono queste, partendo da quello che diceva Monica e che è stato ripetuto in tutti gli interventi, ossia la necessità di tutelare, valorizzare e promuovere il patrimonio dei mille Comuni e dei mille borghi che parte da qualità enormi e caratteristiche che, con una normativa più adeguata, garantirebbero la sostenibilità, lo sviluppo e il mantenimento delle popolazioni.

Abbiamo evidenziato, all'interno della discussione, che tutta una serie di territori in difficoltà per il mantenimento dei livelli di vivibilità e sostenibilità, attraverso un discorso di valorizzazione dei patrimoni, delle caratteristiche autoctone luoghi e con una legislazione più attenta a questo aspetto, potrebbero sicuramente aumentare le qualità e quindi la sostenibilità dello sviluppo e del futuro in questi borghi.

Queste sono state le tracce seguite nei ragionamenti svolti. Ovviamente, appunteremo le riflessioni che emergeranno dalla discussione, per presentarle domani in termini più globali e di insieme.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Sulla questione della semplificazione burocratica, dobbiamo chiederci come mai le leggi in materia – ne abbiamo varate cinque o sei negli ultimi anni – abbiano avuto un effetto pari a zero.

Secondo la mia interpretazione, si è realizzata un'idea orizzontale della semplificazione che si concretizza nell'eliminare tutta una serie di aspetti, ma il problema a mio avviso è un altro e comporta la necessità di valutare procedura per procedura che cosa vada semplificato.

Ogni procedura di diritto amministrativo, infatti, ha le sue specificità. Per quanto riguarda i beni culturali, ad esempio, dobbiamo analizzare quale sia la procedura, quali siano i passaggi inutili, sovrabbondanti e andare a semplificarla.

Credo che questo sia il criterio da seguire. Anche se proseguiamo in questo lavoro, dobbiamo tenere presente tale filone, ossia avere bene in mente bene quali siano le procedure e capire, tra Sovrintendenza, assessori regionali, assessori comunali, Ministero e via dicendo, che cosa possa essere semplificato, perché credo che questo sia l'unico modo per poter procedere correttamente.

Non si è realizzato ciò che si intendeva concretizzare perché si è assunta un'idea secondo la quale il modo giusto di operare era quello di eliminare un certo numero di norme, ma senza ottenere alcun risultato.

Se invece si eliminano tre specifiche norme di una procedura, probabilmente si riesce a sbloccarla. Quindi, bisogna individuare, anche sulla base dell'esperienza concreta che fa il privato soprattutto quando interloquisce con il pubblico, i passaggi impeditivi e agire su quelli.

\_\_\_\_\_.

[*interruzione audio*] utilizzare questo principio dell'In Thinking anche in ambito procedurale e normativo e – perché no? – studiare anche l'esperienza giapponese, perché loro hanno la forma mentis di semplificare il più possibile. [*interruzione audio*]

L'Unione europea cosa dice su questi due fenomeni che immagino siano peculiarità italiane?

[*interruzione audio*]

### *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

[...] la macchina che invece dovrebbe essere accelerata e terzo la giustizia, perché i ricorsi, che potrebbero essere risolti molto velocemente, vengono rinviati di continuo.

Quindi, quando uno fa ricorso sa che non finirà mai e lascia perdere. Dico questo per quanto riguarda le imprese.

Peraltro, hanno tassato i ricorsi perché adesso presentare un ricorso al TAR comporta una spesa di quattromila euro, ma questo chiaramente non può scoraggiare. È semplicemente un modo per far cassa.

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Prima ancora, credo che sia meglio cominciare a svolgere il lavoro di cui si è detto. Semplifichiamo la procedura, perché più si semplifica e più si eliminano possibili nodi di contestazione. Non so se è chiaro il mio ragionamento: ci sono molti passaggi, ciascuno dei quali può essere oggetto di contestazione; pertanto, eliminando dei passaggi, si eliminano anche delle possibilità di contestazione.

Voglio evidenziare anche che abbiamo una cultura legata a quella che io chiamo la "partecipazione oppositiva". Vale a dire che si partecipa per impedire che l'operazione si realizzi e non viceversa; tanto che adesso vi è Avventura Urbana, un Centro studi, che studia le questioni della risoluzione dei conflitti territoriali. Ad esempio, sulla Gronda di Genova, che è un passaggio particolare, il Comune ha chiesto loro di discutere con le comunità locali di come realizzare un'operazione il meno dannosa possibile.

Ebbene, alla fine di questa discussione è stato redatto un progetto che ha salvato una decina di palazzi, è costato di meno ed è stato accettato dalla pubblica opinione. C'è anche questo aspetto da considerare. Infatti, se hai la cultura dell'opposizione, è chiaro che non funziona il meccanismo. Il ragionamento è quello per cui si decide di realizzare un'attività e la si impone pensando che sia la più bella del mondo e perché così si è deciso. Questa condizione ormai non funziona. Cosa diversa, invece, è dire: vorremmo riunire il punto A con il punto B, quindi discutiamo insieme per decidere se è il caso di farlo, come va fatto e qual è il modo migliore per spendere i soldi che dovremo investire.

In queste situazioni possono intervenire dei dati culturali che, tuttavia, si correggono una volta che comincia a nascere un meccanismo di fiducia. Se si riducono gli ostacoli e tutto ciò che impedisce il movimento, si riducono anche le occasioni di problemi intorno alla questione. Quindi, più il procedimento è lineare e meno occasioni di conflitto si hanno. Questo è ciò che intendevo dire.

*(Interruzione fuori microfono)* È emerso il concetto della rete come *web* che è tutt'altro che secondario, perché porta il bene culturale immediatamente nella condizione di ricevere una potenziale attenzione globale. Intendo dire che se vedo le antichità romane, tra le altre venticinquemila iniziative che esistono in proposito, trovo anche quella del vostro Comune. Se cerco dei siti preistorici, ne troverò in tutte le parti del mondo, compreso il vostro. Si tratta di fare uscire dall'oscurità le realtà esistenti. Questo è il criterio da seguire.

Pertanto, occorre attrezzarsi per verificare quello che c'è sul territorio.

—————  
Potrebbe anche essere utile mettere in rete chi potrebbe dare il suggerimento o il servizio al Comune. Quindi, se le associazioni di categoria, le fondazioni, le strutture o i privati vogliono intervenire in un Comune, possono comunque andare in piattaforma assieme.

Penso ad esempio al vecchio ufficio di collocamento telematico, al centro per l'impiego telematico, dove la domanda e l'offerta si vanno ad incontrare: potremmo mettere in rete la domanda da parte dell'Ente locale e dei Comuni di voler fare qualcosa, ma facendo combaciare anche la proposta, da parte di imprenditori, o di fondazioni e aziende che vorrebbero investire su quel territorio.

Se è presente soltanto l'Ente locale che propone, ma in assenza dei soggetti che potrebbero agire per realizzare la proposta, non si ottengono risultati. Del resto, se ci dovessimo basare soltanto sulle casse comunali, presuppongo che nessuno potrebbe riuscire a concretizzare degli atti. Ad oggi, infatti, per me che ho nel mio bilancio comunale delle cifre risicate, per me che chiudo a zero, presupponendo maggiori ingressi dalla riscossione dell'evasione per duecentomila euro – che in un Paese di cinquemila abitanti non raggiungerò mai – la situazione non è semplice.

Sapere che accanto a noi c'è un gruppo di investitori, di imprenditori che hanno la voglia o la volontà di agire, cambia la situazione. Dicendo questo, penso al caso delle terme arabe, unico esempio in Europa, in relazione alle quali è successo che, per andare a ritrovare la vena d'acqua calda, si è creato un problema per cui adesso l'acqua termale esce dal rubinetto del Comune vicino e viene usata per pulire la macchina. Ebbene, gli investitori potrebbero essere interessati ad agire per far ritornare le cure termali in quei luoghi. *(Interruzione fuori microfono)*

Io sono di Bolognetta, quelle sono a Cefalà Diana. A Villafrati è cascata la vena, perché hanno scavato un pozzo e così, nel rubinetto di casa di due o tre famiglie, arriva l'acqua termale, ma la cosa peggiore è che ci puliscono la macchina in garage; una macchina che non avrà mai problemi di artrosi o artrite, suppongo, e che durerà all'infinito.

Oltre a ciò, c'è tutto il territorio che lei conosce, con i Castelli, la zona del bosco, la Reggia di caccia di Federico II che nessuno conosce, che nessuno viene a visitare, ma chi viene vede gratis qualcosa di unico. Quindi, forse, potremmo mettere in sinergia la domanda e l'offerta da parte delle aziende.

## *Patrizia Asproni*

Presidente ConfCultura-Confindustria

Tali fondi di *venture capital* hanno esaminato il progetto e lo hanno finanziato. La somma di 25.000 euro è il *grant* per cominciare naturalmente, sono sciocchezze. Dopodiché, hanno trovato chi li finanzia, perché, forti dell'esperienza negli Stati Uniti, hanno saputo vendere il proprio progetto.

È interessante anche il fatto che sia aperto, quindi potreste anche parlare con loro, perché poi si sviluppi nei vostri territori e diventi la guida di cui parlavi tu, Monica, e di cui molti di voi hanno bisogno per far conoscere appunto le proprie realtà. È un inizio, ma ne esistono tanti altri, chiaramente.

Potreste seguire la stessa strada anche voi, a partire da questa scuola per la democrazia, cominciando con una piattaforma LinkedIn.

Ne potreste creare una specifica – non ci vuole assolutamente niente – nella quale potrebbe avvenire la discussione, con soggetti che vogliono entrare, postando richieste di aiuto, di chiarimento e domande, anche in relazione alle competenze, ed esplicitando un bisogno con la relativa richiesta di personale addetto.

Anche noi abbiamo fatto una piattaforma LinkedIn, nella quale chi sta sul territorio ci informa, è una piattaforma europea per i beni culturali, la *technological platform for cultural heritage*, proprio per prepararci e preparare le imprese che dovranno presentarsi insieme agli Enti locali, agli Istituti di cultura, ai musei e quant'altro, alle *call* europee di Horizon 2020.

Domani peraltro credo che il Ministro Profumo parlerà di Horizon Italia, che abbiamo stimolato, proprio perché abbiamo considerato la presenza di Horizon 2020 Europa, anche tenendo conto del fatto che ci dobbiamo preparare come Paese a partecipare a queste *call*. Altrimenti continuiamo a girare a vuoto, con tutto quello che è stato detto stamattina. Vale a dire che continuiamo a presentare progetti, non sappiamo come farlo, li presentiamo male e alla fine nessuno ce li finanzia.

Ricordo dunque Horizon Italia, per il quale credo che abbiamo deciso di allocare delle risorse, proprio per far circolare l'informazione e preparare alle *call*. Noi abbiamo cominciato a farlo con questa piattaforma, di cui vi manderò l'indirizzo. Vi invierò continuamente le informazioni, sarete sommersi dalle informazioni, perché noi le mandiamo a tutti, ed è importante anche avere un *feedback* da questo punto di vista.

Dopodiché, intervengono le imprese singole. Noi siamo imprese. Ognuno è interessato ad un progetto e ad un territorio. Qualcuno di voi, forse nell'altro gruppo, mi parlava di un albergo sul lago di Como che è stato chiuso per fallimento, per cui l'area è degradata e ci si chiedeva come fare per metterlo sul mercato, perché i locali non hanno reagito con manifestazione di interesse.

Ne parlerò con Federturismo, dove ci sono le catene alberghiere, perché magari per loro è di grande interesse e non sanno che si trova sul mercato. Saranno dunque le imprese ad interessarsi a quel tipo di progetto.

In precedenza è stata detta una parola importante: vendere. Bisogna saper vendere il progetto, è importantissimo.

Le imprese non hanno tempo. Se quindi qualcuno di voi dovesse avere un'idea creativa e meravigliosa non può pensare di parlare con l'amministratore delegato, perché questi non ha tempo, il direttore del marketing deve produrre e quindi ha ancora meno tempo dell'amministratore delegato. Tuttavia, nelle imprese c'è bisogno di idee di qualità.

Dovete saper vendere l'idea, scrivendo dieci righe, in cui sia riportata l'idea stessa e in cui sia esplicitato il vantaggio per l'impresa. Deve essere espresso il vantaggio dell'azienda.

Se ci devono pensare gli imprenditori, siamo già fuori, perdiamo tempo.

Si tratta dello stesso meccanismo di cui parlava stamattina Marco Cammelli per le fondazioni bancarie. Se non si riesce a presentare il proprio progetto non si prende il finanziamento, perché non è possibile leggere tutto. A volte ci arrivano progetti descritti in quaranta pagine, ma chi ha il tempo di leggerle tutte? Non è possibile. Pertanto, anche se è il progetto più bello del mondo, finisce nel cestino.

Quindi, nelle prime dieci righe, come dicevano i giornalisti un tempo, si deve dare la notizia e si deve far capire perché è bene comprare quel progetto. Questa è la prima cosa.

Per farlo, occorre conoscere l'interlocutore, ci si deve informare sull'azienda; è importantissimo. È inutile proporre un progetto sulle scarpe a un'azienda che produce cappelli.

È necessario capire qual è la tipologia dell'azienda e proporle il progetto. Vi assicuro che di imprese che vogliono sposare progetti ce ne sono tantissime. Non vedono l'ora di farlo, ma bisogna avere delle idee e soprattutto devono essere *tailor made*, cucite addosso all'impresa. *(Intervento fuori microfono)*

L'idea da che cosa nasce? Che tipo di studio avete fatto su questa idea e sulla sua bontà?

Tu parli di tenere delle conferenze per i VIP, ma io ti chiedo se questi ci arrivano alle conferenze. *(Intervento fuori microfono)*

Lanciate un *project financing* per i servizi all'interno di questo palazzo, lanciate una richiesta di manifestazione di interesse, anzi di progetto.

Le imprese interessate vi presenteranno i progetti. Voi chiedete di applicare il sistema del *project financing*, per cui vi devono dire che cosa faranno là dentro, quanto ci vogliono investire, il conto economico, il piano finanziario e dopodiché mettete a gara questo progetto, con una procedura molto semplificata perché a quel punto il progetto esiste già, c'è il promotore, il diritto del promotore e via dicendo. In questo modo, potete mettere a gara quei servizi. (*Intervento fuori microfono*)

No, questo è sbagliato. Se indichi un palazzo con determinate caratteristiche, individui alcune richieste e alcune potenzialità, chiedi poi a chi è interessato a prenderlo in *project financing* di presentare una proposta.

Sono le imprese che lo fanno. Peraltro, devo controllare, ma mi pare che una nostra impresa stia trattando per il palazzo in questione direttamente con una principessa Alliata giovane. Non so se è questo o se si tratta di un palazzo diverso.

\_\_\_\_\_.

Chiedo scusa se esulo dall'appassionante vicenda di questo palazzo, ma in realtà stavo cercando di fare il riassunto mentale di quello che ho ascoltato in questi due giorni.

Ritorno quindi a un concetto molto teorico, se vogliamo. Siamo tutti giovani amministratori di Comuni piccoli o medi e poi c'è qualcuno che ricopre ruoli anche ben più rilevanti. Quello che ho percepito in maniera più rilevante, che emerge dal mio punto di vista – la dottoressa si tappa le orecchie –, è che prima di portarci verso l'esterno e quindi cercare la necessaria interlocuzione con il mondo dei privati, con l'obiettivo di rendere profittevole questo tipo di intrapresa, dovremmo concentrarci sul vero problema, ossia l'interazione tra i nostri vari livelli.

Questa cosa mi fa impazzire perché non stiamo discutendo tra alieni o tra entità semimisteriose che provengo da luoghi diversi e parlano lingue differenti. Probabilmente parliamo lingue diverse, perché altrimenti vi sarebbe un diverso *mood* complessivo, rispetto a quello che ho sentito esprimere nei vari commenti. Da una parte, infatti, abbiamo gli assessori, la Regione e i programmatori e dall'altra abbiamo i poveri sfigati che si ritrovano bandi che non si capiscono, regolamenti inapplicabili o che comunque si pongono in contrapposizione con i nostri.

Il mio quesito a cui non so rispondere [...]



# SCUOLA PER LA DEMOCRAZIA

A o s t a 7 o t t o b r e 2 0 1 2  
Centro Congressi Hostellerie du Cheval Blanc

## Apertura della sessione conclusiva

### *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Ebbene signori, grazie per la vostra presenza. Si apre oggi l'ultima mezza giornata di lavoro. Innanzitutto, in modo assolutamente non formale, ma sostanziale l'Associazione italiadecide vuole ringraziare il Consiglio regionale della Valle d'Aosta, e il Presidente della Regione, per avere ancora una volta collaborato, organizzato e acconsentito affinché questo incontro si svolgesse.

Formulo un ringraziamento non formale, perché la Presidente del Consiglio regionale è stata con noi ieri pomeriggio ed ha partecipato all'incontro di lavoro che abbiamo avuto, intervenendo e dandoci quindi una mano anche sotto il profilo intellettuale, diciamo così, e non solo dell'infrastruttura. Ringraziamo anche per l'eccellente ospitalità che abbiamo ricevuto, tipica della tradizione valdostana. A questo punto – non entro nel merito dei lavori da svolgere, lo faremo successivamente –, darei subito la parola al Presidente Rollandin e in seguito interverrà il Ministro Profumo.

Naturalmente, *ça va sans dire*, ringrazio moltissimo il Ministro Profumo per aver accettato il nostro invito e con lui, visto che ci siamo, tutti quanti i relatori che non hanno svolto solo la loro relazione, ma sono venuti a discutere con i ragazzi anche dopo. Mi riferisco al sottosegretario Cecchi a Patrizia Asproni e a tutti gli altri intervenuti. (*Applausi*)

### *Augusto Rollandin*

Presidente della Regione Valle d'Aosta

Buongiorno a tutti. Presidente Violante, la ringrazio ancora una volta per questi incontri che, come abbiamo già ricordato in apertura, qualificano l'impegno verso la politica, nel senso più alto del termine e secondo come vorremmo vederla tutti.

Ringrazio in modo particolare il Ministro che ha voluto essere qui, malgrado i tanti impegni, e penso che un po' ce lo doveva, nel senso che con la Valle d'Aosta ha tanti rapporti ed è per noi un onore e un piacere rivederlo in questa veste.

Voglio ricordare che, quando svolgeva la sua funzione di Rettore del Politecnico di Torino, egli ha avuto la disponibilità da parte della nostra Regione a creare in Valle una presenza qualificata e importante a Verrès, con una sede anche prestigiosa del Politecnico, per quanto riguarda ingegneria, e per questo è stato siglato un protocollo che teneva conto dell'esigenza di puntare sulla ricerca, sul raccordo tra l'università e il mondo dell'impresa, dell'industria.

Allora non era così scontato che questo rapporto potesse funzionare; invece, non solo funziona bene, ma è servito da punto di riferimento per tutta la parte di ricerca applicata che da subito ha dato dei buoni frutti. Peraltro, ogni anno aumenta l'adesione di imprese che, nell'ambito della meccatronica, stanno facendo dei passi avanti stabilizzando il loro rapporto produttivo, creando le premesse perché i giovani possano vedere in questa realtà una possibilità per loro di essere attivi per il futuro e per lo sviluppo della nostra Regione e di tutto il territorio. Vi sono infatti imprese, non solo valdostane, ma anche piemontesi ad esempio, che sono collegate a questo importante strumento.

Ho voluto parlare di questo aspetto significativo e dire come anche in quel caso, in un momento difficile, si è mantenuto un raccordo importante tra la sede di Verrès e il Politecnico di Torino con esiti molto positivi.

Per il resto, credo che oggi la sua presenza sia molto importante per noi e per i giovani che hanno aderito a questa importante iniziativa, che vengono da tutta l'Italia e che hanno seguito, in queste tre giornate, il corso della Scuola per la democrazia; uno strumento per avvicinarsi alla partecipazione attiva nell'ambito della politica, in particolare in un settore di grande sviluppo e anche di grande interesse come quello dei beni culturali, nel senso più ampio che comprende anche i beni paesaggistici.

Come ho avuto modo di dire in apertura, le competenze a livello regionale sono tali da qualificare questo ruolo, nell'ambito dell'organizzazione, ma anche della valorizzazione e della tutela del patrimonio. Sotto questi profili, infatti, la Regione si è resa parte attiva negli anni, per cercare di acquisire e di valorizzare il patrimonio rendendolo fruibile a tutti, quindi non solo per i valdostani, ma per un turismo culturale che diventa sempre più di attualità.

L'attenzione e la fruizione di questi beni sono stati dei punti di riferimento per queste discussioni e diventeranno sempre di più il motore dello sviluppo a cui ognuno, per la sua parte, può contribuire. La Regione Valle d'Aosta sta facendo e ha fatto investimenti molto qualificanti e importanti in questi termini, con la valorizzazione di beni che vanno dalla preistoria a oggi, comprendendo tutte le ere.

Credo dunque che sotto questo aspetto ci sia materia per toccare con mano – si è avuta la possibilità di farlo – un futuro su cui contiamo molto. In questo senso, ringrazio ancora Italiadecide per aver voluto ancora una volta creare le premesse per questo importante intervento.

Mi auguro inoltre che i giovani, dopo aver assistito alla sua *lectio magistralis*, possano essere ancora più convinti del ruolo che possono giocare per il futuro della nostra società. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

La parola al Presidente Rini.

## *Emily Rini*

Presidente del Consiglio regionale della Valle d'Aosta

A me l'onore di portarvi i saluti e di darvi il benvenuto da parte del Consiglio regionale della Valle d'Aosta, a nome mio personale e di tutti i presenti, colleghi dell'Ufficio di Presidenza, assessori e consiglieri regionali, in questa occasione in cui, come abbiamo già detto, volgeranno al termine i lavori di questa quarta edizione della Scuola per la democrazia.

La Scuola per la democrazia rappresenta un progetto nel quale la nostra Assemblea legislativa ha creduto ed ha investito sin dal suo esordio e che continua a sostenere in maniera convinta per la quarta volta.

Durante le prime due giornate di lavoro, abbiamo beneficiato della preziosa opportunità di seguire qualificati interventi di illustri relatori, che ringrazio; espressioni, tra l'altro, di diverse realtà: impresa, enti pubblici, fondazioni, amministrazioni, uniti tutti però dalla volontà di valorizzare l'immenso patrimonio culturale nazionale.

Giovani amministratori provenienti da tutta Italia, venuti a rappresentare i governi e le assemblee locali, idealmente accolti dai rappresentanti dell'ANCI Giovani Valle d'Aosta, hanno avuto modo di arricchire le loro conoscenze e di confrontarsi con gli esperti.

Parliamo di giovani che hanno voglia di far crescere i loro territori attraverso il confronto delle idee, dei valori e delle loro esperienze.

Sono giovani che, come è stato detto dal coordinatore di ANCI, sono come una foresta che cresce senza far rumore.

Le dico questo, signor Ministro, in un momento di grave criticità per le autonomie territoriali: la crisi economico-finanziaria, da un lato, e la cattiva politica, dall'altro lato, stanno davvero mettendo a dura prova un'intera architettura costituzionale.

Oggi, parlare di autonomia e di federalismo sembra quasi un delitto; invece noi, da valdostani e da promotori della Scuola per la democrazia, vogliamo illustrarle una versione diversa di questi modelli di governo, una realtà fatta di assunzione delle proprie responsabilità, di gestione oculata delle proprie risorse, del proprio territorio, delle proprie istituzioni e di promozione del proprio patrimonio identitario e culturale.

Crediamo di aver saputo negli anni conquistarci e meritarcì gli spazi di autonomia, costruendo un modello di federalismo reale e di buon governo che ci è stato riconosciuto – permettetemi di dirlo – anche dal Presidente della Repubblica proprio in questa sede, quella della Scuola per la democrazia, l'anno scorso. Per noi, signor Ministro, questa è l'occasione per ribadire che crediamo fortemente nei principi della sussidiarietà, della leale collaborazione e della solidarietà. E lo abbiamo dimostrato anche di recente dando il nostro contributo al risanamento dei conti dell'Italia.

Questa è la sede per confrontarci su un tema che ci sta particolarmente a cuore; lo ha ricordato molto bene il Presidente Rollandin. È una materia, quella dei beni culturali, sulla quale abbiamo competenza sin dagli albori della nostra autonomia e che abbiamo esercitato tenendo conto sempre della nostra visione; la visione di una Regione che crede fermamente nell'autogoverno, che è fiera delle proprie radici e della propria identità.

Parliamo di una piccola Regione che – ahimè – deve fare i conti con le proprie dimensioni e con i propri numeri, ma che da terra di transiti alloggia un patrimonio culturale, materiale ed immateriale, di grandissima portata; un patrimonio che abbiamo inteso valorizzare nel suo insieme, partendo dai grandi monumenti, come sono ad esempio i nostri Castelli che ritmano il paesaggio valdostano, per arrivare ai siti e ai luoghi anche più piccoli che costituiscono la memoria della nostra comunità.

Crediamo fermamente che siano le tante piccole storie a fare grandi la storia, così come crediamo che le diversità vadano coltivate perché solo così saremo in grado di formare un'unità.

Riteniamo che sia giusto e fondamentale, e lo è ancor più in un momento delicato come quello che stiamo vivendo, investire nella formazione culturale degli amministratori e promuovere quel concetto di cittadinanza attiva che fa sì che un monumento non risulti essere un mero orpello urbanistico, ma diventi una vera e sentita proprietà culturale del cittadino; una sfida che certo non può essere a costo zero, ma che nel lungo periodo non potrà che risultare un investimento estremamente positivo.

È con questa visione che le consegniamo tale platea di giovani amministratori, consci che la sua concretezza e che la sua sensibilità sapranno rispondere alle loro, ma anche alle nostre, preoccupazioni, oltre che agli interrogativi.

Concludo ringraziando davvero tutti coloro che a vario titolo si sono davvero prodigati per l'ottima riuscita – credo di poter dire – di questa quarta edizione della Scuola della democrazia. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Grazie, Presidente Rini.

Vorrei dire che siamo partiti da un concetto che ci hanno illustrato tanto il sottosegretario Cecchi, quanto Patrizia Asproni, cioè che la Collegiata di Sant'Orso non può essere delocalizzata, non può essere portata in Romania o a Pechino, e non può essere neanche riprodotta.

I beni culturali sono cose che stanno qua e quindi l'impegno a valorizzarli è veramente uno dei dati di fondo che può aiutare il rilancio dell'economia nel nostro Paese. Loro vogliono farlo.

Sono la rappresentanza dei giovani amministratori, un pezzo di quella che sarà la classe dirigente del nostro Paese.

Con questa segnalazione, lascio la parola al Ministro che ascoltiamo molto volentieri, ringraziandolo ancora per la disponibilità che sempre dimostra in queste occasioni di incontro con i ragazzi e le ragazze giovani.

## **Lectio magistralis:**

### **Il sistema formativo italiano e la valorizzazione del patrimonio culturale nel territorio: le possibili sinergie**

*Francesco Profumo*

Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Innanzitutto, permettetemi di ringraziare il presidente Violante al quale mi lega un'amicizia che va ben oltre il nostro rapporto istituzionale.

Sono particolarmente contento di essere qui presente oggi, perché con il Presidente Rollandin e con questo territorio, negli anni scorsi, abbiamo avviato un processo di profonda integrazione tra una scuola che proviene dall'altra Regione, dal Piemonte, e questo territorio.

Con grandissima sincerità, ci siamo seduti con il Presidente e abbiamo provato a individuare un percorso che avesse un obiettivo, ossia quello di creare le condizioni per una migliore crescita del territorio.

Lo ringrazio per aver avuto fiducia in me, ma anche coraggio perché il rapporto con il territorio lo aveva lui, e credo di poter dire che abbiamo svolto un buon lavoro.

Vorrei partire proprio da questa relazione tra territori e istituzioni, per provare a disegnare insieme a voi un processo che mi auguro possa dare un contributo a questo nostro Paese che è certamente in un momento difficile, ma in cui allo stesso tempo ci sono delle opportunità di progetto.

Qualche volta, forse, dovremmo sederci un po' di più, provare a pensare e poi agire successivamente. Credo che dovremmo cambiare la sequenza delle operazioni. Molte volte siamo spinti ad agire nell'immediatezza, perché riteniamo di non avere sufficiente tempo per pensare. A mio parere, invece, il pensare è un elemento che consente di guadagnare tempo dopo: piuttosto che medicare successivamente, è meglio anticipare i processi; e questo lo si può fare provando a pensare di più.

Vorrei partire proprio dall'argomento dei beni culturali, per provare con voi a individuare questo percorso. Credo che ormai sia abbastanza evidente che molte delle decisioni a livello nazionale sono, o devono essere, strettamente connesse alle politiche comunitarie. Ciò è determinato, in questo particolare momento, da una certezza ormai, ossia che solo con un'Europa più forte dal punto di vista politico avremo la possibilità di competere rispetto ad altre aree di questo mondo, di questa globalizzazione, che hanno regole diverse dalle nostre, le quali qualche volta ci mettono in difficoltà. In molti casi, non è che siamo meno bravi o meno capaci, ma abbiamo regole diverse, determinate dalla nostra storia e nelle quali crediamo profondamente. Pensate alle regole sulla sicurezza del lavoro, ai livelli di socialità che abbiamo: sono un patrimonio che non dobbiamo perdere.

È chiaro, tuttavia, che nel momento in cui si deve competere con altri mondi che hanno regole molto più deboli dalle nostre, ci troviamo in difficoltà.

Da questo punto di vista, allora, i temi della produttività, del lavoro, di un mercato del lavoro che diventa sempre più globale sono certamente elementi sui quali dobbiamo svolgere una riflessione. Sono fermamente convinto che ora più che mai sia necessaria una sinergia tra le politiche europee e quelle nazionali. Questo lo si deve realizzare attraverso – lasciatemi dire – una *pipeline*, una specie di tubo, che ci consenta di connettere gli indirizzi europei con quelli dei nostri Paesi. In particolare, se ci rivolgiamo ai settori specifici della ricerca, della formazione e dell'innovazione, abbiamo due grandi riferimenti a livello europeo che sono i programmi quadro per la ricerca, di durata settennale. Stiamo terminando il settimo programma quadro.

Dal 2014, inizierà un grande programma, chiamato Horizon 2020, che avrà termine nel 2020.

Si tratta di un programma molto importante, che vedrà un investimento iniziale di 80 miliardi di euro; mentre sul settimo programma quadro, quello che terminerà nel 2013, l'investimento totale è stato di 54 miliardi.

Penso dunque che dobbiamo dire, anche con una certa forza, una certa capacità di trasferire questo messaggio, che, nonostante le attuali difficoltà, l'Europa sta investendo il 50 per cento in più rispetto al settennato precedente, in termini di ricerca e sviluppo. Molte volte tali aspetti non vengono messi in evidenza. Credo invece che sia necessario diventare più attenti ai contenuti e non solo ai messaggi. Questo è un primo elemento di grandissimo interesse; mentre un secondo elemento di riflessione, che credo voi conosciate, riguarda il fatto che parallelamente al mondo della ricerca ci sono le grandi strutture per la coesione, quelli che si chiamavano una volta fondi strutturali e oggi si chiamano fondi per la coesione.

Fino ad oggi, tali fondi seguivano una via parallela, qualche volta dicotomica, rispetto ai fondi per la ricerca. Ebbene, siamo ormai tutti consapevoli che questo non è più possibile, perché ricerca e sviluppo, ricerca e coesione, sono strettamente connessi; lo sono anche nella sequenza: prima ci deve essere la ricerca, poi l'innovazione e poi lo sviluppo. Non è possibile avere sviluppo, se a monte non vi sono la ricerca e l'innovazione, soprattutto per un Paese come il nostro, nel quale incide una variabile tempo su cui torneremo.

Se seguite questa linea di pensiero, vi accorgete che per avere buona ricerca, a monte ci vuole buona formazione. Quindi, vi è un filo rosso che parte dalla scuola e passa attraverso la ricerca e l'innovazione per arrivare allo sviluppo.

Quello che sembra naturale detto in questi termini, nella realtà non è patrimonio nostro. Basti pensare infatti che, nel corso dei molti anni, i piani per lo sviluppo di questo Paese non sono stati connessi alla ricerca e all'investimento che è necessario fare in questa direzione. Ebbene, l'Europa oggi ci dà un'indicazione forte da questo punto di vista, affermando che ci deve essere una connessione diretta tra questi elementi.

Vengo al secondo punto del mio ragionamento. Il processo fin qui delineato deve avere una sua linearità e anche la possibilità di ottenere un risultato. Molte volte ci innamoriamo dei processi, delle procedure e il Paese ha difficoltà a valutare i risultati.

Nel corso di una delle visite della Commissaria europea per la competitività, che ha la responsabilità sulla ricerca, incontrammo il Presidente Napolitano e il Presidente Monti e andammo in Parlamento. In quell'occasione, la Commissaria mi disse una cosa che mi colpì molto e che credo sia opportuno trasferirvi. Mi disse che il nostro Paese ha una buona qualità di formazione, facendo riferimento al momento in cui i nostri studenti si confrontano con quelli degli altri Paesi attraverso i progetti Erasmus, o ai momenti in cui i loro compagni vengono in Italia. Ebbene, come credo sappiate tutti, i nostri studenti sono quasi sempre, o sempre, i migliori. Ciò non accade solo quando vanno all'estero – perché potremmo pensare che quegli studenti siano stati selezionati e siano i migliori dei migliori –, ma anche quando i loro compagni vengono nel nostro Paese, dopo una selezione, e si confrontano con la globalità dei nostri studenti.

Tutto questo significa che pur nelle difficoltà, pur nel chiaro e nell'oscuro che abbiamo nelle nostre scuole e nelle nostre università, in realtà abbiamo un sistema educativo che è di tipo formativo profondo.

È un po' come la nostra sanità, che certamente non è realizzata in luoghi definibili come cliniche di lusso, ma che è di qualità e di sostanza.

Dobbiamo affermare queste considerazioni, perché sembra invece che il Paese voglia farsi un po' male, che voglia raccontare gli aspetti meno positivi. Purtroppo, nei grandi numeri si trovano anche gli elementi non positivi.

La Commissaria europea ha aggiunto inoltre che se riuscissimo a definire una piattaforma intangibile, posta a monte di ogni nostro processo nel settore dell'istruzione, della formazione, della ricerca e dell'innovazione, che diventasse patrimonio culturale del nostro Paese, probabilmente potremmo indirizzare il Paese verso un bene comune più vero. In questi anni, purtroppo, molte volte ha prevalso il bene del particolare e abbiamo dimenticato che cos'è il bene comune.

Pertanto, con la Commissaria, direi quasi insieme, abbiamo individuato sei punti. Il primo di essi è la valorizzazione della capacità delle persone e del loro impegno; elementi che debbono essere coniugati, perché se non lo sono non si ottengono risultati. Se il Presidente, pur essendo molto più capace di me, è poco impegnato, o viceversa, né lui, né io, otteniamo il risultato migliore. Quindi, è necessario coniugare capacità ed impegno. Non stiamo dicendo nulla di particolare. Nella nostra Costituzione è ben evidente che nell'idea dei Padri c'era proprio questo obiettivo: coniugare la capacità e l'impegno. Se ci confrontiamo con la vita comune, vediamo che sono proprio le persone capaci e impegnate a contribuire maggiormente al bene comune del nostro Paese.

Il secondo dei punti individuati è che siamo un Paese chiuso. Credo che la centralità rispetto a questo elemento siano purtroppo da collegare alle Università, che sono strutture cooptative, per le quali abbiamo pensato che il trasferimento del nostro sapere dovesse passare solo attraverso i nostri allievi. Tale ragionamento andava bene fino a quando avevamo delle comunità ridotte, quando i saperi erano contenuti e forse giustamente avevamo questa modalità cooptativa, per cui trasferivamo all'allievo la nostra competenza, la guida della nostra ricerca, rendendolo in tal modo parte di questa famiglia.

Ebbene, oggi non è più così. Le modalità con cui si trasferiscono i saperi sono molto più vaste, i saperi sono molto più ampi, molto più interdisciplinari, e solo attraverso un *mix* di sangue è possibile creare non solo valori incrementali sul sapere, ma anche valori di tipo globale.

Occorre quindi maggiore *openness*, apertura, per cui i nostri allievi debbono essere messaggeri del nostro sapere, ma in altri luoghi, in altri spazi. Questo è un tema complicato per noi che non siamo così capaci da questo punto di vista. Quando dobbiamo selezionare qualcuno, infatti, procediamo molto più su base cooptativa che di apertura. È un problema culturale, dunque tra i più difficili e complicati, perché intervengono profondamente nel nostro essere.

Il terzo punto è quello della trasparenza. Il nostro Paese ha paura della trasparenza e questo è un segno di debolezza. Quando dobbiamo pubblicare un dato, abbiamo il timore che lo stesso venga giudicato, che venga messo in discussione.

Ebbene, come credo che sappiate, nel decreto Digitalia di giovedì scorso, c'è un articolo molto importante sul fatto che i dati aperti sono e debbono diventare segno di democrazia e di crescita del nostro Paese. Non dobbiamo aver paura dei dati, né di essere criticati. È meglio essere criticati e trovare la soluzione, piuttosto che essere chiusi. Anche questo è un problema culturale complesso, è una questione molto difficile. Abbiamo sempre timore e questo sentimento deriva dalla nostra debolezza.

Vengo al quarto punto, relativo al rispetto dei tempi. Se facessimo una valutazione oggettiva di quanto il non rispetto dei tempi abbia avuto riflessi negativi sul nostro debito pubblico, ci renderemmo conto di quanto tale aspetto sia importante. Purtroppo, il non rispetto dei tempi lo impariamo dalla scuola. Abbiamo infatti una scuola in cui ci sono regole e tempi definiti, ma siamo l'unico Paese al mondo in cui tali tempi non vengono rispettati, peraltro in assenza di incentivazioni affinché così non sia.

Questo è un tema molto complicato, perché nel momento in cui non si impara a scuola il rispetto dei tempi, non lo si riproduce nel corso della vita. Parliamo dunque di un aspetto difficile.

In questi mesi – nella mia relazione vi fornirò alcuni dettagli in merito –, abbiamo emanato molti bandi aperti, ma immancabilmente, negli ultimi dieci giorni dalla chiusura del bando, qualcuno mi telefonava dicendo che gli era veramente impossibile rispettare la scadenza e chiedendo una proroga.

Vi racconto un brevissimo aneddoto a tal proposito. Da moltissimi anni – oltre quindici, credo –, all'Università il 31 maggio scade il termine per la pianificazione dell'offerta formativa per gli studenti.

Si tratta di un atto importante, perché da quel punto in poi si può iniziare la promozione, si può raccontare agli studenti che andranno ad immatricolarsi quali sono le offerte formative e le condizioni esistenti.

Occorre un certo periodo di tempo per svolgere tali operazioni e procedere a maggio, a mio modo di vedere, significa farlo tardi; ma ritornerò su questo aspetto.

In programmazione dell'anno accademico 2012-2013, per effetto della nuova legge e dei nuovi Statuti, sono stato alla Conferenza dei Rettori a dicembre – come credo sappiate, sono stato per molti anni nella Conferenza dei Rettori, quindi con i miei colleghi ho un rapporto di amicizia che va ben oltre il rapporto istituzionale – e insieme abbiamo deciso che le variazioni sull'offerta formativa sarebbero state nulle, nel senso che non era necessario, non c'erano le condizioni, e tutti si sono detti d'accordo.

Il 20 maggio, il Presidente della Conferenza dei rettori, che si chiama Marco Mancini – racconto un episodio che a lui ho ripetuto più volte pubblicamente, quindi non dico nulla di nascosto, ma parlo nel massimo della trasparenza –, mi telefona alle 8 del mattino. Dal momento che ci sentiamo con una certa frequenza, mi accorgo subito che ha una voce molto più debole del solito.

Mi dice di dovermi comunicare un fatto che sicuramente non mi avrebbe fatto piacere, ma che aveva necessità di riferirmelo ugualmente. Ebbene, afferma che, pur avendoci provato in tutti i modi, non riescono a chiudere l'offerta formativa entro il 31 maggio. Mi racconta il motivo, aggiunge che ci sono molti colleghi in difficoltà. Io lo lascio parlare e la sua voce è sempre più flebile. Al termine di questo discorso, gli rispondo che lo capisco, essendo stato Rettore per molti anni, e aggiungo che avrei avuto bisogno di pensarci un attimo e che lo avrei richiamato per le 9, per dirgli la mia opinione in merito; intanto erano circa le 8:15.

Volutamente, invece di chiamarlo alle 9, gli telefono alle 8:50; era un piccolo segnale. A quel punto, gli dico di aver capito che la situazione era veramente molto complicata, ma che quando ho cominciato a fare il Rettore, avevo fatto con gli studenti un patto di trasparenza e di rispetto dei tempi. Peraltro, tra le altre cose, questo patto aveva un elemento centrale, relativo al pagamento delle tasse, pagate in due rate, una entro il 2 novembre e l'altra entro il 31 marzo. In alcuni casi, si poteva pensare ad una terza rata per andare incontro alle famiglie, però ogni anno rimaneva stabilito quanto era stato deciso; inoltre, in presenza di ritardi era prevista una mora crescente giorno dopo giorno.

Il primo anno, circa il 20 per cento degli studenti era andato oltre i termini e quindi pagò la mora crescente. Il secondo anno, tale percentuale si ridusse praticamente a zero. Personalmente, definisco questo meccanismo come quello della carota e del bastone.

Sempre parlando con il Presidente Mancini, ho aggiunto che non potevo cambiare cappello e che io ero sempre io, indipendentemente dal mestiere che svolgevo, per cui, posto che la scadenza era fissata per il 31 maggio, se le Università erano in difficoltà e avevano bisogno di qualche giorno in più, sarebbero andate incontro a una mora di 10.000 euro al giorno da investire in borse di studio e servizi per gli studenti, perché il loro ritardo avrebbe arrecato un danno agli studenti.

Lui, con voce ormai inesistente, mi dice che avevo ragione, che era preparato a una risposta di questo tipo, perché mi conosce e sa che da questo punto di vista ho una certa etica personale, infine aggiunge che mi avrebbe richiamato alle 6 del pomeriggio.

Arrivata l'ora stabilita, mi chiama dicendomi di aver sentito tutti i colleghi e che non c'era più nessun problema. (*Applausi*)

Ho voluto raccontarvi questo episodio perché in realtà il nostro Paese è molto meglio di quello che appare. L'Italia è un Paese di persone perbene. Abbiamo qualche mela marcia, certamente. È chiaro che nelle grandi comunità questo possa accadere, però dobbiamo dare dei segnali in termini di chiarezza.

Il quinto punto di cui abbiamo parlato e che voglio riferirvi tratta della semplificazione. Sono presenti molti giuristi e forse svolgerò una considerazione che non farà piacere a tutti voi, però nelle mie riflessioni parto da alcuni elementi che mi sono costruito nella vita e nei quali credo, restando comunque disponibile a dialogare.

La parola più ricorrente al Ministero è la norma: per qualsiasi cosa, è necessaria una norma.

Come saprete, ho gestito la pubblica amministrazione di strutture complesse, come il CNR o il Politecnico e quindi conosco abbastanza bene questi meccanismi. Ebbene, ho cominciato a dire che si era in presenza di un eccesso di norme e che avrei voluto un giurista accanto a me, il quale mi avvertisse di volta in volta se la norma invocata era necessaria o se fosse potuto intervenire un atto amministrativo. Avevo la sensazione, infatti, che attraverso questo processo avessimo tolto la responsabilità delle persone, nel senso che si rimandava sempre ad altri passaggi.

Questa dichiarazione ha certamente messo in difficoltà tutto il sistema, tuttavia ho svolto l'incarico di Rettore, e non come Presidente, ma come amministratore delegato, quindi sono capace di mettere le mani nelle carte e posso riconoscere che non è così facile imbrogliare.

Dopo una fase iniziale di oliatura, quindi, le persone hanno capito e adesso, quando vengono a presentare delle proposte, dicono che nel passato avremmo fatto una norma, ma che attualmente si potrebbe procedere anche con un'operazione di tipo amministrativo.

In definitiva, credo che questo Paese abbia veramente bisogno di semplificazione, affinché qualsiasi documento sia comprensibile e sia scritto in un modo che le persone normali come noi lo possano capire. Insomma, dobbiamo diventare un Paese che sia capace di fare tali operazioni.

Passo adesso al sesto e ultimo punto. Sono un profondo autonomista, responsabile: credo profondamente nell'autonomia, ma con responsabilità. Perché questo avvenga, ci vuole la valutazione, nel senso che bisogna dare degli obiettivi che siano certi e misurabili. Dopodiché, i processi debbono esser lasciati in autonomia.

Il Presidente Rollandin è diverso da me. Lui gestisce il processo nel miglior modo possibile; io lo gestisco probabilmente in un modo diverso, ma alla fine il suo risultato e il mio devono essere valutati, con regole precedentemente definite.

In conclusione, se veramente considerassimo questi sei elementi e dicessimo che essi rappresentano il nostro riferimento, una specie di piattaforma intangibile per il bene comune di questo Paese, credo che ci saremmo avviati verso un processo positivo.

Se infatti pensate a questi sei elementi e provate ad inserirli nella quotidianità della scuola, vedrete che i cittadini e le cittadine di domani potrebbero essere migliori di noi, perché avranno imparato il rispetto dei tempi, avranno imparato che le cose si possono fare più semplicemente e che se si rispetta e si valorizza la capacità della persona e l'impegno il risultato finale migliora. Credo davvero, quindi, che attraverso un processo di questo tipo, probabilmente andremo verso una condizione migliore.

Tutto questo discorso vuole evidenziare che per Horizon 2020 sono richiesti proprio quei sei punti. Tenete presente, infatti, che il nostro Paese, che come abbiamo visto ha degli studenti bravissimi, quando presenta dei ricercatori per competere sul piano internazionale dimostra di avere i più bravi. Nell'ultimo concorso per il CNRS francese, l'equivalente del Consiglio Nazionale delle Ricerche italiano ma con una dimensione tre volte maggiore, il 40 per cento dei vincitori sono stati nostri connazionali che si sono messi in competizione, si sono confrontati con i loro colleghi di tutto il mondo, si sono tirati su le maniche e il 40 per cento ha vinto.

Risulta evidente, quindi, che i singoli, la parte molecolare del nostro Paese è di qualità e noi la dobbiamo rispettare, perché vi abbiamo investito. Inoltre, abbiamo una certa creatività che certamente ci aiuta e ci differenzia dagli altri, ma dandoci un *atout* positivo. Nonostante questo, tuttavia, nel settimo programma quadro, sul quale il Paese investe – non dico spende, ma uso correttamente il termine investe – le tasse di tutti noi, dei nostri concittadini, per il 14 per cento di 50 miliardi, ne riporta a casa l'8 per cento. Ciò vuol dire che per ogni euro investito, riportiamo a casa 60 centesimi, perdendone 40.

Quando mi sono addentrato in questi argomenti, ho osservato che siamo un grande Paese, un Paese generoso. Personalmente, credo in questo valore e trovo giusto che chi ha di più sia più generoso. A quel punto, ho cominciato a studiare, però mi sono accorto che la situazione è diversa da come pensavo: l'Inghilterra, per ogni euro che investe, riporta a casa un euro e mezzo; l'Austria, per ogni euro che investe, riporta a casa un euro e quarantacinque; altrettanto l'Olanda; un euro e quaranta il Belgio e così via. La grande Germania, a fronte di ogni euro che investe, riporta a casa 0,94 centesimi e noi 0,60. Questa non si chiama più generosità da parte nostra; si chiama probabilmente in un altro modo.

Tenete presente che su Horizon 2020 andremo a investire 1,7 miliardi di euro all'anno, che sono esattamente la stessa cifra che il nostro Paese investe sul funzionamento dei dodici grandi enti di ricerca vigilati dal MIUR. Se non cambiamo modo di procedere, a fronte di questo investimento che deriva dalle tasse di tutti noi, riporteremo nel nostro Paese 800-900 milioni di euro, con una perdita secca di altrettanti 800-900 milioni di euro; mentre l'Inghilterra, se manterrà le *performances* che ha oggi, a fronte dell'investimento di un 1,7 miliardi di euro, ne porterà a casa 2,5.

Ebbene, dobbiamo riconoscere che abbiamo poche risorse, ma se la cosa pubblica incominciasse ad essere governata come le nostre famiglie, semplicemente reingegnerizzando i fondi che abbiamo forse riusciremo ad avere un Paese diverso, migliore, più competitivo, meno lamentoso e più capace di farsi rispettare per quello che è, perché le condizioni base ci sono.

Questo è certamente un punto sul quale dobbiamo riflettere a tavolino, non urlando, ma dicendo come stanno le cose e andando a verificare quali sono i motivi per cui, avendo tante molecole di buona qualità, ossia le persone, quando poi passiamo dalla molecola al materiale, quest'ultimo è più scadente di quanto ci avrebbero indicato le singole molecole.

Venendo alla qualità della spesa e alla nostra capacità di spendere, dico che questo è un Paese che sui fondi della coesione, di sei volte maggiore rispetto a quelli della ricerca, quindi una quantità di risorse importanti – per darvi un'idea, su Horizon 2020, per il nostro Paese sono previsti 24 miliardi –, siamo al ventiseiesimo posto su ventisette Paesi in termini capacità di spesa; mentre per la qualità della spesa siamo al ventisettesimo posto.

Credo veramente che noi, che siamo persone di buonsenso, dobbiamo riflettere su questi dati. Poi ci possiamo lamentare e dire ciò che vogliamo, però credo che dobbiamo veramente tornare ai fondamentali e chiederci perché, pur essendovi delle molecole di qualità, i risultati sono di questo tipo.

In tutto questo discorso, che cosa c'entrano i beni culturali? Questo è l'altro ruolo della politica e del Governo. Quando ho cominciato ad andare a Bruxelles, era in fase di definizione il programma, e quindi le priorità, di Horizon 2020. A tal proposito, mi sono chiesto fin dall'inizio come fosse possibile che un programma sul quale si sarebbe disegnata l'Europa del domani avesse priorità solo di carattere scientifico o tecnologico; si trattava di sei punti importantissimi, come lo spazio, l'ambiente, l'energia, l'ICT e via dicendo.

Non capivo, inoltre, come fosse possibile che in tale definizione di priorità non ci fosse alcuna connessione con la domanda dei cittadini, con il bene sociale, in un momento in cui indubbiamente abbiamo necessità di avere una maggiore attenzione.

Pertanto, ho parlato con i Ministri competenti del mio stesso settore e abbiamo incominciato a buttare un piccolo sasso ipotizzando la presenza di una settima priorità, chiamata *social innovation*, secondo la quale ciascun euro investito avesse due facce.

La prima faccia è quella della domanda sociale dei nostri Paesi, dei nostri territori alla quale bisogna dare una risposta in termini di tecnologia e sviluppo. Quello stesso euro, dunque, con due facce, potrebbe diventare molto più pesante perché avrebbe il contributo delle migliori intelligenze dei ventisette Paesi, che sono vive e vere, ma che nello stesso tempo seguirebbero un *fil rouge* volto a sottolineare la volontà di partire dalla domanda dei cittadini per risolvere alcuni problemi.

Se mi domandate per quale motivo io abbia svolto una riflessione di questo genere, ve lo spiego e arriverete a capire perché sono profondamente convinto che questo Paese debba tornare ad un maggiore rispetto delle competenze.

Se osserviamo i nostri enti pubblici, noteremo che mentre nel primo dopoguerra vi erano uffici tecnici di grande valore, con competenze interne e una progettualità che partiva questa comunità, oggi le nostre gare sono tutte al massimo ribasso. Per quale motivo succede questo? Provate un po' a pensare, probabilmente non abbiamo più le competenze, perché se dobbiamo scegliere è più complicato. Questo è un tema culturale, difficile, ma che dobbiamo affrontare.

Ebbene, vi dico il motivo per il quale sono arrivato a quella conclusione. Quando facevo il Rettore, da un certo punto in poi, come credo sappiate, anche per l'Università si è aperta la possibilità di essere inseriti nell'elenco dei destinatari del 5 per mille. Non erano tante risorse, però mi sono domandato che cosa potessero significare quei fondi per le Università.

Il primo anno, con una certa forma di centralismo, dissi che a mio parere era necessario creare un capitolo di bilancio *ad hoc* per queste risorse piuttosto che inserirle nel bilancio complessivo. Avendo sempre avuto degli ottimi rapporti con gli studenti, mi rivolsi a loro dicendo che ogni anno sarebbe stata investita una quantità di risorse importanti, di 500.000 euro e in qualche caso anche di un milione, per progetti per gli studenti, lasciando a loro la progettualità nella stessa direzione dell'autonomia responsabile, per cui si sarebbe stabilito un target e degli obiettivi, a quali sarebbe seguita la valutazione. Nel caso in cui questa fosse stata positiva, vi sarebbe stata una conferma e in caso contrario – secondo il meccanismo del bastone e della carota – non ci sarebbe stato altro.

A quel punto, proposi loro di organizzare una consultazione pubblica per chiedere ai cittadini del Piemonte se ci fosse una domanda, dal punto di vista sociale, che potesse avere una risposta in termini tecnologici. Del resto, il Politecnico è una scuola tecnologica, che ha corsi di laurea in architettura e in ingegneria.

Gli studenti, che sono sempre molto attenti e molto più capaci di intuire queste cose, mi diedero ragione, decidendo di attuare un'operazione di quel genere. Procedemmo dunque ed emerse una domanda estremamente viva e variegata. Sulla base di quei temi, dunque, attuammo un'operazione interna chiedendo, a chi volesse farlo, di misurarsi con le questioni aperte per darvi una risposta vera concreta che poi ritornasse ai cittadini attraverso quella operazione.

Fu un grandissimo successo. Quelle risorse furono certamente spese benissimo, perché naturalmente le ritornammo a quei cittadini che avevano deciso di individuare il Politecnico come un'istituzione meritevole.

Ecco evidenziata l'importanza di avere una connessione stretta tra domanda e offerta ed ecco il motivo per cui, sulla base di quell'esperienza, sostenni con forza la necessità di avere una settima priorità che si chiamasse *social innovation*.

Nel frattempo, la nostra reputazione in Europa stava crescendo. Il Presidente Monti ha una reputazione indescrivibile e la nostra parola conta. Non siamo più dei *follower*, ma persone che vengono ascoltate se fanno affermazioni ragionevoli.

In definitiva, quindi, fu approvata la settima priorità detta *social innovation*; mentre la priorità all'interno, la numero uno, si chiama *cultural heritage*.

Torniamo così all'argomento di oggi. Abbiamo intanto incominciato ad identificare che l'operazione partita dall'Europa ha un puntello che ci consente di costruire una nostra politica. Dopodiché, c'è questo problema della dicotomia, fino ad oggi esistente, tra ricerca e coesione. Partendo da questo aspetto, abbiamo indirizzato l'operazione verso una maggiore sinergia, prevedendo che almeno il 50 per cento dei fondi per la coesione avesse una stretta connessione con formazione, ricerca e innovazione al fine dello sviluppo, e non in modo disconnesso.

Se osservate anche il decreto Digitalia, vedrete che vi è un capitolo dedicato ai grandi progetti di ricerca per l'innovazione. Il Paese – dobbiamo dirlo con forza – non può pensare di avere sviluppo se a monte non ha formazione e ricerca di qualità. Siamo un Paese perdente dal punto di vista dello sviluppo, perché siamo grandi di età e abbiamo poche energie. Se saremo capaci di rigenerarci con velocità, di rispettare i tempi, di programmare e di avere una visione, potremo competere con gli altri. Questa è politica industriale. Se invece lasciamo che tutto sia sfilacciato, non ce la facciamo.

Tale riflessione ci ha portato a dire che se riusciamo ad avere una connessione stretta tra Horizon 2020 ed Europa, otterremo quello di cui stiamo parlando; lo andremo ad approvare nei prossimi mesi, con 80 miliardi di risorse in partenza.

Vi è poi un Horizon 2020 Italia. Il giorno 11 apriremo una consultazione pubblica per stabilire come è possibile, partendo da Horizon 2020 Europa, con quelle sette priorità, definire delle priorità anche per il nostro Paese, in modo che ci sia una stretta connessione tra le stesse.

Infine, il terzo elemento è rappresentato da quelle che si chiamano specializzazioni regionali e deve nascere dai territori. Non lo possiamo imporre dal centro. Ecco la necessità della connessione con la responsabilità, con l'autonomia responsabile.

Dobbiamo creare un insieme che parta dall'Europa e comprenda il Paese e le Regioni.

Se tutti questi elementi non sono allineati, ancora una volta accadrà ciò che è successo fino ad oggi, per cui saremo incapaci di spendere, saremo poco capaci di competere e avremo una qualità della spesa che non è certamente quella che tutti auspichiamo.

Ecco allora che abbiamo avviato una palestra nel Paese, nel senso che se non ci alleniamo un po' prima del 2014, quando andremo alla partenza faremo una gara complicata, perché tutti gli altri stanno investendo, avendo capito che questa è la strada, che non c'è altra strada. Pertanto, o diventiamo più bravi e recuperiamo una parte del *gap* che ci divide dagli altri, o la nostra situazione diventerà veramente complicata.

In questi mesi, abbiamo compiuto un'operazione palestra avendo identificato una serie di argomenti e di strumenti che ci consentano di rispettare proprio i sei elementi di cui dicevamo e per cui intendiamo: valorizzare la capacità e l'impegno, con proposte di qualità che siano aperte, nel senso che possono partecipare tutti, senza aver predefinito il vincitore; con trasparenza; con rispetto dei tempi, i bandi devono chiudersi in un certo giorno; con la semplificazione, tutti devono poter leggere i documenti, e con la valutazione. Ecco riportati esattamente i sei punti di cui abbiamo parlato.

Abbiamo agito concretamente in questo senso, individuando due grandi temi su cui concentrarsi. Certo, avremmo potuto fare di tutto, ma è chiaro che bisogna operare delle scelte.

Ho pensato quindi che un grande tema di interesse è quello secondo cui dobbiamo mettere più intelligenza nel nostro fare, a tutti i livelli. Oggi infatti sono disponibili gli strumenti necessari affinché l'intelligenza possa creare risposte migliori alla domanda dei nostri cittadini.

Questo significa reingegnerizzare alcuni nostri processi, spostare risorse dalla partita corrente, riportarle ad una fase di investimento e, al termine di questo processo, avere un *break even* finale ridotto rispetto a quello di partenza. Insomma, ciò significa utilizzare meglio le risorse, come stiamo facendo per le nostre famiglie.

Di qui, abbiamo deciso di emanare due grandi bandi: uno per le Regioni della coesione, della convergenza e un altro per il Paese, su alcune grandi tematiche.

Occorre innanzitutto una maggiore intelligenza nella scuola, perché credo che sia proprio a partire dalla scuola che si crea il Paese di domani. Noi abbiamo un ritardo naturale tra il momento in cui i nostri figli iniziano la scuola e il momento in cui andranno a lavorare. Pertanto, dobbiamo creare le condizioni perché, al momento del loro ingresso nel mondo del lavoro, siano persone robuste dal punto di vista culturale prima di tutto. Del resto, la tecnologia è sempre quella di domani.

Quando questo signore, qualche anno fa, mise sul mercato questo sistema, fece una cosa che se diventasse parte del nostro del nostro essere quotidiano ci porterebbe a segnare un altro passo in avanti. Ebbene, decise che questo fosse una specie di grande *store* in cui ci sono delle applicazioni. Quando il Presidente ed io compriamo questo telefono, abbiamo esattamente le stesse applicazioni. Dopodiché, il Presidente ha una sua autonomia responsabile, per cui decide che alcune cose gli servono e altre meno e io, dal canto mio, faccio esattamente la stessa cosa.

Dopo qualche mese, la sua configurazione di questo *store* è diversa dalla mia, ma le applicazioni che sono qua invece di costare centinaia di migliaia di euro ciascuna, costano un euro. Ciò avviene perché la stessa applicazione viene usata dal Presidente Rollandin, da Rollandin, dalla Presidente e da tutti noi. Questo è il riuso, un grande tema su cui riflettere.

Negli ultimi anni, l'Italia ha realizzato delle attività eccellenti dal punto di vista dell'intelligenza, però ognuno di noi ha condotto una bellissima sperimentazione conservandola quasi sempre nel proprio *server*, nel proprio cassetto, senza riuscire quasi mai a trasformare le sperimentazioni in prototipi e in progetto Paese.

Il mio obiettivo riguarda quel famoso euro – vi ricordate? – con due facce, di cui una è sociale e una è in termini di risposta alla domanda, a cui arrivare tramite la tecnologia, per creare posti di lavoro e sviluppo. Ebbene, vorrei che lo stesso euro che il Presidente Rollandin ha investito in questa Regione – ne ha investiti tanti e li ha investiti bene – potesse diventare bene comune per il nostro Paese.

In altre parole, vorrei che avessimo una specie di *store* equivalente a quello di questo signore – vi ho riportato questo esempio, perché poteste toccarlo con mano – in cui le applicazioni fossero messe a disposizione di tutti.

Certo, dovremmo fare tutti un passettino indietro, il nostro ego dovrebbe essere più limitato e dovremmo accettare che il bene comune sia superiore al bene particolare. Tuttavia, se così fosse, le poche risorse che abbiamo potrebbero moltiplicarsi, perché ogni euro raddoppierebbe, e se applicassimo questo meccanismo alle venti Regioni, il risultato diventerebbe anche maggiore. Infatti, per ogni euro investito, sarebbe come averne stanziati 40. Probabilmente penserete che sono un visionario, ma questa è la verità.

Tornando alla scuola, posso dire che è una comunità indescrivibile. Da quando l'ho un po' stimolata su questo tema, si è creata una sana competizione che non potete neanche immaginare.

L'altro giorno, a Roma, ho incontrato 845 nuovi dirigenti scolastici, che hanno preso servizio il primo di settembre, con cui ho svolto discorsi di questo genere.

Ho detto loro che hanno una grandissima responsabilità, perché rappresentano il 10 per cento dei dirigenti scolastici del Paese. Nel giro di tre anni, da 845 diventeranno 2.600, con un aumento di quasi il 30 per cento. Queste persone hanno una grande responsabilità perché, attraverso di loro, si attuerà il processo di rinnovamento della scuola, che è pronta.

In proposito, vi invito a pensare a quella piccolissima iniziativa che abbiamo assunto sull'esame di maturità. Poco dopo essere arrivato al Ministero, si è presentata da me una persona molto perbene, un ispettore, il quale mi ha detto che avremmo dovuto incominciare a parlare di esami di maturità. Ho vissuto tutta la mia vita all'università e nel mondo della ricerca, ho una moglie insegnante e tre figli, per cui ho sempre vissuto la realtà della scuola di riflesso, ma è comunque parte da mia cultura, perché amo essere sempre un po' studente. Quando faccio lezione, per la verità, è sempre più quello che imparo che quello che trasmetto, perché sono abituato a guardare le persone negli occhi e di solito – anche se non è il caso di oggi – la persona che sta nell'ultima fila, a cui pongo una domanda, la volta dopo si siede in prima fila perché sennò sarebbe troppo lontana; credo che ci debba essere anche una certa comunità e vicinanza.

Ad ogni modo, mi sono messo a disposizione di questo signore molto più esperto e più bravo di me. Gli ho detto di voler imparare e ci siamo perciò visti con una certa continuità, per due o tre giorni. In quel lasso di tempo, mi ha raccontato che saremmo partiti da un gruppo che avrebbe delineato i testi per le diverse prove, che avremmo avviato il processo e che, una volta fatto questo, sarebbero passati quattro mesi. Infatti, tutta la carta in questione sarebbe stata fotocopiata, imbustata, riunita e trasferita ai comandi dei Carabinieri.

Alla fine di questo insegnamento, ho chiesto all'ispettore se fosse sicuro che il Paese non fosse in grado di gestire un processo di quel genere in modo diverso e lui mi ha risposto che così era sempre stato. A quel punto, gli ho proposto di cominciare a ragionare insieme.

La data di riferimento era quella del 20 giugno, a partire dalla quale siamo andati a ritroso, provando a reingegnerizzare il processo. Il risultato da ottenere era quello di procedere meglio dell'anno precedente, con meno errori e in modo più trasparente, affinché il Paese capisse che stavamo dando un segnale di rinnovamento.

Ebbene, i signori con cui interloquivo, peraltro bravissimi, hanno cominciato a dirmi che mi sarei dovuto dimettere, perché il meccanismo a cui volevo mettere mano risaliva al 1923, con Gentile. Ho risposto che rispettavo Gentile, ma che fortunatamente ci trovavamo in un altro millennio, in un altro mondo. Comunque, ogni volta che dicevo qualcosa, si opponevano facendo riferimento a delle norme. Tuttavia, quando chiedevo di vedere le leggi in questione, queste non risultavano, perché quell'atteggiamento era dettato ancora una volta dalla debolezza. Quando prima parlavo dei dati e della trasparenza mi riferivo proprio a questo, ossia al fatto che abbiamo paura.

Mi considero una persona di buon senso, capace di ascoltare, ma anche di essere incisivo se necessario. Pertanto, sono arrivato a convincerli delle mie idee. Nel corso dei nostri colloqui, ho chiesto loro quanto costasse tutta l'operazione prima descritta e mi hanno risposto che la cifra ammontava a 240.000 euro. Parliamo di sola carta, di soli costi diretti.

Abbiamo dimenticato il valore dei soldi. Io sono ligure e dunque particolarmente attento a questi aspetti. La mia famiglia mi ha insegnato a essere parsimonioso e questo vale più che mai per la cosa pubblica. Pertanto, è corretto dire che fino a quel momento non venivano investiti nel modo corretto i 240.000 mila euro necessari per quell'operazione. Vi ricordo che equivalgono a mezzo miliardo di vecchie lire; abbiamo dimenticato queste cose.

Insomma, come dicevo, li ho convinti e abbiamo attuato l'operazione, attraverso il plico informatico, ponendo in essere le prove dovute; tenete presente che abbiamo fatto una prima prova nel mese di aprile, all'inizio di maggio.

In Italia, le scuole che gestivano gli esami di maturità erano 4.650 mi sembra. Ebbene, solo cinque di queste non sono riuscite ad aprire il plico. Ciò vuol dire che il Paese è pronto, che siamo molto meglio di quanto ci raccontiamo. Questo li ha colpiti.

Di questi cinque soggetti, due si sono dimenticati – però li ho chiamati chiedendo a che cosa pensavano quel giorno, del resto ciascuno di noi deve fare il suo lavoro –, due non avevano avuto la corrente elettrica e l'ultimo aveva avuto un problema, per cui non era stato in grado di procedere. Abbiamo ripetuto l'operazione per tre volte, abbiamo fatto un *training* e siamo arrivati ad un primo risultato. Dopodiché, vi erano le famose due chiavi. La prima veniva data subito, in modo che potessero aprire il plico, però i testi potevano essere visti solo con la seconda chiave, che avevo solo io e che avrei consegnato quel giorno, alle otto e mezza, come qualcuno di voi forse ricorda.

Nel frattempo, succede che io debba andare in Cina. Come faccio a dire a questi signori che sarei partito, ma che quel giorno le cose avrebbero comunque dovuto funzionare? Una mattina li ho invitati a fare colazione e ho detto loro ero molto contento di andare in Cina e che avrei fatto la stessa operazione, anziché da Roma, da Shanghai. Non vi dico!

Hanno cominciato a chiedere cosa avremmo fatto se il collegamento non avesse funzionato e a formulare altre ipotesi del genere. Ho risposto che fortunatamente le tecnologie consentono canali multipli e che quindi sarebbero dovuti rimanere tranquilli.

Vado dunque in Cina. Il giorno precedente, tuttavia, mi sono recato in un'Università dove erano presenti 120 studenti italiani di una scuola di Roma, che ha come lingua veicolare il cinese, i quali sostengono l'esame per la valutazione delle loro competenze in Cina; un'iniziativa di grande valore per un Paese che debba incominciare a crescere veramente.

Ho passato del tempo con questi ragazzi e poi ho proposto che due di loro venissero con me a Shanghai per compiere l'operazione insieme e dimostrare che il Paese ha gli strumenti necessari per progredire in questo senso. Ebbene, mi sembra che l'esame di maturità sia andato benissimo, che non abbiamo avuto nessun tipo di problemi e che l'operazione abbia avuto buon fine.

Adesso seguiremo una direzione analoga per il concorso, agiremo nello stesso modo, nel senso che i nostri colleghi faranno la loro preselezione e riceveranno immediatamente il risultato.

Raccontavo adesso all'assessore che faremo la stessa cosa anche per le prove Invalsi e per tutto ciò che coinvolge questa grande comunità di 8 milioni di studenti, un milione tra docenti e personale tecnico amministrativo. Come ho detto, dunque, credo che nella realtà il Paese sia veramente pronto.

Adesso, attraverso il bando sulle comunità intelligenti – che come vi ho detto vale circa un miliardo globalmente –, dobbiamo stimolare i singoli territori e responsabilizzarli dal punto di vista della scuola, sanità, mobilità, energia, ambiente, beni culturali, turismo, sicurezza, giustizia e via dicendo. Sono state individuate venti priorità, all'interno delle quali ciascun territorio identifica le sue specializzazioni, ossia quelle che gli consentono di avviare questo processo, ma che poi vengono messe come risultati a patrimonio comune, con la moltiplicazione di risorse di cui dicevamo. Questo è un grande pacchetto che include i beni culturali.

Vi stimolo a partecipare. La scadenza per la parte delle comunità intelligenti è il 7 novembre.

Vi sono progetti da 15 a 25 milioni e in più vi sono progetti per i giovani sotto i 32 anni, del valore di un milione, che hanno proprio il titolo di *social innovation*. Da questo punto di vista, dobbiamo stimolare i nostri ragazzi.

Abbiamo chiuso la parte sud nei tempi dovuti e la settimana prossima, il 10, presenteremo gli otto progetti che sono stati selezionati. Si tratta di otto filiere, tra cui la scuola, la sanità, la mobilità, l'ambiente, l'energia, il turismo e i beni culturali. In quella partita, per la parte sud, abbiamo individuato anche 53 progetti di ragazzi che hanno questo obiettivo.

Questa è stata la priorità numero uno. Parlo di priorità, perché ve ne è una dello stesso livello, ma con molte più risorse, circa 11 miliardi, a livello europeo. Quindi, ricordate sempre la necessità della connessione tra l'Europa, l'Italia e le specializzazioni delle comunità.

Vengo ora a ciò che attuiamo con il Presidente Rollandin qualche anno fa. Sono convinto, infatti, che ci debba essere una connessione stretta tra scuole, risultati delle ricerche delle scuole e realtà socio-economiche. Tenere i nostri progetti nei cassetti non serve a niente.

Inoltre, perché si crei tale rapporto è necessaria una comunità, bisogna essere vicini e lavorare insieme.

I primi giorni occorre andare a prendere un caffè e parlare di calcio, ma nei giorni successivi occorre concentrarsi sulla domanda e sull'offerta, ossia le componenti che coniugano i rapporti tra le persone. Intervengono così le strutture chiamate *cluster* che sono connessioni tra aziende piccole, grandi, medie, Università, enti di ricerca e professioni.

Anche in questo caso, invece di essere generalisti su tutto – questo è il Paese che non decide mai –, abbiamo individuato nove priorità, giuste o sbagliate che siano (probabilmente qualcuno più bravo di me potrebbe individuarne altre, ma al momento sono nove), strettamente collegate a quelle dell'Europa, perché penso che ogni euro investito qua debba diventare un cofinanziamento per l'Europa. È inutile seguire una strada separata.

In questo quadro, di nuovo, i beni culturali rappresentano una grandissima priorità. Su tutta questa partita abbiamo investito ad oggi 2,4 miliardi, che sono 4,8 miliardi di vecchie lire, rispetto ai quali dobbiamo ragionare.

Tenete presente che qualche settimana fa sono stato con il mio equivalente Ministro inglese, al quale ho raccontato di quest'idea della palestra, di questa connessione, di queste priorità. Dal canto suo, mi ha riferito che anche loro hanno avviato un processo del genere e che stanno facendo un grande sforzo sulle comunità intelligenti, perché ritengono che una maggiore intelligenza all'interno dei loro processi, consenta di dare una risposta migliore ai cittadini. Agendo in tal modo, infatti, non è il cittadino che va al servizio, ma il servizio che va al cittadino.

Ha aggiunto che il loro investimento in materia è di 50 milioni di euro; mentre io l'ho informato che il nostro è di circa un miliardo di euro. A quel punto, mi ha chiesto se non fosse possibile avere delle connessioni, ha assunto un tono amichevole e via dicendo. Insomma, questo episodio vi dice che forse stiamo seguendo la giusta direzione.

La visione complessiva deve comprendere: un *fil rouge* che conduca a una piattaforma di bene comune, come vi ho detto; un altro *fil rouge* di obiettivi, come Horizon Europa, Horizon Italia e le specializzazioni e un ulteriore *fil rouge* in termini di priorità.

Non tutte le priorità dell'Europa coincideranno con le nostre, ma credo che se operassimo delle scelte di priorità fuori da queste linee, pur riuscendo a investire le nostre risorse, non avremmo nessun tipo di moltiplicatore. Come ho detto, abbiamo poche risorse e dobbiamo moltiplicarle. Questo è il progetto complessivo.

Abbiamo dunque affrontato il tema dei beni culturali all'interno del progetto, della ricerca, dell'innovazione e della connessione tra la domanda e la risposta di tipo industriale, in termini di sviluppo. Allora, se inserite questo *fil rouge* all'interno dei singoli progetti, vedete che esso si concretizza in una domanda pubblica che vede la presenza di un bene e l'esplicitazione di una necessità. Il nostro è un territorio che ha un patrimonio culturale di grande valore; dobbiamo a questo punto identificare quali sono i bisogni.

Da questo punto di vista, c'è una risposta in termini di ricerca industriale che è realizzata da aziende, grandi, piccole o medie, da enti di ricerca, da Università, dal mondo delle professioni. Inoltre, come è successo nella nostra azione a Verres, a livello locale si crea una nuova imprenditorialità, stimolata da una domanda, la quale a sua volta proviene dal mercato, ossia il mercato dello sviluppo.

In questo ragionamento, dobbiamo però prestare attenzione al fatto che gran parte dello sviluppo di nuova imprenditorialità è *technology based*. Vale a dire che è realizzato da gente capace di fare un buon prototipo di laboratorio. Quando siamo andati con il Presidente in visita, abbiamo riscontrato che i nostri interlocutori erano bravi, ma che allo stesso tempo tutto risultava sempre un po' arrangiato. L'obiettivo del ricercatore è mostrare al professore in visita che il progetto sul quale sta lavorando funziona; il dopo è dell'altro mondo.

È necessario, pertanto, mettere a loro disposizione delle risorse economiche, ma anche intellettuali, perché bisogna trasformare questa realtà in un qualche cosa che si chiama impresa, ossia una realtà che abbia capacità strategica dal punto di vista industriale e che sia in grado di realizzare un prodotto, non un prototipo.

Il prodotto deve essere replicabile, affidabile e deve avere costi compatibili con la domanda di mercato.

Non può essere solo un accrocchio perfetto dal punto di vista degli scienziati. Inoltre, occorre commercializzarlo. Servono persone capaci di vendere queste operazioni. L'insieme culturale così descritto ci consente dunque di far nascere sui territori una nuova imprenditorialità.

Tenete presente che con il Presidente abbiamo realizzato un'importante operazione in un'azienda di grandissima innovazione, la quale produce in una cella a combustibile. Ne parlo con un certo orgoglio, perché il fondatore è stato un mio dottorando, una persona bravissima, forse un po' troppo ricercatore, nel senso che gli piaceva fare le cose e si innamorava dei progetti. Una volta finito il dottorato, ha creato una società, con altre persone, che si chiama Electro Power Systems. Insieme hanno avviato un processo e attualmente hanno una serie di brevetti di grandissimo interesse.

Ve ne cito uno per tutti. Uno dei temi complicati in materia di celle a combustibile riguarda l'idrogeno e le modalità in cui esso possa essere conservato. Infatti, è necessario averne in grande quantità e in volumi ridotti. Pertanto, occorre comprimerlo, ma così facendo diventa una bomba.

I signori in questione – che hanno incominciato ad avere un mercato soprattutto in Asia, adesso anche in Africa e negli Stati Uniti, e sono diventati dei grandi *leader* nel mondo – hanno pensato al fatto che l'idrogeno si produce spaccando l'acqua.

Lo spiego in questi termini: l'acqua è formata da idrogeno e ossigeno, la sua formula chimica è H<sub>2</sub>O. Pertanto, se riusciamo a spaccare l'acqua, separando l'idrogeno dall'ossigeno, avremo creato la base per la cella a combustibile. Ebbene, invece di procedere a tale divisione per poi immagazzinare l'idrogeno, se separiamo i due elementi e usiamo l'idrogeno solo quando è necessario, non avremo più il problema dello stoccaggio; semplice da dire, difficilissimo da realizzare, come tutte le cose migliori.

Questi signori hanno dunque deciso di creare una struttura per la produzione e non solo per il Piemonte o la Valle d'Aosta o per il Paese, ma per tutto il mondo, e lo hanno fatto qua. Capite allora il percorso che fa quell'investimento, quell'euro che il Presidente ha investito, fidandosi di Profumo. Peraltro, è stato bravo, perché non ci conoscevamo molto. Per la verità devo dire che ci siamo trovati subito in sintonia, però in questi casi è necessario avere fiducia.

Il Presidente, insomma, ha investito degli euro e non mi ha chiesto il rendiconto per l'indomani mattina; piuttosto mi ha domandato quale fosse la mia visione di quel progetto e quali sarebbero stati i suoi effetti. Le domande che mi poneva erano di questo tipo. Con grande concretezza, si è reso disponibile a mettere a disposizione delle risorse, ma chiedeva anche informazioni sugli esiti dell'investimento.

Ho provato allora a ragionare con lui, per rendere evidente la necessità di creare una filiera che partisse dagli studenti, con i loro tirocini e le loro tesi, in modo da creare una professionalità da riportare indietro, e, nello stesso tempo, di vedere in opera anche l'azione delle aziende.

Questo processo ha visto la connessione di alcune tematiche, quelle in cui abbiamo la maggiore intelligenza, e sui beni culturali possiamo metterne molta.

Inoltre, se un bene culturale invece di essere fruito solo *de visu* viene fruito in modo aperto, attiviamo dei canali di promozione che oggi hanno una potenzialità enorme, perché la gente non si accontenta di vederlo su internet, ma vuole venire di persona. Se siamo capaci di stimolare l'interesse, rendendo evidente il grande valore del bene in questione, ecco che si crea un'economia sana e di cultura, alla quale è strettamente connesso il turismo. Questi saperi sono ormai intersecati l'uno con l'altro.

Di qui possiamo promuovere il tema dell'ambiente, dell'energia, il bene per i cittadini e possiamo mostrare come creare delle comunità in cui ci sia una grande qualità di vita.

Tutto questo ragionamento – e vorrei quasi concludere – ha un tema centrale, ossia la scuola.

In fondo, avremmo potuto realizzare tutta questa operazione senza un'integrazione con lo scuola; invece con il Presidente abbiamo pensato che avremmo dovuto creare i cittadini e le cittadine di domani, non in modo generico.

Dicevo al Presidente che non era necessario trattare per la diciannovesima volta Analisi I, perché tale materia non può essere insegnata a piccoli gruppi da un docente che magari viene anche un po' di malavoglia. Vi sono alcuni dati di base che dobbiamo condividere come bene comune con gli altri e oggi abbiamo le tecnologie e la modalità per farlo.

Ci rimane perciò il compito di concentrarci sugli ambiti specifici in cui abbiamo bisogno di investire, selezionandoli e non guardandoli genericamente. Abbiamo dunque costituito un *mix* di interazioni *de visu* e a distanza, ma sempre mirando alla qualità.

Con il Presidente, abbiamo incontrato uno studente che veniva da un Paese dell'Africa, il quale era stato un anno a Padova per studiare, ma non aveva avuto successo. Quando promuovemmo il progetto di cui vi sto parlando, con grande generosità il Presidente mise a disposizione un certo numero di borse di studio che si sono confermate nel tempo e la gente ha cominciato a essere interessata.

Quel giorno – io ero molto scettico – il Presidente mi comunicò le sue perplessità sul fatto di avere un'università senza insegnanti, senza professori. Chiedemmo pertanto agli studenti di dirci che cosa non funzionasse, perché era nostra intenzione partire da lì per migliorare. Ebbene, quel ragazzo – vi assicuro che non lo conoscevamo e che non avevamo preparato nulla – ci disse di aver capito che quello era il modo corretto per formare le persone, perché era possibile rivedere più volte le lezioni, con quanto gli era stato insegnato e anche avere un'interazione diretta, uno a uno, con il docente, nei tempi, nei modi e nei luoghi più indicati.

Del resto, le figure del docente e del discente stanno cambiando. La scuola deve diventare una specie di *hub* della conoscenza, dove c'è un direttore d'orchestra, ossia il docente, che trasferisce alcune sue competenze.

Molte altre, tuttavia, sono quelle che derivano dal patrimonio dell'informazione che è di grande valore, ma che oggi è molto più diversificato. Credo dunque che questo debba essere il modo di fare scuola e che questa esperienza sia di grande valore perché realizza il modello dell'*hub* della conoscenza di cui vi ho parlato.

Ragionando in termini di *hub* della conoscenza, proviamo ad applicarlo al tema dei beni culturali dove, invece di esservi solo l'archeologo, o solo lo storico dell'arte, o solo il tecnologo, potremo mettere insieme questi saperi e avere il meglio che c'è per fare questi tipi di operazioni. Il Paese ha bisogno di maggiore qualità, di una condivisione della qualità per il miglioramento delle sue prestazioni.

Vorrei terminare con queste parole. Credo di essere stato abbastanza chiaro, ma naturalmente sono disponibile a rispondere alle vostre eventuali domande, sia oggi che nel futuro.

Grazie molte e buona giornata. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di Italiadecide

Francesco Profumo ci ha comunicato il fascino della competenza. So che adesso il Presidente Rollandin e il Presidente Rini devono lasciarci per un impegno istituzionale. Noi continuiamo con i nostri lavori.

Dell'intervento del Ministro Profumo mi hanno colpito tre aspetti in particolare. Il primo di essi è la questione del tempo. Guardate che – lo dico riferendomi a quelli di voi che sono arrivati in ritardo – il tempo è l'unica risorsa non disponibile della politica. Pertanto, il tempo che perdete voi e che fate perdere agli altri corrisponde a risorse e a credibilità che fate perdere: un politico non è puntuale è un politico non credibile.

In secondo luogo, giustamente il Ministro Profumo metteva in correlazione l'impegno e la capacità. Se siete capaci, dovete dimostrare impegno. Uno degli aspetti terribili con cui abbiamo a che fare è l'impegno degli incapaci che ci rovina. È importante allora che i capaci si impegnino, altrimenti lo fanno gli altri e sarà un disastro.

Vengo alla terza questione. L'altro giorno eravamo in riunione con alcuni interlocutori e trattavamo il tema delle grandi infrastrutture; ne parlavo ieri con Patrizia Asproni. Ebbene, uno dei partecipanti, un grande *manager* internazionale, diceva che un suo *partner* americano gli aveva riferito che in Unione Sovietica si capiva tutto, ma non si sapeva nulla; mentre in Italia oggi si sa tutto, ma non si capisce nulla. Come diceva il Ministro, dunque, il problema è la trasparenza. Il meccanismo della conoscibilità e della semplicità è assolutamente fondamentale.

Quanto hai detto, Francesco, ci ha confermato la validità di un'idea che abbiamo avuto. Come Associazione italiadecide, vogliamo dedicare il prossimo anno al problema di insegnare come si usano i fondi europei. Infatti, una delle difficoltà maggiori che abbiamo circa la loro scarsa utilizzazione è legata al fatto che non si sanno fare i progetti, non si sa come utilizzarli e così via. Pertanto, vogliamo dedicare tutto l'anno a questo obiettivo, per poter essere pronti per il futuro. Detto questo, lasciamo la parola agli studenti che vogliono porre delle domande al Ministro.

### *Antonio Latora*

Comune di Regalbuto

Sono Antonio Latora e faccio politica a livello locale a Regalbuto, in provincia di Enna, ma mi occupo anche di ricerca all'Università di Catania.

Intanto, se mi permettete una battuta, dico che spesso si sente parlare di Governo tecnico, ma i sei punti che ha elencato il Ministro per quanto mi riguarda costituiscono un programma politico a tutti gli effetti e anche di degno rilievo.

È proprio su uno di questi sei punti che vorrei concentrarmi, ossia quello della trasparenza.

Lei ha avuto rapporti con il Governo inglese che ha dato incarico al fondatore di Wikipedia di elaborare una piattaforma per diffondere a tutti, e in modo gratuito, la ricerca finanziata con fondi pubblici. Parliamo di quella stessa ricerca che oggi, per ragioni culturali ed economiche, è inaccessibile alla piccola e media impresa italiana e anche agli enti locali che non hanno le risorse, né la cultura. Vorrei capire, dunque, se si potesse ipotizzare in futuro, in Italia, l'adozione di una simile tecnica, per diffondere la ricerca finanziata con fondi pubblici a tutti e in modo gratuito.

### *Nicola Chionetti*

Sindaco di Dogliani

Uno dei problemi in campo trova il suo snodo certamente nelle Regioni, però una parte della questione è rappresentata anche dalla capacità di spesa dei nostri Comuni. Quindi, finché non si risolvono gli aspetti relativi al patto di stabilità, per molti Comuni sarà difficile accedere a tali risorse, ma questo ragionamento è più generale e non riguarda solo i finanziamenti sui beni culturali e la loro tutela.

Invece, più specificamente sul tema dei beni culturali e della relazione tra Università e territorio, parlo per la Provincia e le piccole dimensioni, per modo di dire, nel senso che abbiamo sovente anche dei grandi territori coinvolti – Dogliani sta in mezzo alle Langhe e quindi adesso interviene anche la vicenda dell'Unesco, che è un po' tortuosa –, si potrebbe sviluppare un più forte collegamento relativamente alla tutela ambientale. Pensando già solo ai nostri Piani regolatori, immagino quanto sarebbe bello che ci fosse una connessione con l'Università e una progettualità finanziata, magari anche con indirizzi da parte della Regione in tal senso; a tal proposito ieri si parlava delle Fondazioni.

Tutto questo oggi, almeno per quel che riguarda i Comuni di piccole dimensioni come il mio, o medi, con circa 5.000 abitanti per intenderci, è difficile. Chiaramente, dobbiamo ragionare in collegamento con altri, non si può certamente fare da soli. Nello stesso tempo, tuttavia, parlando e confrontandosi anche con altri colleghi, una difficoltà che si riscontra è proprio il collegamento con l'Università, per individuare quale tipo di relazione sia possibile e quali gli interlocutori.

### *Francesco Profumo*

Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Quanto al tema della trasparenza dei risultati e della ricerca, stiamo lavorando affinché tutti i progetti, sia quelli finanziati nel settimo programma quadro, sia quelli che lo saranno con i fondi per la coesione, abbiano un formato di dati aperti, in modo tale che possano essere disponibili i risultati della ricerca – stiamo parlando di ricerca pubblica naturalmente – e anche i dati, per poi fare valutazioni relative alle ricadute della ricerca stessa.

Uno dei temi certamente importanti da questo punto di vista riguarda la necessità di fare una valutazione, anche in termini economici, di che cosa significhi un determinato investimento in termini di ricaduta diretta. Come è chiaro, tanto più riusciamo a far uscire i progetti dai nostri cassetti, tanto più questo diventa evidente.

I settori sono abbastanza diversificati tra di loro, ma pensate che tutta la parte relativa alla diagnostica medica, fondamentale alla famiglia delle TAC, è il risultato di una ricerca condotta nel settore della fisica, nei settori collegati ai magneti super conduttori.

Questo elemento dà una valorizzazione rispetto alla sua domanda e rende evidente che se siamo capaci di rendere disponibili i risultati di ricerche anche in settori specifici, ma ad un platea più ampia, questa è in grado di stimolare ed essere stimolata da settori che sono a volte lontani, ma che possono avere una ricaduta in questi termini.

Nello stesso tempo, come dicevo prima, il giorno 11 apriremo una consultazione pubblica sul tema di Horizon 2020 Italia. Credo infatti che, attraverso una cultura della trasparenza e dell'apertura del dato, il Paese possa avviarsi verso un processo di maggiore integrazione, di migliore utilizzazione delle risorse, di maggiore relazione tra il centro e la periferia.

Stiamo lavorando anche su un tema fondamentale, che è quello della comunicazione alle grandi comunità. Non so se lo avete visto, ma nei giorni scorsi abbiamo aperto questa nuova piattaforma di tipo *social* che si chiama Innovaitalia e ha l'obiettivo di collegare i ricercatori, gli imprenditori e i professionisti all'interno del Paese con il mondo, in particolare con i nostri connazionali che in questo momento si trovano in altre parti del mondo.

Credo molto in questa funzione di apertura del Paese. Come ho detto, uno dei sei punti è proprio la *openness*, che si realizza anche in questo modo, però che richiede anche una grande professionalità. Quando sono arrivato al Ministero – credo che lo sappiate – ho scelto sei consiglieri del Ministro, uno dei quali ha un'alta specializzazione in termini di relazioni con le grandi comunità dal punto di vista dei nuovi metodi. È stata un'operazione molto significativa perché, a fronte di tale bando, hanno partecipato 550 ragazzi, con una forte motivazione, che avevano scritto una lettera al Ministro.

Dei sei che abbiamo scelto, uno viene da Hong Kong, uno da Varsavia e uno da Toronto. Ciò vi dà la tangibile dimostrazione di quale sia l'attenzione dei ragazzi rispetto al nostro Paese. Naturalmente, occorre avviare questo processo, che ha bisogno di un certo tempo, ma che credo sia ormai irreversibile. Vengo ora al secondo tema, relativo alla difficoltà di collegamento tra l'Università e i territori, soprattutto quando questi ultimi appartengono a realtà più piccole. In questo quadro, si inserisce prima di tutto un aspetto collegato al linguaggio, all'eloquio. Spesso c'è una difficoltà di interazione, perché si parlano linguaggi diversi.

Le Università certamente sono molto cambiate in questi anni. Hanno conosciuto un processo di maggiore apertura, ma conservano ancora in modo troppo forte l'aspetto di una torre separata.

Un esempio interessante in tal senso è rappresentato da quanto avvenuto su questo territorio, che ha dimostrato una grandissima lungimiranza. Era presente una certa ritrosia e anche una certa paura – lasciatemelo dire – all'idea di rapportarsi; eppure, prestando una grande attenzione e con una certa perseveranza, nel tempo, operazioni di questo genere devono continuare a essere realizzate; non *una tantum*, ma con continuità.

Da questo punto di vista, il contributo delle Università può essere estremamente importante.

Il suggerimento che esprimo, sulla base della mia esperienza, è che sono le persone a fare la differenza. Un tramite fondamentale è costituito dagli studenti dei vostri territori che vanno all'Università, che si relazionano con le comunità universitaria e che possono essere i portatori dei vostri bisogni, delle vostre domande, attraverso i tirocini e le tesi di laurea. In tal modo, si stabiliscono dei rapporti per progetti più grandi. L'interazione avviene con le persone, non attraverso la forma, né attraverso i protocolli. Si possono costruire le case in un secondo momento, ma sono le capanne iniziali che contano e queste sono determinate dalle persone.

Come ripeto, dunque, il mio suggerimento, rivolto soprattutto alle piccole realtà, è che prendiate come messaggeri di questa vostra giusta domanda gli studenti dei vostri territori che frequentano le Università.

Ho una grande fiducia nei ragazzi e so che se gli date un minimo di stimolo loro sono bravissimi, perché si sentono responsabili. Quindi utilizzateli, in senso buono, e considerateli vostri messaggeri di andata e di ritorno

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Propongo di procedere in questo modo: presenterò brevemente il programma di lavoro, a cui seguirà l'intervento di due portavoce per ciascun gruppo, due a due, poi, se il Ministro è disponibile, potremmo procedere a un suo breve commento, per finire con le conclusioni del Presidente Violante. Questi due gruppi – abbiamo avuto uno scambio di idee con il presidente Violante, sia questa sera che stamattina, in merito – hanno funzionato bene e in modo efficace, grazie all'elenco di temi che è stato redatto. Abbiamo chiesto a ciascuno dei partecipanti di proporre un tema e poi, durante i gruppi di lavoro, le persone sono state chiamate una alla volta a esporre la propria proposta.

Quindi, il risultato a cui oggi perveniamo si è raggiunto grazie al fatto che ciascuno dei partecipanti a questo corso ha dato il suo specifico apporto.

I due gruppi, in effetti, hanno proceduto in modo parallelo. Alcuni problemi sono comuni; mentre per altri è stato espresso un segno abbastanza diverso ed è di questi aspetti che mi appresto a parlare.

Nel primo gruppo sono state avanzate alcune proposte di tipo organizzativo e operativo, come quella di un Osservatorio sui beni culturali nei Comuni e sulle esperienze di valorizzazione, con un esame delle migliori pratiche da questo punto di vista. Si è pensato poi di individuare uno spazio di tipo informatico per lo scambio di queste esperienze e una piattaforma di discussione e scambio su tali argomenti. Infine, l'ultima proposta formulata è di tipo organizzativo e consiste nel promuovere la cooperazione fra istituzioni a questi fini.

Nel nostro gruppo, accanto agli aspetti citati, è emerso proprio l'ultimo punto citato, quello relativo alla cooperazione, soprattutto fra i Comuni, le Province e le Regioni, con un accento sulle difficoltà che la cooperazione presenta e su come superarle. L'elemento che ha caratterizzato tutto il gruppo è stato quello della necessità di prestare una maggiore attenzione per capire che cosa ciascuna comunità possa trarre da se stessa.

Quindi, rispetto alle proposte del primo gruppo che sono andate più verso l'esterno e verso una messa in comune a livello nazionale, noi ci siamo concentrati per comprendere con quali modalità ciascuna comunità deve ritrovare gli elementi della propria specificità comunitaria e culturale, per poi metterla a frutto in termini di bene culturale. Ciascuna comunità deve scoprire cosa c'è di speciale al suo interno.

In proposito, abbiamo seguito anche le indicazioni venute dalla dottoressa Asproni, secondo cui il nostro Paese non deve uniformarsi a modelli di turismo standardizzato e mondiale, ma deve trovare ciò che di speciale è presente al suo interno, come in ciascun Paese e in ciascuna comunità.

Mi piace sottolineare questa tensione.

Un secondo aspetto che vorrei evidenziare è legato al fatto che l'unione di comunità e cultura diventa un incubatore di progetti. Con ciò, ci colleghiamo a quanto detto oggi dal Ministro su come far nascere idee, progetti e imprese da questa fusione di fattori.

Un ulteriore aspetto di fortissima rilevanza in entrambi i gruppi di lavoro, e in tutta la discussione che abbiamo svolto in questa tornata, è stato il carattere positivo del tema che abbiamo scelto di trattare oggi in questa sessione. In altre occasioni, infatti, le nostre sessioni di approfondimento sono partite dai problemi e si sono sviluppate per capire come superarli. In questo caso, invece, abbiamo messo al centro delle nostre riflessioni l'idea di un grande potenziale, di come darsi da fare senza aspettare nessuno, pur con tutte le difficoltà e i limiti esistenti.

Questa è la mia piccola introduzione al lavoro di entrambi i gruppi. Sono felice adesso di dare la parola ai diversi componenti, che sono stati bravissimi. Devo veramente complimentarmi con loro per la discussione che abbiamo avuto durante le sessioni e i gruppi di lavoro. Cominciamo con il gruppo di Brighenti e Binatti.

## Federico Binatti

Consigliere comunale di Trecate

Buongiorno, sono Federico Binatti, consigliere comunale di Trecate, secondo Comune della Provincia di Novara, nell'Ovest Ticino, al confine con la Provincia di Milano.

Ciò che è emerso da questi tre giorni di lavoro, a seguito delle riunioni informali e dell'incontro di ieri pomeriggio con gli amministratori di realtà geograficamente diverse, da Comuni piccoli a realtà di 30-40.000 abitanti, è che esiste un grosso problema all'interno delle amministrazioni comunali, prevalentemente per gli enti comunali più piccoli, ma non solo.

Tale problema riguarda, da un lato, la mancanza di visione lungimirante che a volte dimostra la classe dirigente locale politico-amministrativa – bisogna anche saper fare autocritica – e, dall'altro lato, la mancanza di personale e di qualità tecniche da parte di alcuni dipendenti dell'amministrazione comunale, per quanto riguarda la partecipazione ai bandi.

Abbiamo pensato i bandi regionali, piuttosto che a quelli dei fondi europei, rispetto ai quali, purtroppo, spesso non mancano le idee, ma si riscontra un'esigenza e una mancanza di professionalità e di capacità tecniche. In alcuni casi, non c'è sufficiente tempo a disposizione, per cui gli amministratori locali e gli stessi dipendenti, trovandosi a gestire la quotidianità, non riescono a programmare e a impostare il lavoro con una visione di medio o lungo termine. La vera questione, tuttavia, è l'assenza, a volte quasi totale, delle capacità tecniche necessarie a questi scopi.

È necessario allora fare rete perché purtroppo i Comuni, soprattutto i più piccoli, non sono in grado di affrontare certe sfide. Di conseguenza, sono praticamente obbligati a collaborare, creando delle vere e proprie *task force* per progetti strategici che non riguardino solo ed esclusivamente il proprio ente, ma delle aree geografiche particolari.

Dal bisogno di far rete è nata la proposta di realizzare degli uffici, per la composizione dei quali sono emerse diverse ipotesi. Potrebbero essere formati da assemblee di Sindaci di aree geografiche ben precise, di Comuni confinanti, o sfruttando le competenze delle Regioni, per far sì che certe occasioni, certi bandi, legati all'Europa piuttosto che alle Regioni di competenza, non vengano sprecati. Succede infatti che a volte le amministrazioni comunali siano a conoscenza dei bandi emanati, ma non siano in grado di partecipare, con conseguenti ricadute negative non solo sul singolo Comune, ma su tutta l'area geografica.

Un'altra proposta legata a questo primo concetto era quella di determinare, sempre grazie a delle *task force* per i progetti strategici del territorio, un tasso di qualità dei progetti stessi, a prescindere dal fatto che la proposta venga dall'Amministrazione comunale o meno. A volte, infatti, alcuni Consigli comunali, anche di opposizione, presentano delle idee ma diventa un problema farle trasformare in realtà e portarle a Palazzo. Si potrebbero dunque sfruttare questi uffici, composti dall'assemblea dei Sindaci o da competenze delle Regioni, per far sì che delle idee innovative, che potrebbero essere delle risorse per il territorio, possano avere un marchio di qualità da questo organismo che noi abbiamo chiamato ufficio, ma che potrebbe essere anche una Consulta.

Ad ogni modo, quello specificato è l'obiettivo che si vorrebbe raggiungere e che nasce da una necessità concreta, legata alla mancanza di capacità tecniche.

Il secondo argomento che abbiamo affrontato era quello della gestione e valorizzazione dei beni culturali, attraverso l'imposta di soggiorno. Abbiamo ragionato attentamente sul tema e abbiamo determinato che, visto anche il riordino delle Province attualmente in corso, sarebbe opportuno coordinare e valutare in un ambito più vasto di quello del singolo Comune l'imposta di soggiorno, anche perché il rischio è che si possano creare delle "concorrenze sleali" tra Comuni limitrofi.

In questo quadro, diventa importante anche arrivare a una regolamentazione, a una modulazione dell'imposta di soggiorno, ovviamente vincolata a uno scopo ben preciso, per far sì che le risorse derivanti dall'imposta stessa, rimangano sul territorio con degli obiettivi ben specifici da raggiungere e magari prevedendo la partecipazione diretta dei cittadini, piuttosto che delle associazioni di categoria o dei privati.

La maggiore trasparenza e il coinvolgimento dei cittadini con uno scopo ben preciso potrebbero favorire anche soggetti privati, che sarebbero a conoscenza del fatto che c'è un terreno fertile su cui lavorare. Si sa infatti che le risorse in questione hanno un obiettivo preciso e che possono portare delle ricadute positive non solo sul singolo Comune, ma su un'area geografica ben precisa.

Si renderebbe quindi necessario favorire il discorso, a cui accennavamo inizialmente, volto a creare una *task force* con delle competenze che purtroppo i Comuni non hanno e unire questi aspetti per raggiungere un obiettivo che può riguardare un'area geografica più estesa.

Riporto un esempio concreto in merito. Nel mio Comune, che ha 20.000 abitanti ed è il secondo della Provincia di Novara, purtroppo non abbiamo le figure professionali e le competenze necessarie per partecipare a determinati bandi. Tuttavia, mettendoci in rete con i Comuni dell'Ovest Ticino, che sono circa una decina e che insieme hanno una popolazione di circa 100.000 abitanti, con le competenze dell'assemblea dei Sindaci, piuttosto che di funzionari e dirigenti della Regione, potremmo raggiungere obiettivi importanti non solo per un singolo Comune, ma per tutta un'area geografica, portando risultati positivi all'intera comunità.

## *Benedetta Brighenti*

Vicesindaco di Castelnuovo Rangone

Buongiorno a tutti. Sono Benedetta Brighenti, Vicesindaco del Comune di Castelnuovo Rangone, in provincia di Modena. Esporrò gli ultimi punti del ragionamento che riassumono le nostre osservazioni.

Sono sicura che non sia stato un anno facile per lei, Ministro, nel senso che si è trovato di fronte a un compito particolarmente complesso e mi piacerebbe condividere con lei il fatto che anche per noi non è un periodo semplice. Ci troviamo di fronte a situazioni molto complesse e soprattutto nuove, anche politicamente.

Uno degli elementi emersi durante la discussione era legato al fatto che ci rendiamo conto, in una maniera non troppo concreta ancora, che probabilmente saremo una classe di giovani politici chiamati a una virata molto complessa e difficile, quella di una visione di unitarietà delle nostre municipalità, che potrebbe sfociare anche in fusioni di Comuni.

Senza essere in possesso di una traduzione concreta di ciò che ci aspetta, sappiamo solo che siamo chiamati a governare il Paese, a governarlo bene, anche trovandoci di fronte a cambiamenti che dovremo cavalcare e con cui dovremo partecipare in maniera costruttiva.

Dalla nostra analisi è emerso che oggi, come spesso accade, quando si presenta un problema in maniera fragorosa, perché silenziosamente è presente da tempo sui nostri territori, ci si trova ad avere un passaggio tecnico per la risoluzione dello stesso, come la formazione di unione di Comuni che – siamo sinceri – in un primissimo momento non ha funzionamento d'eccellenza. Spesso dunque in queste strutture non troviamo le risposte immediate alla visione politica che sta dietro alle nuove forme espresse.

Abbiamo osservato, però, che come giovani amministratori possiamo avere lo slancio e la forza per tirare fuori un senso nuovo, da concetti che oggi non sono del tutto decollati, ma che hanno bisogno di tempo per trovare una formula equilibrata, e che abbiamo il dovere di proporlo ai nostri cittadini, a quelli che ci hanno eletto. Di conseguenza, come ho detto, all'interno dell'argomento delle unioni, dovremmo essere noi le persone che proponiamo, anche attraverso le considerazioni svolte in questi giorni, un nuovo senso.

Ci siamo confrontati e abbiamo visto che all'interno dei nostri territori ci sono tantissimi tipi di potenzialità, soprattutto di tipo culturale. Quindi, se invece di aspettare che scendano dall'alto direttive legate a necessità impellenti, facessimo partire dal basso delle proposte che partono dalla radice di tutti noi, dalla nostra cultura e dalla nostra storia, probabilmente porteremmo un vento di senso all'interno di questioni che oggi stanno facendo fatica a partire, perché altamente complesse. Quindi, partendo proprio dalle considerazioni svolte in questi giorni, dovremmo tornare a casa e presentare proposte trasversali sui nostri territori, perché il sistema delle unioni dei Comuni possa

avere dei filoni che iniziano e finiscono nell'unione stessa e che facciano sì che i cittadini possano davvero trovare un senso profondo in quello che stiamo cercando di comunicargli, attraverso ciò che più conosciamo, ossia la nostra storia e le potenzialità dei nostri territori.

Inoltre, abbiamo analizzato il fatto che, come diceva lei prima, viviamo in un grande Paese che è speciale per un motivo semplicissimo, vale a dire che girando l'Italia, in qualunque posto ci si fermi, si trova qualcosa di particolare.

Abbiamo affrontato un tema molto importante in questi giorni che senza dubbio trova la sua struttura principale nei beni culturali architettonici, ma come gruppo abbiamo posto l'attenzione sul fatto che vi sono altri strati di beni culturali in Italia con un valore altamente importante. Abbiamo analizzato soprattutto i beni ambientali e quelli immateriali, come per esempio la gastronomia o l'enogastronomia dei nostri territori.

Abbiamo posto l'attenzione sul fatto che, pur non essendo Comuni famosi per particolari opere architettoniche lasciate dal passato, tornando a casa dobbiamo analizzare i nostri territori attraverso un occhio più specifico, perché molto spesso nelle nostre terre vi sono elementi dormienti, o addirittura in via di estinzione, che noi per primi – lo dobbiamo ricordare – siamo chiamati a tutelare. Quindi, sarebbe molto importante far partire dei volani, che porterebbero altissimi tassi di interesse per quanto riguarda le associazioni di categoria e i cittadini stessi, prendendo le mosse dai caratteri dei nostri territori, che possono essere ambientali – ne abbiamo avuto esempi bellissimi ieri pomeriggio, durante la nostra discussione – come enogastronomici.

Ricordiamoci sempre che anche senza dover essere considerati Comuni importanti, in quanto rappresentanti di forti beni architettonici, abbiamo sicuramente – ed è per questo che siamo speciali come italiani – sui nostri territori qualcosa che il buongoverno può trasformare in una vena pulsante, che porti non solo turismo nella sua accezione più generale, ma anche nuovo sangue pulsante in tutta una serie di situazioni che magari oggi, in molte zone italiane, cominciano a essere fragili e deboli.

Insomma, ricordiamoci sempre che abbiamo il dovere di far fiorire tutto ciò che abbiamo attorno e, essendo amministratori italiani, credo che abbiamo tanto lavoro da fare. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Sentiamo gli altri due relatori.

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Presidente, ne approfitto per sottolineare uno degli aspetti interessanti che sono emersi dalla discussione. Partendo dalla definizione di bene culturale che ci ha dato il sottosegretario Cecchi, infatti, abbiamo visto come tale concetto abbia un ampio margine di applicazione. Tra le altre cose, abbiamo visto come la cultura possa essere applicata alla possibilità di smaltire i rifiuti in modo comunitario e collettivo o come un bene culturale possa nascere dal rapporto tra la società Edison e la strada di servizio di una diga che attraversa un paesaggio meraviglioso.

Abbiamo parlato inoltre di ventidue chiese barocche abbandonate nel territorio di Regalbuto, dove non ci sono strade. Tuttavia, abbiamo imparato a rovesciare il principio dato dall'esistente, per cui in assenza di strade si può ricorrere ai gipponi. A proposito dell'imposta di soggiorno, abbiamo visto che in un territorio importante come quello delle Langhe, attraverso uno strumento come l'ambito turistico locale, si è riusciti a creare un sistema sinergico di rapporti. Abbiamo visto, ancora, come in Sardegna, accanto al Nuraghe di Barumini vi sia un altopiano di rara bellezza naturale.

Ebbene, volevo condividere la panoramica che abbiamo potuto fare con il nostro gruppo di lavoro, perché è stato uno spunto prezioso.

## Monica Meynet

Comune di Valtournenche

Buongiorno, sono Monica Meynet, consigliere del Comune di Valtournenche, qui in Valle d'Aosta. Mi occupo del settore del turismo, quindi per me questa scuola è stata molto interessante.

Iniziamo subito con il dire quale è stato il presupposto da cui il nostro gruppo di lavoro è partito. Ci siamo resi conto che ogni intervento partiva da una sorta di *mini case study*, per cui ognuno riportava l'esperienza del proprio Comune. Abbiamo così realizzato che ogni piccolo Comune italiano ha qualcosa di culturalmente rilevante che può essere una manifestazione, un bene architettonico o qualcosa che deriva dall'artigianato, ma tutti hanno qualcosa da proporre.

Dunque, la domanda è: come fare per valorizzarlo davvero, per dargli la risonanza che merita?

In merito, abbiamo proposto direttamente alcune soluzioni, tra le quali, innanzitutto, la lotta non armata alla burocrazia. Abbiamo infatti convenuto sul fatto che la tendenza italiana, purtroppo, è quella che volge allo stallo, a dare la colpa a qualcun altro, a fare dei ricorsi; mentre noi vorremmo essere più snelli e veloci. Pertanto, abbiamo pensato di proporre una semplificazione amministrativa verticale, analizzando i processi e togliendo le parti che non servono, affinché ci siano meno momenti in cui ci possa intervenire del contenzioso. A tal proposito, potremmo impegnarci direttamente davanti al Ministro, ognuno nel suo Comune, per partire dalla semplificazione dei regolamenti comunali che a volte sono ostici.

D'altra parte, ci siamo resi conto anche del fatto che questa burocrazia può disincentivare i privati dal partecipare alla gestione dei beni culturali di proprietà pubblica, proprio perché davanti all'insieme di procedure non c'è l'intento di aiutare chi vorrebbe mettere a disposizione dei fondi.

Il secondo aspetto di cui abbiamo parlato è che per valorizzare qualcosa bisogna conoscerlo e purtroppo la comunicazione è un altro punto debole, in generale, della gestione dei beni culturali, quindi sicuramente occorre sfruttare il web. Per quanto possa sembrare banale nell'era della tecnologia, occorre ricordarsi che far uscire dall'oscurità quello che già esiste non è così facile. Quindi, si è parlato di piattaforme da usare per comunicare tra amministrazioni, ma anche per far conoscere al mondo, dalla Cina alla Nuova Zelanda – il web ci permette davvero di essere globali –, quello che i nostri territori possiedono.

## Gennaro Fiume

Consigliere comunale di Siano

Buongiorno, sono Gennaro Fiume, consigliere comunale di Siano in provincia di Salerno, Campania. A me piace dire di essere un pezzo del sud che ce la fa, che funziona, con quegli amministratori che ogni giorno incontrano i propri cittadini e cercano di dare delle risposte positive. Tuttavia, per arrivare a questo voglio partire da un *case history* negativo, per ribaltare la discussione.

Nella vita mi occupo di progettazioni comunitaria, faccio assistenza tecnica ad enti pubblici ed imprese. Nel mio discorso, perciò, voglio partire proprio dal rapporto che le imprese e gli enti hanno con la burocrazia. Tra le altre cose, ultimamente sto seguendo un progetto sul POR FESR 2007-2013 con la Regione Campania, che coniuga il mondo delle imprese con l'università.

Abbiamo partecipato a un bando aperto dalla Regione Campania l'11 agosto del 2009, relativo a un *campus* per l'innovazione. Abbiamo candidato l'Università di Salerno e l'Università di Napoli insieme a delle imprese, per dare una risposta in termini anche produttivi a un problema serio, quello degli scarti di lavorazione nella filiera lattiero-casearia.

L'intenzione era quella di risolvere un problema, ottenendo da questi scarti dei prodotti da utilizzare nella cosmetica o per produrre dei tipi di latte speciale, per così dire. All'interno della compagine, infatti, c'è un'azienda che si occupa di cosmetica e un'altra che produce latte e derivati. Poco fa ho controllato la posta elettronica e ho visto che venerdì mi è arrivata una comunicazione della Regione, a distanza di tre anni, nella quale affermano che dobbiamo rinviare il cronoprogramma Gantt, perché hanno necessità di riguardarlo in formato elettronico.

Il nostro progetto – lo dico per inciso – si è classificato primo in termini di punteggio e di proposta progettuale, ma ad oggi, dopo tre anni, ci chiedono ancora un'integrazione documentale e quindi la graduatoria definitiva non è ancora stata approvata.

Questo è dunque il senso nel quale si inquadra il ragionamento sul rapporto tra imprese virtuose, mondo accademico dell'Università e della ricerca, burocrazia e ovviamente la politica, che in questo contesto è il *dominus*.

Rispetto al *case history* presentato, voglio riportare l'attenzione su uno degli elementi trasversali emersi dalla discussione di questi tre giorni, ossia il rapporto tra enti locali, mondo delle imprese e burocrazia che purtroppo molto spesso scoraggia chi vuole mettere su un'impresa o un ente che voglia proporre una progettualità sul proprio territorio.

Peraltro, tale situazione si ribalta anche sui livelli inferiori, tanto che spesso come utenti e cittadini ci troviamo nella stessa condizione, anche rispetto agli enti e ai Comuni, nei confronti di una burocrazia che, dall'accezione positiva che dovrebbe essere quella di risoltrice di problemi e di accoglienza delle istanze dei cittadini, diventa elemento impeditivo, ostativo, perché forse è l'unico modo in cui si esercita un vero potere.

Detto questo, voglio passare alla dimensione positiva del discorso. Il Ministro ha parlato di sei punti programmatici in una piattaforma di rilancio dell'Italia e ha tracciato delle linee molto interessanti che poi sono state condivise nella discussione affrontata in questi tre giorni. Esiste, infatti, una sinergia vera, una condivisione tra il mondo dei giovani amministratori, il mondo dell'impresa che si occupa anche di beni culturali, come la dottoressa Asproni ci ha ben rappresentato in questi giorni, e la testa del governo del Paese.

Purtroppo, però, in mezzo vi sono dei pezzi dello Stato e della burocrazia che non sono allineati a questo processo. Di conseguenza, credo che la certezza dei tempi, la trasparenza e la semplificazione siano le sfide epocali su cui dobbiamo incentrare un'azione vera. Lo dico, parlando da consigliere comunale di un Comune di provincia e quindi come ultima ruota del carro in termini di rappresentatività politica e istituzionale.

Concludo, perché non voglio dilungarmi sull'argomento. Tra l'altro, credo che il Ministro avrà modo, o almeno così mi auguro, di approfondire e dare qualche ulteriore chiarimento anche in questi termini, con un cronoprogramma. Seppure ormai l'orizzonte di riferimento dell'azione di governo sia breve, in questi giorni abbiamo elaborato delle proposte, come ben diceva il presidente Violante in precedenza, e vogliamo continuare a svolgere il ragionamento di questi tre giorni per creare un Osservatorio sui beni culturali.

A questo punto, dunque, vorrei presentare al Ministro una proposta operativa emersa dal tavolo di discussione di ieri: visto che è alle porte Horizon 2020 e che ci sarà una specificità rispetto all'impegno dell'Italia, in un discorso che vede connesse l'Europa, l'Italia e le specificità regionali, come giovani amministratori, insieme all'ANCI, Assindustria e Confindustria, vogliamo proporci come supporto, come piattaforma operativa, per portare in giro, nei mille Comuni italiani, le proposte che vengono dall'Europa. Spesso infatti c'è un *gap* di informazioni e di capacità tecniche e costruttive rispetto alle progettualità che l'Europa ci chiede di mettere in campo.

Quindi, la *good news*, parafrasando una famosa trasmissione, è che siamo disponibili a dare una mano in un rapporto di collaborazione che ci vede protagonisti come anello più vicino alle istanze del territorio e dei cittadini. (*Applausi*)

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

Anche nel nostro gruppo si è molto discusso di burocrazia, in un'ottica molto simile a quella appena esposta, secondo cui la burocrazia non è un qualcosa di prestabilito e rispetto a cui non si può reagire. D'altra parte, ciò non significa che bisogna aspettare una mitica semplificazione, ma che occorre semplificarla direttamente dandosi da fare.

Un messaggio potente venuto dal professor Cammelli è stato quello di dire che bisogna saper chiedere, dal momento che la pubblica amministrazione è piena di uffici che sono in grado di rispondere, se interpellati.

Parlavo prima con il professor Cecchi dell'idea di rivolgersi alle persone giuste e nei punti giusti in questo ambiente burocratico, all'interno di un ufficio. Lo abbiamo definito tale per non farlo diventare un ente, un'agenzia, un'altra burocrazia, ma affinché fosse uno strumento operativo; in proposito molti ragazzi hanno parlato di *task force*. Ecco, si vuole comunicare con ciò l'idea di uffici che si mettono insieme, ciascuno per le loro competenze, e che aiutano i progetti a crescere.

Si è parlato anche delle unità di valutazione che dovrebbero essere parte di ogni amministrazione. Spesso in un Comune i progetti migliori vengono avversati con argomenti di bassa qualità, ma se ci fosse un ufficio che in ambito tecnico potesse dire che il progetto ha requisiti, costi, benefici, risultati e rendimenti di qualità, la situazione sarebbe diversa. Certo, sono sempre le politiche locali che decidono, però qualcuno avrebbe messo le cose in chiaro.

Un altro aspetto che mi sembra molto pertinente rispetto ai discorsi che abbiamo svolto nei due gruppi di lavoro sono le sei regole di cui oggi ci ha parlato il Ministro, perché corrispondono esattamente a quello che noi, con meno ordine e precisione, abbiamo cercato di dire.

Ci siamo chiesti, infatti, come potremo svolgere la parte che ci spetta, in un ambito pubblico che ha tante persone di valore, trovando le collaborazioni giuste per portare avanti la nostra idea.

Alla luce di queste considerazioni, torna evidente che bisogna saper chiedere.

Voglio concludere, ripetendo la considerazione svolta da un ragazzo di Poggio Mirteto che mi ha posto una domanda alla quale non ho saputo rispondere. Ha affermato che noi li rimproveriamo di non avere abbastanza visione, profondità e tempo, riferendosi anche all'intervento dell'assessore di ieri; dopodiché, mi ha chiesto quale visione gli abbiamo dato noi, classe dirigente di centro.

Ebbene, lascio a due esponenti veri della classe dirigente tale riflessione.

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Tra i tanti spunti emersi in questi giorni di lavoro, vorrei soffermarmi sul discorso del Sindaco di Lillianes, un Comune che si trova sulla strada verso Gressoney. È un luogo po' sfortunato, perché la gente vi passa davanti, scarica i gas e procede; ma il Sindaco ha osservato che era possibile per il suo Comune offrire un soggiorno, a venti minuti di distanza da Gressoney, a costi molto più bassi e in un posto molto più tranquillo. La sua assicurazione agli avventori è: "Vi assicuriamo che qui non farete nulla e che non c'è nulla che possa disturbarvi". Ebbene, sembra che la cosa funzioni.

Tra le invenzioni che si possono fare, c'è anche questa, pensata da chi non ha un bene culturali sul proprio territorio, ma ne utilizza uno che si trova nelle vicinanze.

La seconda questione che vorrei sollevare è quella relativa alla semplificazione verticale di cui ha parlato Monica e a cui ha fatto riferimento giustamente Sandro. In questo panorama, tuttavia, occorre considerare anche che sino ad ora i processi di semplificazione non hanno avuto i risultati che ci aspettavamo, probabilmente perché si è trattato di semplificazioni di tipo orizzontale, volte ad eliminare ad esempio tutte le norme di un certo tipo; ma abbiamo tratto beneficio da tali operazioni? Forse bisognerebbe esaminare procedura per procedura e, una volta individuata quella di interesse – sottolineo quanto è stato detto –, eliminare i passaggi inutili, non rilevanti o puramente ostativi. Forse questo ci aiuterebbe a verificare meglio la situazione generale.

Dopodiché, con l'aiuto Patrizia Asproni, che essendo dalla parte degli imprenditori ci può dire subito quali sono i nodi che impediscono all'azione di procedere, potremo capire come svolgere tale lavoro. Infine, venendo al rapporto con la burocrazia, faccio presente che occorre definire bene che le responsabilità sono differenti. L'autorità politica definisce l'obiettivo e gli altri devono indicare la procedura. L'obiettivo non si indica così, semplicemente, ma solo dopo aver valutato, studiato, consultato e acquisito consenso, che è un elemento sempre molto importante.

Come diceva bene Sandro, infatti, spesso la burocrazia non ha le domande giuste e non capisce bene quale sia il suo ruolo; e avere un ruolo passivo è molto più comodo che averne uno attivo. Si pone allora il problema di capire bene che l'autorità politica definisce l'obiettivo, di cui risponde, e l'altro si occupa della procedura, di cui risponde.

Questo è il terreno sul quale ci si deve muovere. Lo dico, perché qualche volta accade che il politico si inserisca nelle tecnicità della procedura e che l'amministratore intenda contribuire alla definizione dell'obiettivo, che non è affar suo; per amministratore, intendo il burocrate, il funzionario.

Pertanto, tenendo ben separati i ruoli non si fanno miracoli certamente, ma si capisce bene chi deve fare una cosa e chi deve fare l'altra e soprattutto si arriva alla definizione dell'obiettivo, che è una delle grandi questioni della politica, sia a livello comunale, che nazionale e sovranazionale.

È importante definire l'obiettivo, capire che cosa vogliamo conseguire e, attorno a quello, mobilitare risorse, energie e capacità.

Lascio adesso la parola al Ministro Profumo.

## *Francesco Profumo*

Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Intanto vi ringrazio molto per questa sintesi che, in qualche forma, ha avvalorato alcune delle questioni che in questi mesi mi sono apparse ancora più evidenti di quanto non fossero prima.

Vi faccio una premessa. Quando sono stato Rettore del Politecnico e Presidente del CNR, ho cercato di avviare un processo di relazione tra l'organo politico e quello amministrativo, con un grandissimo rispetto, avendo una cultura per cui credo che ci debba essere una separazione di interventi.

Nel momento in cui il politico vuol fare l'amministrativo, o viceversa, questo crea un disturbo nel sistema complessivo.

Da quando sono al Ministero ho seguito la stessa linea di pensiero. Tuttavia, credo che in questo Paese si sia persa la competenza. Intendo dire che i problemi possono essere risolti – e quelle che voi avete messo in evidenza sono difficoltà reali –, ma che per farlo ci vogliono le giuste competenze. Vi riporto un esempio in tal senso. Se andate ad analizzare, nel settore della medicina, i grandi temi che oggi vengono posti e che sono risolti, osserverete che la soluzione non è venuta solo dai medici, nel senso che nei grandi gruppi di ricerca – e la medicina è probabilmente il settore che ha avuto il ritorno più evidente in assoluto da questi interventi – c'è una tale multidisciplinarietà e un sistema di multicompetenze che non ha eguali.

In moltissimi di questi gruppi, infatti, la prevalenza non è più di medici, ma di statistici, matematici, ingegneri, informatici, pianificatori. Ciò avviene perché, oggi più che mai, il medico non è più quello di una volta, ma deve relazionarsi con una comunità, con strumentazioni, con un'articolazione di problemi di tale complessità che non può farvi fronte da solo.

Questo Paese, per qualche motivo, ha pensato che un sistema complesso come la sanità non dovesse essere gestito da competenze, ma ha ritenuto che potesse e dovesse essere gestito da medici; io non sono d'accordo, ma così è. Per la scuola, che è un sistema altrettanto complesso, non si è mai posto il tema se, in una evoluzione come quella verso la quale ci stiamo muovendo, sia necessario avere anche componenti diverse, oltre agli insegnanti, che diano una risposta alle domande della complessità. Nello stesso tempo, però, se prestate attenzione, noterete che all'interno della nostra amministrazione c'è un'autorigenerazione di competenze.

Una circostanza che mi è capitata in questi mesi al Ministero, così come era successo al Politecnico, alla quale mi sono opposto, cambiandone l'indirizzo, è che nel momento in cui si assume una o più persone, queste hanno gli stessi tipi di competenza. Nelle nostre istituzioni la prevalenza oggi è di tipo giuridico-formale e, se ci fate caso, nella maggior parte dei concorsi si richiedono profili di tipo giuridico-formale, che non risolvono il problema. Le carenze di competenze esistenti, infatti, diventeranno ancora più evidenti in futuro.

Credo che le nostre istituzioni abbiano bisogno di semplificazioni, di competenze e di persone di tipo diverso, dalle quali occorre partire.

Del resto, se non ci sono le competenze, potete fare quello che volete, ma non si procede. Nel passato queste competenze c'erano, perché gli uffici tecnici dei Comuni erano luoghi di grandissima competenza, ma purtroppo non è più così; e questo purtroppo lo paghiamo nell'organizzazione complessiva.

Proverò adesso a dare qualche risposta alle domande formulate. Quando ho cominciato a fare il Rettore del Politecnico, avevamo una situazione di questo tipo: fatto cento il numero dei dipendenti, quaranta di questi avevano una laurea in giurisprudenza, per qualche motivo trentasette o trentotto – dipendeva dai settori – avevano una laurea in scienze della formazione o scienze delle comunicazioni, un 12 per cento erano laureati in economia e commercio e poi c'era qualche frattaglia. Pensate che un'Amministrazione complessa possa essere gestita da questo tipo di competenza? Si trattava di persone bravissime, sia chiaro. La mia non è una messa in discussione delle persone, ma del tipo di formazione, del tipo di competenze e della necessità di cambiare.

A quel punto, feci un piano, che chiamammo Piano dei sistemi, per fare una valutazione dei processi in atto e delle competenze che erano necessarie per l'attivazione e il ridisegno dei processi. Arrivammo alla conclusione che per poter avviare quella fase, che tra l'altro è stata relativamente veloce, avevamo bisogno prima di tutto di competenze diverse di tipo statistico; di tipo economico, ma quantitativo e non qualitativo; di tipo gestionale; di tipo sociologico, ma di nuovo nel senso quantitativo. Abbiamo così avviato un processo di inserimento di persone di questo genere. Su questo abbiamo riarticolato i processi all'interno del Politecnico. Quindi, il mio suggerimento è quello di condurre delle analisi di questo tipo su insieme più ampi.

Voi siete bravi da questo punto di vista, perché in questi mesi sono venuti da me gruppi di Sindaci di piccoli Comuni, i quali, con grandissima lungimiranza mi hanno presentato delle proposte.

Penso, ad esempio, ad un gruppo di Sindaci delle Marche, con il piccolo Comune di Belforte che faceva da riferimento, che mi ha presentato una situazione relativa a ventuno plessi scolastici presenti nei loro territori, con problemi di multi-classi, di personale tecnico-amministrativo e di orari di apertura.

Uno dei Sindaci è venuto da me e mi ha detto che se li avessi aiutati, loro sarebbero stati disponibili a conferire i ventuno plessi a un determinato soggetto – punto al quale ho risposto che sarebbe stato bene pensare a un fondo – e che, nello stesso tempo, erano pronti a progettare e a realizzare un nuovo plesso, baricentrico rispetto agli altri, con una funzionalità da centro civico, in cui riportare alcune delle funzioni in quel momento esistenti, ma separatamente, dai punti di vista culturale, ludico e dei servizi. Proponevano di baricentrarlo in modo tale che fosse sufficientemente conveniente, per raggiungere poi, attraverso tali operazioni, determinati obiettivi.

In primo luogo, intendevano creare un servizio migliore per i loro studenti, eliminando le multi-classi, allungando il tempo pieno, consentendo che la scuola fosse aperta nei tempi dovuti e risparmiando risorse.

L'operazione avrebbe avuto un costo di circa 5 milioni di euro, uno dei quali sarebbe stato recuperato dal conferimento, per un altro milione di euro si sono resi disponibili a fare un investimento nei termini di un mutuo e infine chiedevano circa 3 milioni di euro. Inoltre, si prevedeva il 15 per cento di riduzione del personale su cento persone, che sono circa 600.000 euro all'anno. Potete quindi considerare quanto poco costi un'operazione di questo genere.

Parliamo però di persone che sono partite con competenza da un problema e lo hanno reingegnerizzato, considerando la loro situazione di partenza e decidendo di far venire meno il bene locale, in favore di un bene comune più ampio.

Vi invito veramente a cominciare ad andare verso queste soluzioni, che siete certamente in grado di delineare. Ho degli ottimi rapporti con l'ANCI. Credo che sia la parte vitale di questo Paese e penso che abbia un grandissimo valore e una grandissima capacità di interazione.

Il secondo tema che si pone riguarda il fatto che dovete avviare un processo, per cui nei vostri Comuni dovete avere delle interlocuzioni di competenze – parlo dell'insieme dei Comuni, perché sul singolo Comune probabilmente è più difficile – che vi consentano di avviare questo tipo di processo.

È chiaro che se non avete un ingegnere gestionale che vi aiuti a fare questi tipi di operazioni non ne uscite, a meno che voi stessi non abbiate questo tipo di cultura.

Se non avete qualcuno che vi aiuti a ridisegnare il sistema informativo dei vostri Comuni, pensandolo non più come il sistema del singolo Comune, non potete procedere in questa direzione.

In Digitalia abbiamo fatto delle operazioni. Le più importanti sono quelle dell'anagrafe del cittadino, per la quale quando ciascuno di noi nasce ha un codice fiscale e viene creato un suo record, personale, che è uno e unico per il Paese. Dopodiché, c'è una visibilità dei diversi campi, alcuni dei quali sono pubblici, come quello della scuola; mentre altri, relativi al Ministero degli interni, non possono essere pubblici e la loro gestione deve essere data ai Comuni. Anche in quel caso, però, invece di avere l'anagrafe nel senso tradizionale, si può pensare di portare il servizio al cittadino e non viceversa.

Ciò vuol dire che tutti i certificati possono essere inviati in via elettronica e via dicendo.

È possibile fare un'operazione di questo genere, però avete bisogno di aver questi tipi di competenze all'interno dei vostri Comuni; e il Paese ce l'ha. Bisogna rompere il meccanismo perverso per cui si rigenerano le stesse competenze già presenti all'interno.

Un altro tema importante è quello relativo agli acquisti collegati a tematiche che siano precommerciali. Quando andiamo ad acquistare nei nostri enti, acquistiamo prodotti che devono essere stabili. Nella realtà l'innovazione non la si fa con un prodotto, perché esso non esiste ancora, ma deve essere lo stimolo per nuovi prodotti. Ciò significa avviare processi collegati agli acquisti precommerciali.

Questo è un altro degli elementi presenti all'interno di Digitalia. Vi invito a guardarlo con attenzione.

Avvieremo un processo che parte da alcune esperienze, molto positive da questo punto di vista, della Lombardia e del Trentino Alto Adige. Partiremo con alcune Regioni della convergenza, perché lì ci sono le risorse iniziali, ma in questo modo intendiamo avviare un processo.

Infine, il terzo aspetto da trattare è quello del riuso; tema sul quale bisogna svolgere una profonda riflessione. Pensate a quanto è stato investito sulla sanità, sulle anagrafi e sulle applicazioni all'interno dei vostri Comuni. Quando entrerete nel dettaglio delle questioni, pensate a che cosa ha fatto questo signore, il quale ha creato uno *store* in cui ciascuno di noi mette le sue applicazioni che diventano patrimonio di tutti, al costo di un euro e non di 100.000 euro ciascuna.

Credo che questo sia un tema culturale sul quale bisogna svolgere una riflessione e voi che siete giovani, che avete certamente meno laccioli rispetto al passato e che avete competenze diverse – non so che tipo di *background* avete, ma certamente saranno molto variegati –, potete disegnare un Paese diverso. Ci sono tutte le condizioni per farlo perché i cittadini se lo aspettano, sono pronti.

Siamo noi che non siamo capaci, attraverso le nostre *leadership*, di dare loro delle risposte, tenendo presente che l'obiettivo finale è quello di dare una qualità di vita migliore cittadini e di spostare una parte della spesa corrente in spesa di investimento, nella direzione del bene comune, per ridurre alla fine il *break even* totale.

Come ho detto, questo Paese non avrà più risorse; a ben sperare avrà le stesse che abbiamo oggi, se non meno. Per mantenere il nostro livello di qualità della vita, quindi, dobbiamo gestire la cosa pubblica come gestiamo le nostre famiglie; anzi di più, perché il bene comune più importante sono le tasse dei cittadini.

In alcuni Paesi, come sapete, per ogni servizio si dice quanto è stato l'intervento dei cittadini e viceversa e, sulle tasse dei cittadini, si dice quali sono stati gli interventi che ne sono derivati. Ecco, credo che questo sia un grande segno di democrazia e noi lo abbiamo in parte dimenticato, perché nel passato il senso del bene comune era molto più evidente.

Credo che la politica non sia tutta cattiva, non lo penso assolutamente. Anzi, c'è moltissima buona politica. Il Paese è fatto di brave persone, di persone perbene. Certo, abbiamo delle mele marce che dobbiamo mettere in evidenza ed eliminare, però ci sono tutte le premesse perché il Paese diventi normale e voi siete le persone che possono avviare questo processo più di chiunque altro.

Da parte mia, quindi, c'è la massima attenzione nei vostri confronti. Se ne avrete bisogno, ci incontreremo molto volentieri. Ho ottimi rapporti con il vostro Presidente Delrio, con il quale mi sento quasi quotidianamente.

Crediamo profondamente che partendo da voi ci sia una possibilità vera di cambiamento, perché il Paese è pronto.

## Alessandro Palanza

Direttore scientifico di italiadecide

Signor Ministro, vorrei dare uno stimolo a proposito di quanto da lei esposto adesso e che ho sentito echeggiare in questa forma vaga dell'unità di missione, dell'ufficio ausiliario e di tutti questi aspetti che non abbiamo avuto la forza di precisare.

A proposito delle competenze, penso a dove trovarle, come ad esempio negli uffici pubblici.

Oggi abbiamo la demonizzazione delle consulenze.

Come funzionario della Camera, a un certo punto mi sono trovato con un fondo da gestire e ho dato un indirizzo che ha portato questo fondo a non essere speso. Si trattava del fondo per il rafforzamento dei servizi del bilancio delle due Camere. Ho detto che avremmo dovuto rivolgerci alle Università, alle strutture collettive, senza cercare consulenti individuali che aprono, in un luogo come il Parlamento, tutta una problematica di appartenenze, legami e via dicendo.

Come possiamo, in una collaborazione tra ANCI e Ministero, dal lato delle Università o degli Istituti tecnici che presentano capacità professionali di questo genere – così come nel circuito del pubblico e del privato che agisce in forma istituzionale in questo campo – creare questi sportelli? Ecco, un'altra parola che abbiamo usato tantissimo è stata "sportelli".

Dove trovare lo sportello a cui fare una domanda? Non mi aspetto una risposta, mi basta un pensiero su questo tema.

## Francesco Profumo

Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Le posso dare una risposta, anche se non segue esattamente la direzione da lei indicata.

Come il Presidente sa, al momento del suo arrivo il Ministro ha la possibilità di scegliere alcuni consiglieri. La tradizione vuole che questi vengano scelti su base fiduciaria, per cui se si conosce una persona con cui si sono condivisi tanti anni di lavoro, si sceglie quella.

Per la mia esperienza, tuttavia, ho pensato che questo non fosse il modo corretto, così ho individuato – ritorno al tema delle competenze e al fatto che queste cose bisogna farle a tavolino – alcune tematiche per le quali, all'interno del Ministero, non c'erano competenze.

Le tematiche in questione erano diverse. La prima riguardava la comunicazione con le grandi comunità, utilizzando i nuovi media. La scuola ha 8 milioni di studenti, il che vuol dire un coinvolgimento di circa 30 milioni di persone con le loro famiglie, per cui ogni azione ha riflessi su metà Paese.

Ciò significa anche che ogni errore, seppure dell'1 per cento, in termini di soli studenti, comporta un'interazione negativa con 80.000 studenti e, se lo moltiplichiamo per 4, abbiamo 320.000 unità. Qualsiasi sistema preciso – chi di voi si è occupato di cose di questo genere sa di cosa parlo – va dal 3 al 5 per cento. Capite quindi perché sia necessario sviluppare questo aspetto.

Il secondo tema era quello degli *open data*, che adesso siamo riusciti a riportare all'interno di Digitalia; ma personalmente provengo da questo tipo di cultura.

Il terzo tema riguardava l'*e-government* e il fatto che oggi ci sono tutti gli strumenti necessari a gestire la cosa pubblica in modo diverso rispetto all'attuale. Non è più necessaria la carta, anche perché se si attuano operazioni di *open government* la trasparenza è naturale, è intrinseca al sistema. Tutte ciò che avviene in modo non corretto viene eliminato alla radice.

Il quarto tema era la *social innovation*. Ho proceduto in questo senso nel mese di novembre, quando sono stato nominato dal presidente Monti, avendo questa idea in mente.

Ebbene, ho fatto una *call* pubblica in cui ho detto che cercavo persone che avessero meno di quarant'anni, perché pensavo che potessero avere questo tipo di cultura e ho chiesto loro di scrivere una lettera al Ministro, in cui dicessero perché volevano dedicare un certo periodo della loro vita al proprio Paese, sollecitandole a presentare progetti.

A fronte di un'operazione di questo tipo, con poche risorse, nel senso che non vi erano stipendi particolari, ho ricevuto 550 domande; metà da ragazzi che stavano in questo Paese e metà da ragazzi che stavano all'estero, con un entusiasmo indescrivibile.

Ne ho scelti sei. Come dicevo prima, tre sono italiani che stavano in Italia e degli altri tre, uno si trovava a Hong Kong, uno a Varsavia e l'altro a Toronto. Vi assicuro che all'interno del Ministero hanno costituito un elemento importante.

Avevo fatto un'operazione analoga all'interno del Politecnico. Dobbiamo fare attenzione agli equilibri, perché se lei ne immette troppi, c'è una reazione da parte del sistema. Invece, occorre gettare qualche piccolo seme e far crescere all'interno del campo delle comunità. Del resto, le persone che si trovano all'interno della pubblica amministrazione sono brave. In un primo momento le persone rispondo di no e si chiudono a riccio. È naturale. Tuttavia, se le si stimola, capiscono che ci può essere qualcosa di interessante. Diventa quasi uno stimolo nello stimolo.

A questo punto, pensando a tutte le operazioni che abbiamo fatto sul concorso, sui bandi e sulle Università si sentono orgogliosi, perché in questo momento stanno lavorando per un Paese diverso.

Nella sua funzione dica queste cose, dica di aver bisogno di capire quali sono le professionalità esistenti, si rivolga alla comunità degli scienziati, degli universitari e degli enti di ricerca. Nel mio caso, l'operazione riguardava le persone, ma il mio consiglio è che tali azioni vengano condotte in termini istituzionali. D'altra parte, il bene comune e il bene particolare qualche volta possono entrare entrano in conflitto. Credo allora che le istituzioni debbano relazionarsi con altre istituzioni.

Detto questo, è chiaro che sono le persone a fare la differenza, ma credo che oggi abbiamo gli strumenti necessari per procedere in tale direzione.

Le Università sono molto migliorate. Non so se ricordate quale fosse la situazione del passato.

Quando sono andato all'Università e sono tornato dagli Stati Uniti, alla fine degli anni Ottanta, inizio degli anni Novanta, il bilancio del Politecnico era formato per il 5 per cento da risorse esterne e per il 95 per cento da risorse provenienti dallo Stato; oggi, invece, è composto per il 30 per cento da risorse nazionali e per il 70 per cento da risorse esterne.

Le risorse dello Stato non sono diminuite così tanto in senso assoluto, ma oggi le scuole hanno una capacità di interazione con i territori, con la società civile e con le realtà socio economiche che non ha eguali con il passato e questo nasce da una autonomia responsabile.

Oggi le Università competono e vogliono essere le migliori, vogliono essere le più brave, perché in tal modo attraggono gli studenti migliori e sono capaci di attrarre grandi ricerche.

L'università è intrinsecamente così, ma bisogna darle degli stimoli.

Se le diamo dei fondi, dicendo che tutto va bene così come è, il livello generale si abbassa.

Il Paese è pronto; siamo noi che sbagliamo. (*Applausi*)

## *Alessandro Palanza*

Direttore scientifico di italiadecide

C'è un'ultima cosa che voglio dire al Ministro e che riguarda un caso emerso dai nostri discorsi.

A un certo punto abbiamo parlato di unione dei Comuni. Posto il caso della presenza di quindici uffici tecnici, ognuno dei quali con un geometra, ci siamo chiesti che cosa avremmo fatto di queste persone.

A quel punto, abbiamo evidenziato che esistono tante attività che non si realizzano e ci siamo chiesti come poter trovare nell'Università una sponda utile a riformare delle professionalità che abbiano un terreno di sviluppo, per poi muoverle verso direzioni nuove. Ci siamo domandati se ci potesse essere anche da questo punto di vista questo qualche elemento di convenzione e raccordo fra le strutture e le Università del territorio.

## *Francesco Profumo*

Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca

Qua mi dà la palla, un *assist* formidabile.

Come sapete le Università, oggi più che mai, sono interessate a quella che si chiama la terza missione. Le due missioni tradizionali sono la formazione istituzionale e la ricerca; mentre la terza è la relazione con la società, in termini di nuova imprenditoria, di formazione permanente e di formazione specialistica.

È abbastanza chiaro che questo modello industriale della scuola è morto. Noi siamo andati a scuola per un certo numero di anni, poi abbiamo lavorato per un certo numero di anni e poi avremo una quiescenza per un certo numero di anni. Tale andamento era legato ad un elemento centrale, per cui la conoscenza aveva dei suoi tempi di maturazione, in cui invecchiava.

Oggi, che ci piaccia o meno, è saltata l'equazione fondamentale spazio e tempo. Le cose che prima si facevano solo se eravamo vicini, oggi si possono fare in modo diverso; le cose che prima avevano bisogno di una generazione, oggi si risolvono in tempi molto più brevi.

Ciascuno di noi, quindi, ma soprattutto i nostri figli avranno un modello di formazione collegato a quella che si chiama società liquida; il che significa che la scuola avrà un ruolo ancora più importante, perché di informazioni oggi ce ne sono tante, troppe, ma non sono organizzate.

La scuola deve fornire degli strumenti, di tipo logico e deduttivo, in modo tale che le persone abbiano dei crediti formativi e professionali da portare con sé nel corso della vita e che ogni tanto debbono essere rigenerati, ricreati.

In Danimarca, ad esempio, vi è un grande progetto educativo, secondo cui si dà a ciascun cittadino, nell'ottica dell'anagrafe unica, un certo numero di crediti e di *voucher* per la formazione della propria vita. Dopodiché, in questa società liquida, le persone possono pensare di spenderli in qualsiasi periodo della vita. Alcuni li spenderanno prevalentemente nel corso della formazione iniziale e altri decideranno diversamente.

In questa direzione c'è una grandissima sollecitazione. Il Sindaco di Belforte mi ha detto di partire da una situazione con le multi-classi, per cui i poveri bambini, dalla prima alla quinta, stanno tutti insieme. Ha parlato poi di una seconda situazione in cui non riuscivano ad aprire gli istituti, perché il personale ATA non ce la faceva. A quel punto, la sua proposta è stata quella di sedersi intorno a un tavolo, per capire se era possibile affrontare il problema insieme agli altri Comuni interessati.

Si è pensato di eliminare le multi-classi, di fare il tempo pieno, di tenere aperta la scuola e di fare attività culturali, ludiche, di servizio, di formazione degli adulti e di integrazione delle nuove comunità, con i cittadini che vengono da altre parti del mondo e che sono fondamentali. Insomma, si intendeva creare una scuola moderna, in cui poter offrire servizi di tipo diverso.

Passiamo ora al caso dei geometri. Uno dei problemi che i Comuni hanno oggi è la parte collegata all'edilizia scolastica e al fatto che non hanno risorse, né capacità di progettazione.

Tra le altre cose, hanno un grosso problema collegato ai costi energetici, piuttosto che ai costi telefonici o della sicurezza. È necessario sedersi intorno a un tavolo per cercare una soluzione e io sono certo che con loro si può fare, se si tiene presente che in questo Paese il 75 per cento degli edifici scolastici sono in classe energetica G. Sono come una groviera, tanto che il costo annuale, dal punto di vista energetico, ammonta a 120-130 euro a metro quadro. Se questi edifici venissero trasformati in classe A o in classe A+, il costo ammonterà a 25-30 euro al metro quadro.

Pensate alla telefonia. Loro spendono 7-8.000 euro per ciascun abbonamento telefonico.

Se si avvalessero di una rete che supporti i dati e la telefonia spenderebbero meno e avrebbero servizi migliori.

È chiaro perciò che bisogna mettere in gioco delle competenze nuove, più di sistema e che le Università possono avviare processi di riqualificazione, perché queste persone non si sentano, nel momento in cui andremo a fare questi tipi di aggregazione, emarginate, ma diventino nuovi attori di un sistema diverso, di un Paese normale e mi auguro ancor più moderno. (*Applausi*)

## *Luciano Violante*

Presidente di italiadecide

Bene, mi pare che abbiamo svolto un buon lavoro in questi tre giorni. Abbiamo visto un Ministro meno normale, nel senso che è stato con noi tutto questo tempo e ci ha parlato di cose molto concrete. Gli siamo grati, perché ne abbiamo tratto una lezione.

Permettetemi di ringraziare anche Roberto Cecchi e Patrizia Asproni che sono stati con noi sino ad adesso. *(Applausi)*

Adesso faccio loro una minaccia: non vi perdiamo di vista, perché nel seguito del lavoro ci terremo in contatto. Quanto a noi, non ci perderemo di vista, perché dobbiamo continuare a lavorare insieme come nostra tradizione, quindi ci risentiremo per informarvi dei passi in avanti che avremo compiuto.

Grazie. *(Applausi)*





