

IMPRENDITORIALITÀ DI IMPATTO SOCIALE E STRUMENTI DI CO-PROGETTAZIONE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE

PAOLO VENTURI
Direttore AICCON

ANDREA BALDAZZINI
Ricercatore Senior AICCON

SHORT PAPER 29/2023

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

Imprenditorialità di impatto sociale e strumenti di co-progettazione per la valorizzazione del patrimonio culturale

di Paolo Venturi¹ e Andrea Baldazzini²

1. Sfidare il cambiamento e “essere-cambiamento”

Il contesto sociale ed economico all'interno del quale si muovono oggi le imprese, come si sa è segnato da due aspetti principali: da un lato un'estrema incertezza dettata dalle profonde trasformazioni in atto che interessano i mercati, le istituzioni, fino anche gli stili e modi di vita delle collettività; dall'altro l'estrema rapidità di tali trasformazioni che rendono quasi impossibile la definizione di strategie a lungo termine. Gran parte delle imprese mostrano così la tendenza a rimanere su una posizione maggiormente difensiva, mentre solo una parte minoritaria ha scelto di sperimentare modalità e “posture” differenti con cui stare sul mercato. Il bisogno che risulta essere più urgente quando ci si trova in un contesto del genere, diventa dunque quello di avere un orientamento e strumenti che guidino lo sguardo rispetto ad un orizzonte aperto.

Guardando in particolare all'esperienza delle Società Benefit, si può dire che esse siano un gruppo di imprese che effettivamente ha trovato la propria bussola, in quanto non si limitano a escogitare soluzioni per sopravvivere ed adattarsi alle attuali condizioni offerte dai mercati, ma fanno coincidere l'attività imprenditoriale con una precisa forma di intenzionalità trasformativa che sarà oggetto di questo primo paragrafo. L'obiettivo del presente contributo è infatti duplice: da un lato si intende rimarcare alcuni degli elementi distintivi inerenti la

natura delle Società Benefit, soprattutto dal punto di vista della “capacità relazionale” di tali imprese; dall'altro usare il riferimento al modo in cui esse abitano il territorio e si muovono nei mercati, come trampolino per approfondire la questione relativa agli strumenti amministrativi e le possibilità inerenti le pratiche di co-progettazione con particolare riferimento al tema della valorizzazione del patrimonio culturale.

La tesi che qui intendiamo mettere al centro si può riassumere nell'idea secondo cui il carattere distintivo delle Società Benefit, sia quello di essere imprese intenzionalmente rivolte al generare cambiamento come strategia per governare il cambiamento stesso. Ciò significa passare da una posizione meramente difensiva ad una spiccatamente propositiva, in cui l'azienda sviluppa una diversa coscienza rispetto le proprie finalità e potenzialità. Non solo, si intende inoltre sostenere che una simile tipologia di “cambiamento intenzionale” trova il fondamento in primis attorno a due cardini: l'adozione di *governance* organizzative aperte e l'investimento in cultura intesa sia come “bene di stimolo”, sia come piattaforma per la nascita di nuove alleanze trasversali tra attori diversi e l'abilitazione di imprese maggiormente aperte caratterizzate da una crescente capacità di collaborazione. Prima però di entrare nel merito dei singoli aspetti appena evocati, per meglio inquadrare il valore e le potenzialità inerenti le Società Benefit, è importante avere a mente quattro macro caratteristiche che

¹ Direttore AICCON.

² Ricercatore senior presso AICCON.

connotano il contesto economico-produttivo odierno:

1. parallelamente all'aggravarsi delle crisi che nell'ultimo decennio hanno interessato i mercati internazionali, è nato quello che si potrebbe definire un "movimento", seppur altamente eterogeneo nei confini e soggetti partecipanti, il quale propone la costruzione di un Capitalismo Inclusivo (Sassoon 2022) che intende rompere con gli approcci meramente speculativi ed estrattivi tipici dei sistemi odierni.
2. Nonostante le prospettive attese inerenti quello che è stato definito l'approdo ad una "società post-industriale", la quale doveva garantire maggiore flessibilità (non in quanto dispositivo per la precarizzazione), rottura delle gerarchie, dismissione della produzione in serie per una maggiore personalizzazione dei prodotti, etc., secondo alcuni autori come Aldo Bonomi (2021), quello a cui si è di fronte è l'emergere di un assetto neo-fordista trainato dall'economia delle piattaforme e dall'automazione che tornano a imporre stili di produzione, consumo e forme di sfruttamento ormai ritenuti superati.
3. La scoperta da parte di un numero sempre crescente di aziende che oltre i muri dell'impresa vi è un *territorio*. È questo che porta a prendere consapevolezza del fatto che la propria competitività, così come la tenuta durante i momenti di difficoltà, dipendono anche dalle condizioni del contesto in cui si è inseriti e dalle abilità degli altri attori sociali (pubblici e privati) di collaborare. Oggi, sempre di più, la coesione dei territori si traduce in capacità competitiva per le imprese (Fondazione Symbola 2021).
4. A cambiare profondamente è anche la natura del valore. Solitamente le aziende adottano una concezione riduzionistica del valore in virtù della quale a prevalere è la dimensione economica e ogni altra

declinazione risulta subordinata ad essa. Fortunatamente però, realtà come le Società Benefit, mostrano l'adozione di una "concezione ecologica" del valore, intendendo con ciò l'esplicito riconoscimento di un'interdipendenza tra le molteplici dimensioni del valore: ad esempio quella economica è sempre più legata a quella ambientale, quest'ultima a quella antropologica, che a sua volta è in stretta relazione con la dimensione politica e quella politica presenta chiare connessioni con quella culturale. Una rete di rapporti che inevitabilmente finiscono per influenzare le modalità e forme di creazione di valore economico il quale per una sua stessa sostenibilità non può che accettare una tale visione più inclusiva ed ecosistemica.

Osservando insieme i quattro aspetti appena elencati, diventa facile capire le implicazioni che derivano dalla volontà di integrare nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. Così facendo si arriva ad affermare un ruolo nuovo per le imprese che diventano un vero e proprio soggetto trasformativo, nella misura in cui rimettono in discussione le tradizionali logiche produttive e le abituali configurazioni di governance, proponendo un modo diverso di "fare-impresa" e "fare-comunità". In questo modo si supera anche l'approccio meramente filantropico, certamente utile e positivo, però del tutto differente rispetto all'intenzionalità di quelle imprese che fin da subito, e non a monte, incorporano nei propri obiettivi aziendali finalità sociali.

Volendo calcare ulteriormente la natura distintiva delle Società Benefit, si potrebbe arrivare ad affermare che esse costituiscono una nuova generazione di aziende che supera le Colonne d'Ercole ed i recinti che tengono distanti i mondi del cosiddetto "settore profit" e "settore not for profit", nonché i beni privati dai beni comuni. Si

arriva insomma a riscoprire un aspetto che nel corso del tempo sembrava essere andato perso, ovvero, che l'impresa è un bene della collettività allo stesso modo in cui ciò che produce lo fa nell'ottica di soddisfare bisogni e desideri per la collettività. È solo a causa della progressiva costruzione di mercati globali estremamente finanziarizzati e un assetto societario polarizzato tra le estremità del soggetto pubblico e soggetto privato, che si è finito per dimenticare il senso originario del fare impresa, il quale non è appunto realizzare "profitto per il profitto", ma creare valore per trasformare, in meglio, la vita in comunità. Quanto messo in atto dalle Società Benefit, non è dunque un'azione redistributiva per aumentare la propria dotazione reputazionale, ma si tratta di un vero e proprio redesign della catena del valore. Si modifica così la struttura "genetica" dell'impresa, superando la cultura dei "due tempi", quella ispirata al "prima produco ricchezza e poi erogo al sociale", con quella in cui "il sociale" entra nella produzione della ricchezza, condizionandola.

2. Cambiare la cultura d'impresa per cambiare il paradigma di sviluppo

Quanto descritto nel paragrafo precedente, diventa poi utile per introdurre un ulteriore elemento decisivo nel comprendere non solo la natura distintiva delle imprese in oggetto, ma in particolare le loro capacità e possibilità di costruire relazioni collaborative con una grande pluralità di soggetti e organizzazioni differenti. All'origine dell'esperienza delle Società Benefit non vi è infatti un cambiamento di carattere puramente tecnico, manageriale o commerciale, ma un cambiamento che in primis è di carattere *culturale*. A vedersi trasformata è la cultura del fare impresa, ed è questo tipo di cambio che porta a far emergere una doppia consapevolezza.

Da un lato l'azienda smette di pensarsi in quanto semplice "isola" nel mare dei mercati, ma torna a considerare come elemento di grande rilevanza le proprie radici con il territorio e con la comunità di riferimento in cui è inserita e opera. Due aree in particolare fungono da ponte tra l'impresa e il tessuto sociale: sul versante interno l'area *workers* indica la centralità di produrre benefici per collaboratori e dipendenti; sul versante esterno, l'area *community* indica la necessità di uno sbilanciamento dell'impresa verso ciò che la circonda e che costituisce il suo tessuto vitale sotto forma di comunità territoriali.

Dall'altro lato, e su questo si tornerà verso la conclusione, si prende coscienza di come l'impatto generato dall'attività imprenditoriale sulla collettività è comunque frutto di un agire ecosistemico e non dell'azione di un singolo attore, sia esso anche una grande impresa. Per passare dall'intenzionalità del cambiamento ad una effettiva trasformazione del contesto socio-economico, si deve infatti riconoscere la rilevanza imprescindibile della costruzione di alleanze e la definizione di missioni comuni che permettono di valorizzare al massimo gli sforzi di tutti gli attori coinvolti. Sono le stesse peculiarità delle sfide sociali odierne che agiscono spesso a livello sistemico e non puramente settoriale, a obbligare la costruzione di un diverso "governo del cambiamento" il quale in alcun modo può essere demandato unicamente alle istituzioni pubbliche. È alle stesse imprese che oggi viene chiesto di contribuire a delineare una nuova immagine di futuro e collaborare con gli altri attori al fine di realizzarla.

Ciò dovrebbe essere sufficiente a motivare il perchè sia importante concepire le Società Benefit non solo come strumento legale che apre a nuove possibilità di creazione del valore, ma anche come dispositivo culturale per il riposizionamento dei soggetti for profit all'interno del più ampio contesto societario e delle governance territoriali.

In uno scenario di questo genere, dove diventa evidente la rilevanza del piano culturale e relazionale delle imprese, si aprono poi anche nuove possibilità per aziende specializzate nell'affiancamento di altre realtà imprenditoriali per lo sviluppo di quella meta-visione accennata sopra, che permette la costruzione di una bussola per orientare il proprio business attraverso uno sguardo di lungo periodo. Vista la rapida crescita del numero di Società Benefit, è arrivato forse il momento di sviluppare al proprio interno percorsi e luoghi dedicati alla coltivazione e rafforzamento di questo tipo di cultura imprenditoriale, attraverso magari incubatori o reti finalizzate a stimolare l'alleanza e la convergenza delle esperienze già in essere.

Volendo essere estremamente sintetici, quello che è importante riuscire a comunicare è che il futuro dei mercati dipenderà dalla sostenibilità delle attività produttive che li alimenteranno, e gran parte dei modelli di sviluppo che saranno adottati nei prossimi anni per rispondere alle crisi e sfide attuali dipenderanno dalla forma dei mercati che si riuscirà a costruire. Come ormai dimostrato da una molteplicità di avvenimenti, approcci di carattere meramente speculativo o miranti unicamente ad estrarre valore, se nel breve termine possono portare ad ottenere grandi ricchezze, nel medio e lungo periodo rappresentano invece un veleno per intere economie che diventano più fragili in quanto completamente legate da quello che è il valore reale dei beni scambiati e delle relazioni che costituiscono l'architettura concreta del processo produttivo. Lo stesso può dirsi delle disuguaglianze crescenti, rispetto le quali l'impegno delle imprese verso una loro riduzione non dovrebbe essere dettato tanto da uno spirito di compassione, quanto dalla constatazione che eccessivi squilibri sociali finiscono per alimentare unicamente le grandi realtà produttive e la creazione di sistemi oligarchici, a scapito di un tessuto

economico maggiormente plurale e differenziato in base alla convinzione che sia proprio la biodiversità del sistema a garantire possibilità costanti di innovazione, crescita e progresso.

3. Il caso delle “imprese coesive” e la valenza strategica di un assetto relazionale inclusivo

A conferma di quanto appena descritto, relativamente alle potenzialità insite nella maturazione di una nuova cultura imprenditoriale e alla definizione di governance organizzative e territoriali maggiormente aperte, è utile prendere brevemente in esame quel più vasto insieme di realtà imprenditoriali definite come “imprese coesive” (Fondazione Symbola 2021), che ovviamente non raccolgono solo Società Benefit, ma offrono una grande varietà di esempi e dati concreti su cui riflettere.

Con esse si intende:

«Da un lato, realtà produttive che scommettono sulla valorizzazione della dimensione relazionale attraverso il dialogo interno verso i propri dipendenti, esterno verso una molteplicità di attori differenti (altre imprese, amministrazioni locali, scuole e università, cluster, sistema bancario, mondo associativo). Imprese che credono nel valore dei territori in cui avviene la produzione e che in questi investono creando rapporti fiduciosi con le istituzioni, il sistema del credito, le comunità, i cittadini. Dall'altro si assiste alla messa in campo di significativi investimenti e progettualità che hanno come obiettivo l'aumento del benessere tanto dei propri dipendenti (si pensi ai grandi investimenti fatti negli ultimi anni sul piano del welfare aziendale andando molto oltre il semplice

meccanismo dei benefit aziendali), quanto delle comunità territoriali, promuovendo progetti e attività nei campi della cultura, del sociale o dello sport. Questo significa essere oggi un'impresa coesiva: operare per creare un valore sostenibile ancorando il profitto ad un'idea di crescita e ricavo che guardi al lungo periodo, rifiutando approcci speculativi ed estrattivi miranti ad un guadagno immediato, e superando la tradizionale dicotomia che ritiene incompatibile la coesione con la competitività fine a se stessa. Ciò porta al riconoscimento dell'interdipendenza di tutti i soggetti, rompendo il vincolo unidirezionale tra committente e fornitori- consumatori, i quali diventano coproduttori insieme all'impresa».

Quaderni di Fondazione Symbola,
Coesione è competizione, p. 46

Queste imprese sono dunque accomunate dal rimettere in discussione il significato di "competizione", conscie che oggi un grande rischio è quello di assistere all'affermarsi di una nuova forma di competizione che si esprime su beni posizionali, beni cioè la cui domanda non può essere soddisfatta dalla crescita economica, poiché è l'aumento stesso della ricchezza a determinare un incremento di domanda posizionale. Si tratta di una forma di competizione altamente pericolosa in termini di coesione sociale poiché esemplifica un caso concreto di *competizione distruttiva*: essa peggiora il benessere sia individuale che sociale a causa del fatto che la crescita del surplus economico è accompagnata spesso dalla lacerazione del tessuto sociale.

Differentemente rispetto a quanto si possa comunemente immaginare, infatti, l'etimologia del termine competere significa "andare insieme", convergere verso uno stesso obiettivo. I modelli economici

mainstream, invece, hanno deviato il significato originario del termine verso pratiche aziendali che di collaborativo hanno sempre meno, facendo in modo che il concorrente diventasse meramente un soggetto terzo rispetto al proprio fine imprenditoriale e, soprattutto, assumesse una connotazione negativa. Oggi, questa prospettiva mainstream non regge più: sempre maggiori sono i casi di imprese che trovano "nell'altro", nella relazione con i concorrenti elementi di valore aggiunto di cui entrambi beneficiano.

Ecco perché è sempre più fondamentale la progressiva affermazione di un modello che invece mette al centro lo "*sviluppo umano*" e postula l'impossibilità di sviluppo per una società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive e oggettive) delle persone e dei territori in cui esse vivono. È dunque in risposta a tutto quanto appena descritto che emerge la visione di un tessuto imprenditoriale capace invece di generare "competitività" attraverso azioni di mutuo interesse. Il fare impresa deve infatti orientarsi verso il superamento del *trade-off* esistente tra profitto e impegno sociale, arrivando a consolidare quella tendenza già in atto che spinge ad incorporare "componenti di socialità" e di "*purpose*" nel DNA delle imprese. Ciò diventa *la proxy* di un diverso percorso per generare valore. Una strada che vede nella coesione, intesa non come "bene in sé" ma come tensione/alleanza verso uno scopo condiviso (*purpose*), il proprio tratto distintivo. La competitività, in poche parole, si costruisce 'con' la società e non a partire da un suo sfruttamento.

Da un punto di vista prettamente numerico è poi interessante osservare che in un anno difficile come il 2020, le imprese coesive hanno dimostrato una significativa capacità di resistenza: la quota di aziende con fatturato in riduzione rispetto al 2019 è infatti più bassa per le imprese coesive rispetto a quelle non coesive.

Fig. 1 - *Andamento del fatturato nel 2021 rispetto al 2020 (aspettativa)* - Quote % di imprese
 Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola 2021



Inoltre, entrando nell'analisi delle relazioni, emerge come le prospettive di ripresa futura riguardino in misura crescente le imprese relazionate con il mondo del terzo settore, con le università (open innovation), i lavoratori (in particolare per gli ambiti della partecipazione a progetti di innovazione e per investimenti in formazione e competenze), ma per oltre il 50% anche con banche, altre imprese, associazioni di categoria, lavoratori (rispetto ai temi del welfare), mentre si collocano su valori più bassi le imprese relazionate con istituzioni e clienti. Per le imprese dotate di un ampio e variegato tessuto relazionale è anche più elevata l'apertura verso i mercati esteri: la quota di imprese esportatrici tra quelle coesive è infatti molto più elevata rispetto alle imprese non coesive (58% contro 39%). Sempre in tema di internazionalizzazione, le imprese coesive evidenziano migliori performance: pur con lievi differenze, esse hanno dichiarato quote di export stazionario o in aumento, sia con riferimento al 2020 sia per quanto riguarda il 2021 (Fondazione Symbola 2021).

Pochi dati ma che ben evidenziano i risvolti concreti che ha il riconoscimento della

rilevanza strategica della combinazione tra nuova cultura imprenditoriale e adozione di un nuovo assetto relazionale basato su una governance aperta. Qui siamo poi molto oltre la logica della responsabilità sociale d'impresa in quanto, ancora una volta, non si agisce in termini di correzione rispetto ad eventuali esternalità negative, ma è l'impostazione iniziale adottata per la creazione di valore a determinare il posizionamento dell'impresa rispetto al territorio e agli altri soggetti.

Non è neanche un caso che si sia arrivati a parlare di "piattaforme territoriali" (Bonomi 2021), ovvero di un sistema integrato di intelligenze diffuse che partecipano insieme allo sviluppo di servizi e prodotti i quali non sarebbero realizzabili solamente da singole entità produttive, in quanto necessitano dell'attivazione di circuiti di scambio e collaborazione che risultano decisivi per riuscire a trovare un equilibrio tra flussi globali e dinamiche locali.

In questo senso, i processi di creazione del valore basati sulla condivisione, la cooperazione e la collaborazione si inseriscono entro campi socio-economici più ampi i cui equilibri sono ancora in fase di

definizione. Sono le *geografie del valore* che stanno cambiando in maniera significativa, sia sul versante della cosiddetta “imprenditoria sociale”, nella sua accezione più ampia, dove si assiste ad un florilegio di esperienze inedite che raccontano dei tantissimi modi di coniugare attività imprenditoriale e finalità di interesse generale (dalle piattaforme cooperative alle cooperative di comunità), sia sul versante for profit dove il caso appena descritto delle “imprese coesive” risulta di per sé alquanto esplicativo.

Di recente si è così arrivati a parlare anche di *Co-Economy* (Lampugnani 2018), la quale propone una prospettiva di osservazione del processo di cambiamento in atto che conduce all’immaginazione di nuovi modelli per la produzione di valore, secondo un processo di co-evoluzione. In altre parole, superando la netta, e ormai obsoleta, divisione delle competenze in capo a Stato, mercato e società civile, si tratta di attuare una modalità operativa che vede tali soggetti procedere insieme, interagendo tra loro e, di conseguenza, influenzandosi vicendevolmente, per la costruzione di un’offerta personalizzata in risposta alla sempre più diversificata domanda di beni e servizi (Magatti, Gherardi 2014).

Sono precisamente queste le premesse a partire dalle quali diventa possibile interrogarsi sulle modalità, condizioni e potenzialità di quel preciso assetto relazionale che dal punto di vista delle Società Benefit è ancora del tutto da esplorare e che può essere riassunto nella categoria di “co-progettazione”.

4. La cultura come “bene di stimolo” e piattaforma per reti collaborative

I precedenti tre paragrafi hanno avuto l’obiettivo di motivare il perché prima di parlare del ruolo delle Società Benefit nella valorizzazione del patrimonio culturale, si debba chiarire innanzitutto il ruolo di queste imprese rispetto al restante contesto socio-economico e la loro peculiare natura relazionale. È infatti molto importante smarcare gli interventi portati avanti da Società Benefit dal classico ideale della filantropia di impresa impegnata nel supporto alla gestione e valorizzazione dei beni culturali, riconoscendo loro le proprie distintività sul fronte dell’assetto di governance e su quello della cultura d’impresa.

Pertanto, all’interno del presente paragrafo si introdurrà un breve approfondimento sulla valenza della cultura come bene di stimolo a partire da un interrogativo in merito al “valore” della cultura, mentre nel paragrafo seguente si presenterà una concreta possibilità di co-progettazione, ancora poco utilizzata, che vede al centro la collaborazione tra Società Benefit e pubblica amministrazione.

Andando con ordine e rivolgendo lo sguardo al primo tema, si desidera proporre di partire non tanto da un discorso su un concetto astratto di ‘cultura’, quanto piuttosto prendere in esame alcuni specifici aspetti di quelle che vengono definite le “industrie culturali e creative” (ICC), intendendo con esse non solo le aree artistiche tradizionali (arti visive, arti performative, letteratura, musica) ma anche il design, la moda (fashion), l’artigianato, beni culturali, turismo e riattivazione urbana, editoria, comunicazione e nuovi media³.

Secondo lo studio annuale “*Io sono cultura*” realizzato da Fondazione Symbola, nonostante le pesanti conseguenze derivate

³ Cfr., <https://internationaltalents.art-er.it/it/ambiti-di-specializzazione/industrie-creative-e-culturali>

dallo stop delle attività a causa del Covid, la filiera culturale e creativa si conferma comunque centrale all'interno delle specializzazioni produttive nazionali grazie a 84,6 miliardi di euro di valore aggiunto prodotto, e poco meno di 1,5 milioni di persone occupate. Valori che rispettivamente incidono per il 5,7% e 5,9% di quanto complessivamente espresso dall'intera economia italiana, e raccontano di una capacità moltiplicativa pari a 1,8 (per un euro prodotto se ne generano 1,8 nel resto dell'economia) che sale a 2,0 per il Patrimonio storico e artistico e a 2,2 per le industrie creative. Degli 86 miliardi di euro prodotti dalla filiera, 46,6 hanno riguardato il *core* cultura, mentre gli altri 37,9 miliardi il meta-comparto delle attività *creative driven* (Fondazione Symbola 2021b).

Rispetto invece il più specifico settore dedicato alla valorizzazione e gestione del patrimonio culturale, si registrano una molteplicità di cambiamenti innescati sempre da quanto accaduto nell'ultimo biennio a seguito dello scoppio della pandemia. A titolo puramente esemplificativo, per evidenziare le diverse traiettorie di trasformazione si rileva (Fondazione Symbola 2021b):

1. una grande spinta all'innovazione digitale, sia sul fronte dell'accesso alle opere e alle collezioni mediante un'accelerazione dei progetti di digitalizzazione delle opere, sia sul fronte della comunicazione e interazione con l'audience attraverso i social media, sia sul versante dello sviluppo di nuovi strumenti didattici;
2. l'individuazione di nuove possibili fonti di ricavi adottando strumenti aggiornati di programmazione;
3. la costruzione di differenti forme di alleanze con gli enti finanziatori concentrate sempre di più su come garantire una maggiore costanza nella continuità di azione ed efficacia di risultato e impatto in una prospettiva di lungo periodo.

Pochi e semplici cenni che però raccontano di un notevole fermento all'interno delle istituzioni culturali a partire dal quale dovrebbero sentirsi stimolate anche realtà imprenditoriali esterne, portandole a riconoscere le potenzialità inerenti le nuove progettualità in grado di coniugare realmente 'valore culturale' e 'valore economico'. L'ambito del patrimonio culturale rappresenta infatti un'area particolarmente favorevole per azioni sperimentali che coinvolgono una pluralità di attori del territorio. Come afferma Pier Luigi Sacco (2017): «Oggi assistiamo all'emergere di una nuova concezione del senso sociale ed economico del patrimonio culturale centrata sul suo radicamento comunitario, ovvero sulla possibilità, e anzi sulla necessità di vedere in esso un *bene comune* che ci permette di migliorare la qualità sociale e anche economica dei territori europei attraverso nuove forme di cittadinanza attiva: in altre parole, una concezione del patrimonio come luogo di innovazione sociale».

Ecco che in questo modo la cultura, qui osservata soprattutto in termini di patrimonio culturale, diventa una piattaforma per la nascita di nuove alleanze trasversali tra attori diversi in grado di facilitare l'abilitazione di imprese caratterizzate da una costante apertura e capacità di collaborazione. Soprattutto in un contesto socio-economico come quello attuale, la cultura prima ancora di essere un 'settore' costituisce un "bene di stimolo", cioè una risorsa in grado di fare da molla per il rilancio di interi territori aprendo le porte a nuovi percorsi imprenditoriali e offrendo orientamenti differenti alle policy. In questa fase cosiddetta "di ripartenza" non si ha bisogno tanto di "beni di comfort", quanto piuttosto di beni e conoscenza in grado di stimolare il cambiamento avendo alla base quel principio già evocato da Sacco che è il bene comune.

Il cosiddetto capitale culturale si alimenta infatti agendo contemporaneamente sia

sullo “stock” (patrimonio) che sui flussi (imprese culturali/creative), ossia sulla partecipazione e produzione culturale. Due elementi questi che vanno ricomposti e che non è più ammissibile tenerli separati. La cultura si candida così a luogo di convergenza per progetti di innovazione in grado di alimentare percorsi di sviluppo endogeno, ma per riuscire ad ottenere una sua valorizzazione in questi termini, si necessita della presenza di un’ecologia, ovvero di un ambiente che alleni e coltivi una tale cultura di pratiche. Non sono sufficienti singoli esperti o singole task force speciali, molto più impattante è un sistema di imprese, come possono essere quelle oggetto del presente lavoro, che internamente mettono a punto linee guida e cassette degli attrezzi condivise in grado di disegnare sui singoli territori percorsi di “messa a valore” (nell’accezione di ‘valore’ descritta all’inizio) dell’esistente adottando però uno sguardo che ragioni in termini di sviluppo di lungo periodo.

Arrivati a questo punto, si ritiene chiaro il legame che unisce esperienze *sui generis* come le Società Benefit con la valenza della cultura intesa sia in quanto patrimonio culturale, sia in quanto bene di stimolo, senza dimenticarsi del riferimento ai due temi da cui si è partiti, e cioè la capacità di governare il cambiamento e le potenzialità insite nel peculiare assetto relazionale e di governance territoriale di tali imprese. Ora è perciò il momento di vedere più nel dettaglio un caso concreto di strumento per la co-progettazione nell’ambito della valorizzazione del patrimonio culturale.

5. Strumenti e modalità per la valorizzazione di beni culturali in chiave collaborativa

Guardando alla normativa vigente in materia di Società Benefit, come si sa, tra le attività ritenute tipiche si annovera anche quella di

operare «in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di [...] beni e attività culturali e sociali». Interessante diventa dunque chiedersi quali modalità effettive possano venire adottate per il perseguimento di simili finalità in un’ottica di collaborazione con altri attori e mettendo da parte le possibilità legate a interventi offerte da singole imprese. In ragione dell’impostazione data al presente lavoro, qui si desidera evidenziare due soluzioni che presentano una natura spiccatamente collaborativa.

La prima riguarda la possibilità da parte delle Società Benefit di costituire una nuova società a responsabilità limitata (in cui il soggetto conferente può risultare anche socio unico), ma nella quale possono trovare partecipazione altri soggetti, accomunati dalla condivisione di una finalità comune legata ad una precisa idea di gestione e valorizzazione del bene culturale (Canessa, Zorloni 2017). Qui l’impresa si rende promotrice per la nascita di un soggetto terzo, partecipato, la cui mission è estremamente specifica ma funziona da aggregatore per risorse che altrimenti non potrebbero trovare la convergenza in un unico canale.

La seconda riguarda i recenti cambiamenti in materia di contratti pubblici, in quanto a fine del 2019, è stato approvato un emendamento all’art.49 del DDL 2220 che attribuisce nel codice dei contratti pubblici una premialità per le Società Benefit. In breve, le pubbliche amministrazioni potranno inserire nei propri bandi di gara la possibilità di un maggiore punteggio per le Società Benefit con l’inclusione, tra gli elementi premiali, che le stazioni appaltanti possono tenere in considerazione nell’attribuzione dei punteggi tecnici, anche il riferimento alla valutazione di impatto (Caruso 2021).

La terza invece afferisce all’ambito propriamente detto della co-progettazione e riguarda le possibilità offerte dall’utilizzo del *Partenariato Speciale Pubblico-Privato*

(PSPP) ex art. 151 del D.Lgs. n.50/2016. Esso è una forma innovativa di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati finalizzata alla fruizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare culturale. Originariamente prevedeva che solo il Ministero per la Cultura, allora MiBACT, potesse attivare tale forma di partenariato sui beni del Patrimonio Culturale dello Stato. Ciononostante, fin da subito sono partite numerose sperimentazioni di PSPP su beni del patrimonio culturale o altri beni pubblici con destinazione d'uso culturale, prevalentemente nella disponibilità patrimoniale di Comuni, applicando l'art. 151 c.3 in analogia, ai sensi dell'art. 166 dello stesso Codice dei contratti pubblici, che prevede il «principio di libera amministrazione delle autorità pubbliche» nella scelta del concessionario (la concessione è la forma più vicina alla collaborazione pubblico-privata di natura partenariale). Il successo degli esiti di queste sperimentazioni ed il ruolo dell'ANCI, che ha fatto proprie le caratteristiche del nuovo modello di collaborazione pubblico-privato, ha determinato recentemente con il cd. «Decreto Semplificazioni», convertito in Legge n.120 dell'11/09/2020, la modificazione dell'art. 151 c. 3 del D.lgs n.50/2016, introducendo esplicitamente la possibilità di attivazione dei PSPP anche da parte delle Regioni e degli altri Enti territoriali.

I PSPP adottano infatti i principi di «amministrazione condivisa» dell'azione pubblica, capace di liberare risorse in frontoni comuni tra soggetti pubblici e privati non in un quadro di «sussidiarietà» ma, ancora più rilevante, in una cornice di «collaborazione partenariale» alla pari, ciascuno per il proprio ruolo, in grado di concorrere ad obiettivi comuni di interesse generale. Un approccio dunque aperto, generativo, fiduciario, orientato alla co-progettazione

del riuso del bene culturale pubblico, o di altro immobile pubblico, per finalità culturali e/o di innovazione sociale prevalenti.

Importante qui è sottolineare che i PSPP fondano la collaborazione tra i partner mediante un legame «fiduciario» e non con riferimento ad un quadro sinallagmatico di «prezzo contro prestazioni». Inoltre, diversamente che da altre forme contrattuali più rigide, il contenuto non si configura come prestazione predeterminata per l'arco dell'intera durata del PSPP. I contenuti contrattuali dell'Accordo non sono prefissati ma verificati e modificabili nel tempo (L'Accordo di PSPP è un «contratto in formazione progressiva»), acquisendo una grande capacità di adeguamento alle mutate condizioni dell'Offerta Culturale⁴.

Possibilità queste che aprono a concrete piste di sperimentazione all'interno delle quali le Società Benefit possono svolgere anche il ruolo di promotrici e attivatrici di reti collaborative presentandosi al soggetto pubblico con proposte operative dettagliate. Infine, esistono certamente ancora diversi nodi da sciogliere per una piena valorizzazione del ruolo delle Società Benefit in ambito culturale, e un aspetto sul quale si ritiene sia necessario svolgere un lavoro mirato riguarda la costruzione di *strumenti per la valutazione d'impatto sociale* che: da un lato vadano ad integrare quanto già indicato dall'ordinamento vigente in materia di relazione d'impatto mediante l'adozione di ulteriori strumenti metodologici di processo, ovvero con focus sul processo di «produzione» articolando indicatori e metriche tra input-output-outcome-impact così da permettere di dare una prima svolta strategica alla produzione della relazione d'impatto, passando di fatto da una logica rendicontativa ad una logica gestionale (Venturi, De Benedictis, Miccolis 2022).

Dall'altro offrano modalità rigorose e oggettive per valutare gli impatti soprattutto

⁴ Cfr. <https://artlab.fitzcarraldo.it/it/evento/il-partenariato-speciale-pubblico-privato-la-valorizzazione-del-patrimonio-culturale-degli>

delle componenti immateriali che, nel caso specifico qui in oggetto, contraddistinguono il campo culturale e che risultano sempre difficili da individuare e misurare. Ciò permetterebbe un ulteriore passo in avanti alle Società Benefit sul versante del progressivo affinamento di un approccio che ragiona in termini di ecologia del valore, evitando ancora una volta di cadere in riduzionismi che non riescono ad abbracciare il reale portato di interventi che hanno sì come oggetto quello della

valorizzazione di un bene culturale, ma poco dicono dell'incidenza che questo ha sul più vasto contesto comunitario.

La sfida resta dunque la medesima: a partire da un percorso volto al ripensamento delle modalità di creazione di valore, definire un nuovo approccio al fare impresa in grado di guidare il cambiamento e trasformare l'esistente.

Bibliografia

1. Bonomi A. (a cura di) (2021), *Oltre le mura dell'impresa: vivere, abitare, lavorare nelle piattaforme territoriali*, DeriveApprodi: Roma.
2. Canessa N., Zorloni A. (2017), *Gestione, valorizzazione e trasmissione dei patrimoni artistici di famiglia*, in «Economia e diritto del terziario», n. 1, p. 63.
3. Caruso R (2021), *Società Benefit. La premialità per arte e cultura*, Avvenire, ed. online, <https://www.avvenire.it/economicivile/pagine/la-premialita-per-arte-e-cultura>, data di consultazione: 03/08/2022.
4. Fondazione Symbola (2021), *Coesione è competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, I Quaderni di Symbola: Roma.
5. Fondazione Symbola (2021b), *Io Sono Cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, I Quaderni di Symbola: Roma.
6. Lampugnani D. (a cura di) (2018), *Co-Economy. Un'analisi delle forme socio-economiche emergenti*, Feltrinelli: Milano.
7. Magatti, M., Gherardi, L. (2014), *Una nuova prosperità*, Feltrinelli: Milano.
8. Pier Luigi Sacco (2017), *Il futuro dell'Europa. Il patrimonio culturale*, Doppiozero, ed. online, <https://www.doppiozero.com/il-patrimonio-culturale>, data di consultazione 03/08/2022.
9. Venturi P., De Benedictis L., Miccolis S. (2022), *Società Benefit. Promuovere senso e valore nel perimetro offerto dalla normativa*, short paper Aiccon, n. 22.
10. Sassoon E, (a cura di) (2022), *Per un capitalismo inclusivo*, Mind Edizioni: Milano.

AICCON

**Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit
P.le della Vittoria 15
47121 Forlì (FC)
Italia**

@AICCONnonprofit

www.aiccon.it