



AES

ARTS+ECONOMICS

N°12

OTTOBRE 2023

AES

ARTS+ECONOMICS

N°12

OTTOBRE / OCTOBER 2023

A CURA DI / CURATED BY



COMITATO SCIENTIFICO / SCIENTIFIC COMMITTEE

Paolo Baldessari, architetto, partner Baldessari e Baldessari, Milano-Rovereto / Architect, Partner, Baldessari e Baldessari, Milan-Rovereto

Liliana Cherubin, Open Care, Milano / Open Care, Milan

Paola Dubini, docente di Management, Università Bocconi, Milano / Professor of Management, Bocconi University, Milan

Fabrizio Orsi, direttore generale Galleria Continua, San Gimignano / General Director, Continua Gallery, San Gimignano

Giovanna Romano, presidente associazione Hub-c, Pescara / Chair, Hub-c, Pescara

Patrick Tuttifuoco, artista, Milano / Artist, Milan



Stampato nel mese di Settembre 2023

INDICE / INDEX

- 08 – **Antonio Lampis** – Sviluppo della cultura nei prossimi anni: ecco perché i processi di governance saranno sempre più importanti / *Development of culture in the coming years: here's why governance processes will be increasingly important*
- 27 – **Francesca Velani** – Capitale Italiana della Cultura: una policy di sviluppo strategico a base culturale / *Italian Capital of Culture: a cultural-based strategic development policy*
- 52 – **Anna Consolati** – La sostenibilità economica passa dalla costruzione di un senso comune? / *Does economic sustainability come through building common sense?*
- 64 – **Irene Sanesi** – Tutta colpa del paradiso / *All the fault of paradise*
- 77 – **Roberta Ghilardi** – Sustainability governance: nuovi paradigmi per il management d'impresa / *Sustainability governance: new paradigms for business management*
- 90 – **Sara Zambon e Francesca Disconzi** – Pratiche trasformative nello spazio pubblico / *Transformative practices in the public space*

AESG3

La sostenibilità è come un tavolino con tre gambe e tu puoi provarci quanto vuoi a tenerlo in piedi con due ma il destino è chiaro: non starà in piedi.

E così anche il nostro racconto sugli ESG nella cultura non poteva stare in piedi senza questo numero perché non c'è due senza tre, e una trilogia di due numeri non si chiamerebbe così.

Dopo E ed S mancava la G. Governance e sostenibilità economica. Tutto ciò che permette agli altri due pilastri di poter essere messi in moto e durare nel tempo.

Le imprese devono ampliare la propria responsabilità di beneficio comune, declinare compiutamente gli obiettivi ESG non pensando che il solo impegno sull'ambiente possa essere sufficiente. La consapevolezza della necessità dell'impegno sociale (e con esso includiamo anche quello culturale di una cultura *a servizio* di cui abbiamo parlato nello scorso numero) perché giusto, perché necessario e anche perché anche economicamente vantaggioso è alla base dello sviluppo tanto quanto la tecnologia. E la capacità di governare queste aspirazioni, metterle a fattor comune e renderle meccanismi strutturalmente sani è fondamentale per la riuscita di un raggiungimento di una economia etica e inclusiva indipendentemente dalla ricerca o meno del profitto. Sono fattori di una stessa macchina che non possono prescindere l'uno dall'altro. Dal rapporto con il pubblico, dallo sviluppo di partenariati pubblico-privati, dall'impegno nella co-progettazione, dal finanziamento di progetti ad alto valore sociale/culturale aggiunto, dall'assunzione di metriche di beneficio comune passa il futuro delle imprese.

BBS-Lombard è uno studio di commercialisti specializzati in economia della cultura. È nato nel 2016 dalla sinergia tra due realtà, Lombard DCA di Milano e BBS-pro di Prato, entrambe attente ai temi della sostenibilità economica, ambientale e sociale delle imprese culturali e non solo. È stata la prima società benefit in Italia tra commercialisti. Lavora con associazioni, gallerie, fondazioni, teatri, festival, case editrici, prestando consulenza su temi quali lo sviluppo di piani strategici, l'analisi di procedure di gestione e di dati economici, la governance, il fundraising, il budget, la fiscalità, la trasformazione sostenibile.

Sustainability is like a three-legged coffee table; you may try all you want to hold it up with two, but the fates are clear: it will not stand.

And so our story on ESG in culture could not stand without this issue because all good things come in threes, and a two-issue trilogy would not be called that. After E and S, G was missing. Governance and economic sustainability. All that allows the other two pillars to be set in motion and to last.

Companies need to broaden their responsibility for common benefit in order to fully articulate ESG objectives, rather than thinking that environmental commitment alone can be sufficient. The awareness of the necessity of social commitment (and with it we also include the cultural commitment of a culture *at the service* that we spoke about in the last issue) is as much the basis of development as technology, because it is right, because it is necessary and also because it is economically advantageous. And the ability to govern these aspirations, bring them together and make them structurally sound mechanisms is fundamental to the successful achievement of an ethical and inclusive economy regardless of whether it is for profit or not.

They are factors of the same machine that cannot be separated from each other. The future of enterprises passes from the relationship with the public, the development of public-private partnerships, the commitment to co-design, the financing of projects with high social/cultural added value and the assumption of metrics of common benefit.

BBS-Lombard is an accounting firm specialising in the economics of culture. It was born in 2016 from the synergy between two realities, Lombard DCA from Milan and BBS-pro from Prato, both attentive to the issues of economic, environmental and social sustainability of enterprises. It was the first benefit company in Italy among accountants. It works with associations, galleries, foundations, theatres, festivals, publishing houses, advising them on issues such as the development of strategic plans, the analysis of management procedures and economic data, governance, fundraising, budgeting, taxation, and sustainable transformation.



SVILUPPO DELLA CULTURA NEI PROSSIMI ANNI; ECCO PERCHÉ I PROCESSI DI GOVERNANCE SARANNO SEMPRE PIÙ IMPORTANTI

Antonio Lampis¹

Dopo decenni di maggiore prevedibilità, assistiamo oggi a forti e rapidi cambiamenti, in quasi ogni paese sviluppato, che hanno ed avranno sempre maggiore influenza sullo sviluppo della cultura.

Il primo è quello della disponibilità ormai capillare degli strumenti di elaborazione di dati che chiamiamo *intelligenza artificiale* e che certamente per la loro improv-

¹ Dirigente pubblico nel settore culturale dal 1997. Dal 2017 al 2020 è stato direttore generale dei musei del Ministero della Cultura. Dal 1997 al 2017 dirige la Ripartizione cultura italiana della Provincia autonoma di Bolzano, incarico che ricopre nuovamente dal 1° settembre 2020.

visa, imprevista e facile diffusione, avranno un notevole impatto sulla relazione tra chi è preposto o intende tutelare e/o valorizzare il patrimonio culturale, il lavoro degli artisti e i pubblici di riferimento consueti o nuovi.

Il secondo cambiamento è determinato dalla maggiore frequenza dei cambiamenti di orientamento politico delle popolazioni e conseguentemente dei governi centrali o locali e, ovviamente, anche i cambiamenti che si attendono o che sono già in atto tra le istituzioni religiose e in coloro che gestiscono strumenti particolarmente incisivi nella formazione delle coscienze.

A fronte di tali cambiamenti il governo organizzativo del settore culturale, come si può chiamare la governance in un buon italiano, assume un ruolo sempre più importante e merita maggiori attenzioni.

È, ormai, evidente quanto stia crescendo la consapevolezza dell'importanza della partecipazione culturale, del sostegno alla creatività, della salvaguardia dei patrimoni materiali ed immateriali (più o meno identitari) per il benessere fisico, sociale ed economico. Conseguentemente si attendono politiche pubbliche e azioni da parte dei privati più forti e strategiche.

In Italia e in molti paesi europei è ormai ineludibile la necessità di una legge organica sulla cultura, buona per tutti i settori e tutti i livelli istituzionali, centrali e locali. In particolare, in Italia, una tale legge aiuterebbe a superare la superficiale abitudine di pensare che la *gestione* della cultura stia quasi solo nel Ministero, ricordando e raccordando invece meglio il ruolo delle Regioni e dei grandi comuni, già oggi determinanti per la vita delle istituzioni culturali. Una legge organica sarebbe, inoltre, fondamentale per riconoscere e valorizzare le importantissime aspettative dei piccoli comuni o, comunque, si chiamino le comunità diverse dai centri più noti e popolati. Si attende da decenni un contratto che riconosca un miglior trattamento economico e giuridico ai lavoratori del settore culturale e i nuovi cambiamenti renderebbero necessario anche con un codice etico, pressoché generalmente obbligatorio, per qualsiasi relazione tra privati e finanziamenti pubblici, per le concessioni, i partenariati eccetera.

Ministero e assessorati alla cultura possono legittimamente mantenere la loro posizione di leadership se la qualificazione eccellente dei funzionari e della dirigenza preparata tornerà ad essere indiscussa. Questa qualificazione, che dovrebbe essere scontata, è stata una delle glorie del passato italiano, ma si è indebolita negli ultimi anni a causa di una serie di fattori, tra cui le norme della *funzione pubblica* che hanno portato a un livellamento dei requisiti e delle opportunità di carriera; la carenza di formazione continua, lo stratificarsi incontrollato di personale di enti dismessi e di progetti occupazionali di tipo assistenziale; le irragionevoli carenze organiche; i troppi interim; i carichi di lavoro disumani; la difficoltà di relazionarsi in modo produttivo con le imprese e di attrarre talenti da altri settori, sia pubblici che privati. Per ripristinare la fiducia nel sistema culturale italiano, è necessario affrontare questi problemi e ripristinare sistemi di selezione rapidi, efficienti e trasparenti e nuove opportunità di carriera che consentano ai giovani funzionari e dirigenti di eccellere¹.

Un maggiore sinergia tra Stato, Regioni ed Enti Locali sarà indispensabile per ridefinire e promuovere (anche con retribuzioni più consone) le competenze culturali. Sarà necessario giungere ad una maggior uniformità e trasparenza in alcuni processi cruciali, primo fra tutti quello della selezione delle dirigenze e la realizzazione di un sistema di impiego che paghi meglio lo specialista e non lo assurga al ruolo di dirigente solo per potergli attribuire uno stipendio dignitoso, lasciando viceversa le dirigenze alle persone che hanno dimostrato di saper fare il difficile mestiere di dirigere. Sarà importante uscire da ogni autoreferenzialità, dal preoccuparsi troppo del titolo di studio preso in gioventù, dei giudizi dei colleghi e conseguentemente troppo poco degli artisti, dei visitatori o degli spettatori. Parallelamente il settore, che inevitabilmente rincorre la velocità del pensiero degli artisti e la volatilità dei pubblici, va liberato dalla spada di Damocle tipica del sistema normativo italiano, la criminalizzazione dell'errore. L'impegno

¹ Ne parlo più diffusamente qui: <https://www.agenziacult.it/notiziario/per-una-governance-sostenibile-della-cultura/>

pubblico per la cultura dovrà essere sempre meglio rivolto a favorire una partecipazione inclusiva dei più giovani e a favorire la genesi di posti di lavoro per le nuove generazioni che non hanno ceduto alle lusinghe di un lavoro più pratico, ma hanno ostinatamente voluto studiare la storia dell'arte, l'archeologia e le altre materie umanistiche. Per i politici e i dirigenti attivi nel settore cultura l'occupazione giovanile qualificata, stabile e ben retribuita dovrebbe essere un primario obiettivo e posso testimoniare che quando ci si riesce diviene la fonte della migliore soddisfazione professionale.

Una sfida fondamentale sta nel rapporto con la formazione e nell'ampliamento delle pratiche di offerta capillare.

L'accessibilità alla cultura dovrebbe difatti essere migliorata con una radicale riscrittura migliorativa delle sinergie tra istituzioni culturali e scuola, grazie all'incremento delle pratiche di formazione lungo tutto l'arco della vita e i progressi delle università nella terza missione, la relazione con i territori. Ovviamente, una maggiore partecipazione culturale potrebbe ottenersi anche grazie alla digitalizzazione e all'uso di tecnologie. Il divario digitale potrebbe essere meglio superato proprio con l'incremento di offerta di educazione permanente, soprattutto anche non escludendo le persone nella terza età. Ricordo un chiaro intervento di Michele Trimarchi nel volume *Lo spettatore virale*¹ dove egli evidenziava quanto fosse obsoleto il modo di fare cultura e formazione oggi e come potrebbe riconfigurarsi un sistema culturale educativo alla prova dei tempi. Auspico che in Italia sia il Ministero della Cultura a diventare il riferimento di un'educazione permanente che esca dalle sole iniziative regionali, divenendo un programma nazionale stabile. Ne abbiamo bisogno anche per il PNRR, che richiede iniziative (i bandi) ministeriali. Per questo ho indicato questa prospettiva a tale Ministero sperando che venga raccolta.

La produzione culturale è già oggi oggetto di una vera e propria rivoluzione. Non

¹ AA.VV, *Lo spettatore virale - Palcoscenici, pubblici, pandemia*, a cura di G. Bottoni, M. Trimarchi, L. Delbono, F. Angeli, Milano, 2001

solo i contenuti devono cambiare, ma anche il modo in cui si avvicinano le persone alla cultura. Questo significa incrementare le pratiche fuori dalle istituzioni, fuori dai musei, dai teatri, verso le case delle persone, nei cortili dei condomini, nei piccoli paesi come si è fatto in provincia di Bolzano da ormai molti anni.

Questa prospettiva radicale di trasformazione del fare cultura e fare educazione dovrà anche rivalutare il ruolo degli insegnanti, degli operatori culturali e degli artisti. Rivalutare significa anche, e soprattutto, pagarli molto meglio e aumentare notevolmente le dotazioni organiche. Non c'è denaro pubblico meglio speso, anche perché oggi assistiamo al fallimento di moltissime famiglie che oppresse dalle difficoltà economiche e sociali, non riescono più a dare supporti educativi nella prima infanzia e nella prima giovinezza riguardo all'educazione affettiva, all'educazione relazionale, alle cose base che fanno poi il cittadino partecipante, il cittadino che non crede alle fake news, il cittadino attivo da un punto di vista democratico.

Governare meglio il cambiamento significa agire affinché insegnanti, operatori culturali e artisti siano disponibili in maggior numero e siano meglio pagati tanto da poter smettere di dire, come spesso avviene, *questo non è il mio mestiere*, quando un'azione di supplenza alle carenze di altre istituzioni sociali diviene inevitabile.

In tale processo sono importanti gli anziani che possono continuare a imparare non solo frequentando le agenzie di educazione permanente, ma ricordando che il modo migliore di imparare è insegnare, tramutandoli così quando possibile in mentori, dentro le famiglie, le associazioni, le agenzie di educazione permanente.

Questa circolarità dell'educazione permanente è un'altra delle prospettive per renderla solida dal punto di vista economico, strutturale e dell'appoggio politico di un futuro Parlamento e dei futuri Governi¹.

È sempre più facile e spontaneo pensare che la produzione culturale possa essere facilmente digitalizzata e quindi maggiormente diffusa e finanche divenire più in-

ternazionale, grazie ad una maggiore fruizione online. Tuttavia, ritengo che la vera prospettiva di valore della cultura risieda nella prossimità e nel conseguente ritorno a forme performative dal vivo, tradizionali, in dimensioni ridotte e personalizzate per il contesto locale, nei quartieri, nei cortili e nei piccoli paesi, e nelle nuove forme inclusive di particolari categorie finora ai margini. È chiaro e gli strumenti dell'intelligenza artificiale consentiranno di superare in modalità finora inesplorate le necessità di sintesi di contenuti prolissi e soprattutto molti degli ostacoli posti dalle differenze di lingua e delle comunicazioni con persone sorde o non vedenti o con altre necessità di mediazioni cognitive o culturali. Qui ci si può davvero aspettare un cambiamento rivoluzionario e vale la pena fin da ora prepararsi ad investire. Le opportunità sono enormi non solo per i musei e luoghi della cultura, ma anche per le rappresentazioni teatrali, per un nuovo accesso al melodramma nei piccoli e nei grandi teatri, per la musica classica, che, come diceva il più noto direttore della BBC, John Tusa, avrebbe sempre avuto bisogno di qualche parola introduttiva e di qualche immagine per essere meglio compresa. Oggi, quasi improvvisamente, tutte le parole, in tutte le lingue del mondo sono disponibili a chi propone cultura, non resta che mettere a frutto i propri studi e le proprie competenze, analizzando anche la nuova messe di dati offerti dalle piattaforme digitali. Ovviamente servirà che tutti gli operatori culturali siano molto meglio formati alle conoscenze interdisciplinari e alle nuove potenzialità tecnologiche per poter instaurare relazioni dirette, empatiche ed autentiche con persone da ogni continente oppure con persone molto distanti per età, conoscenze e stili di vita. Ciò significa anche rivedere i percorsi di studio con la necessaria urgenza.

Per raggiungere questi nuovi traguardi è quindi necessaria una più intelligente committenza pubblica e privata e un'alleanza tra il mondo della cultura, intellettuali, storici, antropologi, sceneggiatori, sociologi e operatori turistici. Non è bene continuare a lasciare un settore cruciale per la ripresa spirituale, sociale, sanitaria (sappiamo ormai bene che la cultura allunga e migliora la vita in termini propriamente sanitari) ed economica a istanze autoreferenziali favorite dalle lamentele di

¹ Per un approfondimento si legga A. Lampis, *Cultura di prossimità e istituzioni culturali e dello spettacolo in Alto Adige*; in S. Mecca (cur.), *Per una Italia che cresca. Diversità, prossimità e generatività dei territori fra transizioni e diseguaglianze*, Quaderno dell'Osservatorio n°1, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Osservatorio delle Politiche Urbane e Territoriali, Roma; 2023, pp. 327-331

chi non si sa godere la meritata pensione e dalla insistente voce di alcuni cattivi maestri che hanno contribuito al moltiplicarsi coloro che in alcuni miei scritti definisco i giovani-vecchi: essi sono i complicatori di affari semplici che si ammantano delle complicate procedure burocratiche per mascherare la loro inconsistenza. La figura del giovane-vecchio/a si incontra non di rado soprattutto nelle grandi città centro di potere. Si tratta di un uomo o di una donna al massimo vicino ai quarant'anni, solitamente discendente da personalità illustri dell'amministrazione o della politica, che verosimilmente hanno passato l'infanzia a tavola con ministri, capi di Stato, noti professionisti o intellettuali, cardinali e principesse. Già al liceo sembravano anziani e arroganti, immaginateli con un piccolo potere: sono quelle persone che scrivono testi incomprensibili, pretendono comportamenti ossequiosi e un formalismo esasperato di cui si compiacciono e che è per loro una nuvola di fumo, nella loro scarsa esperienza, utile a mantenere il piccolo potere guadagnato. La difesa e reiterazioni di quei formalismi pesanti, ereditati dai nonni, ha rallentato colpevolmente negli ultimi decenni la macchina amministrativa. Difenderli ancora oggi significa non accorgersi che il mondo è cambiato e, soprattutto, che il fattore tempo ha assunto un ruolo molto più importante nella macchina pubblica e nella vita dei cittadini e delle imprese che lavorano inevitabilmente subendo i ritmi da quello che chiamiamo, appunto, turbocapitalismo¹. Sui cattivi maestri scrivevo ancora: Il patrimonio culturale italiano, per decenni lasciato nel più evidente disinteresse, ha acquisito negli ultimi anni una improvvisa ribalta che non può che rendere molto soddisfatti gli operatori culturali. Tuttavia, contemporaneamente, ha anche risvegliato gli interessi di un sottobosco di carrieristi, mediocri studiosi che si indignano sulla gestione del patrimonio senza averne mai fatto alcuna esperienza, politici impresentabili o in panchina alla ricerca di cariche e ruoli, leoni da tastiera, vecchi e nuovi partiti et similia².

¹ Da A. Lampis, *Manuale del buon dirigente e del buon funzionario*, 2023, in corso di stampa

² Cfr. A. Lampis, introduzione a L. Dal Pozzolo, *Il patrimonio culturale tra memoria, lockdown e futuro*, Editrice bibliografica, Milano, 2021

Sono indispensabili nuove regole di governo organizzativo e uno sforzo verso una reale e trasparente modernizzazione. L'alternativa a talo sforzo è chiara: musei, spettacoli, concerti che diventano cartolina di sé stessi che tendono ad annoiare il pubblico ed a perderlo per non sforzarsi di cogliere le opportunità delle nuove tecnologie e dei nuovi modi di raccontare. È quanto è accaduto con la concezione petrolifera della cultura che ha creato il mostro delle *città d'arte*, ormai luoghi dell'ossessivo mangiare, esempi da fuggire come la peste, per non dover fare delle nuove generazioni un popolo di camerieri.

Il tema della maggiore frequenza dei cambiamenti nell'ambito dell'orientamento politico delle popolazioni e conseguentemente dei vertici di coloro che gestiscono la cosa pubblica o imprese e istituzioni di grande impatto sociale è altrettanto connessa con l'opportunità di rivedere le regole di governo organizzativo (la *governance*) del settore culturale. Tale cambiamento è stato finora prevalentemente affrontato concentrandosi quasi solo sulle persone e poco sui processi aperti e trasparenti di gestione del cambiamento. Al cambio di orientamento si *piazzano*, con troppa fretta, alcuni esponenti dello stesso, a volte esperti, più spesso autori di qualche testo divulgativo o giornalistico o con passione per il tema o ancora con plateale appartenenza partitica presa, non tanto per passione, ma per desiderio di accelerare le troppo lente carriere. Ho fatto gli esempi da evitare e tra i tanti invece metodologicamente virtuosi ne citerò qui uno solo: l'istituzione per legge nel 2004 del *Giorno del ricordo*. La legge annunciava come favorita, *da parte di istituzioni ed enti, la realizzazione di studi, convegni, incontri e dibattiti in modo da conservare la memoria di quelle vicende*. Tali iniziative sono, inoltre, volte a *valorizzare il patrimonio culturale, storico, letterario e artistico degli italiani dell'Istria, di Fiume e delle coste dalmate, in particolare ponendo in rilievo il contributo degli stessi, negli anni trascorsi e negli anni presenti, allo sviluppo sociale e culturale del territorio della costa nord-orientale adriatica ed altresì a preservare le tradizioni delle comunità istriano-dalmate residenti nel territorio nazionale e all'estero*. La stessa legge ha riconosciuto il Museo della civiltà istriano-fiumano-dalmata con sede a Trieste e l'Archivio museo storico di Fiume

con sede a Roma, prevedendone il finanziamento assieme ad altri enti di ricerca in Italia e Croazia.

La strada più fertile e corretta da seguire è, quindi, la seguente: se una nuova guida politica evidenzia, del tutto legittimamente, la carenza di attenzione a vicende storiche, personaggi, orientamenti culturali (recentemente lo si è, ad esempio, pensato, da più parti, per la cosiddetta *cultura di destra*) è bene attivare i consigli superiori, le consulte, lo stesso Parlamento e i consigli regionali rendendo esplicite le argomentazioni, ponendo obiettivi alle dirigenze e alle istituzioni (che al di là di ogni personale o privata convinzione dovranno implementarli, con le garanzie del confronto aperto e plurale, vero patrimonio culturale da tutelare sempre), allocando risorse, promuovendo con atti espliciti nuovi ambiti di studio, divulgazione o celebrazione, avviando un processo di consultazione che coinvolga tutti gli stakeholder.

Il maggiore pluralismo degli orientamenti, nel rispetto della libertà di pensiero, della scienza, dell'insegnamento e dell'arte è interesse di tutti e saper governare i cambiamenti, vecchi e nuovi, è oggigiorno una nuova, urgente sfida politica, culturale e professionale.

DEVELOPMENT OF CULTURE IN THE COMING YEARS: HERE'S WHY GOVERNANCE PROCESSES WILL BE INCREASINGLY IMPORTANT

Antonio Lampis¹

After decades of increased predictability, we are now witnessing strong and rapid changes in almost every developed country that have and will have an increasing influence on the development of culture.

The first is that of the now ubiquitous availability of data processing tools that we call artificial intelligence and which certainly because of their sudden, unfore-

¹ Public manager in the cultural sector since 1997. From 2017 to 2020 he was general director of museums at the Ministry of Culture. From 1997 to 2017 he headed the Italian Culture Department of the Autonomous Province of Bolzano, a position he held again from September 1, 2020.

seen and easy diffusion, will have a major impact on the relationship between those who are in charge of or intend to protect and/or enhance cultural heritage, the work of artists and the usual or new target audiences.

The second change is brought about by the increased frequency of changes in the political orientation of populations and consequently of central or local governments and, of course, also the changes that are expected or already taking place among religious institutions and in those who manage particularly incisive instruments in shaping consciences.

In the face of such changes, organizational governance of the cultural sector takes on an increasingly important role and deserves more attention.

It is now evident how much awareness is growing of the importance of cultural participation, support for creativity, and the preservation of tangible and intangible heritages (more or less identity) for physical, social and economic well-being. Consequently, stronger and more strategic public policies and actions by private parties are expected.

In Italy and in several European countries, the need for an organic law on culture, good for all sectors and all institutional levels, central and local, is now inescapable. In particular, in Italy, such a law would help to overcome the superficial habit of thinking that the management of culture lies almost only in the Ministry, instead better remembering and linking the role of the Regions and large municipalities, already today decisive for the life of cultural institutions. An organic law would also be essential to recognize and enhance the very important expectations of small municipalities or whatever communities other than the better-known and more populated centers are called. A contract that recognizes better economic and legal treatment for workers in the cultural sector has been awaited for decades, and the new changes would also make it necessary with a code of ethics, almost generally mandatory, for any relationship between private individuals and public funding, concessions, partnerships, and so on.

Ministry and culture departments can legitimately maintain their leadership po-

sition if the excellent qualification of officials and trained management will return to be undisputed. This qualification, which should be taken for granted, has been one of the glories of Italy's past, but it has been weakened in recent years due to a number of factors, including civil service regulations that have led to a leveling of career requirements and opportunities; the lack of continuing education; the uncontrolled layering of personnel from disused institutions and welfare-type employment projects; unreasonable staffing shortages; too many interims; inhumane workloads; and the difficulty of relating productively with businesses and attracting talent from other sectors, both public and private. To restore confidence in the Italian cultural system, it is necessary to address these problems and restore rapid, efficient and transparent selection systems and new career opportunities that enable young officials and managers to excel¹.

Greater synergy between the state, regions and local authorities will be indispensable to redefine and promote (including with more appropriate salaries) cultural competencies. It will be necessary to achieve greater uniformity and transparency in some crucial processes, foremost among which is the selection of managers and the implementation of an employment system that pays the specialist better and does not elevate him or her to the role of manager just so that he or she can be given a decent salary, while conversely leaving management to people who have demonstrated that they can do the difficult job of managing. It will be important to get away from any self-referentiality, from worrying too much about the degree taken in youth, the judgments of colleagues and consequently too little about artists, visitors or spectators. In parallel, the field, which inevitably chases the speed of artists' thinking and the volatility of audiences, must be freed from the sword of Damocles typical of the Italian regulatory system, the criminalization of error. Public commitment to culture will have to be increasingly directed toward fostering inclusive participation of the most young

¹ I discuss this more extensively here: <https://www.agenziacult.it/notiziario/per-una-governance-sostenibile-della-cultura/>

people and fostering the genesis of jobs for younger generations who have not succumbed to the lure of more practical work, but have stubbornly wanted to study art history, archaeology and other humanities subjects. For politicians and managers active in the cultural sector, qualified, stable and well-paid youth employment should be a primary goal, and I can testify that when it is achieved it becomes the source of the best job satisfaction.

A key challenge lies in the relationship with education and expanding capillary offering practices.

In fact, accessibility to culture should be improved with a radical ameliorative rewriting of the synergies between cultural institutions and schools through increased lifelong learning practices and the progress of universities in the third mission, the relationship with the territories. Of course, increased cultural participation could also be achieved through digitization and the use of technology. The digital divide could be better overcome precisely by increasing the supply of lifelong education, especially also by not excluding people in the third age. I remember a clear intervention by Michele Trimarchi in the volume *The Viral Spectator*¹ where he pointed out how obsolete the way of doing culture and education was today and how an educational cultural system could reconfigure itself to the test of the times. I hope that in Italy it will be the Ministry of Culture that becomes the reference for lifelong education that goes beyond regional initiatives alone and becomes a stable national program. We also need it for the PNRR, which requires ministerial initiatives (the calls). That is why I have indicated this perspective to that Ministry, hoping that it will be taken up.

Cultural production is already undergoing a real revolution today. Not only the content has to change, but also the way people approach culture. This means increasing practices outside of institutions, outside of museums, theaters, to people's homes, in the backyards of apartment buildings, in small villages as has

¹ AA.VV, *Lo spettatore virale - Stages, publics, pandemics*, edited by G. Bottoni, M. Trimarchi, L. Delbono, F. Angeli, Milan, 2001

been done in the province of Bolzano for many years now.

This radical perspective of transforming the making of culture and doing education will also have to reevaluate the role of teachers, cultural workers and artists. Reevaluating also means, and above all, paying them much better and significantly increasing staffing levels. There is no public money better spent, not least because today we are witnessing the failure of a great many families who burdened by economic and social difficulties, are no longer able to give educational supports in early childhood and youth regarding affective education, relational education, the basic things that then make the participating citizen, the citizen who does not believe in fake news, the active citizen from a democratic point of view.

Governing change better means acting so that teachers, cultural workers and artists are available in greater numbers and are better paid so that they can stop saying, as is often the case, *this is not my job*, when a 'fill-in' for the deficiencies of other social institutions becomes inevitable. Important in this process are the elderly who can continue to learn not only by attending continuing education agencies, but by remembering that the best way to learn is to teach, thus turning them when possible into mentors, inside families, associations, and continuing education agencies. This circularity of lifelong education is another prospect for making it solid from a structural economic point of view and from the political support of a future Parliament and Governments¹.

It is increasingly easy and spontaneous to think that cultural production can be easily digitized and thus more widely disseminated and even become more international, thanks to increased online enjoyment. However, I believe that the real prospect for the value of culture lies in proximity and the consequent return to

¹ For an in-depth study, read A. Lampis, *Cultura di prossimità e istituzioni culturali e dello spettacolo in Alto Adige*; in S. Mecca (cur.), *Per una Italia che cresce. Diversity, proximity and generativity of territories between transitions and inequalities*, Observatory Notebook No. 1, National Economic and Labour Council, Observatory of Urban and Territorial Policies, Rome; 2023, pp. 327-331

live, traditional, small-scale performance forms customized for the local context, in neighborhoods, courtyards and small towns, and in new inclusive forms of particular categories hitherto on the margins. It is clear that the tools of artificial intelligence will make it possible to overcome in hitherto unexplored ways the need for synthesis of verbose content and especially many of the obstacles posed by differences in language and communications with people who are deaf or blind or have other cognitive or cultural mediation needs. Here one can really expect revolutionary change and it is worth preparing to invest as of now. The opportunities are enormous, not only for museums and cultural venues, but also for theatrical performances, for new access to melodrama in small and large theaters, for classical music, which, as the most famous BBC director, John Tusa, used to say, would always need a few introductory words and a few images to be better understood. Today, almost suddenly, all the words, in all the languages of the world are available to those who offer culture, all that remains is to put their studies and skills to use, while also analyzing the new harvest of data offered by digital platforms. Obviously, it will need that all cultural workers be much better trained in interdisciplinary knowledge and new technological potential to be able to establish direct, empathic and authentic relationships with people from every continent or with people who are very distant in age, knowledge and lifestyle. This also means revising study paths with the necessary urgency. Achieving these new goals therefore requires more intelligent public and private patronage and an alliance between the world of culture, intellectuals, historians, anthropologists, scriptwriters, sociologists and tourism operators. It is not good to continue to leave a crucial sector for spiritual, social, health (we now know well that culture lengthens and improves life in proper health terms) and economic recovery to self-referential instances fostered by the complaints of those who cannot enjoy their well-deserved retirement and by the insistent voice of some bad teachers who have contributed to the multiplication of those whom in some of my writings I call the young-old: they are the complicit in simple affairs

who cloak themselves in the complicated bureaucratic procedures to mask their inconsistency. The figure of the young-older person is encountered not infrequently, especially in large power-center cities. It is a man or woman no more than close to forty years old, usually descended from distinguished personalities in administration or politics, who are likely to have spent their childhood at the table with ministers, heads of state, well-known professionals or intellectuals, cardinals and princesses. Already in high school they seemed old and arrogant, imagine them with a little power: they are those people who write incomprehensible texts, demand obsequious behavior and an exaggerated formalism that they take pleasure in and that is a cloud of smoke for them, in their lack of experience, useful to maintain the little power they have earned. The defense and reiteration of those heavy-handed formalisms, inherited from their grandparents, has guiltily slowed down the administrative machine in recent decades. To defend them even today is to fail to realize that the world has changed and, above all, that the time factor has assumed a much more important role in the public machine and in the lives of citizens and businesses that work inevitably suffering the rhythms from what we call, precisely, turbo-capitalism¹. On bad masters I wrote again: Italy's cultural heritage, for decades left in the most obvious disinterest, has in recent years acquired a sudden limelight that cannot but make cultural workers very happy. However, at the same time, it has also awakened the interests of an undergrowth of careerists, mediocre scholars who are indignant about the management of heritage without ever having had any experience with it, politicians who are unrepresentable or on the bench in search of offices and roles, keyboard lions, old and new parties et similia².

New rules of organizational governance and an effort toward real and transparent modernization are indispensable. The alternative to such an effort is clear:

¹ From A. Lampis, *Handbook of the good manager and the good official*, 2023, in press.

² Cf. A. Lampis, introduction to L. Dal Pozzolo, *Il patrimonio culturale tra memoria, lockdown e futuro*, Editrice bibliografica, Milan, 2021

museums, shows, and concerts that become postcards of themselves that tend to bore audiences and lose them from making an effort to seize the opportunities of new technologies and new ways of storytelling. This is what has happened with the oil conception of culture that has created the monster of art cities, now places of obsessive eating, examples to be fled like the plague, lest we have to make the new generations a people of waiters.

The issue of the increased frequency of changes in the political orientation of populations and consequently of the top management of those who run public affairs or enterprises and institutions of great social impact is equally connected with the opportunity to review the rules of organizational governance (the governance) of the cultural sector. Such change has so far been predominantly addressed by focusing almost only on people and little on open and transparent change management processes. At the change of orientation are placed, with too much haste, a few exponents of the same, sometimes experts, more often authors of some popular or journalistic text or with passion for the subject or still with blatant party affiliation taken, not so much out of passion, but out of a desire to accelerate too slow careers.

I have given the examples to be avoided and among the many instead methodologically virtuous ones I will mention here just one: the establishment by law in 2004 of the *Day of Remembrance*. The law announced as favored, *by institutions and bodies, the implementation of studies, conferences, meetings and debates so as to preserve the memory of those events. These initiatives are, moreover, aimed at enhancing the cultural, historical, literary and artistic heritage of the Italians of Istria, Rijeka and the Dalmatian coasts, in particular by emphasizing their contribution, in the past and present years, to the social and cultural development of the territory of the northeastern Adriatic coast and also to preserve the traditions of the Istrian-Dalmatian communities residing in the national territory and abroad.* The same law recognized the Museum of Istrian-Fiuman-Dalmatian Civilization' based in Trieste and the Historical Museum Archive of Rijeka based in Rome, providing for its funding along with other research institutions in Italy and Croatia.

Therefore, the most fertile and correct path to follow is as follows: if a new political leadership points out, quite legitimately, the lack of attention to historical events, personalities, cultural orientations (recently it has, for example, been thought so, from more parts, for the so-called right-wing culture) it is good to activate the higher councils, the councils, the Parliament itself and the regional councils by making the arguments explicit, by setting goals to the leaderships and institutions (which beyond any personal or private conviction will have to implement them, with the guarantees of open and plural confrontation, a true cultural heritage to be always protected), by allocating resources, by promoting with explicit acts new areas of study, popularization or celebration, by initiating a consultation process involving all stakeholders.

Greater pluralism of orientations while respecting freedom of thought, science, teaching and art is in everyone's interest, and knowing how to govern changes, old and new, is nowadays a new, urgent political, cultural and professional challenge.

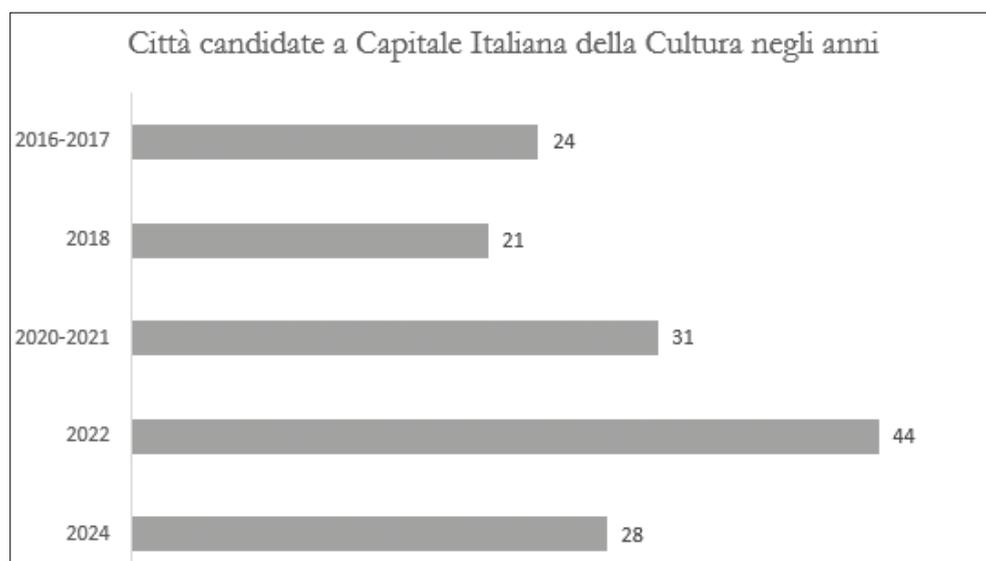


CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA: UNA POLICY DI SVILUPPO STRATEGICO A BASE CULTURALE

Francesca Velani¹

Il programma Capitale italiana della cultura è stato istituito con Dl 83/2014 successivamente convertito in legge. Nasce in analogia con la visione promossa dall'Unione Europea attraverso Capitale europea della cultura e si pone l'obiettivo di *sostenere, incoraggiare e valorizzare la autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito in maniera sempre più diffusa il valore della leva culturale per la coesione sociale, l'integrazione senza conflitti, la conservazione delle identità, la creatività, l'innovazione, la crescita e infine lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo.*

¹ Vicepresidente di Promo PA Fondazione, dal 2005 è direttore di LuBeC – Lucca Beni Culturali, l'incontro internazionale sulla valorizzazione e l'innovazione nella filiera cultura – innovazione - turismo che promuove la creazione di sistemi di gestione e valorizzazione pubblico/privato. Coordinatrice tecnico -scientifico della Magna Charta del Volontariato per i Beni Culturali e della Rete delle Città della Cultura. Redattrice del dossier di candidatura della Città di Parma a Capitale Italiana della Cultura e coordinatrice del programma per la Capitale della Cultura Parma 2020+21. Impegnata in progetti di sviluppo territoriale a base culturale, affianca gli enti nella messa in atto di politiche pubblico-privato tra cultura e sostenibilità. Lavora sul welfare culturale come driver dell'innovazione sociale perché diventi una policy di riferimento del Paese.



Fino al 2022 hanno raccolto la sfida di Capitale ben 115 realtà (anche aggregate e/o candidandosi più di una volta), da cui sono emersi 125 dossier.

Proprio la partecipazione e la visione collettiva alla base delle proposte sono state riconosciute come il vero risultato di questa policy pubblica, poiché hanno teso a generare programmi di sviluppo territoriale a base culturale la cui impostazione, anno dopo anno, sta evidenziando una crescente capacità delle città partecipanti nell'allinearsi a visioni di crescita fortemente sistemica per compagine, ampiezza territoriale, ed intersettorialità.

Il percorso oggi rappresenta certamente uno strumento privilegiato per la messa a terra di principi e missioni enunciati nell'*Agenda europea della cultura*, in quella dell'ONU per lo Sviluppo Sostenibile, ancora nel PNRR, così come nella *Carta di Roma*, che afferma *il ruolo trasformativo della cultura nello sviluppo sostenibile* per supportare le comunità nell'affrontare le pressioni e i bisogni economici, sociali ed ecologici.

Ed è proprio la Carta di Roma a chiedere *il pieno riconoscimento e l'integrazione della cultura e dell'economia creativa nei processi e nelle politiche di sviluppo, coinvolgendo tutti i livelli della società, comprese le comunità locali, come un motore e un facilitatore per il raggiun-*

gimento degli Obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030, ovvero il suo inserimento in tutte le Agende dei governi del mondo come elemento trasversale e nutrimento dello sviluppo pieno e sostenibile degli individui e delle comunità.

Da policy a progetti strategici di sviluppo territoriale a base culturale

Il bando di Capitale indirizza i soggetti coinvolti verso l'adozione di strumenti per il miglioramento dell'offerta culturale, la crescita della inclusione sociale ed il superamento del cultural divide; l'utilizzo delle nuove tecnologie e la promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità nei settori culturali e creativi; l'incremento dell'attrattività turistica; la sostenibilità sociale e ambientale¹. Ancora è mezzo per promuovere la riflessione sulla governance e sulla valutazione dell'impatto delle proposte - chiedendone specifiche strategiche e tecniche già in fase di scrittura del dossier -, così come sulla comunicazione e sull'accessibilità. Attraverso la call, Capitale, tende a generare nelle città una partecipazione sinergica sia in termini di risorse umane, sia economiche, e nel suo svolgersi anno dopo anno, ha visto le città vincitrici portare a terra attività sempre più complesse, con investimenti sempre più importanti e trasversali. E in questo quadro la riflessione sui modelli di governance della cultura è diventata naturalmente centrale, sia dal punto di vista strategico, nel senso di una condivisione più ampia tra le parti del sistema pubblico-pubblico e pubblico-privato coinvolto, sia strumentale, invitando a riflettere e proporre modelli gestionali capaci di supportare il rinnovamento proposto nei vari progetti/dossier.

Sono molte le città che hanno compreso come il percorso che sottende a Capitale sia il vero valore di questa sfida: poiché rende possibile dare corpo con unità pubblico-privato e interistituzionalità ad una serie di proposte in risposta a sfide contemporanee, esigenze di comunità, visioni innovative di medio e lungo periodo, anche

¹ Il parametro di valutazione sulla sostenibilità è stato introdotto grazie ad un confronto approfondito avvenuto nell'ambito di LuBeC, durante uno degli incontri con la Rete delle Città della Cultura, cui aderiscono le città che si candidano e creata da Promo PA in accordo con il MIC nel 2016, per aiutare le città a non disperdere le progettualità dei dossier.

attraverso le sperimentazioni e/o affermazioni di modelli replicabili e valutabili – a partire proprio dalla governance. *Atout* che insieme compongono il grande patrimonio che resta in dotazione alle partecipanti, al di là della vittoria o meno del titolo.

E in questo senso meritano una citazione le *Raccomandazioni* prodotte dalla prima commissione che ha valutato le candidate al 2016 e 2017. Il paper attribuisce al progetto il merito di indirizzare le città a dare una risposta alle dinamiche di estraniamento e frammentazione della comunità locali e alla disarticolazione del tessuto sociale e interpreta il significato da riconoscere al titolo per quella *città che raccogliendo queste sfide riesce ad esprimere il massimo di innovazione rispetto al coinvolgimento della popolazione e alla capacità di “aprire” la realtà esistente, introducendovi nuove soggettività e nuove iniziative.*

Governance per le città della cultura:

un modello pubblico-privato da Parma 2020+21¹

Per capire la scelta della *governance* di Parma 2020+21 è necessario partire dagli obiettivi del dossier e dalla logica del programma in esso contenuto.

La cultura batte il tempo, il programma di Parma 2020+21, è stato pensato come piano strategico di sviluppo territoriale a base culturale, e scritto raccogliendo stimoli provenienti dalle istituzioni culturali e dal sistema imprenditoriale. Individua un percorso di confronto e sperimentazione pubblico-privato dedicato a valorizzazione, potenziamento e stabilizzazione del sistema dell'industria culturale e creativa, sia nelle sue forme più accreditate e tradizionali, sia in quelle più emergenti e sperimentali.

Il dialogo pubblico-privato e la collaborazione tra il mondo della cultura e gli altri settori (turistico, socio-sanitario, ambiente), con l'industria in prima linea, sono stati individuati come determinati per raggiungere gli obiettivi: stabilizzare una piattaforma collaborativa pubblico-privato volta alla produzione culturale, all'ampliamento e all'inclusione dei pubblici, all'innalzamento dei consumi culturali tra i giovani; promuovere l'imprenditorialità creative driven; rendere accessibile il sistema turistico-culturale, attraverso un set di servizi e strumenti tecnologici che mettano a sistema

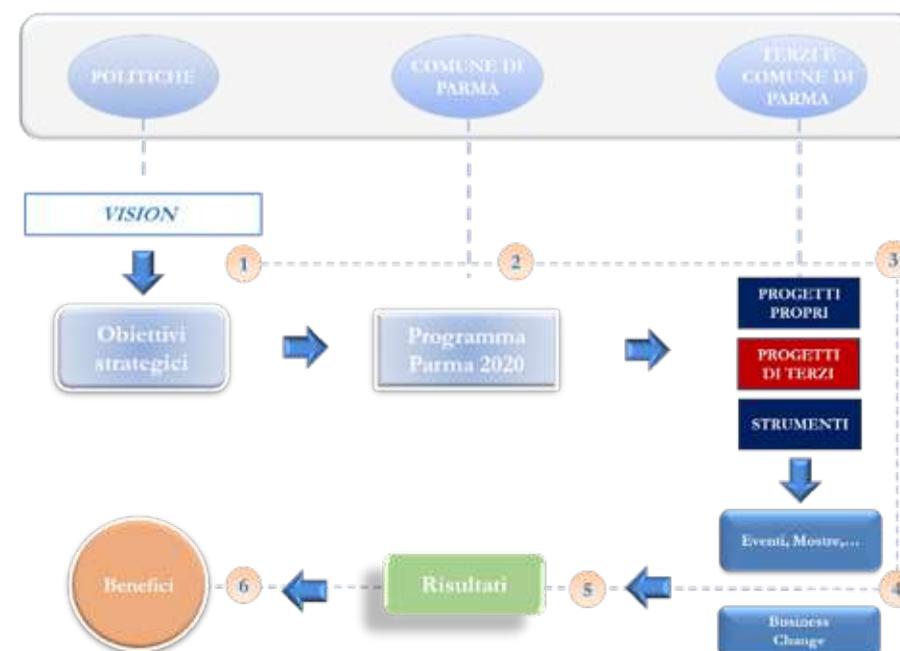
¹ Per un'analisi completa del modello e il rendiconto delle attività Parma 2020+21 si veda *“La cultura batte il tema”*, AAVV, Electa 2022 e *“Impact Report Parma2020+21”*, a cura di Promo PA Fondazione e Deloitte, Parma, 2023

la valorizzazione delle risorse; rendere Parma luogo di riflessione e confronto stabile sul binomio cultura e democrazia, sui valori civici e costituzionali che sottendono allo sviluppo di una comunità aperta e inclusiva, innovativa nelle sue dinamiche sociali.

La logica del programma

Dal punto di vista delle sue componenti il Programma è stato pensato come un sistema di progetti, a responsabilità interna o esterna, alcuni dei quali con output finalizzati ad esaurirsi nell'anno di Capitale, mentre altri - progetto pilota e strumenti - rivolti alla creazione di infrastrutture immateriali e materiali volti a generare benefici duraturi (il city branding, l'hub della comunicazione, il portale, il sistema degli itinerari, le azioni del progetto pilota, ecc.).

La realizzazione progressiva degli output di progetto e congiuntamente il cambiamento attuato nei risultati, permettono di contribuire progressivamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Parma 2020+21, secondo la logica espressa nel grafico sottostante, che rappresenta il collegamento tra visione – programma e progetti.



Per volontà dell'amministrazione comunale la struttura di coordinamento del programma doveva essere di tipo dedicato, fermo restando la responsabilità dei soggetti competenti per i singoli progetti. Da tutto ciò, i punti fermi da cui partire per definire i possibili scenari di governance per Parma 2020+21 sono stati quelli di un programma che:

- si sviluppasse con gli indirizzi e la direzione tecnica della PA;
- prevedesse una sinergia collaborativa tra pubblico e privato;
- prevedesse finanziamenti pubblici e privati.

Sono state prese quindi in considerazione tre ipotesi gestionali. La discriminante considerata è stato proprio il grado di coinvolgimento che si intende riservare al soggetto privato (SP).

- a. **Gestione pubblica:** l'amministrazione pubblica mantiene l'unità operativa (di seguito Business Unit – BU) all'interno della propria organizzazione, definendone la dotazione organica e individuando conseguentemente le risorse umane dedicate, attingendole dal personale interno. In mancanza di professionalità interne disponibili la dotazione organica potrà essere integrata con incarichi esterni affidati secondo le procedure di legge. Il SP sostiene il programma attraverso erogazioni economiche sotto forma di sponsorizzazioni e contributi in risorse umane e materiali.
- b. **Gestione esternalizzata:** l'amministrazione emana un bando per la gestione operativa del Programma Parma 2020, che preveda la costituzione della Business Unit secondo dotazione organica e competenze predeterminate, nonché l'assunzione dell'attuale incarico di coordinamento. Il Direttore Tecnico – operativo di Parma 2020 (dirigente cultura) è del relativo procedimento. Il soggetto privato vincitore del bando gestirà la messa a terra del programma e dialogherà con il Comune secondo quanto stabilito dal capitolato di gara.
- c. **Gestione complementare:** l'Amministrazione opera come nel caso (a) e

inoltre aderisce a una Newco pubblico/privata, costituita con prevalente partecipazione privata e capitale completamente privato. Obiettivo della Newco è raccogliere fondi privati per i progetti che non sono finanziati dall'Amministrazione stessa. La Newco attuerà i propri obiettivi con una convenzione con l'Amministrazione, facendosi carico di dare l'incarico per il coordinamento, per la comunicazione, per la segreteria generale del programma, ad un team che viene messo a disposizione del Programma.

Il Comune di Parma ha individuato nella terza opzione quella da attuare, e insieme a Parma, io ci sto! ed UPI - Unione Parmense degli industriali, ha costituito un comitato denominato Comitato per Parma 2020, con capitale misto, prevalentemente privato.

Il Comitato per Parma 2020

Il Comitato, costituito l'11 ottobre 2018, ha concluso la sua attività nell'aprile 2023, conferendo i suoi "asset" materiali e immateriali all'amministrazione comunale, come previsto in uno specifico accordo. Nasce come ente senza fini di lucro e con lo scopo istituzionale di sostenere il raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione del dossier di candidatura della città a Capitale Italiana della Cultura, rafforzando la collaborazione pubblico-privato e potenziando la fruizione culturale come strumento di crescita della comunità e di inclusione sociale. Il Comitato è nato per valorizzare il patrimonio culturale del territorio, facendo della nomina un'occasione per lo sviluppo delle industrie creative e per il miglioramento dell'immagine di Parma nel contesto nazionale e internazionale.

Dalla data della sua fondazione molte realtà sono scese in campo e si sono unite ai soci fondatori promotori con l'obiettivo di sostenere il processo di valorizzazione dei tempi, luoghi, potenzialità e aspirazioni del territorio, supportando lo sviluppo del sistema culturale come strumento di crescita della comunità e di inclusione sociale. Per il raggiungimento del suo scopo, infatti, il Comitato opera in collaborazione con Istituzioni, Amministrazioni ed Enti Pubblici e Privati

coinvolti e, in particolar modo, con il Comune di Parma, titolare del dossier e dei relativi finanziamenti, che mantiene la governance dell'intera manifestazione, nonché il potere di concedere il relativo logo a suo insindacabile giudizio.

A seconda delle modalità d'adesione al Comitato, definite dallo statuto insieme alle specifiche quote associative annuali, esistono tre principali categorie di Soci, in aggiunta ai Soci Fondatori Promotori: i Soci Fondatori, i Soci Sostenitori, i Soci Ordinari. Ognuno di essi, come meglio approfondito nei paragrafi successivi, è rappresentato nel Consiglio Direttivo del Comitato.

Tutti i soggetti (pubblici, privati, persone fisiche, aziende o enti) che hanno aderito al Comitato hanno acquisito diritti e doveri indicati nello Statuto del Comitato, che ne norma il funzionamento e ne definisce le attività istituzionali, strumentali, accessorie e connesse.

Con riferimento alle attività istituzionali il Comitato ha provveduto a reperire, avvalendosi del contributo dei propri membri e di quello di ogni altro ente o persona interessata all'iniziativa, i fondi necessari per la realizzazione del proprio scopo istituzionale. Ha curato gli aspetti relazionali con i soggetti pubblici e privati coinvolti nelle iniziative per garantire tutte le possibili sinergie e conseguire la gestione coordinata delle iniziative, anche attraverso la promozione di tavoli di coordinamento, gruppi di lavoro, riunioni o altre occasioni d'aggregazione. Si è impegnato a programmare un idoneo piano di lavoro e di comunicazione, a curare la promozione delle iniziative intraprese, e a mettere in atto ogni altra operazione utile o necessaria per il conseguimento del proprio scopo, tra cui conferire incarichi, acquisire servizi e beni strumentali e quant'altro possa risultare idoneo per la definizione del progetto e della realizzazione di manifestazioni connesse.

Il Tavolo 2020+21

La messa in opera del Programma è stata affidata all'Assessorato alla Cultura, che ha collaborato con il Comitato e con tutti gli altri settori dell'ente -dal turismo, all'ambiente, dalla mobilità al sociale-, con le istituzioni del territorio ed il sistema privato, oltre i confini della città, fino a promuovere e raccogliere l'ener-

gia dell'intera Emilia, rappresentata da Destinazione Emilia, Ente regionale per la valorizzazione turistica.

Per dare attuazione alla messa a terra del progetto Comitato e Comune hanno dato vita ad un Tavolo operativo (T20+21), luogo di confronto operativo tra le risorse umane dei due soggetti e gli altri attori del territorio rispetto ai singoli progetti in corso di realizzazione, grandi o piccoli.

Il Tavolo è divenuto gradualmente il luogo di confronto privilegiato degli addetti ai lavori pubblici e privati sul quotidiano svolgersi delle attività del territorio - di sistema o singole - che avessero una matrice socio-culturale o turistica con impatto diretto e indiretto sulle comunità.

In seno al Comitato è stata costituita una unità operativa con il compito di coordinare e monitorare tutti progetti di Parma 2020+21 (pubblici e privati), un business unit (BU) che ha lavorato in sinergia con il team del Comune dedicato alla mesa in opera del Programma. La BU era composta da figure professionali esperte in materia di project management pubblico/privato, comunicazione, fundraising e gestione sponsor, etc... Tale unità operativa ha compreso personale incaricato appositamente.

Il monitoraggio e la restituzione dei risultati

Parma 2020+21 ha voluto dimostrare come l'investimento in cultura sia determinate per il raggiungimento degli SDGs dell'Agenda 2030 e per questo ha sviluppato un sistema di rendicontazione e monitoraggio basato su tale rapporto, che muove dal framework pubblicato dall'Unesco nel 2019, Culture| Indicators 2030. Lo strumento che ne è emerso, nato dalla collaborazione tra Comune di Parma, Comitato per Parma 2020, Promo PA Fondazione e Deloitte, è dedicato sia alla restituzione finale dei risultati di Parma 2020+21, sia alla implementazione di un cruscotto di dati che anno dopo anno possa essere utilizzato dalla città, sia per allineare le policy di settore e sviluppare nuove progettualità in linea con gli obiettivi nazionali e internazionali.

Il modello intende riflettere sia la visione concettuale, sia quella strategica di Par-

ma 2020+21, che si è distinta per il coinvolgimento e la partecipazione sinergica di attori pubblici e privati, secondo tre principi guida:

- trasparenza nella restituzione del lavoro svolto, per rafforzare la fiducia tra e con gli stakeholder;
- verifica e confronto con i soggetti coinvolti nel programma per indagarne e approfondirne i legittimi bisogni e le aspettative;
- allineamento delle policies, per migliorarsi e comprendere quali azioni mettere in campo anno dopo anno per portare il sistema verso gli obiettivi: benessere, costruzione di competenze, inclusione e resilienza.

Il framework Culture | Indicators 2030 dell'UNESCO ha rappresentato la principale fonte metodologica d'ispirazione utilizzata. Grazie all'analisi dei 22 indicatori tematici e dei relativi metodi di calcolo o KPI proposti dall'UNESCO, prevalentemente dedicati ad istituzioni pubbliche e decisori politici, sono stati selezionati quelli maggiormente applicabili alla realtà di Parma e al Programma di Capitale Italiana della Cultura e - ove necessario - ripensati in relazione alle specificità di un programma culturale con tempi determinati e, di conseguenza, con caratteristiche diverse dai contesti pubblici e politici di prevalente applicazione del framework.

Il cruscotto ed il metodo emersi sono naturalmente il risultato di un'approfondita analisi dei principi, delle tecniche e delle metodologie oggi riconosciute per il monitoraggio delle variabili ambientali, sociali e di governance di specifiche attività e tiene in considerazione altre esperienze nazionali e internazionali di misurazione d'impatto di manifestazioni culturali.

Si tratta di un primo progetto che potrà conoscere integrazioni e miglioramenti nel futuro, in considerazione anche dell'esperienza di reporting realizzata per Parma 2020+21, ma che rappresenta il primo passo di aggregazione ed adeguamento di differenti metodi e prassi.

Conclusioni

Il Comitato di Parma 2020+21 rappresenta un modello operativo replicabile,

la cui sperimentazione ha richiesto un impiego di risorse umane, intellettuali ed economiche ingenti, sul piano relazionale, amministrativo, gestionale. Il modello di governance sviluppato ha dato corpo ad una visione contemporanea della cultura come investimento sul benessere della comunità e ne ha permesso il suo evolversi, grazie alla continua condivisione con il sistema privato (Impresa e Terzo settore), che ha contribuito concretamente investendo tempo e risorse nel processo.

Al di là della città di Parma e del suo percorso, è evidente come il sistema di governance oggi sia elemento determinante e condizionante nel raggiungere gli obiettivi di un grande programma di territorio. Insieme alle professionalità che la città coinvolge nelle posizioni chiave della cultura, la sua architettura permette (o meno) il coinvolgimento degli stakeholder e la promozione di un costante dialogo costruttivo con gli stessi, fulcro imprescindibile di una progettualità che intende ottenere risultati infrastrutturali, sociali, culturali, economici duraturi.

Euro 0,00



PARCO DELLO SPORT

BAGNOLI-CAVALLEGGERI

Rimpianto sportivo, con pista ciclabile e
area giochi per bambini.
VERO AFFARE

[APE - incalcolabile]

COMPLESSO SPORTIVO

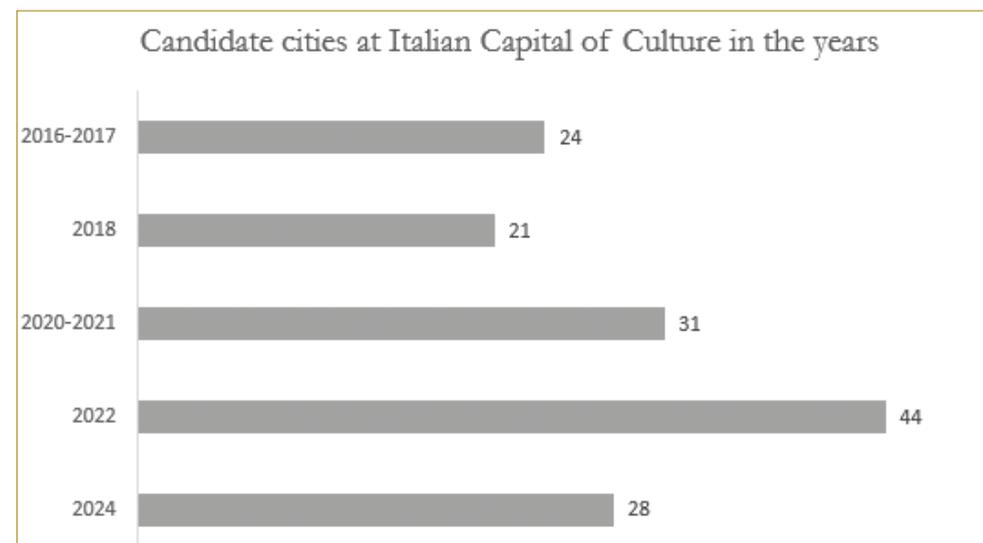


ITALIAN CAPITAL OF CULTURE: A CULTURAL-BASED STRATEGIC DEVELOPMENT POLICY

Francesca Velani¹

The Italian Capital of Culture programme was established by Decree-Law 83/2014 subsequently converted into law. It was created in analogy with the vision promoted by the European Union through the European Capital of Culture and aims to *support, encourage and enhance the autonomous planning and implementation capacity of Italian cities in the field of culture, so that the value of cultural leverage for social cohesion, conflict-free integration, identity preservation, creativity, innovation, growth and finally economic development and individual and collective wellbeing is increasingly understood.*

¹ Vice-president of Promo PA Fondazione, since 2005 she has been the director of LuBeC - Lucca Beni Culturali, the international meeting on valorisation and innovation in the culture - innovation - tourism chain that promotes the creation of public/private management and valorisation systems. Technical-scientific coordinator of the Magna Charta of Voluntary work for Cultural Heritage and the Network of the Cities of Culture. Editor of the candidacy dossier for the City of Parma as Italian Capital of Culture and coordinator of the programme for the Capital of Culture Parma 2020+21. Involved in cultural-based territorial development projects, she supports organisations in implementing public-private policies between culture and sustainability. She works on cultural welfare as a driver of social innovation so that it may become a policy of reference for the country.



Up to 2022 as many as 115 realities have taken up the Capital challenge (even aggregated and/or applying more than once), from which 125 dossiers have emerged.

It is precisely the participation and the collective vision underlying the proposals that have been recognised as the real result of this public policy, since they have aimed at generating cultural-based territorial development programmes whose approach, year after year, is highlighting a growing capacity of the participating cities to align themselves with visions of growth that are strongly systemic in terms of structure, territorial breadth and intersectoriality.

Today, it certainly represents a privileged tool for grounding the principles and missions set forth in the European Agenda for Culture, in the UN Agenda for Sustainable Development, again in the PNRR, as well as in the Charter of Rome, which affirms *the transformative role of culture in sustainable development* to support communities in addressing economic, social and ecological pressures and needs.

And it is precisely the Rome Charter that calls for *the full recognition and integration of culture and the creative economy in development processes and policies, involving all levels of society, including local communities, as an engine and facilitator for the achievement of the Goals set out in the 2030 Agenda*, i.e. its inclusion in all Agendas of governments

around the world as a cross-cutting element and nurturer of the full and sustainable development of individuals and communities.

**From policy to strategic projects
of cultural-based territorial development**

The Capital call directs those involved towards the adoption of tools for the improvement of the cultural offer, the growth of social inclusion and the overcoming of the cultural divide; the use of new technologies and the promotion of innovation and entrepreneurship in the cultural and creative sectors; the increase of tourist attractiveness; social and environmental sustainability¹. It is also a means of promoting reflection on governance and the assessment of the impact of the proposals - asking for strategic and technical specifications already at the dossier writing stage - as well as on communication and accessibility.

Through the call, Capitale tends to generate synergic participation in cities in terms of both human and economic resources, and as it has unfolded year after year, it has seen the winning cities bring to the ground increasingly complex activities, with increasingly important and transversal investments. And in this framework, reflection on the models of governance of culture has naturally become central, both from a strategic point of view, in the sense of a broader sharing between the parts of the public-public and public-private system involved, and instrumental, by inviting reflection and proposing management models capable of supporting the renewal proposed in the various projects/dossiers.

There are many cities that have understood how the path underlying Capital is the true value of this challenge: because it makes it possible to give substance with public-private and inter-institutional unity to a series of proposals in response to contemporary challenges, community needs, innovative medium- and long-term visions, also through the experimentation and/or affirmation of rep-

¹ The sustainability assessment parameter was introduced thanks to an in-depth discussion that took place during LuBeC, during one of the meetings with the Network of the Cities of Culture, to which the bidding cities adhere and created by Promo PA in agreement with the MIC in 2016, to help cities not to disperse the projects of the dossiers.

licable and assessable models - starting with governance -. These are assets that together make up the great patrimony that remains with the participants, regardless of whether or not they win the title.

And in this sense, the Recommendations produced by the first commission that evaluated the 2016 and 2017 candidates deserve a mention. The paper attributes to the project the merit of directing the cities to respond to the dynamics of alienation and fragmentation of the local community and the disarticulation of the social fabric, and interprets the significance to be attributed to the title for that *city that, by taking up these challenges, succeeds in expressing the greatest innovation with respect to the involvement of the population and the capacity to “open up” the existing reality, introducing new subjectivities and new initiatives.*

**Governance for Cities of Culture:
a public-private model from Parma 2020+21¹**

To understand the choice of governance of Parma 2020+21 it is necessary to start from the objectives of the dossier and the logic of the programme it contains.

Culture beats time, the programme of Parma 2020+21, was conceived as a strategic plan for territorial development based on culture, and written by gathering stimuli from cultural institutions and the entrepreneurial system. It identifies a path of comparison and public-private experimentation dedicated to the valorisation, strengthening and stabilisation of the cultural and creative industry system, both in its more accredited and traditional forms and in its more emerging and experimental ones.

Public-private dialogue and collaboration between the world of culture and the other sectors (tourism, social and health, environment), with industry at the forefront, were identified as key to achieving the objectives stabilise a public-private collaborative platform aimed at cultural production, broadening and including audiences, and raising cultural consumption among young people; promote creative-driven entrepreneurship; make the tourism-cultural system accessible, through a set of

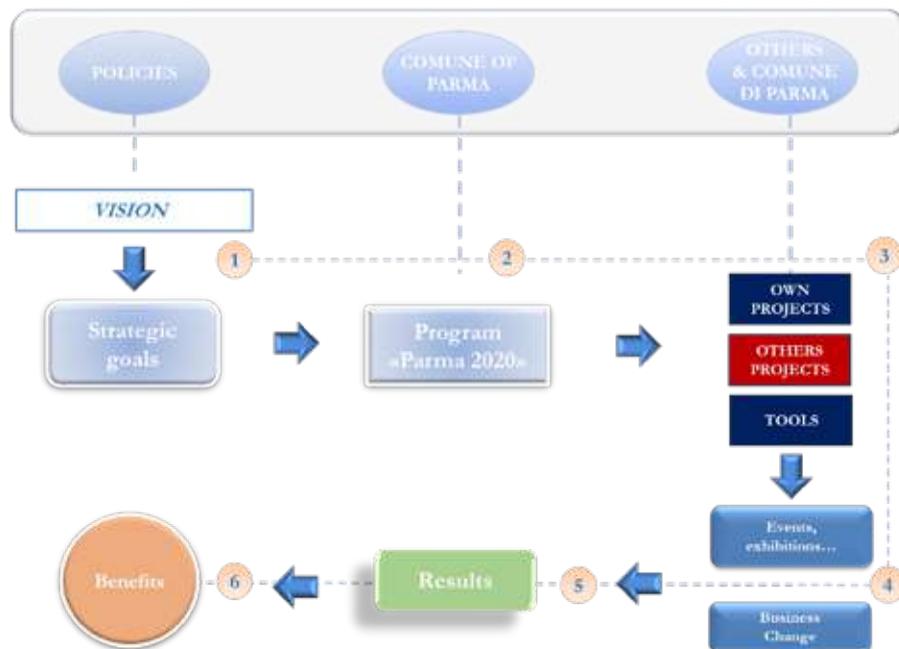
¹ For a complete analysis of the model and reporting on Parma 2020+21 activities see “Culture beats the theme”, AAVV, Electra 2022 and “Impact Report Parma2020+21”, edited by Promo PA Fondazione and Deloitte, Parma, 2023.

services and technological tools that systematise the valorisation of resources; make Parma a place of stable reflection and confrontation on the combination of culture and democracy, on the civic and constitutional values underlying the development of an open and inclusive community, innovative in its social dynamics.

The logic of the programme

From the point of view of its components the Programme has been conceived as a system of projects, with internal or external responsibility, some of which with outputs aimed at being completed in the year of the Capital, while others - pilot project and tools - aimed at the creation of intangible and tangible infrastructures aimed at generating lasting benefits (the city branding, the communication hub, the portal, the itineraries system, the pilot project actions, etc.).

The progressive realisation of the project outputs and jointly the change implemented in the results, make it possible to progressively contribute to the achievement of the strategic objectives of Parma 2020+21, according to the logic expressed in the graph below, which represents the link between vision - programme and projects.



By the will of the municipal administration, the programme's coordination structure was to be a dedicated one, without prejudice to the responsibility of the subjects in charge of individual projects. From all this, the starting points for defining possible governance scenarios for Parma 2020+21 were those of a programme that

- would be developed with the guidance and technical direction of the PA
- envisaged a collaborative synergy between the public and private sectors;
- envisaged public and private financing.

Three management hypotheses were therefore considered. The discriminating factor considered was precisely the degree of involvement to be reserved for the private entity (PE).

- Public management: the public administration maintains the operational unit (hereinafter Business Unit - BU) within its organisation, defining its staffing and consequently identifying the dedicated human resources, drawing them from internal personnel. In the absence of available internal professionals, the staff complement may be supplemented with external appointments entrusted in accordance with legal procedures. The PE supports the programme through economic disbursements in the form of sponsorships and contributions in human and material resources.
- Outsourced management: the Administration issues a call for tenders for the operational management of the Parma 2020 Programme, which envisages the establishment of the Business Unit according to predetermined staffing levels and competences, as well as the assumption of the current coordination role. The Technical-Operational Director of Parma 2020 (culture manager) is in charge of the relevant proceedings. The private party that won the tender will manage the grounding of the programme and dialogue with the Municipality according to the terms of the tender specifications.

- c. Complementary management: the Administration operates as in case (a) and also joins a public/private Newco, established with predominantly private participation and completely private capital. The objective of the Newco is to raise private funds for projects that are not financed by the administration itself. The Newco will implement its objectives through an agreement with the Administration, taking charge of the coordination, communication, and general secretariat of the programme.

The Municipality of Parma has identified the third option as the one to be implemented, and together with Parma, io ci sto! and UPI - Unione Parmense degli industriali, has set up a committee called Comitato per Parma 2020, with mixed, mainly private capital.

The Committee for Parma 2020

The Committee, established on 11 October 2018, concluded its activity in April 2023, conferring its tangible and intangible “assets” to the city administration, as provided for in a specific agreement. It was established as a non-profit body with the institutional aim of supporting the achievement of the objectives and the implementation of the city’s candidacy dossier as Italian Capital of Culture, strengthening public-private collaboration and enhancing cultural fruition as a tool for community growth and social inclusion. The Committee was created to enhance the cultural heritage of the territory, making the nomination an opportunity for the development of the creative industries and the improvement of Parma’s image in the national and international context.

Since the date of its foundation, many realities have taken the field and joined the founding promoters with the aim of supporting the process of enhancing the times, places, potential and aspirations of the territory, supporting the development of the cultural system as a tool for community growth and social inclusion. To achieve its purpose, in fact, the Committee works in collaboration with Institutions, Administrations and Public and Private Bodies involved and,

in particular, with the Municipality of Parma, owner of the dossier and related funding, which retains the governance of the entire event, as well as the power to grant the relevant logo at its sole discretion.

Depending on the Committee’s membership procedures, defined by the articles of association together with the specific annual membership fees, there are three main categories of Members, in addition to the Founding Promoting Members: Founding Members, Supporting Members and Ordinary Members. Each of them, as further detailed in the following paragraphs, is represented on the Committee’s Board of Directors.

All subjects (public, private, natural persons, companies or entities) that have joined the Committee have acquired rights and duties as set forth in the Committee’s Statute, which regulates its operation and defines its institutional, instrumental, accessory and related activities.

With reference to its institutional activities, the Committee ensured that the necessary funds for the achievement of its institutional purpose were found, availing itself of the contributions of its members and that of any other body or person interested in the initiative. It took care of the relational aspects with the public and private entities involved in the initiatives to ensure all possible synergies and achieve coordinated management of the initiatives, also through the promotion of coordination tables, working groups, meetings or other opportunities for aggregation. It has undertaken to plan an appropriate work and communication plan, to take care of the promotion of the initiatives undertaken, and to implement any other operation useful or necessary for the achievement of its purpose, including conferring appointments, acquiring instrumental services and goods, and anything else that may be appropriate for the definition of the project and the realisation of related events.

The 2020+21 Table

The implementation of the programme was entrusted to the Department of Culture, which collaborated with the Committee and all the other sectors of

the authority - from tourism to the environment, from mobility to social issues -, with the institutions of the territory and the private system, beyond the city's borders, to promote and gather the energy of the entire Emilia region, represented by Destinazione emilia, the regional authority for the enhancement of tourism.

To implement the grounding of the project, the Committee and the Municipality set up an Operating Table (T20+21), a place of operational confrontation between the human resources of the two entities and the other actors of the territory with respect to the individual projects being implemented, whether large or small.

The Table gradually became the privileged meeting place for public and private stakeholders on the day-to-day running of the area's activities - systemic or individual - that had a socio-cultural or tourist matrix with a direct or indirect impact on the communities.

An operational unit was set up within the Committee with the task of coordinating and monitoring all Parma 2020+21 projects (public and private), a business unit (BU) that worked in synergy with the City Council team dedicated to the implementation of the Programme. The BU was composed of professional figures experienced in public/private project management, communication, fundraising and sponsor management, etc... This operational unit included both specially appointed staff.

Monitoring and Returning Results

Parma 2020+21 wished to demonstrate how investment in culture is determinant for the achievement of the SDGs of the 2030 Agenda and for this reason developed a reporting and monitoring system based on this report, which moves from the framework published by Unesco in 2019, Culture| Indicators 2030.

The resulting tool, born from the collaboration between the Municipality of Parma, the Committee for Parma 2020, Promo PA Fondazione and Deloitte, is dedicated both to the final restitution of the results of Parma 2020+21, and to

the implementation of a data dashboard that year after year can be used by the city both to align sector policies and to develop new projects in line with national and international objectives.

The model intends to reflect both the conceptual and strategic vision of Parma 2020+21, which is characterised by the involvement and synergic participation of public and private actors, according to three guiding principles:

- transparency in returning the work done, to strengthen trust between and with stakeholders;
- verification and confrontation with the stakeholders involved in the programme to investigate and deepen their legitimate needs and expectations;
- policy alignment, to improve and understand what actions to put in place year after year to move the system towards the objectives: wellbeing, skills building, inclusion and resilience.

The UNESCO Culture| Indicators 2030 framework was the main methodological source of inspiration used. Thanks to the analysis of the 22 thematic indicators and the relative calculation methods or KPIs proposed by UNESCO, mainly dedicated to public institutions and political decision-makers, those most applicable to the reality of Parma and the Italian Capital of Culture Programme were selected and - where necessary - rethought in relation to the specificities of a cultural programme with a specific timeframe and, consequently, with different characteristics from the public and political contexts of prevalent application of the framework.

The dashboard and method that emerged are naturally the result of an in-depth analysis of the principles, techniques and methodologies recognised today for monitoring the environmental, social and governance variables of specific activities and takes into consideration other national and international experiences of measuring the impact of cultural events.

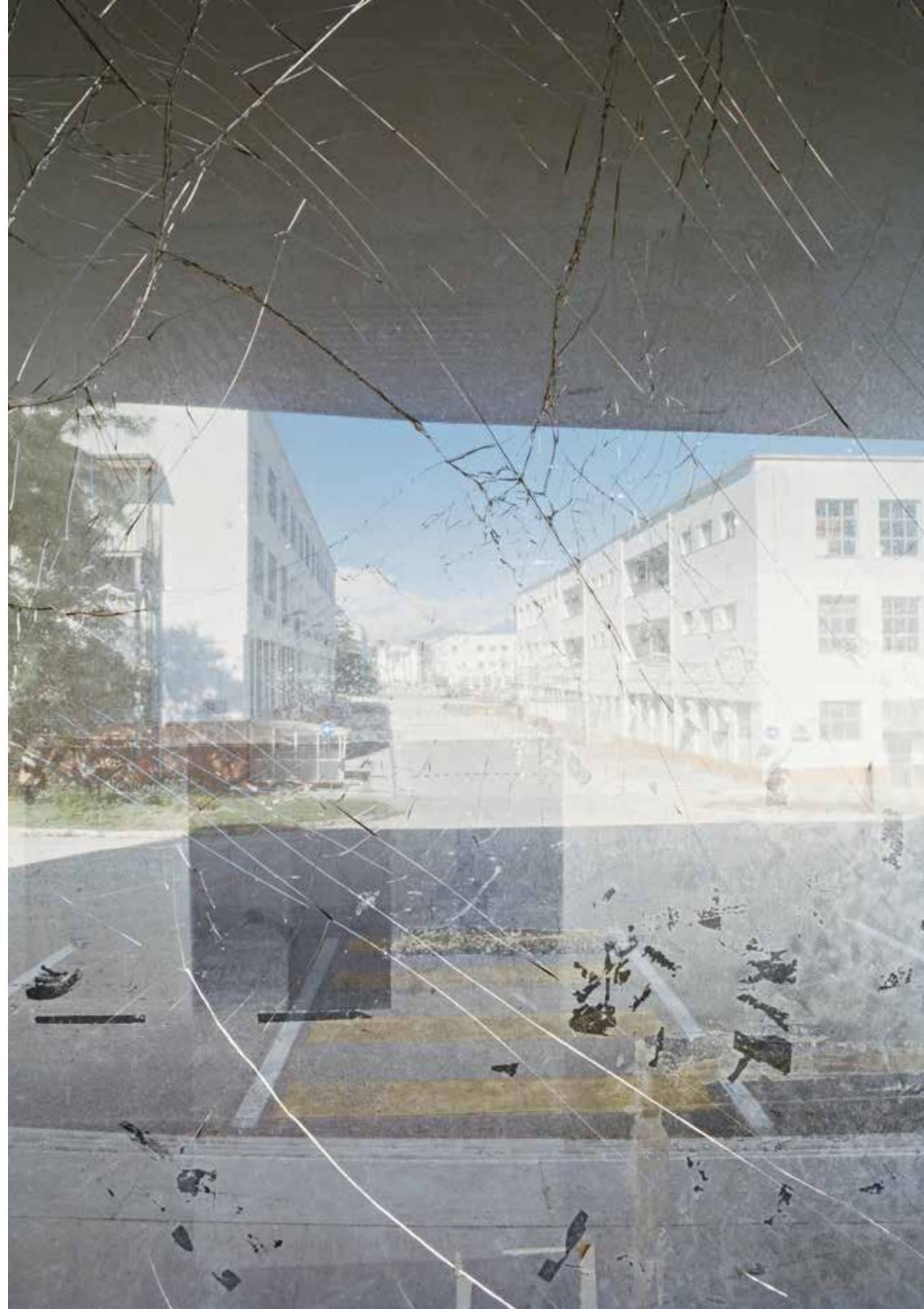
This is an initial project that may be subject to additions and improvements in the future, also in consideration of the reporting experience realised for Parma

2020+21, but which represents the first step of aggregation and adaptation of different methods and practices.

Conclusions

The Parma 2020+21 Committee represents a replicable operational model, the experimentation of which required the deployment of considerable human, intellectual and economic resources, in terms of relations, administration and management. The governance model developed has given substance to a contemporary vision of culture as an investment in the wellbeing of the community and has allowed it to evolve, thanks to the continuous sharing with the private system (business and the Third Sector), which has contributed concretely by investing time and resources in the process.

Beyond the city of Parma and its path, it is evident how the governance system today is a determining and conditioned element in achieving the objectives of a great territorial programme. Together with the professionalism that the city involves in key cultural positions, its architecture allows (or does not allow) the involvement of stakeholders and the promotion of a constant constructive dialogue with them, the indispensable fulcrum of a project that intends to achieve lasting infrastructural, social, cultural and economic results.



LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA PASSA DALLA COSTRUZIONE DI UN SENSO COMUNE?

Anna Consolati¹

È da quando 20 anni fa studiavo per diventare “manager culturale” che sento dire che il mondo della cultura deve ragionare maggiormente come le imprese, che lo storytelling è fondamentale, che bisogna guardare al modello anglosassone, che lassù vendono pure Stone Age e che il fundraising e l’autofinanziamento sono fondamentali e lo diventeranno sempre di più nel tempo.

Nel tempo abbiamo in tanti bussato alle porte dell’Europa e sono diventata avvezza all’euro-progettazione. Delle relazioni e delle coprogettazioni a livello europeo rimarco qui il ruolo fondamentale per i professionisti del settore non solo di trovare nuove economie ma, soprattutto, di trovare legami che vanno oltre la competizione e la salvaguardia del proprio giardinetto di strategie e competenze,

¹ Anna Consolati lavora presso il centro culturale Oriente Occidente dal 2007, guidando progetti internazionali con focus su arti performative e accessibilità dal 2014 in poi. Dal 2021 Anna è direttore generale coordinando la pianificazione strategica e i rapporti con gli stakeholder. Ha costruito e coordinato reti ed eventi strutturati tra enti pubblici finanziatori, istituzioni culturali e artisti con disabilità, spingendo per l’equità e con la consapevolezza che la diversità è un motore di creatività e innovazione – come manifestato in “Presenti Accessibili” a Milano in aprile 2022.

ancora da noi tremendamente praticato. Occasioni, quindi, che formino interi staff e aprano a modelli organizzativi diversi da quelli a cui spesso siamo abituati in Italia, e che ci permettano di alimentare la visione strategica e la sostenibilità futura delle realtà in cui operiamo.

Ma di questi principi, di questi nuovi passaggi verso un’impresa culturale che sia capace di abitare e sopravvivere magari con nuove germinazioni nel contesto contemporaneo, quanto è possibile e praticabile oggi in Italia? Quante le diverse velocità a cui viaggiamo e progettiamo?

Come possiamo garantire la sostenibilità economica di un ente culturale mentre si promuovono i valori fondamentali di equità, inclusione e rispetto in primis per il personale e gli artisti coinvolti? Come abitare i propri principi?

Questo è il mio mantra attuale.

L’equilibrisimo è una sfida giornaliera, in un mondo culturale che si muove ancora oggi sull’arte del “bandese” e dove ci troviamo sempre schiacciati dalla continua chiamata a partecipare a progetti che richiedono la compilazione di form on-line, parti descrittive, budget, interminabili sessioni di caricamento di documentazione amministrativa. Il progetto avrà successo? Il cofinanziamento sarà confermato? La quietanza di pagamento dovrà essere copia dell’estratto conto, o basta la contabile on line?

Domande base, dirette, ma la sostenibilità economica per una micro-impresa culturale è in primis una lotta con l’ancora lontanissima armonizzazione delle procedure di partecipazione ai bandi e della loro rendicontazione, tra soggetti che concorrono cumulativamente a sostenere il nostro terzo settore culturale e tutti quelli che sono rimasti al di là del guado con l’ultima riforma. Perché dalle fondazioni bancarie ai comuni, dalle regioni ai ministeri, senza dimenticare l’Unione Europea, tutti parlano lingue diverse e viaggiano ancora una volta non solo su binari diversi, ma anche a velocità diverse, passando dalle carovane di cammelli ai treni giapponesi ad alta velocità. Perché se l’UE sul settennio 2021-2027 ha ridimensionato la parte di rendicontazione progettuale amministrati-

va, accogliendo una richiesta del settore, viceversa le amministrazioni locali e le stesse fondazioni bancarie ci chiedono sempre più dati e la parte amministrativa nuovamente si mangia una fetta cospicua del nostro tempo.

La mia sensazione è spesso di trovarmi nuovamente proprio lì nel mezzo, e che anche gli interlocutori che ci formano e aggiornano spesso si dimentichino che il grosso del fare cultura in Italia passa ancora da micro-imprese. Si parla, ad esempio, di digitale e intelligenza artificiale, e i bandi PNNR TOCC li abbiamo almeno scaricati tutti sul nostro desktop, ma la maggior parte delle micro-imprese culturali italiane non ha nemmeno il sito in doppia lingua.

Siamo staff formati nel campo e sul campo e il multitasking è la colonna sonora delle nostre giornate, ma il numero di cappelli che possiamo indossare si sta esaurendo, mentre la complessità dello scenario continua ad aumentare e chi ci finanzia è sempre più lontano dal nostro mondo e dalle regole del nostro mercato.

Banalità? Utopie?

Come cercare delle modalità che richiudano questa ennesima divaricazione? È necessario ed essenziale promuovere una migliore comprensione delle esigenze e delle sfide del settore. Qui la lista delle possibilità è lunga e passa da programmi di formazione, all'analisi di casi di studio alla raccolta dei dati, passa soprattutto dall'aver il coraggio di mettere tutta la filiera attorno al tavolo.

Se il ruolo vitale che la cultura svolge nella società e nell'economia sembra essere un concetto tornato in auge negli ultimi anni, e si moltiplicano gli studi di impatto che dimostrano i benefici economici e sociali delle attività culturali, a segnale che finalmente anche il mondo della cultura ha capito che per sopravvivere sia necessario uscire dalla propria bolla e imparare altri linguaggi e metriche, manca ancora un fondamentale lavoro quotidiano che impatti sul senso comune.

Il bilancio sociale è uno strumento che ci è tornato molto utile negli ultimi anni, in primis ci ha spinto a sistematizzare la raccolta di tutti i dati, ci ha fatto guardare allo specchio con spesso positivissime ricadute nell'empowerment dello staff,

ma ci ha permesso anche di esporre in maniera più chiara ai nostri portatori di interesse quelli che sono i dati e gli impatti. E non solo parlare ai nostri portatori di interesse. Mia madre ha capito che lavoro faccio da quindici anni quando le ho dato in mano l'ultimo bilancio della nostra associazione. La trasparenza è vitale, parlare più lingue pure.

Cultura come diritto universale, linguaggio del corpo, innovazione, ricerca artistica, accessibilità, sostenibilità, riconoscimento e apertura nei confronti delle differenze, impegno quotidiano, educazione, network. Queste sono state le parole chiave che hanno ridefinito l'identità di Oriente Occidente negli ultimi anni e che stiamo cercando di rendere concrete, rinnovando il nostro patto culturale con la comunità locale, nazionale e internazionale. Raccogliere i risultati, le vittorie, le false partenze e gli errori in un rendiconto complessivo che racconta un anno diventa, quindi, anche per la governance uno strumento fondamentale per leggersi, per stabilire gli obiettivi a medio e lungo termine, muovendosi tra sostenibilità economica e sociale.

Considerarsi impresa culturale oggi significa guardare, però, anche ai modelli più avanzati dei mondi altri, bucare la bolla, o almeno farsi ospitare almeno per un po' di là. "Rubare" o sarebbe meglio poter dire "condividere" i modelli di business che meglio si adattano anche alle caratteristiche del terzo settore andando in altri territori. Mi è successo poco tempo fa, grazie ad un'iniziativa che proponeva dei pitch seguiti da 12 settimane di lavoro insieme tra terzo settore e start up: ci sono serviti minimo tre incontri per trovare una lingua comune, o forse oserei direi pure delle parole in comune, ma da lì il lavoro che abbiamo condiviso ha avuto senso e valore proprio perché ci ha obbligato a ragionare in un terreno di frontiera in cui ognuno dalla propria bolla portava e costruiva del senso comune. Allora è forse ora di dirlo che dobbiamo fare lobby? Che dobbiamo collaborare e spingere dal basso le organizzazioni culturali e i gruppi di interesse per promuovere l'importanza della cultura nei confronti dei decisori politici? È ora di essere noi stessi politici? Di imparare ad alzare la voce, di imparare a crearlo veramente

il futuro. Organizzare incontri, briefing e dibattiti per condividere, però farlo veramente, qui lo ripeto, prospettive e argomenti, e andare oltre.

Bisogna creare road map. Creare alleanze coinvolgendo funzionari, imprenditrici e politici in collaborazioni dirette con gli enti culturali. Bisogna che vedano, bisogna che pratichino, bisogna portarli e portarle con noi. La cultura è di tutti e tutte, la cultura deve ritrovare la società, al pari della politica.

Posso elencare ancora una volta tutte le vie che troviamo giornalmente per sopravvivere dal punto di vista economico, la gestione che metto in pratica per bilanciare i contributi pubblici con l'autofinanziamento, le leve del fundraising, l'art bonus, il 5x1000, ma su questo abbiamo manuali, grandi esperte e pensatori. Ma per risaldare il patto sociale abbiamo solo le persone, le persone che fanno le istituzioni, le persone che dobbiamo mettere intorno al tavolo, e che non devono essere oltre la nostra bolla, oltre la nostra comfort zone e con loro costruire la nostra sostenibilità futura: economica, sociale, culturale.

DOES ECONOMIC SUSTAINABILITY COME THROUGH BUILDING COMMON SENSE?

Anna Consolati¹

It's been since I was studying to become a "cultural manager" 20 years ago that I've been hearing that the world of culture needs to think more like business, that storytelling is key, that we need to look at the Anglo-Saxon model, that they sell Stone Age up there as well, and that fundraising and self-financing are key and will become more and more so over time.

Over time so many of us have been knocking on the doors of Europe and I have become accustomed to Euro-planning. Of the relationships and co-designs at the European level I emphasize here the fundamental role for practitioners in the field, not only to find new economies, but more importantly to find links that go beyond competition and the preservation of one's own little garden of

¹ Anna Consolati has worked at Oriente-Occidente Cultural Center since 2007, directing international projects with a focus on performing arts and accessibility from 2014 onward. Since 2021 Anna has been general manager and coordinates strategic planning and stakeholder relations. She has built and coordinated structured networks and events between public funding bodies, cultural institutions, and artists with disabilities, pushing for equity and with the understanding that diversity is an engine for creativity and innovation, as demonstrated by "Presenti Accessibili" in Milan in April 2022.

strategies and skills, still tremendously practiced by us. Occasions, then, that will train entire staffs and open up organizational models different from those we are often used to in Italy, and that will allow us to nurture the strategic vision and future sustainability of the realities in which we operate.

But of these principles, of these new steps toward a cultural enterprise that is capable of inhabiting and surviving perhaps with new germinations in the contemporary context, how much is possible and practicable in Italy today? How many different speeds at which we travel and plan?

How can we ensure the economic sustainability of a cultural institution while promoting the core values of equity, inclusion and respect primarily for the staff and artists involved? How do we inhabit our principles?

This is my current mantra.

The balancing act is a daily challenge in a cultural world that still runs on the art of “bandese” and where we are always crushed by the constant call to participate in projects that require filling out online forms, descriptive parts, budgets, endless sessions of uploading administrative documentation. Will the project be successful? Will the co-funding be confirmed? Will the payment receipt have to be a copy of the bank statement or will the online accounting suffice?

Basic questions you will say, but economic sustainability for a micro cultural enterprise, is first and foremost a struggle with the still far-fetched harmonization of the procedures for participation in calls for proposals and their reporting, between entities that cumulatively concur to support our third cultural sector and all those that remained on the other side of the fence with the last reform. Because from banking foundations to municipalities, from regions to ministries without forgetting the EU, they all speak different languages and once again travel not only on different tracks but also at different speeds, going from camel caravans to Japanese high-speed trains. Because if the EU on the 2021-2027 seven-year period has scaled back the administrative project reporting part, accommodating a request from the sector, conversely, local governments and the

banking foundations themselves are asking us for more and more data, and the administrative part again eats up a large chunk of our time.

My feeling is often that again I find myself right there in the middle, and that even the interlocutors who train and update us often forget that the bulk of culture-making in Italy still comes through micro enterprises. We talk about digital and artificial intelligence, for example, and we all have at least downloaded the PNNR TOCC calls for proposals to our desktop, but most Italian micro cultural enterprises don't even have dual-language websites.

We are staff trained in the field, and multitasking is the soundtrack of our days, but the number of hats we can wear is running out, as the complexity of the scenario continues to increase and those who fund us are increasingly removed from our world and the rules of our market.

Trivialities? Utopias?

How to look for ways to close yet another gap? It is necessary and essential to promote a better understanding of the needs and challenges of the sector. Here the list of possibilities is long and goes from training programs to case study analysis to data collection, it goes mostly from having the courage to get the whole supply chain around the table.

While the vital role that culture plays in society and the economy seems to be a concept that has made a comeback in recent years, and impact studies demonstrating the economic and social benefits of cultural activities are multiplying, signaling that finally even the world of culture has realized that in order to survive it is necessary to get out of its bubble and learn other languages and metrics, there is still a lack of fundamental day-to-day work that impacts common sense. The social balance sheet is a tool that has come in very handy in recent years, first and foremost it has pushed us to systematize the collection of all the data, made us look in the mirror with often very positive spin-offs in staff empowerment, but it has also allowed us to expose more clearly to our stakeholders what the data and impacts are. And not just talking to our stakeholders. My mom realized

what a job I've been doing for 15 years when I handed her our association's latest financial statements. Transparency is vital, speaking multiple languages as well. Culture as a universal right, body language, innovation, artistic research, accessibility, sustainability, recognition and openness to differences, daily engagement, education, networking. These have been the key words that have redefined the identity of Oriente Occidente in recent years and that we are trying to make concrete, renewing our cultural pact with local, national, and international communities. Gathering the results, victories, false starts, and mistakes in a comprehensive account that tells the story of a year thus also becomes a fundamental tool for governance to read itself, to set medium- and long-term goals moving between economic and social sustainability.

Considering oneself a cultural enterprise today, however, also means looking at the more advanced models of other worlds, piercing the bubble, or at least being hosted at least for a while there. "Stealing" or it would be better to be able to say "sharing" the business models that also best suit the characteristics of the third sector by going to other territories. It happened to me a short time ago, thanks to an initiative that proposed pitches followed by 12 weeks of work together between the third sector and start-ups: we needed a minimum of three meetings to find a common language or perhaps I would even dare to say words in common, but from there the work we shared had meaning and value precisely because it forced us to think in a frontier terrain where everyone from their own bubble brought and built common sense.

So, is it time to say that we need to lobby? That we need to collaborate and push from below cultural organizations and interest groups to promote the importance of culture to policymakers? Is it time to be politicians ourselves? To learn to raise our voices, to learn to really create the future. Organize meetings, briefings, and debates to share, but really do it, here I repeat, perspectives and arguments, and go beyond that.

We need to create road maps. Create alliances by involving officials, business-

women and politicians in direct collaborations with cultural entities. We need them to see, we need them to practice, we need to bring them and take them with us. Culture belongs to everyone, culture must find society again, on par with politics.

I can list again all the ways we find daily to survive economically, the management I put into practice to balance public contributions with self-financing, the levers of fundraising, the art bonus, the 5*1000, but on this we have manuals, great experts, and thinkers.

But to reweld the social pact we only have people, the people who make institutions, the people we must put around the table, and they must not be beyond our bubble, beyond our comfort zone, and with them build our future sustainability: economic, social, cultural.



TUTTA COLPA DEL PARADISO

Irene Sanesi¹

Quest'anno se n'è andato Francesco Nuti. Attore, regista ma anche cantante, sceneggiatore, artista poliedrico, ha segnato la storia del cinema con un percorso molto classico -partendo dalla gavetta- e molto toscano (e italiano) -erede di quella tradizione di umorismo profondo (che non è un ossimoro) e leggero al contempo, con molti compagni di viaggio che hanno distinto un tratto e un viaggio di cinema d'autore.

Sono diverse (come si usa dire in Toscana per indicare l'aggettivo "molte") le considerazioni che scaturiscono dalla presa in carico della sua eredità. E tutte sono straordinariamente adeguate al ragionamento che intendo dipanare in questo numero di *ÆS* dedicato a governance e sostenibilità economica della cultura. *Tutta colpa del paradiso* è il titolo di un film del 1985 che vede Francesco Nuti regista e attore protagonista, del fratello Giovanni le musiche, la sceneggiatura realizzata insieme a Vincenzo Cerami e Giovanni Veronesi.

Girato in Valle D'Aosta in mezzo a un paesaggio di straordinaria bellezza, racconta la storia di Romeo (la vena romantica di Nuti immancabile) che uscito dal carcere si mette alla ricerca del figlio abbandonato dalla madre e dato in adozione ad una coppia (Roberto Alpi e Ornella Muti), che si rivelerà agli occhi di Fran-

cesco/Romeo il migliore futuro per il piccolo Lorenzo. Un film malinconico, ironico, struggente, nel quale i silenzi contano quanto le battute e forse di più e il paesaggio delle Alpi è come una immensa quinta teatrale che incastona la storia. Prima considerazione.

No ad approcci riduzionistici. Sì ad approcci complessi. Verso le organizzazioni teal. La lezione di Nuti ci consegna questo primo insegnamento. Complesso non significa necessariamente complicato quanto intrecciato (cum-plexus).

Che la cultura non è solo la conservazione del passato, ma la produzione di contenuti e messaggi nel presente è un fatto. Un fatto ancora troppo poco riconosciuto. Nell'immaginario collettivo vi sono i musei, i parchi archeologici, le gallerie, i grandi concerti e tutto quanto ruota attorno alla macchina turistica e commerciale. Non è sbagliato, ma è chiuso. È come avere un approccio riduzionistico se fossimo dei fisici. È necessario abbracciare la complessità come filosofia di sostenibilità, come forma mentis e applicare le sue regole (spesso più deroghe) ai modelli organizzativi.

Non è pensabile soltanto la piramide gerarchico/funzionale (fattibile con una serie di accortezze per enti di grandi dimensioni, in Italia per lo più i musei statali), vanno immaginati formati nuovi con organigrammi più orizzontali alla stregua delle teal organization. Ho trattato questo tema in un articolo su *Artribune* nel 2022¹.

Teal non è solo un colore (verde acqua) ma anche un modello organizzativo che ha il fine di integrare le risorse di un'impresa – umane, patrimoniali, economiche e finanziarie, relazionali e reputazionali – nel perimetro (che assomiglia più a una corte dei gentili che a un hortus conclusus) di tre valori fondanti e trasversali. L'auto-gestione (self management) come capacità naturale di auto-organizzarsi con flessibilità e responsabilizzazione crescente; la pienezza (wholeness) quale obiettivo di autenticità, fiducia e inclusione; e il proposito evolutivo, un concetto che supera il mantra del miglioramento continuo propinatoci da anni di certificazioni di qualità, per porre l'organizzazione nel villaggio globale in cui ci troviamo e farle apprendere come -avrebbe detto Tarkovskij- abitare il tempo.

¹ I. Sanesi, Cultura e organizzazione: a che punto siamo in Italia? in *Artribune*, 63, p. 39

¹ Dottore commercialista e revisore legale, è partner di BBS-Lombard.

Esperta in economia, gestione, fiscalità e fundraising della cultura e del Terzo Settore, svolge attività di consulenza e formazione in tali ambiti. Partecipa a convegni, talks, workshop, è autrice di pubblicazioni di management culturale. È stata presidente del Centro Pecci di Prato e dell'Opera Santa Croce di Firenze. Ricopre incarichi in fondazioni ed enti, è docente di strategie di fundraising nel Master della Business School del Sole 24 Ore e della Fondazione Feltrinelli.

Quanto siamo lontani dai modelli fortemente gerarchizzati, in stile MIC, piuttosto che orizzontali/progettuali, habitus di molte ICC? Qui, più che misurare le distanze tra modelli scelti e perseguiti nelle prassi con tutte le loro degenerazioni (si pensi a come la parola stessa “burocrazia” abbia assunto nel tempo un’accezione negativa), verrebbe da dire che dovremmo misurare il commitment.

I cinque colori utilizzati da Frederic Laloux nel suo Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations¹ (2014) illustrano il percorso evolutivo da red (gli albori della civiltà) a teal (le organizzazioni evolute contemporanee), attraversando una storia variopinta di amber (da 4.000 a 400 anni fa, caratterizzata da organizzazioni conformiste e gerarchiche), di orange (un modello orientato a obiettivi e risultati) e di green (l’ultima evoluzione all’insegna della sostenibilità).

Lo spazio (temporale) a cui sono ferme nei loro modelli organizzativi le organizzazioni culturali – poco importa se pubbliche o private, profit o no profit, e qui escludo volutamente le benefit – fa dannatamente riflettere. Poco importano le sfumature di giallo.

Seconda considerazione.

La sostenibilità e l’impatto (anche economici) si vedono dai titoli di coda. Nuti lo sapeva bene.

Ne scrivevo nell’editoriale su *Artribune* (07/2019) *Cultura con capo e coda*².

Che abbiamo bisogno di qualcuno a capo (imprenditori e manager) delle imprese culturali lo si capisce e basta. Anche se i nomi sono spesso troppo piccoli quando scorrono veloci sui grandi schermi del cinema o su quelli piccoli di tablet e smartphone, abbiamo chiaro che dietro la realizzazione di un film e affini vi è un mondo. Un mondo di competenze, una popolazione di technicalità, un numero enorme di addetti ai lavori. La cultura conta dunque, la cultura è un mercato nel quale non ci si improvvisa. Non è un divertissement. Né uno spazio economico (dal punto di vista lavorativo) nel quale si possa pensare di andare avanti con il supporto del solo volontariato (prezioso, ma talune volte fuorviante sotto il profilo strategico) o del solo contributo pubblico sotto il profilo dei proventi.

¹ F. Laloux, *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*, Laoux, 2016.

² I. Sanesi, *Cultura con capo e coda* in *Artribune*, 49, pp. 32-33.

Il cambio di paradigma avverrà quando le imprese culturali diverranno appetibili per nuovi soci (di capitale), fondi di investimento, spin off, Me&A.

Oggi siamo di fronte a un bivio: voler permanere insistentemente e pervicacemente dentro l’apparente comfort zone dello status quo o piuttosto ripensarsi in chiave economica, di investimento, di ricerca e innovazione, di partnership, di internazionalizzazione ecc.. Per riuscirci è fondamentale che emergano figure capaci di esprimere nuove leadership, ispirate e formate al dispositivo di competenze trama attraversando quel confine sempre più chiaro tra una gestione efficiente e una gestione strategica.

Dentro questo ragionamento che punta a valorizzare i talenti e i ruoli, i vari ambiti della cultura hanno molto da apprendere dal modello organizzativo e di governance del cinema e della musica, a partire dall’attenzione al copyright fino alla definizione dei ruoli e delle professionalità secondo una logica che spiego nella considerazione a seguire (la terza) in cui la specializzazione è un valore come tessera di un mosaico. È l’arte musiva quella da mettere in campo combinando e orchestrando (anche l’immagine polifonica è illuminante) i profili dei singoli (i nomi dei titoli di coda) grazie alla capacità di guida con una visione e uno stile (la scelta della cifra artistica è fondamentale).

Su questo c’è ancora molto da fare.

Terza considerazione.

NI agli specialismi. SI ad una cultura politecnica e polifonica.

Le specializzazioni sono il frutto di una serie di scelte (a partire da quelle del sistema formativo superiore e universitario) e di evoluzioni del mercato per cui oggi, un po’ come accadeva per la medicina decenni fa, possiamo trovare su un set figure con compiti estremamente precisi come l’assistant script supervisor, colei o colui che controlla che tutto sia coerente. Mi sono andata a guardare i titoli di coda di *Tutta colpa del paradiso* ma non sono riuscita a scovare questo profilo. Può darsi sia una mia mancanza di buona vista o semplicemente a metà degli anni ‘80 questa figura si chiamava sicuramente in italiano e chissà se rivestiva esattamente quel ruolo, o piuttosto era allenata/o già alle competenze

trama. Nelle organizzazioni culturali piccole e destrutturate le competenze trama sono vitali, in quelle grandi e strutturate lo sono altrettanto, in questo caso se coincidono con le figure apicali e tengono insieme: competenze, technicalità, relazioni, visione d'insieme e visione di medio lungo periodo, credibilità e fiducia. In fondo il ruolo di un regista me lo immagino così, in particolare penso a parole come credibilità e fiducia, sentimenti fondamentali perché una persona -per quanto sia un attore e quindi predisposto a recitare una parte- possa mettere nelle tue mani la propria vita, non solo professionale.

Quarta e ultima considerazione.

Oltre lo storytelling: il ricordo deve trasformarsi in memoria.

Quando siamo coevi di grandi artisti bisogna accorgersene. Celebrarli ex post non basta. È fondamentale coltivarne la memoria collettiva, renderli influencer loro malgrado, testimonial di carriere positive sfatando stereotipi ancora radicati secondo cui lavorare nella cultura è mestiere di serie ... (decidete voi quale, escludendo la A, parafrasando il paragone per eccellenza del mito italiano: il calcio). L'Italia dispone di tesori che ci rendono un paradiso, che non ha colpe però. Siamo noi a doverci assumere le responsabilità della cura, della gestione, della valorizzazione e promozione, della comunicazione. E, non secondariamente, della governance e della sostenibilità economica.

Sandro, il polmone gode, dice ad un certo punto col sorriso stampato in faccia, rivolgendosi ad Alessandro il padre adottivo di suo figlio. E così, diverse decadi orsono, c'era già un artista toscano che praticava e comunicava la sostenibilità, la resilienza, l'accettazione dell'altro. Scegliendo i luoghi, i personaggi e le storie. Andando spesso controcorrente, come la cultura vera sa fare. Non a caso nel secolo scorso sono nate le Avanguardie. Bisognerebbe oggi recuperare senso e consapevolezza di ciò che distingue le Avanguardie dalle Accademie, anche in tema di governance e sostenibilità economica, senza continuare ad utilizzare modelli vecchi e soprattutto inadeguati, avendo il coraggio di osare (di fare e di essere più avanguardia), di cambiare paradigma.

Quirino Principe, magistrale musicologo ma anche traduttore eccelso (a lui se ne deve la fortuna nella versione italiana) de *Il Signore degli anelli*, parla di musica forte (non di bella musica, musica di qualità, musica eccellente) per rappresentare (versus musica debole) la musica vera, autentica, capace di lasciare il segno. Francesco Nuti era forte, fortissimo.

ALL THE FAULT OF PARADISE

Irene Sanesi¹

This year Francesco Nuti passed away. Actor, director but also singer, screenwriter, multifaceted artist, he marked the history of cinema with a very classic path -starting from the gavetta- and very Tuscan (and Italian)-heir to that tradition of humor that is both profound (which is not an oxymoron) and light at the same time, with many traveling companions who distinguished a trait and a journey of auteur cinema.

There are several (as we say in Tuscany to indicate the adjective many) considerations that arise from taking on his legacy. And all are remarkably appropriate to the reasoning I intend to unravel in this issue of *ÆS* devoted to governance and economic sustainability of culture.

All the Fault of Paradise is the title of a 1985 film that features Francesco Nuti as director and lead actor, his brother Giovanni for the music, and the screenplay created together with Vincenzo Cerami and Giovanni Veronesi.

Filmed in Valle D'Aosta amidst a landscape of extraordinary beauty, it tells the story of Romeo (Nuti's unfailing romantic streak) who comes out of prison and sets out to find his son abandoned by his mother and given up for adoption to a couple (Roberto Alpi and Ornella Muti), who will prove in Francesco/Romeo's

¹ A chartered accountant and auditor, she is a partner of BBS-Lombard. Expert in economics, management, taxation and fundraising of culture and the Third Sector, she carries out consultancy and training in these fields. She participates in conferences, talks and workshops and is author of publications on cultural management. She was president of the Centro Pecci in Prato and of the Opera Santa Croce in Florence. She holds positions in foundations and organisations, and teaches fundraising strategies in the Master of the Sole 24 Ore Business School and the Feltrinelli Foundation.

eyes to be the best future for little Lorenzo. A melancholic, ironic, poignant film in which the silences count as much as the lines and perhaps more, and the landscape of the Alps is like an immense theatrical backdrop that frames the story.

First consideration.

No to reductionist approaches. Yes to complex approaches. Toward teal organizations.

Nuti's lecture delivers this first lesson. Complex does not necessarily mean complicated as much as intertwined (cum-plexus).

That culture is not just the preservation of the past but the production of content and messages in the present is a fact. A fact that is still too little recognized. In the collective imagination there are museums, archaeological parks, galleries, big concerts and everything that revolves around the tourist and commercial machine. It is not wrong, but it is closed. It is like having a reductionist approach if we were physicists. We need to embrace complexity as a philosophy of sustainability, as a mindset, and apply its rules (often more exemptions) to organizational models.

Not only the hierarchical/functional pyramid is conceivable (feasible with several caveats for large entities, in Italy mostly state museums), new formats with more horizontal organizational charts in the manner of teal organizations must be imagined. I covered this topic in an article in *Artribune* in 2022¹.

Teal is not just a colour but also an organizational model whose purpose is to integrate a company's resources-human, patrimonial, economic and financial, relational and reputational-into the perimeter (which looks more like a court of the gentiles than a hortus conclusus) of three foundational and cross-cutting values. Self-management as the natural ability to self-organize with increasing flexibility and empowerment; wholeness as the goal of authenticity, trust and inclusion; and evolutionary purpose, a concept that transcends the mantra of continuous improvement propounded to us by years of quality certifications, to place the organization in the

¹ I. Sanesi, *Cultura e organizzazione: a che punto siamo in Italia?* (Culture and organisation: where are we in Italy?) in *Artribune*, 63, p. 39

global village in which we find ourselves and make it learn how to -Tarkovsky would have said- inhabit time.

How far are we from the highly hierarchical, MIC-style, rather than horizontal/projectual, habitus models of many CCIs (Cultural and Creative Industries)? Here, rather than measuring the distances between models chosen and pursued in practices with all their degenerations (think of how the word bureaucracy itself has taken on a negative connotation over time), it would seem that we should measure commitment.

The five colours used by Frederic Laloux in his Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations (2014) illustrate the evolutionary path from red (the dawn of civilization) to teal (contemporary evolved organizations), traversing a colourful history of amber (from 4,000 to 400 years ago, characterized by conformist and hierarchical organizations), orange (a goal- and results-oriented model) and green (the latest evolution under the banner of sustainability).

The (temporal) space at which cultural organizations-no matter whether public or private, for-profit or nonprofit, and here I deliberately exclude benefits-are stationary in their organizational models gives one damned pause. Little matter the shades of yellow.

Second consideration.

Sustainability and impact (including economic) can be seen from the credits. Nuti knew this well.

I wrote about it in the editorial in Artribune (07/2019) Culture with head and tail. That we need someone in charge (entrepreneurs and managers) of cultural enterprises is simply understood. Even if the names are often too small when scrolling fast on big cinema screens or on the small screens of tablets and smartphones, we are clear that there is a world behind the making of a film and the like. A world of skills, a population of technicalities, a huge number of insiders. So culture matters, culture is a market in which one does not improvise. It is not a divertissement. Nor is it an economic space (from a business standpoint) in which one

¹ F. Laloux, *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*, Laoux, 2016.

² I. Sanesi, *Cultura con capo e coda (Culture with head and tail)* in *Artribune*, 49, pp. 32-33.

can expect to get by with the support of volunteerism alone (valuable, but sometimes misleading from a strategic standpoint) or public contribution alone from a revenue standpoint.

The paradigm shift will occur when cultural enterprises become attractive to new (equity) partners, investment funds, spin offs, M&A.

Today we are at a crossroads: wanting to persistently and stubbornly remain within the apparent comfort zone of the status quo or rather rethink ourselves in terms of economics, investment, research and innovation, partnerships, internationalization, etc. To achieve this, it is essential that figures emerge who are capable of expressing new leadership, inspired and trained in the plot skills device by crossing that increasingly clear boundary between efficient and strategic management.

Inside this reasoning that aims at valuing talents and roles, the various areas of culture have much to learn from the organizational and governance model of film and music, starting from the focus on copyright to the definition of roles and professionalism according to a logic that I explain in the consideration to follow (the third one) in which specialization is a value as a mosaic tile. It is mosaic art that is to be brought into play by combining and orchestrating (the polyphonic image is also illuminating) the profiles of individuals (the names in the credits) through the ability to lead with a vision and style (the choice of artistic figure is crucial).

On this there is still much to be done.

Third consideration.

NI to specialisms. YES to a polytechnic and polyphonic culture.

Specializations are the result of a series of choices (starting with those of the higher and university education system) and market evolutions so that today, somewhat as was the case with medicine decades ago, we can find on a set figures with extremely precise tasks such as the assistant script supervisor, the one or the one who checks that everything is consistent. I went to watch the credits of *All Heaven's Fault* but could not unearth this profile. It may be a lack of good eyesight on my part or simply in the mid-1980s this figure was definitely called

in Italian and who knows if he or she held exactly that role, or rather was trained already in plot skills. In small and unstructured cultural organizations plot skills are vital, in large and structured ones they are vital as well, in this case if they coincide with the apex figures and hold together: skills, technicality, relationships, overview and medium to long term vision, credibility and trust. Basically, this is how I imagine the role of a director, in particular I think of words like credibility and trust, feelings that are fundamental for a person-no matter how much he or she is an actor and therefore predisposed to play a part-to put his or her life in your hands, not only professionally.

Fourth and final consideration.

Beyond storytelling: remembrance must turn into memory.

When we are contemporaries of great artists, we need to notice them. Celebrating them *ex post facto* is not enough. It is essential to cultivate their collective memory, to make them influencers in spite of themselves, testimonials of positive careers, debunking still ingrained stereotypes according to which working in culture is a serial profession ... (you decide which one, excluding A, paraphrasing the *paragone par excellence* of the Italian myth: soccer). Italy has treasures that make us a paradise, which is not to blame, however. We are the ones who have to take responsibility for care, management, enhancement and promotion, communication. And, not secondarily, governance and economic sustainability.

Sandro, the lung enjoys, he says at one point with a smile on his face, addressing Alexander the adoptive father of his son. And so, several decades ago, there was already a Tuscan artist practicing and communicating sustainability, resilience, and acceptance of the other. Choosing places, characters and stories. Often going against the grain, as true culture knows how to do. It is no coincidence that the last century saw the birth of the Vanguards. It would be necessary today to recover sense and awareness of what distinguishes the Vanguards from the Academies, also in terms of governance and economic sustainability, without continuing to use old and above all inadequate models, having the courage to

dare (to do and be more *avant-garde*), to change paradigm.

Quirino Principe, a masterful musicologist but also a sublime translator of *The Lord of the Rings* (to him we owe its fortune in the Italian version) speaks of strong music (not beautiful music, quality music, excellent music versus weak music) to represent true, authentic music, capable of leaving its mark.

Francesco Nuti was great, really great.



SUSTAINABILITY GOVERNANCE: NUOVI PARADIGMI PER IL MANAGEMENT D'IMPRESA

Roberta Ghilardi¹

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione nei confronti della sostenibilità da parte delle persone, del legislatore e degli investitori, anche come conseguenza dei forti impatti dei cambiamenti climatici sul nostro pianeta e delle mutate esigenze e aspettative di vita delle persone nel “new normal” post-Covid-19. Le imprese sono dunque chiamate ad agire per contribuire allo sviluppo sostenibile, fornendo inoltre informazioni chiare e trasparenti sulle proprie performance ESG (Environmental, Social e Governance). Performance che dipendono da strategie, azioni e procedure che devono necessariamente portare alla definizione di nuovi modelli di governance aziendale, in grado di tenere conto di un mutato contesto economico e di mercato, in cui la sostenibilità diventa carta vincente per il posizionamento e la capacità operativa delle imprese.

Per la definizione di una solida governance di sostenibilità, da intendersi come si-

¹ Roberta Ghilardi è entrata in Deloitte & Touche S.p.A. nel 2017, dove oggi è Sustainability manager e Marketing & Eminence manager, oltre ad essere membro della Service Line Offering Art & Finance di Deloitte Private.

stema organico di politiche, procedure e strategie, è fondamentale partire dall'auto-analisi delle proprie performance "as is", per identificare le aree in cui sia possibile migliorare, le azioni da intraprendere e gli strumenti da implementare, inclusa la definizione di nuovi ruoli e responsabilità, per il raggiungimento degli obiettivi di business.

L'evoluzione nelle imprese di una governance di sostenibilità è stata incentivata negli ultimi anni dagli obblighi derivanti dalla Non Financial Reporting Directive (NFRD) pubblicata dalla Commissione Europea nel 2014. La Direttiva prevede infatti che le grandi imprese forniscano informazioni relative a impatti ambientali, impatti sociali, risorse umane, rispetto dei diritti umani e anticorruzione. È così possibile conoscere, con adeguato dettaglio, il modello di business e le policy adottate in relazione ai temi di sostenibilità materiali (ovvero rilevanti), le modalità di gestione dei rischi e le performance ESG, queste ultime declinate attraverso indicatori elaborati in base a framework riconosciuti a livello internazionale. Un approccio ancora circoscritto, ma già sufficiente a fornire un quadro più realistico della capacità di generare valore nel tempo.

Nei prossimi anni tali obblighi verranno estesi a una platea più ampia di imprese, favorendo l'attivazione di processi virtuosi in termini di sviluppo sostenibile, come meglio approfondito nelle righe seguenti.

Il 21 aprile 2021, la Commissione europea ha infatti pubblicato una proposta di aggiornamento e revisione della NFRD, che ha portato alla fine del 2022 all'approvazione della nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). La CSRD è un elemento chiave della politica europea sulla finanza sostenibile, e comprende una serie di misure volte a migliorare il flusso di capitali verso attività sostenibili in tutta l'Unione Europea. La nuova Direttiva, in particolare, amplia la platea di soggetti obbligati al reporting di sostenibilità comprendendo tutte le aziende di grandi dimensioni (includendo anche i non "enti di interesse pubblico") e le PMI quotate, ponendo particolare attenzione agli impatti ESG dell'intera catena del valore connessa alle imprese. Anche le aziende non soggette a

normativa, tra cui in particolare le PMI non quotate, avranno dunque la necessità di attivare strumenti di reporting per rispondere alle esigenze informative di clienti e di altri business partner, rientranti invece nel perimetro di applicazione della CSRD.

Altro elemento di discontinuità con la normativa vigente è che la CSRD introduce l'obbligo di definire e comunicare annualmente strategie e piani di sostenibilità per il futuro, riguardanti tutti i fattori ESG, creando nuova complessità per i CdA e il management delle aziende.

Tali obblighi determinano il ricorso a una modalità strutturata di raccolta, analisi e disclosure delle performance ESG, indispensabile per conseguire un uso razionale ed efficiente delle risorse impiegate (tecnologiche, naturali, professionali, finanziarie, relazionali) e, più ancora, per riflettere sulla coerenza tra il proprio modello di business, le evoluzioni del mercato e il futuro aziendale. Ovvero: per valutare se l'indirizzo strategico dell'impresa, che i dati patrimoniali, economici e finanziari ben rappresentano nel breve periodo, sia in grado di generare stabilmente valore anche nel lungo periodo. Soltanto grazie ad una attenta analisi delle performance a consuntivo risulta possibile definire obiettivi ESG per il futuro, integrati ai più ampi obiettivi di business, fornendo al contempo a tutti gli stakeholder uno strumento adeguato a comprendere al meglio tali prospettive.

L'obbligo di pubblicare informazioni e di definire obiettivi in relazione ad aspetti non finanziari, che si colloca in un più ampio un contesto normativo sempre più stringente in materia di sostenibilità e contrasto al "green washing", aiuta ad identificare le forti relazioni esistenti tra tutti i fattori ESG e le performance economiche e di business delle aziende.

Questo favorisce la consapevolezza della necessità di identificare nuovi ruoli e responsabilità interni all'azienda.

In questo senso risultano già evidenti gli effetti degli obblighi di reporting per molte aziende italiane rientranti nel perimetro di applicazione della NFRD, che si stanno sempre più strutturando per affrontare le nuove sfide poste dal conte-

sto odierno. Molte grandi aziende stanno infatti iniziando a definire nuovi ruoli manageriali per affrontare i rischi e cogliere le opportunità correlati ai temi ESG rilevanti per le specificità del proprio business, prioritizzando spesso le questioni di sostenibilità più urgenti, tra cui in particolare il cambiamento climatico, l'evoluzione della tecnologia, il dinamico cambiamento delle condizioni economiche globali, la sicurezza informatica. Le aziende devono quindi dotarsi di figure in grado di comprendere i cambiamenti in corso e identificare le linee strategiche da adottare per mitigare i rischi e cogliere le opportunità derivanti da un panorama internazionale in cui si presta crescente attenzione alle esigenze di tutti i principali stakeholder d'impresa, non solo gli azionisti.

Il ruolo del Responsabile per la Sostenibilità (da intendersi nella sua ampia accezione ESG), spesso Sustainability Manager o, per le realtà più evolute, Chief Sustainability Officer ("CSO"), sta crescendo in termini di rilevanza e centralità strategica. Il suo compito è quello di interpretare i cambiamenti dell'ambiente esterno che influiscono sullo sviluppo sostenibile dell'azienda, per definire conseguentemente strategie, politiche e azioni, volte a garantire la sopravvivenza a lungo termine dell'organizzazione.

Sulla base di alcuni studi ed osservazioni sulle dinamiche di mercato, sembrano esserci tre "punti di svolta" nelle organizzazioni che possono precedere la nomina un responsabile della sostenibilità, sia incaricando una figura già presente in azienda, sia introducendo nel tessuto aziendale una nuova figura dedicata. Il primo punto di svolta è rappresentato dalla velocità del cambiamento esterno rispetto a quello interno: quando il mondo esterno ad un'organizzazione cambia più rapidamente che all'interno, è necessario che vi sia una figura che guidi e aiuti l'organizzazione a tenere il passo, o almeno ad adeguarsi, ai ritmi del cambiamento. Seguono le aspettative degli stakeholder, che possono ridisegnare i confini dell'azienda o del relativo mercato, rendendo necessaria la nomina di una figura in grado di cogliere gli input provenienti dalle diverse categorie di soggetti con cui l'azienda si rapporta nel quotidiano. L'ultimo punto di svolta, spesso anche

derivante da emergenti obblighi normativi connessi al reporting, avviene quando l'organizzazione riconosce la strategicità dei rischi ESG. Poiché i rischi ESG determinano importanti cambiamenti del mercato e richiedono risposte decise da parte delle autorità di regolamentazione, le organizzazioni devono attivare un comportamento adattivo per meglio poter rispondere alle sfide esterne. Per molte aziende risulta quindi vantaggioso dotarsi di una figura in grado di influire su una serie di aree funzionali in maniera trasversale, rispondendo alle necessità di educare i colleghi, orchestrare il cambiamento ed "unire" diversi elementi organizzativi. Il ruolo di un Sustainability Manager contribuisce infatti a dare forma a strategie di sostenibilità innovative, relazionarsi in modo nuovo con gli stakeholder e rendere distintivo il portafoglio prodotti o servizi in relazione a rischi ed opportunità ESG, attuali e potenziali. Questo rende il compito del Sustainability Manager eterogeneo e dinamico, in grado di relazionarsi sinergicamente con il CdA per temi connessi alla strategia e con tutti gli stakeholder d'impresa, con eventuale supporto di un team dedicato.

Fondamentale è inoltre il ruolo del Sustainability Manager in momenti di cambiamenti repentini, come nel caso dell'avvento della pandemia da COVID-19 o nello scoppio del conflitto russo-ucraino con la conseguente crisi energetica. Lo sviluppo o la revisione della strategia a medio-lungo termine in momenti di grande cambiamento rappresenta infatti l'occasione per esplorare le opportunità legate alle discontinuità operative e per individuare quei fattori evolutivi su cui costruire un nuovo modello di sviluppo economico-sociale più resiliente e capace di rispondere alle nuove sfide poste dal contesto d'impresa.

In questo momento di disruption, la sostenibilità deve svolgere un ruolo di abilitatore per la creazione di valore e la continuità del business aziendale. La mancata gestione degli aspetti ESG rischia di essere un ulteriore costo finanziario nel medio-lungo periodo per le aziende, già messe a dura prova dal contesto macroeconomico. Il Sustainability Manager, promotore del cambiamento, ha il compito di mettere a sistema tutte quelle iniziative che possono aiutare l'organiz-

zazione ad essere più flessibile e resiliente, in modo da trasformare, per quanto possibile, la disruption causata da questi eventi in un'opportunità di crescita. In questo contesto di mutevole cambiamento, altro compito del Sustainability Manager è quello di aggiornare la strategia di sostenibilità effettuando check-up periodici, necessari al fine di cogliere i mutamenti del contesto di riferimento e i loro impatti, anche rispetto agli obiettivi e i target di sostenibilità già fissati. Il Sustainability Manager deve inoltre assicurarsi che la comunicazione verso tutti gli stakeholder sia puntuale, coerente con il purpose aziendale, e, soprattutto, autentica. Per ottenere una maggiore comprensione e una comunicazione sempre più efficace degli outcome e delle esternalità generate dall'organizzazione, la misurazione e il reporting degli impatti risulta fondamentale, poiché in grado di fornire una storyline autentica e credibile sul posizionamento dell'impresa riguardo a tematiche quali il cambiamento climatico, la tutela, salute e sicurezza dei propri dipendenti e collaboratori, l'attenzione alle comunità e in generale la responsabilità sociale d'impresa. Infine, risulta fondamentale il rapporto con la catena di fornitura: le sfide sociali e climatiche mettono in seria discussione il modello tradizionale di gestione del rapporto con il fornitore, rendendo necessaria una collaborazione attiva lungo tutta la catena di creazione del valore, al fine di raggiungere una maggiore flessibilità e non rischiare di perdere partner chiave a causa delle crisi. Il Sustainability Manager deve essere pronto ad una collaborazione continua con le funzioni di Risk Management e di gestione della supply chain, e deve cogliere l'occasione di ripensare il rapporto con il fornitore rendendo la sostenibilità il motore per la creazione di valore lungo tutta la catena di fornitura. È auspicabile attendersi un progressivo rafforzamento della governance di sostenibilità in tutte le imprese, per garantire la coerenza e coesione dell'azione in ambito ESG e generare resilienza trasformativa attraverso la definizione di nuove strategie ed azioni, favorendo il successo sostenibile nel medio-lungo termine, a beneficio di tutti gli stakeholder.

SUSTAINABILITY GOVERNANCE: NEW PARADIGMS FOR BUSINESS MANAGEMENT

Roberta Ghilardi¹

In recent years, there has been an increased focus on sustainability by people, legislators and investors, partly as a result of the severe impacts of climate change on our planet and the changing needs and life expectations of people in the post-Covid-19 “new normal.” Companies are therefore called upon to take action to contribute to sustainable development, including providing clear and transparent information on their ESG (Environmental, Social and Governance) performance. Performance that depends on strategies, actions and procedures that must necessarily lead to the definition of new models of corporate governance, capable of considering a changed economic and market context, in which sustainability becomes a trump card for the positioning and operational capacity of companies. For the definition of a solid sustainability governance, to be understood as an organic system of policies, procedures and strategies, it is essential to start from

¹ Roberta Ghilardi joined Deloitte & Touche S.p.A. in 2017, where she is now Sustainability manager and Marketing & Eminence manager, in addition to being a member of the Service Line Offering Art & Finance of Deloitte Private.

the self-analysis of one's performance "as is," to identify the areas in which there is room for improvement, the actions to be taken and the tools to be implemented, including the definition of new roles and responsibilities, for the achievement of business objectives.

The evolution in companies of sustainability governance has been stimulated in recent years by obligations arising from the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) published by the European Commission in 2014. Indeed, the Directive requires large companies to provide information on environmental impacts, social impacts, human resources, human rights compliance and anti-corruption. It is thus possible to know, in adequate detail, the business model and policies adopted in relation to material (i.e., relevant) sustainability issues, risk management methods and ESG performance, the latter declined through indicators developed according to internationally recognized frameworks. Still a circumscribed approach, but already sufficient to provide a more realistic picture of the ability to generate value over time. In the coming years, these obligations will be extended to a broader range of companies, encouraging the activation of virtuous processes in terms of sustainable development, as discussed in more detail in the following lines.

Indeed, on April 21, 2021, the European Commission published a proposal to update and revise the NFRD, leading to the approval of the new Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) at the end of 2022. The CSRD is a key element of European policy on sustainable finance and includes several measures aimed at improving the flow of capital into sustainable activities throughout the European Union. The new Directive, in particular, expands the range of entities obligated to sustainability reporting to include all large companies (including non-"public interest entities") and listed SMEs, paying particular attention to the ESG impacts of the entire business-related value chain. Non-regulated companies, including non-listed SMEs, will therefore also need to activate reporting tools to meet the information needs of customers and other business partners, which instead fall within the scope of CSRD.

Another element of discontinuity with the current regulations is that CSRD introduces the obligation to define and communicate annually sustainability strategies and plans for the future, covering all ESG factors, creating new complexity for companies' Boards and management.

These obligations result in the use of a structured way of collecting, analyzing, and disclosing ESG performance, which is essential to achieve a rational and efficient use of the resources deployed (technological, natural, professional, financial, relational) and, more so, to reflect on the coherence between one's business model, market evolutions, and the corporate future. That is: to assess whether the company's strategic direction, which the balance sheet, income statement, and financial data well represent in the short term, is able to stably generate value in the long term as well. Only through careful analysis of final performance is it possible to define ESG objectives for the future, integrated with the broader business objectives, while providing all stakeholders with an adequate tool to better understand these prospects.

The requirement to publish information and set targets in relation to non-financial aspects, which is part of a broader, increasingly stringent regulatory environment regarding sustainability and combating "green washing," helps to identify the strong relationships that exist between all ESG factors and companies' economic and business performance.

This fosters awareness of the need to identify new roles and responsibilities within the company.

In this sense, the effects of reporting requirements are already evident for many Italian companies within the scope of the NFRD, which are becoming increasingly structured to meet the new challenges posed by today's environment. In fact, many large companies are beginning to define new managerial roles to address risks and seize opportunities related to ESG issues relevant to the specifics of their business, often prioritizing the most pressing sustainability issues, including climate change, evolving technology, dynamically changing global eco-

conomic conditions, and cybersecurity. Companies therefore need to equip themselves with figures who can understand the changes taking place and identify strategic directions to take to mitigate risks and seize opportunities arising from an international landscape in which increasing attention is being paid to the needs of all key business stakeholders, not just shareholders.

The role of the Head of Sustainability (to be understood in its broad ESG sense), often Sustainability Manager or, for more advanced entities, Chief Sustainability Officer (“CSO”), is growing in terms of relevance and strategic centrality. His task is to interpret changes in the external environment that affect the sustainable development of the company, to consequently define strategies, policies and actions, aimed at ensuring the long-term survival of the organization. Based on a number of studies and observations of market dynamics, there appear to be three “tipping points” in organizations that can precede the appointment of a sustainability manager, either by appointing a figure already in the company or by introducing a new dedicated figure into the fabric of the company. The first tipping point is the speed of external versus internal change: when the world outside an organization changes more rapidly than inside, there needs to be a figure to guide and help the organization keep pace, or at least adapt, to the pace of change. This is followed by stakeholder expectations, which can reshape the boundaries of the company or its market, necessitating the appointment of a figure who can capture input from the different categories of stakeholders with whom the company deals on a day-to-day basis. The final turning point, often also resulting from emerging regulatory obligations related to reporting, occurs when the organization recognizes the strategic nature of ESG risks. As ESG risks drive major market changes and require decisive responses from regulators, organizations must activate adaptive behavior to better be able to respond to external challenges. Thus, for many companies, it is advantageous to have a figure who can influence a range of functional areas in a cross-functional manner, responding to the needs to educate colleagues, orchestrate change, and

“unite” different organizational elements. Indeed, the role of a Sustainability Manager helps shape innovative sustainability strategies, relate to stakeholders in new ways, and make product or service portfolios distinctive in relation to current and potential ESG risks and opportunities. This makes the task of the Sustainability Manager heterogeneous and dynamic, able to relate synergistically with the BoD for strategy-related issues and with all business stakeholders, with possible support from a dedicated team.

Also crucial is the role of the Sustainability Manager in times of sudden change, as in the case of the advent of the COVID-19 pandemic or in the outbreak of the Russian-Ukrainian conflict with the resulting energy crisis. Indeed, the development or revision of medium- to long-term strategy at times of great change provides an opportunity to explore the opportunities associated with operational discontinuities and to identify those evolutionary factors on which to build a new model of economic and social development that is more resilient and capable of responding to the new challenges posed by the business environment. In this time of disruption, sustainability must play an enabler role for value creation and corporate business continuity. Failure to manage ESG aspects risks being an additional financial cost in the medium to long term for companies, already strained by the macroeconomic environment. The Sustainability Manager, promoter of change, has the task of systemizing all those initiatives that can help the organization to be more flexible and resilient, to transform, as far as possible, the disruption caused by these events into an opportunity for growth. In this context of changing circumstances, another task of the Sustainability Manager is to update the sustainability strategy by conducting periodic check-ups, which are necessary in order to capture changes in the reference context and their impacts, including with respect to the sustainability goals and targets already set.

The Sustainability Manager must also ensure that communication to all stakeholders is timely, consistent with the corporate purpose, and, most importantly, authentic. In order to achieve greater understanding and increasingly effective

communication of the outcomes and externalities generated by the organization, impact measurement and reporting is crucial, as it can provide an authentic and credible storyline about the company's positioning on issues such as climate change, the protection, health and safety of its employees and collaborators, attention to communities, and corporate social responsibility in general.

Finally, the relationship with the supply chain is crucial: social and climate challenges seriously challenge the traditional model of supplier relationship management, making it necessary to actively collaborate throughout the value chain in order to achieve greater flexibility and not risk losing key partners to crises. The Sustainability Manager must be ready for continuous collaboration with risk management and supply chain management functions, and must seize the opportunity to rethink the supplier relationship by making sustainability the driver for value creation throughout the supply chain.

It is desirable to expect a gradual strengthening of sustainability governance in all companies to ensure consistency and cohesion of action in ESG and to generate transformative resilience through the definition of new strategies and actions, fostering sustainable success in the medium to long term, for the benefit of all stakeholders.



PRATICHE TRASFORMATIVE NELLO SPAZIO PUBBLICO

Sara Zambon¹ e Francesca Disconzi²

L'artista Giovanni Scotti, con il progetto Innobiliare Sud Ovest, ci ricorda quanto sia importante tenere in considerazione la nostra libertà di agire nello spazio pubblico, con la consapevolezza che esso è un bene collettivo e che ogni cittadino ha il diritto di fruirne. Lo fa con una sottile ironia: con la stessa logica delle agenzie immobiliari, Scotti ci invita, in un sottile meccanismo performativo, a riacquistare (per una cifra pari allo zero) qualcosa che è già nostro: ex basi militari, capannoni in disuso, teatri, relitti dei forsennati processi di costruzione messi in atto nei decenni passati.

Scotti, con questa parte di progetto (Sud Ovest), ci rende partecipe del fenomeno di generale abbandono di Bagnoli (Napoli), quartiere che viene definito “capitale di dequalificazione” ironico, se si pensa a l'assonanza con il brand europeo “Capitale della Cultura”.

¹ Si occupa di promozione e valorizzazione di artisti del segmento alternative. CEO di R&P Contemporary Art società benefit che supporta nuove ricerche di artisti contemporanei promuovendo l'arte contemporanea per portare la bellezza nel mondo intesa da un punto vista estetico culturale ed educativo. È membro del C.d.A. di Metamovie S.r.l. Casa di produzione e distribuzione di Movie destinati al Metaverso.

² È laureata in didattica dell'arte e in economia. Si occupa di economia della cultura, con un particolare focus sul no profit e sui centri artistici indipendenti. Nel 2020 co-fonda il centro sperimentale e spazio espositivo Osservatorio Futura. Lavora come progettista culturale e curatrice, scrive per Quadriennale Di Roma

Le fotografie che ne derivano ci comunicano un senso di nostalgia e solitudine, più che di degrado e abbandono e gli spazi risultano impregnati di una irreparabile atmosfera onirica. Scotti tuttavia non si limita alla sterile condanna, ma vede in questi spazi liminali la possibilità di una vera e propria trasformazione in luogo di frequentazione e socialità, ed è proprio qui che subentra il meccanismo virtuoso. Potrebbero essere fatte un sacco di considerazioni a partire dalla sensibilità che si evince dalle fotografie e dalle performance di Scotti. Quella che può essere più calzante in un discorso rigenerativo e di crescita sostenibile è un breve excursus sulla teoria criminologica delle finestre rotte di James Q. Wilson e George L. Kelling. Essa sostiene, con una semplicità disarmante, che il vandalismo e la criminalità creano (e perpetrano a loro volta) un circolo vizioso da cui parrebbe impossibile uscire. A dimostrazione di ciò, nel 1969 fu condotto un esperimento: due auto identiche vennero abbandonate rispettivamente nel Bronx e a Palo Alto. Si trattava ovviamente di due contesti sociali completamente diversi: mentre il Bronx si contendeva il primato di quartiere più degradato della città, la cittadina Californiana era rinomata per essere ricca e tranquilla. Una squadra di specialisti sociali studiò il comportamento degli abitanti in relazione a questo oggetto abbandonato. Nel primo caso, nel cuore del quartiere Bronx, l'automobile venne completamente smantellata in poche ore e i pezzi furono rubati, mentre nel secondo caso l'automobile rimase intatta per molto tempo. Da un'analisi superficiale, si potrebbe pensare che l'auto sia stata smantellata affinché i pezzi potessero essere venduti a fronte di un piccolo guadagno, data la situazione di estrema povertà degli abitanti del quartiere. Tuttavia ci fu un piccolo particolare che cambiò completamente il senso dell'esperimento: all'auto di Palo Alto venne spaccato un finestrino. Da quel momento in poi, si andò a delineare lo stesso identico scenario, fatto di furto e vandalismo, del Bronx.

Si tratta ovviamente di un breve aneddoto estrapolato dal suo contesto. Moltissimi esperimenti sono stati condotti in tal senso per validare la teoria e dimostrare come l'ambiente che circonda i cittadini, se degradato, ha un'influenza negativa sugli stessi. Alla luce di queste brevi considerazioni, parrebbe lineare e scontato che il ruolo

di chi disegna politiche sociali, e dei relativi stakeholder, dovrebbe essere quello di scardinare il problema alla radice, prendendosi cura delle aree in cui le persone interagiscono e socializzano, riqualificando le aree in disuso che possono essere catalizzatrici di pratiche degradanti.

Senza addentrarsi in discorsi tecnici che non sono di nostra competenza, è importante essere consapevoli nel pensare la sostenibilità non solo in relazione alla complessa crisi climatica ma, anche e soprattutto, in chiave sociale. Con ciò si intende portare avanti un assioma molto semplice, ossia che non ci può essere miglioramento senza una condizione di equità tra tutti i cittadini.

Non a caso, è proprio questa idea di sostenibilità ad essere uno dei pilastri dell'Agenda 2030 dell'ONU, in cui vi è un accenno alle infrastrutture sostenibili e a modelli di città più accessibili. E sono proprio le città stesse, e più in generale gli insediamenti umani, ad essere definite *centri per nuove idee, per il commercio, la cultura, la scienza, la produttività, lo sviluppo sociale e molto altro*.

Continuando con questo assioma, dovremmo essere portati a pensare che siano proprio gli artisti, e chi lavora con loro, ad avere un ruolo fondamentale nella progettazione di nuovi modelli di rigenerazione. Essi hanno spesso il ruolo di rivelare alcune verità taciute e Scotti, con il progetto Innobiliare Sud Ovest, si fa carico proprio di questo ruolo, svelando cosa si nasconde dietro un'idea malsana di edilizia e dietro le pratiche burocratiche che rendono impossibile ai cittadini l'effettiva riappropriazione di un bene pubblico in disuso.

Dunque se l'artista ha il ruolo di "svelare", i privati cittadini consapevoli e le imprese dovrebbero avere il compito di potenziare il messaggio e diffonderlo con i propri mezzi. A maggior ragione, se si tratta di imprese con una forte vocazione sociale. R&P Contemporary Art nasce nel 2021 strettamente legata a Raimondi & Partners - R&P Consulting, studio commercialista e società di consulenza che da diversi anni sostiene l'arte quale valore universale e promuove una nuova forma di imprenditorialità legata all'arte contemporanea. Il 21 novembre 2021 R&P Contemporary Art si trasforma in Società Benefit integrando lo Statuto societario

per formalizzare quello che era lo scopo della società fin dalla sua costituzione, ossia l'impegno concreto e specifico a operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente per accompagnare artisti, collezionisti, imprese e l'intera collettività in un affascinante percorso di valorizzazione della bellezza.

Da statuto R&P Contemporary Art si occupa di *contribuire ad alimentare la conoscenza diffusa dell'arte contemporanea, attraverso l'organizzazione senza scopo di lucro di mostre e di eventi culturali, artistici e di diffusione della cultura dell'arte e della sensibilità artistica, anche attraverso l'organizzazione di residenze artistiche, di incontri fra artisti emergenti, artisti già affermati, curatori artistici, in modo da favorire la nascita, la crescita e lo sviluppo di giovani talenti e la promozione della conoscenza e della cultura dell'arte nella comunità; ricercare e supportare associazioni no profit che si occupino di promuovere e/o sostenere lo sviluppo artistico di giovani artisti emergenti in Italia e/o all'estero, la conoscenza diffusa dell'arte contemporanea, la promozione di attività ed eventi tesi ad alimentare la cultura dell'arte nella collettività*.

Il valore aggiunto che le Società Benefit possono apportare è testimoniato proprio dall'impegno a realizzare le proprie finalità di beneficio comune in modo responsabile, sostenibile e trasparente. Dove per beneficio comune si intende proprio il perseguimento di uno o più effetti positivi (includendo anche la riduzione di effetti negativi) su persone, comunità, territorio e ambiente. Questi obiettivi impongono all'azienda di operare equilibrando l'interesse dei soci con l'interesse della collettività ottenendo di conseguenza una forte stabilità aziendale in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali.

In questo R&P Contemporary Art è pioniera in Italia di un modello, già consolidato in altri Paesi quali ad esempio gli USA, che vede la creazione di un reale circolo virtuoso fra artisti, collezionisti ed imprese.

In particolare, gli artisti coinvolgono collezionisti e imprese rendendoli partecipi della propria crescita artistico-professionale e della conseguente crescita di valore delle

¹ La mostra di Giovanni Scotti, inaugurata il 4 ottobre presso lo studio BBS-Lombard Milano/Lombard DCA, è stata organizzata in collaborazione con R&P Contemporary Art" deve puntare sulla quintultima riga di pag. 92: "R&P Contemporary Art (riferimento alla nota) nasce nel 2021 (...)

opere realizzate. Le imprese supportano il lavoro degli artisti sia per beneficiare di efficaci e virtuosi strumenti di marketing sia per portare valore all'interno delle imprese stesse, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei propri dipendenti con gli artisti. Quello che come società benefit ci si auspica di fare non è solamente lavorare a progetti che promuovano la sostenibilità sociale nel senso più ampio del termine, ma anche quella di mettere in moto best practice che rendano sostenibili i progetti artistici delle organizzazioni senza scopo di lucro e degli artisti.

La sostenibilità economica è, infatti, un'altra grande sfida che attanaglia il pubblico e spesso rende impossibile proprio la realizzazione di quei meccanismi di riqualificazione urbana auspicati da Scotti. Basti pensare che solo pochissime associazioni no profit che hanno una vocazione a lavorare sul territorio riescono a raggiungere i tre anni di età, rendendo pertanto impossibile un radicamento o un lavoro continuativo sulle loro aree di interesse. Questo ovviamente vale anche per i giovani artisti, che molto spesso sono obbligati a trasferirsi o a sacrificare la propria attività artistica al fine di trovare un lavoro più remunerativo.

Tuttavia, ci sono diversi casi studio conclamati di meccanismi virtuosi che possono essere instaurati tra privati e soggetti pubblici, o enti del terzo settore, al fine di portare avanti ambiziosi progetti di riqualificazione sociale che abbiano un'alta proposta culturale. Si potrebbero citare numerosissimi casi in cui fabbriche in disuso si sono trasformate in veri e propri incubatori per giovani creativi e artisti e hanno avuto un sostanziale impatto positivo sul territorio.

Dunque non basta unicamente riportare in vita uno spazio, ma anche e soprattutto trovare il modo di animarlo e riportarlo ad una reale socialità, offrendo una proposta culturale e aggregativa di valore. Insomma c'è l'urgenza di mettere in atto meccanismi di riqualificazione strutturati e sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Essi possono essere messi in moto dalla sinergia di diversi stakeholder, ma è fondamentale che ci sia una visione, se vogliamo anche utopica, alla base di questi processi.

TRANSFORMATIVE PRACTICES IN THE PUBLIC SPACE

Sara Zambon¹ e Francesca Disconzi²

The artist Giovanni Scotti, with his project *Innobiliare Sud Ovest*³, reminds us how important it is to keep in mind our freedom to act in public space, with the awareness that it is a collective good and that every citizen has the right to enjoy it. He does so with a subtle irony: with the same logic of real estate agencies, Scotti invites us, in a subtle performative mechanism, to buy back (for a zero amount of money) something that is already ours: former military bases, disused warehouses, theaters, relics of the frenzied construction processes put in place in past decades. Scotti, with this part of the project (South West), makes us part of the phenomenon of general abandonment of Bagnoli (Naples), a neighborhood that is referred to as an ironic “capital of de-skilling,” considering the assonance with the European brand “Capital of Culture.”

¹ She is involved in the promotion and enhancement of artists in the alternative segment. CEO of R&P Contemporary Art, a benefit company that supports new research by contemporary artists by promoting contemporary art to bring beauty to the world from an aesthetic, cultural and educational point of view. She is a member of the Board of Directors of Metamovie S.r.l. Movie production and distribution company for the Metaverse.

² She has a degree in art didactics and economics. She works on the economics of culture, with a particular focus on non-profit and independent art centres. In 2020 she co-founded the experimental centre and exhibition space Osservatorio Futura. She works as a cultural planner and curator, writes for Quadriennale Di Roma.

³ “Innobiliare” is a word game that combines the word “immobiliare”, which means real estate, and “nobiliare”, which means noble. “Sud Ovest” means Southwest.

The resulting photographs communicate to us a sense of nostalgia and loneliness, rather than degradation and abandonment, and the spaces are imbued with an irreparable dreamlike atmosphere. Scotti, however, does not limit himself to sterile condemnation, but sees in these liminal spaces the possibility of a real transformation into a place of frequentation and sociality, and it is here that the virtuous mechanism takes over.

A lot of considerations could be made from the sensibility evinced in Scotti's photographs and performances. The one that may be most fitting in a regenerative and sustainable growth discourse is a brief excursus on the criminological theory of broken windows by James Q. Wilson and George L. Kelling.

It argues, with disarming simplicity, that vandalism and crime create (and perpetrate in turn) a vicious cycle from which it would seem impossible to escape.

To demonstrate this, a 1969 experiment was conducted: two identical cars were abandoned in the Bronx and Palo Alto, respectively. They were obviously two completely different social contexts: while the Bronx was vying for the record as the most degraded neighborhood in the city, the California town was renowned for being wealthy and quiet. A team of social specialists studied the behavior of the inhabitants in relation to this abandoned object. In the first case, in the heart of the Bronx neighborhood, the car was completely dismantled in a few hours and the parts were stolen, while in the second case the car remained intact for a long time. From a superficial analysis, one might think that the car was dismantled so that the parts could be sold for a small profit, given the extremely poor situation of the residents of the neighborhood. However, there was a small detail that completely changed the meaning

of the experiment: the Palo Alto car had a window smashed out. From that onward, the exact same scenario, of theft and vandalism, of the Bronx. This is obviously a brief anecdote taken out of its context. A great many experiments have been conducted along these lines to validate the theory and demonstrate how the environment surrounding citizens, when degraded, has a negative influence on them.

In light of these brief considerations, it would seem linear and obvious that the role of social policy designers, and related stakeholders, should be to break down the problem at its root, taking care of the areas where people interact and socialize, redeveloping the disused areas that can be catalysts for degrading practices.

Without going into technical discourses that are beyond our competence, it is important to be conscious in thinking about sustainability not only in relation to the complex climate crisis but, also and above all, from a social perspective. This is intended to bring forward a very simple axiom, namely that there can be no improvement without a condition of equity among all citizens. Not coincidentally, it is this idea of sustainability that is one of the pillars of the UN's 2030 Agenda, in which there is a mention of sustainable infrastructure and more accessible city models. And it is cities themselves, and human settlements more generally, that are defined as *centers for new ideas, for commerce, culture, science, productivity, social development and more*.

Continuing with this axiom, we should be led to believe that it is artists, and those who work with them, who play a key role in designing new models of regeneration. They often have the role of revealing some unspoken truths, and Scotti, with the Innobiliare Sud Ovest project, takes on precisely this role, revealing what lies behind an unhealthy idea of housing and behind the bureaucratic practices that make it impossible for citizens to effectively reappropriate disused public property.

So if the artist has the role of "unveiling," conscious private citizens and enterprises should have the task of enhancing the message and spreading it by their own means. All the more so, if they are enterprises with a strong social vocation. R&P Contemporary Art¹ was born in 2021 closely linked to Raimondi & Partners - R&P Consulting, an accounting firm and consulting firm that has been

¹ Giovanni Scotti's exhibition, which opened on 4 October at the BBS-Lombard Milano/Lombard DCA studio, was organised in collaboration with R&P Contemporary Art.

supporting art as a universal value and promoting a new form of entrepreneurship related to contemporary art for several years. On November 21, 2021, R&P Contemporary Art is transformed into a Benefit Society by integrating the company's Articles of Incorporation to formalize what was the company's purpose since its establishment, namely the concrete and specific commitment to operate in a responsible, sustainable and transparent way to accompany artists, collectors, businesses and the entire community in a fascinating path of enhancing beauty. By statute, R&P Contemporary Art is concerned with *contributing to nurturing widespread knowledge of contemporary art, through the nonprofit organization of exhibitions and cultural, artistic events and the dissemination of art culture and artistic sensibility, including through the organization of artistic residencies, meetings between emerging artists, established artists, and artistic curators, so as to encourage the birth, growth and development of young talent and the promotion of knowledge and culture of art in the community; research and support nonprofit associations that are concerned with promoting and/or supporting the artistic development of young emerging artists in Italy and/or abroad, the widespread knowledge of contemporary art, and the promotion of activities and events aimed at nurturing the culture of art in the community.*

The added value that Benefit Societies can bring is evidenced precisely by their commitment to achieve their purposes of common benefit in a responsible, sustainable and transparent way. Where common benefit precisely means the pursuit of one or more positive effects (including the reduction of negative effects) on people, communities, land and the environment. These goals require the company to operate by balancing the interest of shareholders with the interest of the community consequently achieving strong corporate stability in the event of new investors' entry, leadership changes and generational transitions.

In this R&P Contemporary Art is a pioneer in Italy of a model, already established in other countries such as the USA, which sees the creation of a real virtuous circle between artists, collectors and companies.

In particular, artists involve collectors and businesses by making them partic-

ipants in their own artistic-professional growth and the consequent growth in value of the works created. Enterprises support the work of artists both to benefit from effective and virtuous marketing tools and to bring value within the enterprises themselves, including through the direct involvement of their employees with the artists.

What we, as a Benefit Society, hope to do is not only to work on projects that promote social sustainability in the broadest sense, but also to set in motion best practices that make the art projects of nonprofit organizations and artists sustainable. In fact, economic sustainability is another major challenge that grips the public and often makes impossible precisely the implementation of those urban redevelopment mechanisms advocated by Scotti.

Suffice it to say that only very few nonprofits that have a vocation to work on the territory manage to reach three years of age, thus making it impossible to establish roots or work continuously on their areas of interest. This, of course, also applies to young artists, who are very often forced to relocate or sacrifice their artistic activity in order to find more remunerative work.

However, there are several acclaimed case studies of virtuous mechanisms that can be established between private and public entities, or third sector entities, in order to carry out ambitious social redevelopment projects that have a high cultural proposal. One could cite numerous cases in which disused factories have been transformed into real incubators for young creatives and artists and have had a substantial positive impact on the territory.

So it is not enough just to bring a space back to life, but also and above all to find ways to animate it and bring it back to real sociality, offering a valuable cultural and aggregative proposal.

In short, there is an urgent need to put in place structured redevelopment mechanisms that are environmentally, socially, and economically sustainable. They can be set in motion by the synergy of different stakeholders, but it is essential that there be a vision, even a utopian vision if you will, underlying these processes.

Euro 0,00



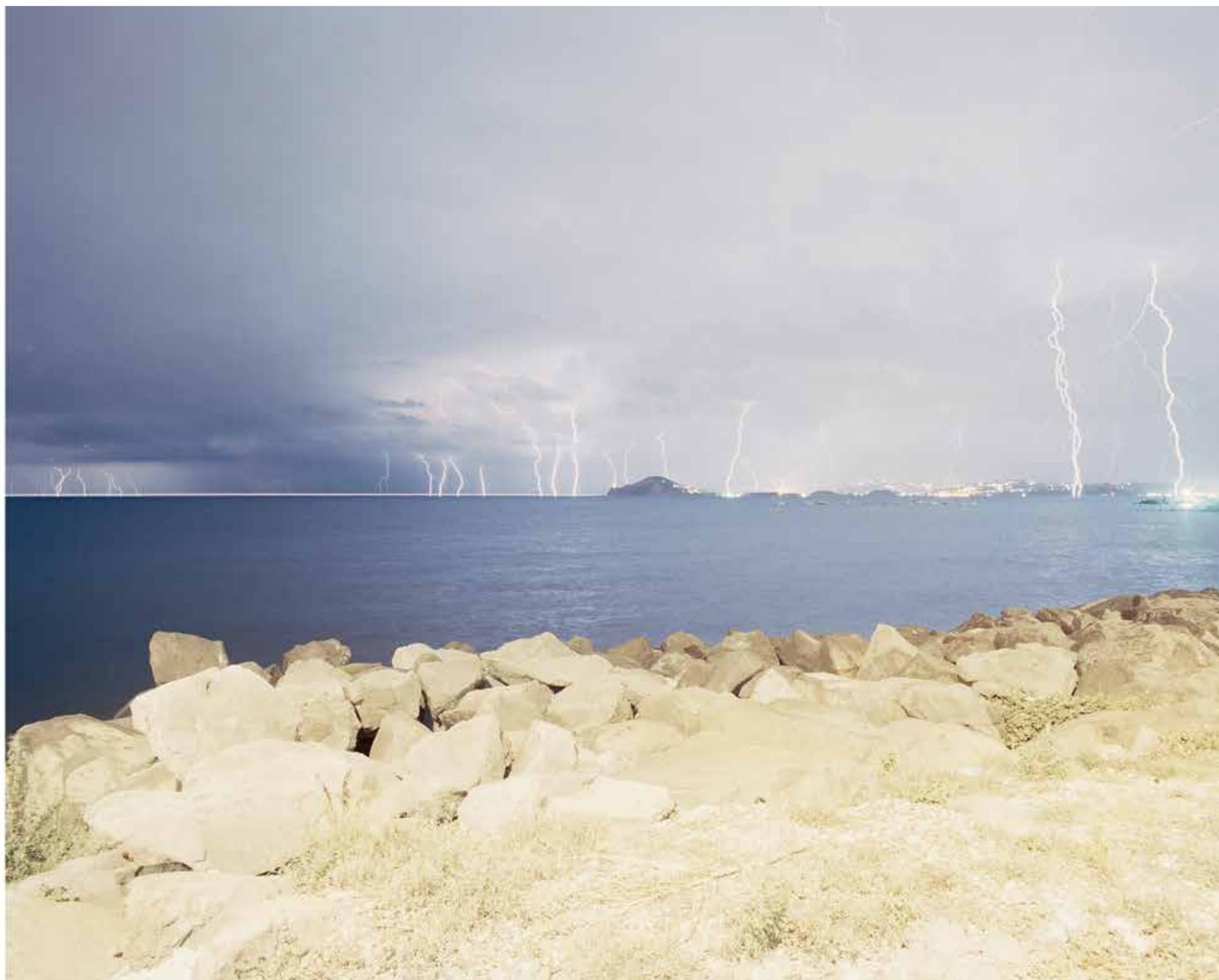
SCOGLIERA

VIA NAPOLI

Lungomare con divieto di balneazione.
DA RIQUALIFICARE

[APE - incalcolabile]

TERRENO non edificabile





GIOVANNI SCOTTI

Giovanni Scotti si è laureato in Pittura all'Accademia di Belle Arti di Napoli e ha vinto una borsa di studio per il Master in Photography & Visual Design presso la NABA di Milano.

Lavora con diversi linguaggi, tra cui la fotografia, l'installazione, la performance e il video. Dal 2014 è parte attiva del gruppo di fotografi Presente Infinito.

La sua ricerca artistica apre una riflessione sul bene comune, attraverso la relazione che si instaura tra cittadini e territorio, ed è rivolta agli spazi di confine, tra l'abitato e l'inabitato, fotografati quando hanno già perduto la loro funzione. Nelle sue fotografie, là dove la figura umana è assente, il paesaggio diventa protagonista assoluto. L'artista non solo ne denuncia lo stato di incuria e degrado, ma ne evidenzia anche la bellezza impalpabile, dando vita a narrazioni immaginifiche. Con il filtro dell'ironia e del gioco, Scotti realizza progetti e opere che interrogano il pubblico sulle dissonanze generate dai sistemi di potere e sui condizionamenti sociali della post-verità. Nel 2019 l'artista fonda Innobilare Sud Ovest (ISO), oggi anche marchio registrato: un'agenzia immobiliare fittizia che propone, attraverso degli annunci immobiliari, la vendita di proprietà che appartenerebbero già ai cittadini. Nel 2020 inaugura al Parco divertimenti Edenlandia di Napoli, tra realtà e finzione, una sede temporanea dell'agenzia. Il progetto, che ha ricevuto il patronato del Museo Madre di Napoli, è ancora in corso e si svilupperà mappando nuovi luoghi della dequalificazione a cui restituire valore e identità. Tra i progetti, le mostre e i convegni nazionali e internazionali a cui ha preso parte vi sono: Madonie_Paesaggi 1973/2021. Fondo storico e nuove committenze, progetto promosso dal MiC, in collaborazione con il Comune di Petralia Sottana e l'Accademia di Belle Arti di Palermo (2021); Cinnamon Heart: Peepshow, galleria aA29 Project Room di Caserta, a cura di Diego Mantoan (2019). La serie fotografica Cinnamon Heart: Classified è stata presentata anche al convegno EDRA50 Brooklyn, NYU, New York (2019). Ha partecipato a numerosi festival di fotografia nazionali e internazionali, tra cui: Getxophoto, International Image Festival (2018); Triennale #6 Photographie et Architecture, Belgio (2018); Festival di Fotografia Europea, Reggio Emilia (2016); Festival Photissima, Torino (2014). Nel 2017 il volume fotografico La città del disincanto viene presentato al Museo Madre di Napoli. Le sue opere si trovano in importanti collezioni nazionali, museali e private tra cui: la Collezione del Museo Civico Antonio Collisani di Petralia Sottana (2022) e la Imago Mundi Collection di Luciano Benetton (2016).

Giovanni Scotti graduated in Painting from the Academy of Fine Arts in Naples and won a scholarship for the Master's in Photography & Visual Design at NABA in Milan.

He works with different languages including photography, installation, performance, and video. Since 2014 he has been an active part of the photographic group Presente Infinito.

His artistic research opens a reflection on the common good, through the relationship that is established between citizens and territory, and is aimed at border spaces, between the inhabited and the uninhabited, photographed when they have already lost their function. In his photographs, where the human figure is absent, the landscape becomes the absolute protagonist. The artist not only denounces its state of neglect and degradation, but also highlights its intangible beauty, giving rise to imaginative narratives. Through the filter of irony and play, Scotti creates projects and works that question the public about the dissonances generated by systems of power and the social conditioning of post-truth. In 2019 the artist founds Innobilare Sud Ovest (ISO), now also a registered trademark: a fictitious real estate agency that proposes, through innobiliary ads, the sale of properties that would already belong to citizens. In 2020, a temporary agency headquarters will open at the Edenlandia Amusement Park in Naples, between reality and fiction. The project, which has received the patronage of the Madre Museum in Naples, is still in progress and will develop by mapping new places of dequalification to which to restore value and identity.

Among the projects, exhibitions, and national and international conferences in which he has taken part are: Madonie_Paesaggi 1973/2021. Historical Fund and New Commissions, a project promoted by MiC, in collaboration with the Municipality of Petralia Sottana and the Academy of Fine Arts of Palermo (2021); Cinnamon Heart: Peepshow, aA29 Project Room gallery in Caserta, curated by Diego Mantoan (2019). The photographic series Cinnamon Heart: Classified was also presented at EDRA50 Brooklyn, NYU, New York (2019). He has participated in numerous national and international photography festivals, including: Getxophoto, International Image Festival (2018); Triennale #6 Photographie et Architecture, Belgium (2018); Festival di Fotografia Europea, Reggio Emilia (2016); Festival Photissima, Turin (2014). In 2017, the photographic volume The City of Disenchantment was presented at the Madre Museum in Naples. His works can be found in important national, museum and private collections including the Antonio Collisani Civic Museum Collection in Petralia Sottana (2022) and Luciano Benetton's Imago Mundi Collection (2016).

Copertina

Giovanni Scotti, Cinnamon heart 021 (2017)

A seguire

Pag. 06 - Giovanni Scotti, Cinnamon heart 012 (2017)

Pag. 26 - Giovanni Scotti, ISO AD campaign 001 (2020)

Pag. 38 - Giovanni Scotti, ISO UN-Real Estate AD 14 (2021)

Pag. 51 - Giovanni Scotti, Cinnamon heart 009 (2017)

Pag. 62 - Giovanni Scotti, Cinnamon heart 037 (2017)

Pag. 76 - Giovanni Scotti, Nuova Luce GS 017 (2015)

Pag. 89 - Giovanni Scotti, ISO T 003 (2021)

Pag. 100 - Giovanni Scotti, ISO UN-Real Estate AD 08 (2021)

