



AES

ARTS+ECONOMICS

LE IMPRESE CULTURALI
E CREATIVE

#20 | 10.25

A CURA DI



COMITATO SCIENTIFICO

Silvia Anna Barrilà, giornalista, Milano

Franco Broccardi, economista della cultura, partner LombardDCA, Milano

Monica De Paoli, notaio, partner MilanoNotai, Milano

Marco D'Isanto, economista della cultura, titolare studio D'Isanto, Napoli

Francesca Moncada, presidente Le Dimore del Quartetto IS, Milano



Stampato nel mese di Ottobre 2025

- 04 – **Lombard DCA** – Il tempo delle imprese culturali è arrivato
- 08 – **Umberto Croppi** – Dalla Legge Ronchey al Registro ICC: trent'anni per un riconoscimento
- 22 – **Carla Morogallo** – Imprese Culturali e Creative: l'evoluzione della specie
- 29 – **Luca Formenton** – Politica e industria culturale: prospettive e sfide per il futuro
- 35 – **Federica Vittori** – Organizzazioni culturali e creative del terzo settore: appunti per momenti difficili
- 46 – **Alberto Improda** – Le ICC e l'economia della conoscenza
- 58 – **Antonio Calabrò** – Il soft power delle imprese italiane e la relazione virtuosa tra memoria e futuro
- 70 – **Francesca Velani** – Nuovi ambiti di intervento e competenze per le imprese culturali e creative
- 78 – **Marco D'Isanto** – Le imprese culturali e creative: prospettive e criticità
- 88 – **A cura di Lombard DCA e studio D'Isanto** – Imprese culturali e creative: manuale operativo
- 114 – **Silvia Anna Barrilà** – Uno sguardo alieno. La fotografia di Giovanni Hänninen

IL TEMPO DELLE IMPRESE CULTURALI È ARRIVATO

Lombard DCA

Le imprese culturali e creative (ICC) rappresentano un insieme eterogeneo di attività che intrecciano arte, cultura e innovazione, capaci di generare valore economico e sociale. Queste attività spaziano dall'artigianato artistico al design, dall'audiovisivo all'editoria, fino alla musica, al teatro e alle arti visive, accomunate dall'essere espressione di creatività e patrimonio culturale.

Dopo anni di attesa e battaglie culturali e professionali, finalmente il riconoscimento delle imprese culturali e creative come vere e proprie imprese è arrivato. Questo è il momento del cambiamento, un punto di svolta che segna la nascita di un nuovo paradigma nel panorama economico e sociale italiano: le attività culturali e creative, da sempre motore di identità, innovazione e valore, entrano ufficialmente nel Registro delle imprese, con una sezione speciale dedicata, al pari di altri settori professionali. Con il decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 7 agosto 2025 e i successivi decreti attuativi, le ICC trovano finalmente una cornice normativa chiara, strutturata e riconosciuta a livello nazionale e internazionale.

Le ICC non sono più semplicemente attività artistiche o culturali, ma rappresentano un vero e proprio ecosistema economico e sociale: dall'architettura al design, dall'artigianato alla musica, dal teatro alla letteratura, dall'audiovisivo alla gestione

del patrimonio culturale. Tutte queste espressioni creative contribuiscono non solo alla crescita economica, ma anche alla definizione dell'identità culturale del Paese. La nuova normativa stabilisce requisiti chiari per il riconoscimento e l'iscrizione all'albo delle ICC di interesse nazionale, includendo soggetti privati, enti del Terzo settore, start-up innovative e lavoratori autonomi, senza imporre limitazioni alla forma giuridica. L'obiettivo non è solo valorizzare il patrimonio culturale e creativo italiano del passato, ma fare in modo che diventi un vero e proprio volano per il futuro: un futuro in cui il settore culturale e creativo rafforza la sua capacità di tracciare la strada per uno sviluppo sostenibile.

Questo riconoscimento non è solo formale: consente l'accesso a strumenti di supporto, promuove le attività a livello nazionale e internazionale e crea una rete stabile di dialogo e collaborazione. È il tempo in cui creatività, arte e cultura non sono più "solo belle idee", ma attività professionali riconosciute e strutturate, pronte a dialogare con il mercato e con le politiche pubbliche. Una rivoluzione silenziosa ma straordinaria che trasforma l'Italia in un laboratorio di creatività finalmente valorizzata come merita.

Dalla fondazione della rivista, nell'aprile del 2018, crediamo ancora che AES rappresenti un nuovo Cabaret Voltaire. Oggi, come allora, viviamo in tempi complicati e conflittuali, ma non ci rassegniamo al ruolo in cui spesso la cultura è relegata: solo tecnico e burocratico. Come dice Hugo Ball, «il nostro Cabaret rappresenta un gesto e ci dice che questo tempo deprimente non è riuscito a guadagnarsi un po' di rispetto da parte nostra». Questo numero della rivista, il ventesimo, è un'occasione per celebrare tutti gli autori e gli scrittori che vi hanno partecipato nel corso degli anni, circa 200, e per ringraziare chi ha preso parte a questo progetto, credendo fermamente nel potere della cultura nella sua accezione più ampia e profonda, e per riaffermare la nostra convinzione: vogliamo continuare a crederci.

Dunque, il tema di questo numero non è scelto a caso: si collega al cuore della rivista e continua a tracciare un percorso, forse nuovo, su come mettersi al servizio dell'innovazione del settore culturale intendendo rafforzare ancora l'idea che la cultura non sia solo ispirazione, ma anche economia, innovazione e motore di comunità.



DALLA LEGGE RONCHEY AL REGISTRO ICC: TRENT'ANNI PER UN RICONOSCIMENTO

Umberto Croppi¹

Con il Decreto del 10 luglio 2025, recante “Registro delle imprese. Sezione speciale per le imprese culturali e creative” si conclude l’iter legislativo di una normativa che introduce in maniera definitiva nel nostro ordinamento questa particolare fattispecie di impresa.

Un percorso iniziato con l’approvazione della Legge 27 dicembre 2023, n. 206, che definisce e include in questa categoria qualunque ente, indipendentemente dalla sua forma giuridica, che svolga in via esclusiva o prevalente le attività di ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione e gestione di beni, attività e prodotti culturali.

Ma su questo approdo torneremo più avanti. Proviamo ora a ricostruire la storia di un processo che ha avuto una gestazione ultradecennale.

Per la prima volta si è cominciato a porre il tema con una serie di azioni interve-

nute all’inizio degli anni 90 sia sul piano normativo che su quello della strutturazione del mercato.

Un momento cruciale è l’entrata in vigore della legge Ronchey (la 4 del ’93) che introduce la possibilità per aziende private di gestire i “servizi aggiuntivi” per i musei e i luoghi della cultura di proprietà dello Stato.

Il provvedimento, seppure limitato all’ambito sopra enunciato, ha una doppia valenza: da un lato apre per la prima volta ai privati la possibilità di fare *business* con beni culturali, con beni pubblici, dall’altro introduce la logica per cui i luoghi più sacralizzati della cultura debbano dotarsi di servizi che rendano più gradevole la visita e creino valore aggiunto anche in termini economici.

Detto in altre parole si dà atto che anche quella legata alla fruizione culturale è un’attività che deve acquisire modelli manageriali, sia con l’immissione del privato nel perimetro dello Stato sia con l’acquisizione di capacità imprenditoriali da parte del pubblico: si comincia a ragionare in termini di *marketing* culturale, a confrontarsi con le regole di mercato; entra così a far parte del dibattito la coppia, fino ad allora sconosciuta, pubblico-privato. Formula che, come vedremo, si presterà spesso ad un uso retorico e, a volte, fonte di confusione.

Lo sviluppo di queste novità normative porterà in seguito al passaggio dall’affidamento di Servizi aggiuntivi a quello della gestione *tout court*.

Parallelamente succede un’altra cosa. A seguito della nuova consapevolezza del ruolo degli enti locali nel governo di tutti gli ambiti della vita sociale, la consolidata esperienza degli assessorati alla cultura maturata nel decennio precedente, la necessità di reperire risorse e acquisire *know how*, comuni, province e regioni sono spinte a concepire nuove forme di gestione dei beni culturali ma anche di realizzare direttamente iniziative in questo ambito.

La gestione di musei, teatri, auditorium, la produzione di eventi (cartelloni estivi, festival ecc.) si scontra però con le rigide regole della pubblica amministrazione e limita fortemente la capacità di reperire risorse aggiuntive a quelle dei bilanci pubblici.

¹ Presidente dell’Accademia delle Belle Arti di Roma. Consulente per la comunicazione e il management culturale, è stato Presidente della Quadriennale d’Arte di Roma, Direttore Generale di Federculture e della Fondazione Valore Italia.

Un caso di tutta evidenza è quello delle sponsorizzazioni, che costituiscono un elemento essenziale nel conto economico di qualsiasi azienda che operi in campo sportivo, sociale e culturale; queste non possono essere attivate in forma diretta: eventuali somme conferite vanno a finire nel calderone della finanza pubblica senza la possibilità di instaurare quel rapporto sinallagmatico che è alla base della fattispecie contrattuale.

Ma vi sono poi altri problemi: la gestione degli appalti, l'allocazione di personale, soprattutto quello qualificato, con forme contrattuali che riconoscano le specifiche professionalità e consentano la necessaria elasticità di impiego; fino alla riconoscibilità di figure dirigenziali che possano dialogare con analoghe istituzioni, anche in campo internazionale.

Vengono quindi individuate strutture che, se pur riconducibili ad un ente pubblico, sono dotate di una propria personalità giuridica e rispondono a regole di carattere privatistico, sul modello delle grandi aziende di servizi, cosiddette "partecipate".

Una nuova forma d'azienda viene sperimentata, e ne sopravvive ancora qualche esempio, è appunto quella dell'"azienda speciale" (tale è ad esempio l'Azienda Speciale Palaexpò, istituita dal Comune di Roma). Questa ha tutte le caratteristiche di un soggetto privato, può scegliersi il contratto di lavoro per i dipendenti, stabilire rapporti diretti con i fornitori, svolgere gare d'appalto, gestire in autonomia la programmazione artistica, sottoscrivere contratti di sponsorizzazione e ha un proprio Consiglio d'Amministrazione.

Con alcuni limiti però. Si tratta di un ente atipico, istituito da una pubblica amministrazione che ne è l'unica proprietaria, non può quindi aprirsi alla partecipazione di altri soggetti, pubblici o privati, i suoi organi sono nominati dall'ente istitutore e decadono con il decadere di questo, agisce su contratto di servizio e, a questo titolo, deve far quadrare il bilancio con le risorse allocate dall'amministrazione controllante. Non Sembra bastare questa formula per rispondere alle esigenze del crescente mercato della cultura.

Si utilizzano in parallelo altre figure, come le consuete società di capitali, Società a Responsabilità Limitata e Società per Azioni. Sempre usando come scenario esemplificativo quello della Capitale, risponde al primo caso la società di servizi Zetema (divenuta indispensabile per fornire personale integrativo nei musei comunali e per il supporto tecnico-amministrativo nella realizzazione di eventi) che però è concepita come *in house* del Comune, che ne è l'unico socio, e agisce anch'essa su contratto di servizio. Solo grazie alle recenti modifiche legislative gli è consentito di operare sul mercato, fino al 20% del proprio fatturato.

Al secondo caso è riconducibile Musica Per Roma, nata come SpA, con un sostanzioso apporto patrimoniale della Camera di Commercio, che fu poi oggetto di una trasformazione in fondazione.

Quella delle fondazioni destinate alla gestione di beni culturali o alla produzione di eventi rappresenta in un certo senso una svolta.

Dovuta alla interpretazione creativa del notaio Bellezza di Milano, si impose come modello quello della "fondazione di partecipazione, Per sua natura una fondazione trova il suo *ubi consistam* nel fondo che ne è all'origine, non prevede la possibilità di avere soci e non può distribuire dividendi, per il resto opera come un qualsiasi soggetto privato, secondo le regole del Codice Civile.

La trovata del notaio milanese consisteva nel prevedere, nello statuto, la possibilità di far partecipare ai fini sociali della fondazione, persone fisiche o giuridiche nel tempo determinato dal loro apporto (finanziario, tecnico o altro), avendone in cambio un riconoscimento negli organi di gestione, finanche nel Consiglio di Amministrazione.

Tra i primi ad adottare questa nuova forma fu proprio lo Stato che, con il Decreto Legislativo 29 giugno 1996 n. 367 dispose la trasformazione degli Enti Lirici in Fondazioni di diritto privato, rivisitandone l'assetto con il Decreto Legge 30 aprile 2010, n. 64. Le Fondazioni lirico-sinfoniche presenti sul territorio nazionale sono quattordici.

Da allora quello della fondazione di partecipazione è diventato lo strumento

più utilizzato dalle pubbliche amministrazioni. Non un ente pubblico, non una società, ma una figura giuridica di diritto privato, senza fini di lucro, aperta alla partecipazione di privati con carattere temporaneo, e un saldo controllo nelle mani dei fondatori.

Quasi tutte le grandi istituzioni sono costituite secondo questa linea: Maxxi, Museo Egizio, Biennale, Triennale, Quadriennale, Musica per Roma, i Musei di Brescia e quelli civici di Venezia, il Madre di Napoli, solo per fare alcuni esempi. Anche le fondazioni che non prevedono partecipazione pubblica vengono rinvigorite da questi esempi e ne nascono in continuazione di nuove.

Naturalmente tale tipo di “azienda” non esaurisce il quadro, a fianco di esse troviamo cooperative, associazioni (sempre più presenti e diffuse, grazie anche al riconoscimento del cosiddetto Terzo Settore), consorzi, e forme organizzative a carattere comunitario.

Arrivati a questo punto del racconto diviene necessario affrontare e tentare di sciogliere il nodo che caratterizza una delle allocuzioni più usate e abusate, quella del citato rapporto pubblico-privato.

Sotto questa voce vengono infatti a ricadere fattispecie assolutamente diverse, creando, come si è già detto, ampi margini di confusione.

Partiamo proprio dalla elencazione appena fatta delle forme giuridiche: con esclusione delle aziende speciali e delle fondazioni istituite con una legge, per tutte le altre a quelle in *house* alla pubblica amministrazione o da questa partecipate, ne corrispondono altrettante totalmente private, vuoi come fondazioni o associazioni no profit, vuoi come società operanti sul mercato con un predominante fine di lucro. Le une e le altre (pubbliche e private) svolgono attività analoghe, rispondono (o dovrebbero rispondere) ad analoghe logiche gestionali, hanno spesso per oggetto beni o finalità simili se non uguali. Sempre più spesso gli ambiti di azione sono gli stessi o sono tra loro integrati. Si pensi per esempio ad aree archeologiche o naturali date in gestione a società o cooperative, o servizi appaltati a privati da soggetti pubblici o semi-pubblici.

Ma tutte, ormai, costituiscono tasselli di un'unica trama in cui c'è comunque una finalità pubblica da perseguire e una capacità imprenditoriale che deriva dall'esperienza privatistica anche quando è affidata al pubblico.

Di uno degli aspetti del rapporto tra pubblico e privato si è detto, quello delle sponsorizzazioni. Cominciamo col dire che le sponsorizzazioni non sono una prerogativa esclusiva di soggetti privati, anzi, insieme alle banche sono proprio le grandi aziende pubbliche a garantire gli apporti più significativi. Privatistico è invece il rapporto contrattuale che si stabilisce tra *sponsor* e *sponsee*; ma quando si inizia a realizzare questo tipo di accordi non esistono regole certe e, soprattutto, i casi più importanti hanno più che altro un carattere di pubbliche relazioni: la pratica di contribuire alla vita sociale e culturale di una città, di una regione ha spesso come scopo solo quello di acquisire un rapporto privilegiato con i vertici politici. La conseguenza è che, quando il legislatore metterà mano ad una regolamentazione, finirà per normare lo *statu quo*, cioè considerare la sponsorizzazione alla stregua di una elargizione fatta non per ottenere un beneficio commerciale ma per “acquistare” benemerita nei confronti del ricevente. In questa logica distorta rientra - ma non solo - l'imposizione di bandi di gara per l'istituzione di un rapporto che per funzionare deve necessariamente essere oggetto di trattative dirette e fondarsi su una vera e propria *partnership*, in cui convergano e si misurino i rispettivi interessi. Il risultato, ma lo vedremo anche riguardo ad altri aspetti di innovazione normativa, è che la possibilità di attrarre risorse da parte della P.A. si è andata progressivamente restringendo: è il classico esempio di come si crede di poter vedere le cose con un occhio pubblico mettendo mano a una materia che si fonda su esigenze di tipo privato.

Analogo e parallelo è quello che è avvenuto riguardo ad altre forme di donazioni liberali o cosiddetto mecenatismo. Tralasciamo qui un'analisi della struttura e dei risultati dell'Art Bonus, che meriterebbe una trattazione a parte, limitiamoci a sottolineare il *gap* culturale che è alla base di tutti i provvedimenti tendenti a favorire l'apporto di risorse private. Cioè l'idea che il denaro dei privati possa

essere sostitutivo di quello impiegato del pubblico: perfino nel caso più raro, quello in cui il donatore non intraveda un profitto per la sua azione, ma soltanto una gratificazione, l'acquisizione di uno *status*, il donatore compie comunque un investimento e gli investimenti vanno dove c'è maggiore prospettiva di un ritorno. Il potenziale investitore sceglierà dunque di intervenire dove è maggiore l'investimento della controparte, non dove c'è carenza e quindi la sensazione che ci sia scarso interesse. Per avere più risorse private lo Stato, o chi per esso, deve investire di più.

Vi è infine quello che può rappresentare il caso più interessante e produttivo, quello del partenariato. Il caso cioè in cui pubblico e privato si uniscono e collaborano in un progetto destinato a produrre utili per entrambi.

Ha suscitato molte aspettative il nuovo Codice degli Appalti, (D.Lgs. 36/2023) che agli articoli 151, 174 e 185 prevede la possibilità di "forme speciali di partenariato". Ora il partenariato in senso proprio si realizza attivando un processo biunivoco di individuazione di un obiettivo e di coprogettazione. Oltre alla vacuità della definizione di "forme speciali", la pratica che ne sarebbe dovuta derivare è stata fortemente limitata dalla difficoltà di una contrattazione diretta, dall'incerta sostenibilità economica e da una cultura imprenditoriale di cui la parte pubblica è totalmente priva.

Parallelamente si prevede un'altra, ancora più tipica, forma di intervento privato, quella del *project financing*. In questo caso è il soggetto privato ad essere proponente, e a tenere a proprio carico gli oneri di progettazione, di realizzazione e di gestione. Restituendo al pubblico la realizzazione di un'opera compiuta o implementata e assicurando una rendita certa per il proprietario del bene.

Le speranze di un'evoluzione in questo ambito sono, in parte, finora naufragate nei flutti della burocrazia e della contraddittorietà delle norme.

Per chiudere questa parte del ragionamento resta ancora da citare un'altra forma di cointeressenza tra le due categorie in esame, quella cioè dei fondi investimento. In molti paesi occidentali esistono fondi di investimento specificamente rivol-

ti al mercato della cultura e ai beni culturali. Si tratta di una attività finanziaria, con finalità dichiaratamente e onestamente speculative, che consentono però di apportare liquidità, ma anche *know how* gestionale e condivisione dei rischi. Questi soggetti si sono a più riprese affacciati nel nostro Paese, ritraendosi presto di fronte ad uno scenario che, di nuovo, costituisce un terreno minato e irto di ostacoli sul piano delle norme e della burocrazia, tale da scoraggiare qualsiasi intrapresa.

Per completare il quadro è necessario, sia pure in forma sintetica, ripercorrere le tappe dell'evoluzione normativa che ha caratterizzato questo settore.

Il processo che negli anni Novanta ha portato all'esternalizzazione dei servizi prima inesistenti o gestiti direttamente dalle pubbliche amministrazioni, ha avviato una stagione caratterizzata da maggiore agilità e snellezza procedurale. Tuttavia, come si è visto, questo momento di libertà era paradossalmente favorito da una generale incertezza normativa. Le cose cominciano a cambiare nel 2001, con la riforma del titolo V, Parte II, della Costituzione che ha delineato un nuovo quadro nella competenza legislativa tra Stato e Regioni anche in materia di beni culturali, operando a nostro avviso una forzatura dell'art.9 della costituzione che affida alla "Repubblica" il compito di promuovere "lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica" e la tutela del "paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione ". La riforma divide invece i due ambiti, tutela e promozione, riportandoli entrambi all'interno di un ambito istituzionale, con l'attribuzione della "tutela" alla legislazione esclusiva dello Stato e la "valorizzazione" alla legislazione concorrente regionale. Alla luce di venti anni di sperimentazione la modifica pare abbia solo aumentato il livello di conflittualità e prodotto una esigua attività normativa da parte delle Regioni.

Solo un anno prima il varo del Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali (TUEL) stabiliva la distinzione tra servizi pubblici locali di rilevanza economica e quelli privi di tale rilevanza. Dubbia risultò l'attribuzione dei servizi culturali a una delle due categorie. La giurisprudenza amministrativa mise a più riprese

in discussione la legittimità di un provvedimento che, nella presunzione di tutelare la libera concorrenza, prevedeva un regime a doppio binario, predeterminato e non soggetto alla interpretazione dinamica rispetto alle esigenze dei cittadini.

È del 2004, invece, il primo provvedimento complessivo di riordino della materia, il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. L'art. 115 del Codice stabilisce che le attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica possono essere gestite in forma diretta o indiretta. La prima è svolta per mezzo di strutture organizzative interne, alle amministrazioni, o affidate a forme consortili, sia pure con un certo grado autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile. La seconda prevede la concessione a terzi delle attività di gestione mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti. Una novità importante è quella relativa agli "accordi di valorizzazione", attraverso convenzioni che lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali possono sottoscrivere con i privati per definire obiettivi di valorizzazione, nonché per elaborare piani strategici di sviluppo relativamente ai beni culturali di proprietà pubblica.

Una netta inversione di marcia, rispetto a queste novità, si riscontra negli anni 2008-2012, giustificata da interventi di contenimento della spesa pubblica. Si tratta di norme di carattere generale, che non hanno tenuto conto della specificità delle istituzioni culturali e delle attività ad esse affidate. Si tratta di vincoli negli acquisti di beni e servizi e un irrigidimento procedurale che ridimensionano notevolmente l'autonomia gestionale. E qui è il vero nodo: enti nati sulla spinta dell'esigenza di dotare questi soggetti di capacità imprenditoriale, vengono assimilati alle pubbliche amministrazioni che li avevano creati per svincolarli dai propri limiti organizzativi. Così i gestori di beni e attività culturali, con personalità giuridica di diritto privato, se partecipati "in qualsiasi forma" dagli enti pubblici, tornano ad essere sottoposti a vincoli pubblicistici e assoggettati a una serie di norme, come il codice dei contratti pubblici o quelle in materia di trasparenza e anticorruzione che ne rendono complicata la gestione.

Un passo in avanti è sicuramente rappresentato dal Codice del Terzo Settore,

che include anche gli enti le cui attività hanno a oggetto interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, nonché l'organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale. In parallelo analogo riconoscimento viene operato per le imprese sociali, ai sensi del d.lgs. n. 112/2017. Nel primo caso sono previste forme di co-programmazione e co-progettazione tra le pubbliche amministrazioni e gli enti del Terzo settore, nel secondo la possibilità per lo Stato, le Regioni, gli enti locali e gli altri enti pubblici di affidare a soggetti del Terzo Settore beni culturali immobili per l'uso dei quali non è attualmente corrisposto alcun canone e che richiedano interventi di restauro, al fine di una loro riqualificazione e riconversione. Rimane ancora aperto il problema del coordinamento delle disposizioni contenute nei decreti di riforma del Terzo settore e quelle dei beni culturali.

Sin qui si è dato conto dell'evoluzione del concetto di impresa culturale sia nel dibattito sul settore che sul piano normativo. Ma che ne è di tutte le forme squisitamente private, *profit* o *no profit* che popolano questo territorio? Società, cooperative, associazioni, lavoratori autonomi, nonché tutte le sottostanti aziende di filiera. Il tema, presente già da tempo nelle proposte delle rappresentanze di categoria, è apparso in tutta la sua evidenza durante l'emergenza covid: come individuare e riconoscere i soggetti partecipanti alla costruzione del processo culturale, degni di sostegno nella circostanza. Ma più in generale, chi può essere oggetto di benefici normativi e fiscali nel caso questi vengano emanati?

Per la prima volta le imprese culturali e creative (ICC) vengono citate in modo organico nella Legge di Bilancio 2021 (legge n. 178/2020), senza che questo avesse un seguito sul piano normativo nei tempi auspicati.

È solo nel '23, con la legge n. 206, cosiddetta per il Made in Italy, che la loro definizione normativa è compiuta. Con gli articoli 25 - 30 del provvedimento si chiarisce il concetto di impresa culturale e creativa e viene prevista l'istituzione di un registro a questa dedicato presso le Camere di Commercio, riconoscendo peraltro l'importantissimo ruolo del concetto di "filiera" anche in questo settore.

Nell'architettura complessiva dell'art. 25 – contenente ai commi da 2 a 5 e 7 i diversi elementi che concorrono alla definizione della platea delle ICC – lo strumento del decreto attuativo viene ad assolvere un fondamentale ruolo di chiarificazione, nella misura in cui è chiamato a tradurre siffatti elementi, nelle modalità e condizioni del riconoscimento della qualifica di ICC.

Viene così confermata l'inclusione nel campo di applicazione delle misure in materia di ICC di tutti i soggetti che svolgano un'attività economica rientrante nel perimetro individuato dalla Legge, a prescindere dalla forma giuridica adottata, compresi pertanto anche i lavoratori autonomi.

Successivamente con il Decreto n. 402 del 28 ottobre 2024 sono state disciplinate le modalità e le condizioni del riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa nonché le ipotesi di revoca.

È ancora il Decreto n. 460 del 18 dicembre 2024 a istituire l'Albo delle imprese culturali e creative di interesse nazionale: tali enti fanno parte della categoria generale delle ICC e hanno tutti i requisiti previsti dall'art. 25 L. 206/2023 e del citato decreto 402/2024, ma si distinguono in quanto in ragione della loro storia, prestigio e importanza strategica nel settore produttivo e culturale italiano, rappresentano un'eccellenza collegata al territorio nazionale. Tale Albo è istituito presso la Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura (DGCC) e l'iscrizione in esso è condizione per l'utilizzazione della denominazione "Impresa culturale e creativa di interesse nazionale".

Arriviamo così all'emanazione del citato decreto del 10 luglio 2025, il quale prevede i requisiti per l'iscrizione nella sezione speciale, destinata ai soggetti qualificati come ICC (secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 1 e art. 4, comma 2 del Decreto n. 402/2024) già iscritti nel registro delle imprese o nel REA e che abbiano dichiarato nei medesimi registri lo svolgimento dell'attività economica, presentando alla camera di commercio competente apposita domanda di iscrizione. A seguito di questa debbono essere verificati la validità delle informazioni contenute nella domanda di iscrizione e attuare, su segnalazione di terzi o

d'ufficio, idonei controlli volti ad accertare la validità delle informazioni relative ai requisiti degli iscritti e la permanenza di questi in capo ad essi.

Tale accertamento (ovvero lo svolgimento in forma di impresa, in via esclusiva o prevalente, una o più delle seguenti attività: ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione e gestione di beni, attività e prodotti culturali) avviene mediante verifica che il codice ATECO attribuito corrisponda all'attività prevalente esercitata dal soggetto. L'accertamento del possesso del requisito di cui all'art. 4, comma 3 (ovvero il carattere prevalente l'attività effettivamente esercitata dalla quale deriva, nel corso del periodo d'imposta di riferimento, un volume di affari superiore al cinquanta per cento di quello complessivo), del decreto ICC è invece condotto in base ai dati disponibili nel registro delle imprese e nel REA.

Al riguardo, l'ufficio del registro competente, accertata la completezza e la correttezza formale dell'istanza e previo esito positivo delle verifiche, iscrive il richiedente nella sezione speciale l'ICC nel rispetto del termine di cui all'art. 11, comma 8, del regolamento RI, ossia entro il termine di 10 giorni dalla data di protocollazione della domanda.

L'iscrizione nella sezione speciale comporta il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25 della Legge 206/2023.

Il conservatore del registro delle imprese, ove riscontrasse un esito negativo delle verifiche, è tenuto a provvedere alla cancellazione dell'impresa dal registro entro novanta giorni. L'impresa può trasmettere, entro 15 giorni, all'ufficio del registro competente proprie osservazioni e documentazione, al fine di comprovare il mantenimento dei requisiti per l'iscrizione.

A seguito dell'iscrizione, e in assenza di cancellazione, le aziende possono apporre le diciture «impresa culturale e creativa» e «ICC» nelle comunicazioni sociali e in ogni altra documentazione.

Concludendo, la portata di tale novità, pur avendo un carattere propedeutico

e declaratorio fino all'emanazione di provvedimenti specifici che riguarderanno l'intera categoria così come definita, è destinata a produrre effetti di portata persino superiore rispetto alle intenzioni del legislatore.

Non mancano tuttavia ambiti di perplessità, che qui ci limitiamo ad elencare. Anzitutto la creazione di un doppio registro (quello presso le Camere di Commercio e quello presso il MiC), con caratteristiche diverse, rischia di creare una gerarchia dovuta ad un'azione discrezionale del potere politico.

L'inclusione nell'elenco dei soggetti ammessi di molte aziende manifatturiere (vagamente caratterizzate dal cosiddetto *creative driving*) non risponde alle aspettative delle organizzazioni di categoria, finendo per assimilare alle ICC imprese che hanno già diverse forme di riconoscimento e rappresentanza, creando una sovrapposizione destinata a determinare ambiti di dubbia interpretazione. Infine, il riferimento tassativo ai codici ATECO tradisce lo spirito a cui era informata l'istanza di quelle imprese che vedevano nel registro speciale uno strumento più elastico e aggiornato rispetto ad una codificazione rigida e obsoleta, che non tiene conto di una sempre più veloce nascita di figure professionali legate alle crescenti esigenze del mercato della cultura.

Tali preoccupazioni non possono essere celate, ma non inficiano, a parere di chi scrive, l'importanza dell'innovazione che sarà destinata, come sempre succede, ad essere modificata e adeguata alle esigenze che emergeranno nel corso della sua attuazione.



IMPRESE CULTURALI E CREATIVE: L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

Carla Morogallo¹

Il settore culturale rappresenta uno degli ambiti più emblematici e strategici per l'identità e lo sviluppo dell'Italia. Le imprese creative culturali sono attività che si fondano sulla creatività, sul talento individuale, sul patrimonio culturale e svolgono un ruolo produttivo con lo scopo di creare valore culturale e sostenibilità economica. I settori disciplinari sono diversi: architettura, fotografia, design, moda, danza, musica, audiovisivo, teatro, editoria, media, gamification e tanto altro. Molti di questi settori poi si ibridano tra loro, soprattutto grazie alle tecnologie digitali, come ad esempio il ricorso agli NFT, o il costume ormai in voga da parte di brand di moda di produrre contenuti editoriali a supporto della propria identità.

Negli ultimi decenni, l'interesse verso le imprese e le attività culturali è aumentato, affiancando alla dimensione caratteristica (musei, archivi, teatri, biblioteche) una vasta rete di soggetti privati, del terzo settore e creativi, che operano a vario titolo nella produzione, valorizzazione e diffusione della cultura. In Italia le attività culturali, nel senso più vasto del termine, si intrecciano spesso con il turismo, la formazione e le politiche sociali, contribuendo a definire un ecosistema cultu-

rale ricco ma anche complesso, soprattutto rispetto alla sua natura e alla forma giuridica di appartenenza. Le fondazioni, le associazioni, le cooperative, le case di produzione, i musei, le collezioni, le gallerie sono o possono essere imprese culturali creative?

Un passaggio chiave nel riconoscimento delle attività culturali come impresa si è avuto con il progressivo consolidamento del concetto di impresa culturale e creativa (ICC). Secondo la definizione europea (Agenda europea per la cultura, 2007), le ICC sono quelle attività che “usano il capitale culturale come materia prima e il capitale creativo come risorsa di sviluppo economico e sociale”.

In Italia, Federculture ha svolto un ruolo di primo piano nel promuovere il riconoscimento delle imprese creative che ha portato alla legge quadro sul Made in Italy (legge 27 dicembre 2023). Da qui discende la creazione dell'albo delle imprese creative di interesse nazionale riservato a realtà che hanno cinque anni di attività e che sono dotate di archivio documentale. Ma ancora oggi, nonostante questi iniziali sforzi, le imprese culturali e creative assumono una pluralità di forme giuridiche, che riflettono la natura ibrida del settore (tra impresa profit e istituzione no profit, tra pubblico e privato). Istituti culturali, spesso non a scopo di lucro; fondazioni con finalità culturali e patrimonio vincolato; cooperative culturali o ancora SRL o SRLS come strumento operativo di istituzioni e musei. Queste realtà possono accedere a forme di agevolazioni fiscali e strumenti di finanza pubblica dedicati, come il credito d'imposta per le imprese culturali, l'Art Bonus (per chi sostiene la cultura) e fondi strutturali europei. In uno scenario così eterogeneo non è semplice distinguere fra quelle realtà che potenzialmente possono sostenere una programmazione a lungo termine, e quindi dotate di risorse e struttura adeguata allo sviluppo e non solo alle attività temporanee, e quelle che invece nascono per un progetto contestuale e vivono solo nel breve termine. Si tende infatti a considerare impresa culturale creativa ciò che ha ambizione culturale in termini di contenuto ma senza considerare che lo sviluppo di contenuto deve essere sostenuto da una cornice gestionale e amministrati-

¹ Direttrice generale, Triennale Milano

va adeguata, che consenta una crescita paritetica sia in termini culturali che in termini economici. Diversamente le imprese culturali creative saranno soggette a una forma di “assistenzialismo” economico nella ricerca costante di sostegno per garantire continuità alla propria strategia culturale, lavorando sempre solo sull’oggi per garantire la sopravvivenza. La trasformazione profonda che oggi vive questo settore è caratterizzata da una dimensione sospesa tra fragilità strutturali e grandi opportunità di rilancio. Le imprese culturali creative devono bilanciare due esigenze: la libertà creativa e la sostenibilità economica, e per farlo seguono alcune direttrici. Il modello economico forse più diffuso è quello dello sviluppo di contenuti su commissione, modello che non garantisce fino in fondo la libertà curatoriale. Ciò non dipende dalla natura del committente. Se pensiamo ai bandi pubblici possiamo capire facilmente quanto siano impattanti sulla scelta del contenuto. Lo sono allo scopo di finanziare un progetto che corrisponda esattamente a una determinata politica culturale; la regia in questi casi è indiscutibilmente nelle mani di chi gestisce le risorse.

L’Italia possiede un patrimonio culturale unico al mondo, ma le imprese culturali italiane operano in un sistema ancora fragile, frammentato e burocraticamente complesso. A differenza di altri paesi europei, dove il settore culturale è stabilmente riconosciuto come motore economico e strategico, in Italia le ICC faticano ad affermarsi come soggetti economici a pieno titolo. La consapevolezza crescente del loro valore strategico, unita alla spinta innovativa emersa negli ultimi anni, apre la strada a opportunità che richiedono visione, investimenti e politiche coordinate.

In questo scenario si affaccia anche l’arrivo di nuovi strumenti come il digitale e l’IA, ma molte istituzioni culturali restano ancora poco strutturate sul piano tecnologico. La tecnologia ha rivoluzionato molte imprese creative che hanno dovuto trasformare i processi creativi, i modelli di produzione e di distribuzione e le modalità del rapporto con il pubblico. A volte la tecnologia viene usata come strumento, altre volte come leva di innovazione per creare nuovi linguaggi. Anche in questo ambito lo scenario è a macchia di leopardo.

Per cogliere pienamente queste opportunità, occorre attivare strategie integrate su più livelli: investire nella formazione (rafforzare le competenze manageriali, digitali e interdisciplinari degli operatori culturali attraverso percorsi formativi mirati e continui, sia accademici che professionali); favorire reti e partenariati (le ICC possono trarre grande vantaggio dalla cooperazione tra enti pubblici, imprese, università e cittadini, valorizzando il lavoro di rete e le piattaforme collaborative); promuovere l’innovazione sociale (le pratiche culturali possono generare benessere diffuso se inserite in contesti di partecipazione civica, rigenerazione urbana e sviluppo locale); semplificare l’accesso a risorse e incentivi ma anche rendere più consapevoli e competenti in termini gestionali gli operatori culturali che si accingono ad avviare una impresa culturale e creativa.

Idealmente, bisognerebbe superare la visione emergenziale della cultura per inserirla stabilmente nelle politiche di sviluppo sostenibile. Il settore culturale non è un ambito residuale ma un motore di innovazione, inclusione e competitività. Riconoscerne il valore strategico significa investire nel capitale umano, nella creatività e nella qualità della vita delle persone e dei territori.

Il sistema culturale italiano è ricco di risorse, competenze e potenzialità, ma richiede oggi una nuova fase di consolidamento e rilancio. Una maggiore integrazione tra cultura, innovazione e sviluppo sostenibile può rappresentare la chiave per trasformare fragilità in opportunità e rendere le imprese culturali e creative davvero parte attiva dello sviluppo.

In Francia, la cultura è da decenni considerata una priorità nazionale. Il Ministero della Cultura dispone di risorse stabili (oltre l’1% del bilancio dello Stato) e promuove attivamente le ICC. Nel Regno Unito, le ICC sono riconosciute come “Creative Industries”, un comparto economico con un impatto rilevante sul PIL nazionale (oltre il 6%). Le ICC britanniche sembrano avere una forte ambizione nel competere sui mercati internazionali, una visione strategica integrata tra cultura, impresa e tecnologia.

Il sistema italiano, sebbene meno strutturato, presenta una diffusa vivacità cultura-

le e una straordinaria capacità creativa, spesso legate a iniziative locali, associative o individuali. Nel corso degli ultimi anni sono state sviluppate ricerche e analisi sul fenomeno delle imprese culturali creative, fra le più complete vi è la ricerca 2024 di Fondazione Symbola e Unioncamere sul sistema produttivo culturale e creativo. Lo studio rappresenta due macro-componenti del settore creativo: core e creative driven; il primo identifica le attività direttamente culturali e il secondo i settori produttivi che usano la cultura per fare innovazione. Entrambe le componenti hanno evidenziato una costante ripresa dal 2023 in avanti. Il sistema produttivo culturale e creativo italiano ha, chiaramente, delle nette differenze a seconda del territorio. In particolare, Milano è un palcoscenico molto interessante per lo sviluppo dell'intero sistema, vantando un valore aggiunto di 18,5 miliardi di euro derivante dal settore culturale e creativo che rappresenta il 17,7% dell'intero sistema nazionale (Io sono Cultura, 2024). Da questo dato su Milano nasce una riflessione che riguarda non solo l'offerta ma anche la domanda: si può pensare che lo sviluppo delle imprese culturali creative sia proporzionalmente legato alla domanda, alla sensibilità del pubblico che ne stimola lo sviluppo?

Oltre a questo, bisogna considerare che non è un caso che le imprese culturali si sviluppino dove vi sono economie a sostegno. Allora forse è utile lavorare sulla stimolazione dei territori, sulla possibilità di essere compartecipi della progettazione culturale e creativa perché essa sia coerente con i bisogni del luogo e perché sia davvero permeabile. Raggiunto questo obiettivo, sarà poi più semplice individuare le risorse a sostegno perché sarà relativamente più semplice investire in un progetto credibile.

Il tema economico è centrale non solo rispetto alla sostenibilità ma anche alla redditività. Le imprese culturali creative possono essere a scopo di lucro? La norma non richiama questo aspetto lasciando spazio quindi anche al terzo settore, alle istituzioni culturali formalmente non profit. Di contro, la normativa delle fondazioni di partecipazione, di natura privata con partecipazione pubblica, impone il "no profit", come se il profitto confliggesse con la vocazione pubblica e lo

scopo sociale e culturale che ne ha garantito l'identità giuridica. Questa posizione tradisce una impostazione che sconfigge il profitto – in ambito culturale – come elemento negativo e non in linea con lo scopo sociale. Ma è così anche quando il profitto prodotto da una buona capacità gestionale viene messo a disposizione della programmazione culturale e dello scopo sociale? Se costituisse un "tesoretto" per garantire sviluppo alle imprese culturali creative più meritevoli? Io credo che il profitto in ambito culturale debba essere considerato una leva di investimento, un modello circolare che consentirebbe di acquisire una legittimità sociale maggiore dell'attuale, derivata dal fatto che potremmo, ancor più concretamente, misurare gli impatti che la cultura genera.

Le imprese culturali creative possono essere una delle evoluzioni possibili di questo sistema nella misura in cui vengano chiariti natura giuridica, ruoli e funzioni e si definisca un perimetro preciso che dà forma alle diverse azioni: ideazione, progettazione, curatela, produzione, comunicazione, promozione. Azioni non scandite in ordine gerarchico ma circolari, propedeutiche le une alle altre.

Accanto a questa struttura è necessario dotarsi di strumenti e politiche che estromettano la precarietà, la mancanza di tutele e aumentino la capacità di investire nelle professioni culturali, dando maggiore potere economico ai contratti e garantendo compensi adeguati. L'aumento della produzione culturale in termini qualitativi richiede un aumento delle professionalità e delle competenze che vengano formate e riconosciute a livello economico e sociale.

La tendenza a inquadrare i professionisti culturali come operatori flessibili e trasversali, capaci di svolgere diverse mansioni contemporaneamente, svilisce la flessibilità e la creatività generando una delegittimazione delle professioni culturali. Su questi aspetti è fondamentale lavorare per generare un approccio diverso, che qualifichi le competenze e le riconosca. Si lavora in ambito culturale per un senso di appartenenza al bene comune, che fa leva sulla sensibilità personale e sulla formazione, non certo perché questa professione garantisce una solida posizione economica.

Economia e Cultura sono ancora distanti nell'immaginario comune. Una delle sfide è senza dubbio la possibilità di accorciare questa distanza. Come farlo? Non è una risposta facile perché non può prescindere dalla lettura del contesto, non c'è una ricetta universale. Dall'osservatorio di Triennale Milano che ho il privilegio di guidare, sostenuta da una competente e instancabile squadra di professionisti, mi rendo sempre più conto che la strategia culturale, la scelta del contenuto deve essere accompagnata da una attenta analisi dei bisogni, una accurata gestione economica, una strategia di sviluppo a lungo termine, la scelta di un linguaggio chiaro e coerente, una certa dose di coraggio/incoscienza, una competenza amministrativo-giuridica.

Sono tanti gli ingredienti da tenere insieme e considerarli singolarmente, seppur nel loro specifico valore, non porta al risultato migliore. Solo dalla relazione intersettoriale nasce il valore aggiunto.

POLITICA E INDUSTRIA CULTURALE: PROSPETTIVE E SFIDE PER IL FUTURO

Luca Formenton¹

L'industria culturale rappresenta uno dei settori più complessi e nello stesso tempo affascinanti del panorama economico e sociale di un Paese. Non solo è un motore di sviluppo economico, ma costituisce anche un elemento essenziale per la costruzione dell'identità collettiva e per la promozione del dialogo tra le diverse anime della società. La mia esperienza personale mi ha permesso di osservare il rapporto con la politica sia nelle imprese tradizionali, orientate al profitto, sia in quelle sociali o del terzo settore, che operano senza scopo di lucro perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Come responsabile del Saggiatore, della Fondazione Mondadori e della Fondazione Bookcity, ritengo fondamentale riflettere su come la politica possa realmente contribuire alla crescita e alla sostenibilità dell'industria culturale, superando le sfide attuali e cogliendo le opportunità future.

Il Saggiatore

Credo sia fondamentale per un'impresa culturale, nel senso tradizionale del termine, perseguire obiettivi che abbiano il profitto non come fine ultimo, ma

¹ Editore, presidente de Il Saggiatore. Presiede, inoltre la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori e la Fil - Filarmonica di Milano. È presidente del comitato di indirizzo della Fondazione Bookcity Milano.

come condizione necessaria per l'indipendenza economica dell'azienda. Quell'attività editoriale dove il profitto non è un fine ma una condizione necessaria. Per quanto riguarda in particolare l'editoria il fine principale dovrebbe essere quello di mettere a disposizione dei propri lettori libri come strumenti di conoscenza, siano essi saggi o fiction, offrire cioè strumenti per quel lavoro di progettisti della propria vita, che, come diceva Sartre, caratterizza le domande del pubblico più attento.

Il lavoro che Alberto Mondadori iniziò nel 1958 e continuò fino alla sua scomparsa nel 1976 ha rappresentato uno dei più formidabili tentativi di aggiornamento e sprovvincializzazione della cultura italiana. Per usare le sue parole: "il Saggiatore (...) sorge con lo scopo preciso di soddisfare le richieste e i gusti di un pubblico intellettualmente moderno (...) si propone di adeguare gradatamente la nostra cultura a quelle più avanzate (...) [1] e ancora in una lettera a Ranuccio Bianchi Bandinelli dell'aprile 1961: "Quello che conta (...) è il comune intento della sprovvincializzazione, di una strumentazione sempre più attenta della cultura e dei suoi rapporti con il quotidiano, (...) onde cessi la frattura sempre più avvertibile e sempre più dannosa fra cultura e vita (...)".

Questo progetto è stato anche il nostro nel corso di questi ultimi 30 anni, da quando cioè la casa editrice ha ritrovato la sua indipendenza: in queste ultime stagioni sul versante politico abbiamo spesso assistito a una sorta di rivendicazione dell'ignoranza come forma di resistenza sottoculturale, come emancipazione da presunte classi intellettuali dominanti, ma lontane da un ipotetico «paese reale» o dalla mai così tanto invocata «volontà popolare». Inoltre, la progressiva attitudine di buona parte della classe politica e dirigente a considerare l'essere umano un consumatore e non un cittadino, ha fatto sì che anche la produzione culturale sia spesso intesa come una proposta per l'intrattenimento, destinata al tempo libero e senza altro scopo che lo svago, seppur intellettuale. Dalla sua fondazione a oggi il Saggiatore ha cercato invece di indirizzare la propria politica editoriale a un'idea diversa di cultura scegliendo i propri libri in base alla capacità

di incidere sulla realtà, di rappresentare e comprendere il mondo e di condividere valori. I nostri libri, infatti, si rivolgono più alla contemporaneità che all'attualità. Ci sono poi alcuni principi che sono alla base del nostro lavoro odierno:

- la centralità dell'uomo;
- le voci e le narrazioni altre (fuori dal troppo spesso autoreferenziale dibattito italiano);
- il mondo com'è e non come viene rappresentato dal pensiero unico dei media;
- La democrazia come integrazione pluralistica dal basso.

Tutto questo con la convinzione, che ogni tentativo di rinnovamento della società passi solo attraverso una maggiore diffusione della cultura e quindi del libro - che, pur nel mezzo di trasformazioni mediatiche, rimane lo strumento insostituibile di diffusione del sapere.

Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori

Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori nasce per volontà dei familiari, con il principale intento di conservare e valorizzare la memoria del lavoro editoriale italiano e dei suoi principali protagonisti, a cominciare proprio dalla storia dei due editori, e delle case editrici da loro create, Mondadori e il Saggiatore, che hanno caratterizzato in modo significativo la miglior parte dell'attività editoriale del Novecento, sia sul piano dello sviluppo culturale sia su quello della creatività imprenditoriale.

Nei suoi quarant'anni di vita FAAM ha progressivamente ampliato le sue aree di attività.

Il primo periodo all'inizio degli anni ottanta e novanta del secolo scorso si è concentrato prevalentemente sulla conservazione della memoria editoriale, ossia sulla ricostruzione del catalogo storico della Arnoldo Mondadori Editore, l'acquisizione e l'inventariazione di parecchi fondi di protagonisti e imprese (oltre ad Arnoldo e Alberto Mondadori, Vittorio Sereni, Ervino Pocar, Domenico Porzio, Erich Linder e Agenzia letteraria internazionale, Rosa e Ballo editori, Alba de

Céspedes, Gianni Brera, Giorgio Colli, Franco Quadri, Enzo Ferrieri, Giuseppe Bottai, solo per fare qualche nome).

Gli archivi (2000 metri lineari) peraltro sono stati affiancati dai numerosi fondi bibliografici (oltre 200.000 volumi), che restituiscono una preziosa e completa testimonianza della storia editoriale italiana.

Con il passare degli anni alla conservazione della memoria editoriale si sono aggiunte nuove attività e iniziative: la formazione, con l'avvio del Master in Editoria nel 2002 in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano e l'Associazione italiana editori (nelle sue 23 edizioni sono stati selezionati più di 3700 candidati), le pubblicazioni, la divulgazione, con progetti per le scuole e numerosi convegni dedicati a tutti i protagonisti del mondo editoriale (esemplare in questo senso il convegno su Erich Linder, che ha dato piena luce, forse per la prima volta, alla figura dell'agente letterario).

Per quanto riguarda il nostro rapporto con la politica, a parte la lunga consuetudine con Regione Lombardia, socio benemerito di Fondazione fin dal trasferimento della sede a Villa Pizzone (Regione contribuì alla ristrutturazione della sede) e con cui si sono sviluppate innumerevoli iniziative partendo dall'importante mappatura di tutte le biblioteche lombarde, sono stati molto importanti i progetti Copy in Milan e Milan a place to read, realizzati con la collaborazione del ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale e dell'allora ministero per i Beni e le attività culturali e per il turismo. Due progetti che hanno contribuito a valorizzare da un lato il ruolo della mediazione editoriale nella diffusione della cultura italiana nel mondo, dall'altro la specificità di Milano quale città del libro e della lettura, dando vita non solo a mostre itineranti e convegni, ma anche a risultati concreti, come la nomina di Milano Città creativa Unesco per la letteratura, a conferma della forte identità editoriale della nostra città, e la nascita del Laboratorio Formentini per l'editoria nel 2015 (abbiamo recentissimamente festeggiato i dieci anni) grazie a una convenzione con il Comune di Milano, che è diventato il centro di attività e dibattito per l'intera filiera edito-

riale della città, aperto a cittadini e professionisti, con tavole rotonde, mostre, seminari professionali, corsi di formazione, convegni, laboratori per le scuole.

L'esperienza di Bookcity: un esempio virtuoso

Un'esperienza positiva che desidero inoltre ricordare è la nascita e l'organizzazione di Bookcity, oggi la più grande manifestazione dedicata al "cittadino lettore" non solo in Italia. Si tratta di una festa in cui il libro incontra il lettore, entrando in luoghi spesso lontani dall'attività culturale, in un movimento dal centro alla periferia che è diventato il suo tratto distintivo.

Nata nel 2012 grazie alla collaborazione tra il Comune di Milano che ha reso disponibili gratuitamente spazi storici della città, le Fondazioni editoriali milanesi, Corriere della Sera, Feltrinelli, Mauri e Mondadori, che si sono occupate dell'organizzazione e della ricerca di sponsor, e centinaia di editori che si sono fatti carico di portare i loro autori e organizzare gli eventi, Bookcity è riuscita, con un budget limitato di circa 400 mila euro, a coinvolgere ogni anno una media di 200 mila cittadini attraverso oltre mille eventi. Bookcity dimostra che, anche con risorse limitate, è possibile creare un impatto significativo sulla comunità, favorendo il dialogo tra autori e lettori e promuovendo la lettura come strumento di crescita personale e collettiva.

Politica e cultura: una visione strategica necessaria

Nonostante esempi virtuosi come Bookcity, il rapporto tra politica e cultura è spesso caratterizzato da una visione di corto respiro, che fatica a riconoscere il valore strategico di questo settore.

La cultura deve essere considerata un investimento a lungo termine per il benessere collettivo, non un lusso o un settore marginale. Tuttavia, i recenti tagli a livello locale e nazionale su cultura, ricerca e innovazione, tanto per fare un singolo esempio vanno in direzione contraria. L'abolizione dell'app 18, che era stata presa a modello in tutta Europa, è un esempio emblematico di questa miopia politica.

Inoltre, come sottolineato da Francesca Moncada in queste pagine, spesso gli

ORGANIZZAZIONI CULTURALI E CREATIVE DEL TERZO SETTORE: APPUNTI PER MOMENTI DIFFICILI

Federica Vittori¹

Premesse

Le imprese culturali e creative sono uno spettro ampio di organizzazioni che in modi diversi intrecciano i processi produttivi con l'arte, la cultura, l'artigianato, il design e ogni altro contenuto creativo e artistico. Ci si trova di fronte ad una eterogeneità di settori e mercati, di forme giuridiche e quadri normativi che determinano perimetri e potenzialità di azione molto diversi.

D'ora in avanti faremo riferimento alle organizzazioni culturali e creative che operano nel Terzo Settore, tenendo quindi fuori l'industria, l'artigianato, la libera professione e più in generale il settore profit.

Pur avendo ridotto di molto il campo di indagine, le organizzazioni che operano nel Terzo Settore in ambito culturale e creativo presentano una sorprendente di-

¹ Si occupa di empowerment di organizzazioni, progetti, persone e comunità. Lavora con *cheFare* dal 2015 di cui è fondatrice e Vicepresidente. Segue programmi e accompagnamenti strategici per lo sviluppo di fondazioni, cooperative, associazioni, pubbliche amministrazioni oltre che il design e lo sviluppo di progetti culturali e sociali multi-stakeholder per lo sviluppo dei territori e delle comunità. Progetta e conduce workshop, laboratori e seminari destinati a studenti e adulti. Insegna presso master universitari.

operatori pubblici ignorano la struttura non-profit delle imprese culturali, privilegiando associazioni dilettantistiche perché più chiaramente “non a scopo di lucro”. In un contesto nazionale e internazionale sempre più semplificato e brutale, riscoprire il valore della complessità attraverso investimenti in cultura, scuola e ricerca è una necessità urgente.

Aggiungo che è fondamentale promuovere la diversità e l'inclusione all'interno del settore culturale, sostenendo iniziative che diano voce ai gruppi tradizionalmente esclusi o sottorappresentati.

Collaborazione internazionale: il valore del dialogo

La politica inoltre dovrebbe promuovere la collaborazione internazionale, riconoscendo il valore del dialogo e dello scambio culturale. L'esempio di Milano Città creativa Unesco per la letteratura, nata come ho scritto in precedenza, grazie alla collaborazione di enti pubblici e privati è un esempio per ulteriori attività analoghe. L'Italia, con il suo straordinario patrimonio culturale, ha l'opportunità di aprirsi al mondo, favorendo la cooperazione con altri Paesi e partecipando attivamente alle reti culturali internazionali. Questo non solo valorizza il nostro patrimonio, ma permette anche di apprendere dalle esperienze altrui e sviluppare nuove idee.

Conclusione

L'industria culturale ha bisogno di una politica che sappia ascoltare, agire e investire nel futuro. Solo così sarà possibile trasformare le sfide in opportunità e costruire un sistema culturale solido e sostenibile. Il mio impegno, attraverso le realtà che rappresento, è quello di continuare a lavorare per un dialogo costruttivo tra cultura e politica, affinché questo settore riceva finalmente l'attenzione che merita.

versità sia in relazione alle attività che svolgono -curatela e produzione di festival, arte pubblica, promozione della lettura, gestione dei servizi culturali, gestione del patrimonio, etc- che guardando alla forma giuridica -associazioni, fondazioni, cooperative, circoli, collettivi, imprese sociali, associazioni di volontariato e tante altre-. Coesistono così, all'interno di uno stesso settore, linguaggi, procedure, abitudini e culture organizzative molto diverse tra loro che intrecciano elementi mutuati dal profit, dalla pubblica amministrazione, dal volontariato, dalle autogestioni, dalle forme di autoproduzione e così via.

A fronte di questa eterogeneità credo che oggi esistano degli elementi specifici che caratterizzano e accomunano le organizzazioni citate e che permettono di articolare un discorso sulle *conoscenze e competenze imprenditoriali e manageriali utili per lavorare in questo settore*.

Cosa hanno in comune le organizzazioni culturali e creative del Terzo Settore

Naturalmente gli aspetti condivisi sono molteplici, ma in questa sede ne metteremo in luce solo alcuni.

Le organizzazioni culturali e creative nel Terzo Settore sono caratterizzate al loro interno da un'interazione costante tra elementi costitutivi, molto diversi tra loro. Il primo elemento è rappresentato dalla natura dei linguaggi artistici, creativi e culturali che hanno specificità forti: richiedono libertà espressiva, non piena prevedibilità dei risultati attesi, il seguire traiettorie non programmate ex-ante, la ricerca dell'inedito come elemento cardine della produzione, il desiderio e la ricerca di senso come motore dell'azione. Il secondo elemento è che questi aspetti devono essere introdotti e regolati all'interno della gestione organizzativa, che richiede efficienza, replicabilità, ottimizzazione di tempi e risorse, prevedibilità dei risultati e dell'allocazione delle risorse. Questi due primi aspetti sono comuni a tutte le organizzazioni che operano nel campo della cultura e della creatività. L'appartenenza al Terzo Settore aggiunge, tuttavia, degli elementi assolutamente specifici quali: la non profittabilità delle organizzazioni, la vocazione universale delle produzioni,

l'accessibilità della fruizione -tanto fisica quanto economica e psicologica-, la messa in opera di principi di democrazia culturale, piegando di fatto le due logiche appena descritte ad elementi quali, a titolo di esempio, la gratuità di fruizione, la partecipazione volontaria, la produzioni di impatti socio-culturali.

Il secondo aspetto che si vuole mettere in luce è che, in conseguenza di quanto appena detto, tradizionalmente le persone impiegate nelle organizzazioni culturali e creative nel Terzo Settore hanno conoscenze e competenze specifiche. Troviamo artiste, storici dell'arte, filosofe, curatori, sociologhe, storici, biblioteccarie, antropologi, educatrici e così via. Le professioni culturali e creative sono alimentate anche dal desiderio di impegno culturale, civico, politico che trova casa nell'ambito del Terzo Settore. Raramente si trovano figure interamente dedicate al management, alla ricerca e sviluppo, alla gestione delle risorse umane e dei processi. Quasi sempre invece sono presidiate la gestione economica e la comunicazione, talvolta in maniera strutturata, altre grazie a persone impegnate prevalentemente in altre funzioni e con competenze costruite sul campo. Questo avviene per una molteplicità di fattori tra i quali citiamo la cultura organizzativa, le piccole dimensioni della maggior parte delle organizzazioni e la concorrenza del settore profit per quanto riguarda le funzioni trasversali.

Il terzo elemento comune che caratterizza queste organizzazioni è quello di muoversi in un sostanziale unico mercato dei finanziamenti possibili. Di fatto, c'è concorrenza tra le organizzazioni sull'approvvigionamento delle fonti di finanziamento, in particolare quando si guarda ai bandi pubblici o privati. La costruzione di partenariati e reti sposta la competizione dalle singole organizzazioni a quella tra gruppi di organizzazioni ma non modifica l'assetto competitivo a fronte di risorse scarse.

Infine, un quarto comune denominatore è essere regolamentate dal Codice Unico del Terzo Settore introdotto nel 2017 e perfezionato a più riprese negli anni successivi. Si tratta di un corpus normativo apposito per il no-profit che ha permesso di superare tre elementi critici: la precedente frammentazione delle fonti normative; la conseguente necessità di colmare con normative altre i vuoti legi-

slativi derivanti da un'imperfetta giustapposizione delle fonti e l'ambigua collocazione del Terzo Settore come quel qualcosa tra lo Stato e il Mercato, privo di un proprio ed originale "campo di gioco".

Guardando alle competenze, questi due ultimi aspetti citati hanno contribuito a modificare la composizione delle professioni all'interno delle organizzazioni dando maggiore peso alla capacità di interpretare e gestire gli aspetti economici, la compliance e l'accountability.

In sintesi, possiamo dire che il Terzo Settore culturale e creativo è uno spazio - economico e regolamentato - posto all'intersezione tra logica delle organizzazioni, la vocazione del no-profit e le competenze delle produzioni culturali e creative. Ciascuna organizzazione trova nel dialogo tra questi elementi la propria specificità attraverso il lavoro di persone con peculiari percorsi di vita e di carriera.

Una interpretazione pessimistica del settore

Lo spazio economico in cui si muovono le organizzazioni culturali e creative del Terzo Settore è endemicamente caratterizzato da scarsità di risorse derivante da un quadro di finanze pubbliche che ha sistematicamente disinvestito in arte, cultura, welfare, scuola, politiche industriali. A corredo si trovano stipendi e tassi di produttività bassi, scarsa capacità di attrarre persone giovani a causa dei salari modesti e delle precarie prospettive di vita e carriera.

La competitività tra organizzazioni per il reperimento delle risorse porta generalmente ad un rafforzamento progressivo di quelle organizzazioni in cui sono presenti competenze alte e specializzate, in grado di aggiornarsi, capaci di sviluppare alleanze efficaci, sviluppare economie di scala e assumere dimensioni progressivamente maggiori. E questa sembra una tendenza in atto anche nel Terzo Settore culturale e creativo.

Guardando ai modelli di business, sempre più il comparto sembra premiare organizzazioni-quasi-imprese, da un lato, e organizzazioni di volontariato, dall'altro. Le organizzazioni-quasi-imprese sono in grado di stare in un mercato competitivo con logiche di impresa, mentre le organizzazioni di volontariato sono capaci

di aggregare la spinta della libera partecipazione secondo le logiche di gratuità.

Chi si trova nel mezzo -ovvero quelle organizzazioni piccole e medie con modelli di business legati al reperimento di fondi per progetto -sembra fare fatica a restare al passo, anche a fronte di un funding mix credibile. Questo modello di business comporta un grande investimento di tempo per il reperimento delle risorse, un'ingente produzione di elementi amministrativi e rendicontativi, minori marginalità, maggior tasso di imprevedibilità delle entrate e quindi minore capacità di programmazione.

Queste organizzazioni, che sono però la maggioranza di quelle culturali e creative nel Terzo Settore, oltre a rischiare di rimanere schiacciate dal loro stesso modello operativo, non dispongono generalmente delle competenze specializzate a sostenere le pressioni di contesto. A livello di comparto una evoluzione è avvenuta: si sono progressivamente diffuse conoscenze e strumenti mutuati dal profit per la gestione economica e finanziaria, la pianificazione, l'accountability; elementi importati dal management pubblico per la gestione degli aspetti rendicontativi e la valutazione dell'efficacia delle risorse allocate e dei cambiamenti prodotti.

Questo ha prodotto una positiva armonizzazione di settore per quanto riguarda aspetti gestionali, procedure e prassi a supporto della strategia e delle operatività. Per altro si tratta di strumenti che nel tempo sono riusciti ad assumere una fisionomia propria, sistemando le inevitabili forzature e sbavature che derivano da traduzioni tra mondi molto diversi tra loro.

Tuttavia, nel Terzo Settore culturale e creativo questi nuovi standard procedurali - necessari e salutari - non sono stati accompagnati da un progressivo aumento della presenza di persone specializzate.

In sintesi, il modello premiante che emerge dalle condizioni di contesto sembra spostarsi sempre più lontano dall'associazionismo così come lo abbiamo conosciuto, a favore di organizzazioni grandi, con competenze specializzate tanto sotto il profilo culturale quanto sotto quello manageriale, in grado di sostenere un alto tasso di aggiornamento e una ingente produzione di adempimenti amministrativi. Il peso delle

funzioni trasversali (amministrazione-finanza e controllo, comunicazione, gestione delle risorse umane, ricerca e sviluppo, it, gestione legale) è aumentato e questo di fatto richiede alle organizzazioni di assumere dimensioni minime maggiori di un tempo, costituendo di fatto una barriera all'entrata per le nuove organizzazioni.

Per molte organizzazioni culturali e creative del Terzo Settore l'insieme di questi elementi potrebbe produrre una compromissione dei presupposti che ne abilitavano l'esistenza mettendo a rischio il lavoro di molte e molti.

Come possono quindi sopravvivere le piccole e medie organizzazioni culturali e creative del Terzo Settore, tipicamente abitate da persone con background culturale e creativo e già progressivamente managerializzate, che non vogliono stravolgere il proprio modello operativo?

La domanda è naturalmente retorica. La pressione verso una trasformazione radicale dei modelli di business e dei funding mix è enorme e richiede una riflessione significativa a ciascuna organizzazione. Nel mentre, forse, qualcosa si può fare. Di seguito qualche appunto per un piccolo prontuario per momenti difficili.

Vigilare sulle condizioni di operabilità

Sebbene il Terzo Settore mostri una predisposizione all'auto-immolazione per cui una cosa si può fare a qualsiasi condizione - di volta in volta in nome della realizzazione, della missione, del cambiare il mondo, del più bel lavoro del mondo - può essere utile metterla da parte e osservarsi con ragionevole distacco. Così che ciascuna organizzazione possa chiedersi fino a che punto è disposta ad operare e rischiare in un contesto essenzialmente avverso alla sua stessa sopravvivenza.

In assenza di advocacy di comparto strutturata, spetta a ciascuna organizzazione riuscire a leggere costantemente il contesto e le sue rapide trasformazioni per sapere esattamente fino a che punto può sostenere il rischio di investire, resistere, trasformarsi o essere espulsa.

È quindi importante che all'interno delle organizzazioni venga portata avanti un costante monitoraggio. Per rimanere aggiornati sul quadro esterno serve un'analisi di contesto supportata dai dati, occasioni di confronto con altre

organizzazioni del comparto, la valutazione delle implicazioni del quadro normativo sulla propria organizzazione. Internamente vanno definiti, e poi monitorati strettamente, gli indicatori di salute della propria organizzazione: indicatori economici, di soddisfazione delle persone impiegate, di buon esito degli adempimenti di legge e di quelli previsti dal sistema di finanziamento (accountability).

Monitorare il rispetto della mission

Gli apparati gestori introdotti da un lato hanno contribuito ad un innalzamento delle competenze, ma dall'altro non sono neutri come potrebbero sembrare. La procedura si è sostituita alla dialettica, gli adempimenti al ragionamento, la necessità di dare conto ex-ante all'assunzione di rischio politico culturale e sociale. I progetti hanno faticato sempre di più ad essere dispositivi per intervenire nei tessuti socioculturali con effetti redistributivi reali, trasformandosi in unità di produzione per l'auto-sostentamento.

Quello che emerge da questo panorama è un comparto più preparato, con competenze maggiormente diffuse tra piccole e grandi organizzazioni, più burocratizzato e più innocuo.

Un'organizzazione culturale e creativa che opera nel Terzo Settore deve riuscire a non soccombere a nessuna delle tre logiche in campo (culturale, civica, economica), ma provare a tenere in equilibrio tutti gli elementi. E' bene ricordarsi ogni giorno che gli apparati gestori sono al servizio della mission e non il contrario, servono a facilitare il lavoro e far emergere il valore culturale e sociale prodotto. Altrimenti si diventa dei serissimi passacarte convinti di fare il bene della società con conseguente demotivazione delle persone coinvolte e generale perdita di senso. Spetta a chi ha la responsabilità di governo monitorare su questo aspetto. Vediamo come.

Gestire la complessità

Se il valore aggiunto di un'organizzazione culturale e creativa del Terzo Settore si trova nello spazio ibrido derivante da forze contrastanti, sarà l'articolazione di governance a dover riflettere e mantenere vivo questo spazio.

La governance quindi non solo come riflesso del rischio di impresa ma come luogo in cui si giustappongono visioni tanto strategiche quanto conflittuali, “by design”. Non per impantanarsi in sedute lunghissime, ma per dare voce alle componenti del valore, vigilare sull’andamento del settore e sulla propria efficacia politica e culturale come esplicitato nei due paragrafi precedenti. Questo vuol dire costruire una governance in grado di assumere rischi ben ponderati, *in primis il rischio di provare ad avere un qualche tipo di potere reale di cambiare le cose attraverso il dispiegarsi dell’insieme delle attività e dei progetti in corso, senza soccombere alla logica del “progettino-carino”*. Internamente, vuol dire costruire un’articolazione del potere plurale, reale, condivisa, conflittuale, creativa e soprattutto capace di rinnovarsi nel tempo.

Strategie come mappe

Una gestione del potere equilibrata ha maggiori possibilità di articolare strategie efficaci, tanto all’esterno quanto all’interno delle organizzazioni. Strategie attente che tengano conto del settore, -inclusi i macro-trend e gli scenari internazionali- e delle proprie caratteristiche. Strategie puntuali che non diventino rigide, ma risultino adattive, vive, non lineari, definite in un continuum tra organizzazione e ambiente. In concreto, è utile stilare un piano strategico ed un piano operativo che fissino obiettivi concreti e quantificabili. È poi fondamentale utilizzarli come mappa di navigazione, sapendo che la rotta può cambiare in base ai dati che vengono via via raccolti. Confrontando i dati previsionali -non esclusivamente economici- con quello che effettivamente accade in itinere, la strategia prende corpo nell’operatività, diventando modellabile e in grado di sostenere una crescita che procede per prove ed errori. Pensando ad un’organizzazione come un sistema, si crea così un meccanismo di feedback e retrofeedback, in grado di tornare sui propri passi se necessario, lontana da forme egoiche, narcisistiche e rigide della gestione del potere.

Strutture organizzative come recettori sensoriali

Per sostenere delle strategie con queste caratteristiche serve un’impostazione organizzativa che non separi “la testa” dal “corpo”, ma che sia capace di articolare elementi importanti lungo la catena del valore fino alle unità più “periferiche”.

Ogni persona che lavora nell’organizzazione deve essere consapevole di essere portatrice attiva di elementi strategici che possono cambiare anche grazie alle informazioni di cui dispone.

Si tratta, quindi, di costruire un’organizzazione che favorisca l’ascolto, che lavori costantemente per una decolonizzazione dello sguardo, tenendo viva l’ossessione per l’“altro”, così come ci si aspetta da chi fa cultura nel Terzo Settore. Questo permette di aggiornare in itinere mappe, filtri, logiche, e i dispositivi di pianificazione e protezione dai rischi di cui ci si dota. In pratica vuol dire cercare di eliminare ogni elemento inquinante all’interno dell’organizzazione (per lo più rubricabili come “egoproblems”) favorendo momenti di confronto puntuali ed efficaci che favoriscono la circolazione di quelle informazioni che possono modificare in meglio l’operatività e la strategia. Insomma, una maniera economica di fare implementazione di processo.

In conclusione

Per costruire mondi possibili, e possibilmente migliori - perché poi è questa la mission di settore- occorre un ecosistema che seppur ostile non sia del tutto inadatto alla vita delle organizzazioni. Occorrono persone preparate e motivate nel mettere a disposizione il proprio sapere per costruire percorsi che portino a uscire da sé e incontrare l’altro, l’inedito.

Serve un piano, una strategia che non diventi procedura ma resti dialettica. Serve saper usare bene i soldi, e più in generale tutte le risorse per un’ecologia profonda in grado di trasformare l’esistente. Serve raccogliere dati di settore, di contesto, di soddisfazione, di buona riuscita dei progetti e poi utilizzarli. E non è detto che basti².

² Bibliografia

- Fondazione Symbola, Unioncamere, Deloitte & Centro Studi “Guglielmo Tagliacarne” (2024). *Io sono cultura 2024. La centralità della cultura come motore di innovazione sociale ed economica*
- cheFare (2024). *laRivista #2 A cosa serve la cultura?*, contributi di Niessen B., Giannella D., Carozzi I., Ricci M., Patacchini E. C., Pacifico F., Cossu A., Zedda M. P., Ippolita, Dubini P., Bonini T., Carnevali D., Sinigaglia S., D’Ovidio M., Brambilla G., D’Amico F. D., Verona F. e Mancuso M.
- Carazzone, C., Vita (2018). *Due miti da sfatare per evitare l’agonia del Terzo Settore*
- Attali, J. (2010). *Sopravvivere alle crisi: sette lezioni di vita*, Fazi Editore
- De Toni, A. F., & Comello, L. (2005). *Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet Università



LE ICC E L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

Alberto Improda¹

Il contesto economico-sociale in cui si trovano oggi ad operare le Imprese Creative e Culturali, caratterizzato da alcune peculiari specificità, viene da più parti identificato con la definizione di Economia della Conoscenza.

La paternità del concetto viene usualmente attribuita all'economista austriaco Peter Drucker, che ne ha coniato il nome ed esplorato diversi aspetti già in un saggio del 1966, dal titolo "The Effective Executive".

La Conoscenza, ovviamente, rappresenta un elemento che da sempre contraddistingue l'Uomo e lo accompagna nel suo percorso attraverso la Storia.

Fino a tempi relativamente recenti, tuttavia, i legami e le interazioni tra l'Economia e la Conoscenza mai erano stati oggetto di adeguata attenzione e di analitico studio.

Si suole stabilire la nascita di una Economia della Conoscenza in coincidenza con l'avvento del Capitalismo Liberale, all'inizio del XIX secolo, quando la Rivoluzione Industriale traspone il sapere scientifico all'interno dell'azienda e conduce ad un'ampia Meccanizzazione del lavoro e della produzione.

Nel corso dell'Ottocento, il Capitalismo Liberale evolve in quello che viene comunemente definito il Capitalismo Fordista, nell'ambito del quale la Conoscenza

viene applicata in modo sistematico alla pianificazione del lavoro e dei suoi processi, introducendo il Management Scientifico della Produzione.

In questa fase, caratterizzata da una enfaticizzazione dell'applicazione del Sapere all'interno alla fabbrica, si assiste ad una analitica parcellizzazione e standardizzazione del lavoro, organizzato secondo una struttura verticale e nettamente gerarchica, per dare luogo alla cosiddetta Produzione Industriale di Massa.

Nel Secondo Dopoguerra, il modello fordista inizia a mostrare i suoi limiti e diviene progressivamente meno centrale, contestualmente alla diffusione di un modello di Capitalismo Post-Fordista, in cui la Conoscenza si svincola dalla stretta attinenza alla singola azienda e comincia a diffondersi nella società.

Il Sapere, in questa nuova fase, si libera dai beni materiali ai quali viene applicato ed inizia a vivere di vita propria, penetrando pervasivamente nella realtà; da ciò consegue una proliferazione delle imprese ed un dimensionamento più snello dell'azienda, con un graduale superamento delle strutture organizzative verticali e gerarchiche, per l'affermazione di un paradigma organizzativo spiccatamente reticolare e orizzontale.

Negli ultimi decenni del secolo scorso, infine, si assiste al superamento del modello di Capitalismo Post-Fordista e all'affermazione del cosiddetto Capitalismo Cognitivo: i fenomeni della Globalizzazione e della Rete determinano una propagazione della Conoscenza con una vastità e con una velocità storicamente inedite.

Il Sapere, conseguentemente, rompe qualsiasi residuo vincolo con i suoi supporti materiali e con i gangli della specifica impresa, per assumere una valenza maggiormente autonoma e potenzialmente universale.

Possiamo dire che il Capitalismo moderno, sin dai suoi albori, è sempre stato una Economia della Conoscenza, nel senso che il valore è stato nelle varie epoche storiche costantemente prodotto dalla organizzazione, dallo sfruttamento e dall'accrescimento del sapere disponibile, ovviamente secondo modelli e con modalità di volta in volta differenti.

¹ Managing Partner dello Studio Legale Improda e il Presidente del Centro Studi e Ricerche Improda, docente presso diversi enti universitari e istituti di studio a Roma e a Milano, svolge il ruolo di speaker in conferenze, convegni e workshop, organizzati nelle varie aree del Paese da associazioni industriali, camere di commercio ed enti associativi. È presidente di Fondazione Città Italia e Centro Studi Cross Route Impresa, vicepresidente in Cultura Italiae e nell'associazione culturale Entroterra, membro del consiglio direttivo di ESG European Institute e del consiglio di amministrazione di Forma Mentis.

Ma, come si accennava in premessa, quella attuale viene usualmente considerata l'epoca della Economia della Conoscenza per antonomasia.

Nell'ambito degli studi accademici, peraltro, non si è mai addivenuti ad una definizione pacifica e condivisa di Economia della Conoscenza (Vincenzo Zeno Zencovich – Giovanni Battista Sandicchi, *L'Economia della conoscenza e i suoi riflessi giuridici*, in *Diritto informazione e informatica*, 2002, 971).

La posizione più comunemente accolta ritiene che questa espressione indichi un sistema nel quale: i) vi sia una elevata quota di occupazione con alto grado di competenza; ii) il peso dei settori collegati all'informazione e alla cultura è particolarmente significativo; iii) la quota di capitale intangibile nello stock di capitale totale risulta prevalente rispetto a quella del capitale fisico (Dominique Foray, *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna, 2006, 9).

Tale definizione appare coerente con quella fornita dalla Commissione Europea: *“L'espressione “economia della conoscenza” indica in genere un'attività economica che non si basa soltanto su risorse “naturali” (come l'agricoltura e le miniere) ma anche su risorse “intellettuali”, come il know-how e le competenze specialistiche. Alla base del concetto di economia della conoscenza è il riconoscimento che il sapere e l'istruzione (chiamati anche “capitale umano”) possono essere considerati beni commerciali o prodotti e servizi intellettuali che possono essere esportati con profitto”* (AA.VV., *il diritto d'autore nell'economia della conoscenza*, in *UE – Libro Verde*, 16 luglio 2008, 466).

E' stato anche detto, con approccio meno economicistico: *“quando si afferma che la civiltà del nuovo millennio è connotata dal fine della conoscenza, per cui viene detta “knowledge” ovvero “information” society, ci si riferisce al paradigma culturale per il quale ciò che definisce l'uomo (e con lui l'esperimento della vita) è la sua attitudine a perseguire un sempre migliore adattamento, acquisendo sempre maggiore informazione e conoscenza”* (Alfredo Viterbo – Arnaldo Codignola, *L'informazione e l'informatica nella società della conoscenza*, in *Diritto informazione e informatica*, 2002, 23).

Secondo un'accezione particolarmente diffusa, il significato dell'Economia della Conoscenza risiede negli effetti di quella che Paul Romer ha definito una *“soft revolution”*: nella nostra società, secondo l'economista statunitense, hanno assunto, dal punto di vista economico e non solo, una inedita centralità quegli elementi definiti di volta in volta *“soffici”*, *“immateriali”*, *“intangibili”*.

Possiamo insomma considerare un principio riconosciuto l'assunto per cui *“l'economia della conoscenza fondata sul sapere e sul lavoro intellettuale è una novità epocale, che costituisce, al tempo stesso, lo sviluppo e il superamento della società industriale, fondata sulle macchine e sul lavoro manuale in fabbrica, che a sua volta ha costituito lo sviluppo e il superamento dell'economia agricola, fondata sulle piante e sugli animali domestici e sul lavoro manuale nei campi”* (Bruno Arpaia – Pietro Greco, Pietro, *La cultura si mangia!*, Guanda, Parma, 2013, 39-40).

In questo inizio di Terzo Millennio, dunque, *“si è passati da un sistema in cui la maggior parte del valore era data da input fisici – lavoro, macchinari, materia prime – a un sistema in cui la maggior parte del lavoro è prodotta da input immateriali legati alla conoscenza, all'intelligenza e alla creatività umane, condizioni fondamentali per trasformare i saperi in innovazione e sviluppo. Perché è la capacità di innovare, creare continuamente, piuttosto che quella di produrre o ri-produrre meccanicamente, che oggi consente di costruire vantaggi distintivi e duraturi”* (Irene Tinagli, *Talento da svendere*, Einaudi, Torino, 2008, IX).

Le peculiari caratteristiche dell'Economia della Conoscenza determinano conseguenze di primaria importanza sul ruolo, nell'ambito del Contemporaneo, delle Imprese Creative e Culturali.

La Conoscenza, come abbiamo visto, rappresenta oggi la materia prima per eccellenza, il fattore propulsivo e determinante per lo sviluppo dell'economia e il progresso della società.

Essa rappresenta per sua stessa natura un fenomeno fortemente dinamico e ha bisogno di essere costantemente incentivata, sviluppata, ampliata, dotata di contenuti nuovi e innovativi.

La Conoscenza, data la velocità e la vastità con cui ne avviene la propagazione e l'utilizzo, nella società dei nostri giorni tende a divenire rapidamente consumata ed obsoleta, ragion deve essere continuamente alimentata con contenuti inediti e originali.

Nella Economia della Conoscenza, conseguentemente, assume una valenza di fondamentale importanza la costante ed effettiva produzione di nuovi contenuti. Sebbene il termine Produzione sia comunemente utilizzato come sinonimo di Creazione, qui intendiamo volutamente enfatizzare il primo lemma, per un duplice ordine di motivi.

In primo luogo, la parola Produzione, evocando il pensiero marxiano e l'insegnamento di Benjamin, mette in risalto l'ampiezza del concetto di innovazione al quale si vuole fare riferimento, produttore un impulso che certamente tocca l'ambito artistico e culturale, ma investe l'intera realtà economica e sociale.

In secondo luogo, la parola Produzione mette in rilievo l'inserirsi dell'attività in esame nel suo contesto storico, con tutte le conseguenze derivanti dall'utilizzo dei materiali esistenti e preesistenti, per un deciso allontanamento dall'auratico assunto della *"formazione ex nihilo"* e dal *"mito della creatività e della poesia come fiat a un passo dal divino"* (Francesco Muzzioli, Letteratura come produzione, Napoli, 2010, 38).

La produzione di contenuti, insomma, oggi svolge un ruolo cruciale nel funzionamento della Economia della Conoscenza, che senza nuovi input viene a perdere la sua spinta vitale e a stagnare in una stazionaria ripetitività.

Questo significa che le Imprese Creative e Culturali, organizzazioni atte per loro stessa natura a produrre contenuti sempre nuovi, nel Contemporaneo vedono enfatizzata propria bifida natura e si trovano chiamate ad una duplice missione.

Da un lato, infatti, in quanto enti di stampo imprenditoriale, esse non possono certo perdere di vista le proprie funzioni sul versante privatistico, restando organizzazioni preposte a creare profitto e valore per i propri shareholder e stakeholder.

Dall'altro lato, però, le ICC sono interessate da un netto ampliamento dei propri compiti sul profilo pubblicistico, risultando la produzione di contenuti insita nella loro attività un necessario ed insostituibile carburante per il funzionamento dell'economia.

Le Imprese Creative e Culturali, dunque, portando avanti le proprie attività, oggi producono effetti al tempo stesso nel campo del Privato, realizzando valore di stampo aziendale e profitto per la compagine imprenditoriale, e nell'ambito del Pubblico, immettendo contenuti nuovi nell'ambito della società e svolgendo così una funzione a favore dell'intera collettività.

Tale assunto pone sotto una luce nuova anche il rapporto tra le ICC e gli istituti della Proprietà Intellettuale, a loro volta caratterizzati dalla natura di strumenti ontologicamente preposti a conseguire una pluralità di obiettivi.

Il Design, il Diritto d'Autore e il Brevetto per Invenzione, rispondendo invece il Brand a logiche piuttosto diverse, risultano infatti accomunati dall'essere destinati a soddisfare distinti ordini di esigenze, contemperando obiettivi diversi e astrattamente contrapposti.

Da un lato, gli IPR in questione rivestono una funzione di tutela degli interessi personali dei titolari, sancendone il diritto a godere dei frutti morali e patrimoniali scaturenti dalla propria creatività.

Dall'altro lato, il Design e il Brevetto sono posti dall'ordinamento a salvaguardia dell'interesse della collettività a vedere questi stessi frutti rientrare nel patrimonio cognitivo pubblico.

Tale seconda funzione usualmente non viene collegata al ruolo del Diritto d'Autore, istituto di particolare importanza per il funzionamento delle ICC ed oggi spesso oggetto di contestazione.

Il Diritto d'Autore, a differenza di altri fenomeni giuridici, si è sviluppato in epoche relativamente recenti e dunque può in qualche modo essere considerato un portato della modernità.

Sebbene in Italia, segnatamente nel Ducato di Milano e nella Repubblica di Ve-

nezia, già nel Cinquecento si conosca il fenomeno dei Privilegi riconosciuti dalle pubbliche autorità in favore degli stampatori, l'origine del Diritto d'Autore vero e proprio viene comunemente fatta risalire all'English Copyright Act del 1709.

In tale atto, emanato dalla regina Anna d'Inghilterra, viene infatti promosso *"the encouragement of learning, by vesting the copies of printed books in the authors of purchasers of such copies during the times therein mentioned"*.

Si afferma così il copyright quale diritto esclusivo alla riproduzione, inizialmente riconosciuto alle sole opere suscettibili di essere riprodotte a mezzo stampa, con una connotazione di stampo nettamente utilitarista.

Il diritto di esclusiva, in questa fase, trova il suo fondamento nel rispetto per la componente più prettamente lavorativa dello sforzo produttivo, risultando in secondo piano il gradiente di personale originalità dell'autore, del quale non vengono protetti i diritti morali.

L'istituto viene poi disciplinato in maniera più strutturata da una legge federale degli Stati Uniti del 1790 e soprattutto dalle leggi della Francia rivoluzionaria in materia di proprietà letteraria e artistica, introdotte nel 1791 e nel 1793.

Queste ultime introdussero la distinzione – divenuta propria del modello latino – tra diritti patrimoniali e diritti morali, basandosi sui concetti propri della dottrina filosofica giusnaturalistica.

L'opera dell'autore così dalla fine del Settecento viene ritenuta oggetto di sacra e inviolabile proprietà, fondata sull'incomprimibile diritto naturale degli uomini a godere dei frutti delle proprie fatiche.

Ragioni storiche, dunque, hanno fatto in modo che il Diritto d'Autore si sia sviluppato, fino ai giorni nostri, secondo logiche fortemente ancorate al paradigma della proprietà, in un continuo temperamento dei principi propri dell'utilitarismo e del giusnaturalismo.

Da più parti oggi si ritiene che l'istituto, proprio per questo suo forte ancoraggio alla propria natura dominicale, rappresenti uno strumento ormai obsoleto e anacronistico, auspicandone un radicale superamento.

Certamente il Diritto d'Autore costituisce un istituto che deve essere oggetto di un attento ripensamento, in quanto investito in maniera particolarmente diretta dalle novità tecnologiche che in questi anni stanno sopraggiungendo ad un ritmo sempre più intenso.

In particolare dal punto di vista delle ICC, tuttavia l'argomento deve essere affrontato in modo realistico e pragmatico, senza mai perdere di vista un concetto imprescindibile: il Diritto d'Autore rappresenta uno strumento per consentire ai Produttori di Contenuti di immettere nella società elementi sempre nuovi di novità e creatività, essenziali per il funzionamento dell'Economia della Conoscenza e per il progresso della collettività.

Qualsiasi intervento sul Diritto d'Autore, quindi, deve essere calato in modo concreto e positivo nella effettiva società dei nostri giorni, tenendo conto delle sue specifiche caratteristiche ed evitando affascinanti ma perniciose fughe in avanti.

Ad avviso di chi scrive, insomma, un ripensamento del Diritto d'Autore, con il suo decisivo ruolo nella sfera giuridica dei Produttori di Contenuti, oggi non può prescindere dal considerarne anche gli aspetti economici ed una sua funzione lato sensu retributiva.

Nell'ottica di visioni maggiormente teoriche e proiettate nel futuro, si potranno certamente fare ragionamenti diversi ed elaborare costruzioni di natura meno prosaica.

In una Società Collaborativa quale quella prefigurata da Jeremy Rifkin, ad esempio, il Diritto d'Autore ben potrà avere un ritorno esclusivamente in termini di visibilità, reputazione e attenzione (La società a costo marginale zero. L'internet delle cose, l'ascesa del "common" collaborativo e l'eclissi del capitalismo, Mondadori, Milano, 2014, 3).

Oppure in una avveniristica Economia del Gratis, come quella delineata da Chris Anderson, l'istituto potrà probabilmente essere depurato, in tutto o in parte, del suo tradizionale aspetto retributivo (Free, Rizzoli, Milano, 2009, 13).

Ma, ragionando ex nunc e rebus sic stantibus, tenendo conto dell'odierno modello economico e sociale, appare evidente che i Produttori di Contenuti possono continuare a operare e immettere nel sistema elementi di originalità e di innovatività solo traendo da ciò anche un adeguato ritorno economico.

Ci piace qui menzionare una celebre frase tradizionalmente attribuita a Monsieur Beaumarchais, capofila nel 1850 degli artisti aderenti alla SACEM, struttura operativa in Francia ed equivalente alla nostra SIAE:

“Si dice che non è nobile per gli autori, battersi per gli interessi materiali quando si è in attesa della gloria. In effetti la gloria è molto invitante ma non ci si può dimenticare che per godere della bellezza di un solo anno solare, la natura ci condanna a 365 pasti!”

Insomma, appaiono allo stato inattuabili e sostanzialmente velleitarie le ipotesi, formulate sulla scorta di astratti e per certi versi futuribili principi di Condivisione e Gratuità, che prevedono l'immediato superamento tout court del Diritto d'Autore, oppure una sua radicale riforma con l'estromissione dal suo ambito della componente economica.

Giovanni Solimine scrive in modo condivisibile: *“Per quanto queste suggestioni possano esercitare un certo fascino, va detto che senza un'equa remunerazione di chi investe il proprio tempo, le proprie capacità e il proprio danaro nella produzione intellettuale – autori ed editori, quindi – si potrebbe correre il rischio di spegnere l'industria della creatività”* (Senza sapere. Il costo dell'ignoranza in Italia, Laterza, Roma-Bari, 2014, 110).

“Né le riflessioni ad oggi maturate, né le verifiche e simulazioni sin qui svolte consentono di concludere che ai fini della realizzazione e diffusione soddisfacente di beni immateriali sia ragionevole e quindi auspicabile smantellare il sistema dell'esclusiva”, sostiene lucidamente Valeria Falce (La Modernizzazione del diritto d'autore, Torino, 2012, 4).

Tirando a riva le reti dei discorsi sopra sviluppati, pare il caso di tornare a sottolineare che le Imprese Creative e Culturali, in quanto enti Produttori di Conte-

nuti, nella odierna Economia della Conoscenza rivestono una inedita centralità e una peculiare importanza.

Le ICC, infatti, immettendo nella realtà contenuti originali, innovativi e inventivi oggi svolgono anche una funzione nell'interesse della collettività e dell'intera società, producendo il materiale propellente per il suo sviluppo economico e sociale.

Per adempiere al meglio a questo ruolo di natura latamente pubblica, le Imprese Creative e Culturali trovano strumenti di straordinaria utilità e grande attualità in alcuni istituti della Proprietà Intellettuale: il Design, il Brevetto e il Diritto d'Autore.



IL SOFT POWER DELLE IMPRESE ITALIANE E LA RELAZIONE VIRTUOSA TRA MEMORIA E FUTURO

Antonio Calabrò¹

C'è un vero e proprio *soft power* alla base della capacità competitiva dell'industria italiana sui mercati internazionali. È fatto di qualità, bellezza e funzionalità dei nostri prodotti, di creatività e innovazione, di design, di cura per la sostenibilità ambientale e sociale. Di una vera e propria "cultura politecnica" capace di originali sintesi tra saperi umanistici e conoscenze scientifiche. E di una straordinaria attrattività del Made in Italy e dell'Italia in generale non solo per gli investimenti finanziari, ma anche per le scelte d'impegno di imprenditori, manager, scienziati, tecnologi e studenti che considerano sempre più spesso l'Italia come "*the place to be*", parafrasando la brillante definizione data dal "New York Times" su Milano nel 2015, al tempo dello splendore dell'Expo.

Vale la pena ricordarsene non solo in omaggio intellettuale a Joseph S. Nye, uno dei maggiori politologi dei nostri tempi inquieti, scomparso ai primi di maggio 2025 (il *soft power* come diplomazia culturale, capacità di relazioni positive, em-

patia fondata sulla leva degli interessi e dei valori condivisi, invece dell'esibizione prepotente della forza politica e militare, oggi tanto insistentemente alla ribalta delle opinioni pubbliche mondiali). Ma anche, pragmaticamente, per farne la base di una vera e propria politica industriale italiana in chiave europea, in grado di salvare e rilanciare la nostra manifattura e le economie collegate (servizi *high tech*, logistica, finanza d'impresa, ricerca scientifica, design e tecnologie, formazione) e di consolidare la nostra anima, profonda e ben radicata, di grande paese industriale.

Proprio in questa stagione segnata da una competizione internazionale particolarmente dura e selettiva (aggravata dalle drammatiche pensioni geopolitiche che destabilizzano i mercati e dai dazi americani), la risposta del nostro mondo industriale alle crisi sta, appunto, nella ricerca dell'eccellenza tecnica e nel rafforzamento dei valori etici ed estetici che ispirano la manifattura: il cosiddetto "bello e ben fatto".

I valori raccontati dal Compasso d'oro alle imprese italiane

La conferma della forza competitiva di un simile orientamento arriva dall'elenco dei venti vincitori dei Compassi d'Oro internazionali e dei destinatari delle trentacinque menzioni speciali, un elenco annunciato, all'inizio di settembre, dalla giuria presieduta da Maite García Sanchis, nel Padiglione Italia dell'Expo di Osaka, progettato da Mario Cucinella.

Il tema di quest'anno del premio, nato nel 1954 per iniziativa di Gio Ponti e promosso dall'Adi, l'Associazione del Design Industriale e adesso legato alle scadenze delle Esposizioni Internazionali, era "*Designing Future Society for our Lives*". E tra i venti vincitori dei Compassi, dodici sono i prodotti di imprese italiane: Pirelli, Generali Italia, Kartell, Bonotto, Fratelli Guzzini e iGuzzini, Campagnolo, Caimi Brevetti, Martinelli Luce, Vimar, Vetreria Vistosi, Istituto Italiano di Tecnologia per il Centro Protesi dell'Inail). Segno, appunto, di un'eccellenza della nostra "cultura politecnica" di cui abbiamo appena detto e di una capacità competitiva di respiro internazionale. La tenuta dell'export italiano (oltre

¹ Presidente di Museimpresa e della Fondazione Assolombarda

620 miliardi), nonostante le turbolenze delle relazioni commerciali globali, ne è esemplare testimonianza. Sono italiane anche la maggior parte delle imprese delle 35 menzioni (come Irinox, Poliform, Archivi Olivetti, Fondazione Rovati, Mandelli 1953, Smeg, Elica, EssilorLuxottica, Venini, etc.).

Cosa raccontano i prodotti premiati? Guardiamo meglio, cominciando con il pneumatico P Zero E, come eccellenza di “Design for the Mobility”, costruito con gran parte dei materiali naturali o riciclati, una sintesi innovativa tra qualità, prestazioni e sostenibilità: “Il primo pneumatico a ottenere un Compasso d’Oro, un prestigioso riconoscimento che celebra l’eccellenza progettuale di Pirelli e la portata innovativa di prodotti come il P Zero E, confermando il ruolo della ricerca e sviluppo come motore di progresso e sostenibilità, grazie anche all’impiego sempre più capillare di tecniche avanzate di intelligenza artificiale in tutte le fasi dello sviluppo”, commenta Piero Misani, Executive Vice President e Chief Technical Officer di Pirelli.

Ci sono poi una ruota da bicicletta, una serie di tessuti sostenibili per il *fashion luxury* e di tessuti fonoassorbenti per gli ambienti di lavoro, i sistemi di illuminazione e le lampade e poi ancora le sedute ergonomiche, i proiettori urbani, una piattaforma digitale di servizi, un esoscheletro modulare. Ne emerge la rappresentazione delle capacità delle imprese italiane di mettere sui mercati prodotti e servizi particolarmente innovativi, in grado di dare risposte originali ed efficaci ai bisogni del vivere, dell’abitare e del lavorare a misura di efficienza, benessere, qualità e di una migliore prospettiva di consumi che vada ben oltre il consumismo di massa e investa positivamente l’ambiente e le comunità sociali. Imprese, insomma, a misura degli *Stakeholders Values*, i valori e gli interessi delle persone e dei territori con cui l’industria entra in contatto e dal cui confronto ricava cultura e legittimazione sociale.

Qualità e sostenibilità, insomma, sono valori oramai incorporati nei sistemi produttivi e nei modelli di business dell’ “Italia che fa bene l’Italia”, per usare una sintesi cara a Symbola. E cioè veri e propri modi di fare impresa, conquistare migliori

posizioni nelle nicchie a maggior valore aggiunto sui mercati, rafforzare il consenso di consumatori sofisticati ed esigenti. Sono anche connotazioni forti di una cultura d’impresa evoluta, che ha radici nella tradizione manifatturiera italiana e proiezioni verso un futuro più attento alla qualità della vita, del lavoro, dei costumi sociali.

Sostiene Luciano Galimberti, presidente dell’Adi: “Il design è vissuto come disciplina che attraversa le nostre vite, capace di superare i confini nazionali e affrontare le sfide globali con innovazione, qualità e attenzione alla sostenibilità”. L’Adi Design Museum, diretto da Andrea Cancellato, regista dell’ “operazione Osaka”, ne offre testimonianze storiche esemplari (Kartell, Guzzini e Pirelli sono marchi ricorrenti), esempi di una tradizione di “cultura del progetto” e “cultura del prodotto” che ha saputo sfidare i tempi e continuamente si rinnova: “Soluzioni per un’umanità più consapevole. Connessa e responsabile. Attenta all’economia circolare, ai progetti a basso impatto ambientale. E alle scelte che mettono il design a servizio della vita, immaginandolo come una sorta di esperanto, un linguaggio di valore universale che collega bisogni e visioni” (Annachiara Sacchi, Corriere della Sera, 6 settembre 2025).

Un design, insomma, come caratteristica profonda dell’Italia contemporanea, uno degli strumenti principali grazie al quale il Paese aveva saputo riprendersi dopo la guerra, costruire il boom economico e diventare rapidamente una potenza industriale, tra le prime al mondo, ben presente sui mercati internazionali. Una caratteristica continuamente attuale e progettuale.

Mario Vattani, commissario del Padiglione Italia a Osaka, commenta: “È proprio questa idea di Italia che vogliamo promuovere: una nazione capace di unire cultura e industria, creatività e innovazione, tradizione e visione strategica”.

I Compassi d’Oro, in altri termini, confermano e rafforzano una scelta produttiva. E culturale. Secondo la sapiente lezione di Gio Ponti: “In Italia l’arte si è innamorata dell’industria. Ecco perché l’industria è un fatto culturale”. Un’indicazione strategica che ha, appunto, un nome semplice ed essenziale: design. E un aggettivo qualificante: sostenibile.

Una sostenibilità su cui insistere, nonostante i venti contrari che spirano anche all'interno dell'opinione pubblica di grandi paesi industriali, a cominciare dagli Usa. Superando rigidità normative e burocratiche (il *Green Deal* della Ue ne risente, con danni pesanti al sistema industriale europeo, come mostra per esempio la crisi del settore *automotive*). E mettendo in piedi, invece, strumenti validi di politica industriale comune che stimolino innovazione, investimenti, produttività, con una migliore "economia della conoscenza". I Rapporti elaborati per conto della Commissione Ue da Mario Draghi ed Enrico Letta, già lo scorso anno, contengono indicazioni preziose. Vanno tirati fuori dai cassetti in cui sono stati riposti e trasformati rapidamente in scelte concrete, provvedimenti, decisioni di investimenti adeguate.

Serve una competitività più efficace e sostenibile, insomma. Perché l'Italia possa continuare a essere un paese manifatturiero. Con un futuro industriale da cui dipendono anche la qualità e la solidità del nostro futuro, economico, ma anche sociale e civile.

Musei e archivi storici d'impresa come "capitale sociale"

In questo contesto, assumono un forte ruolo culturale e competitivo anche i musei e gli archivi storici d'impresa: lavoro e conoscenza, originale creatività e sofisticata attitudine allo sviluppo delle nuove tecnologie sono componenti essenziali di un capitale sociale che connota, in modo sempre più evidente, l'identità, aperta e dialettica, complessa e polifonica, dell'Italia produttiva in cerca di un migliore futuro.

I musei, in generale, come attori essenziali del nostro sistema di valori, custodiscono e valorizzano la memoria e ne stimolano la diffusione, favoriscono la partecipazione all'interno di un territorio e di una comunità e dunque ne alimentano la cultura della sostenibilità ambientale e sociale e ne rafforzano l'impegno civile. Aiutano la condivisione delle conoscenze e la contaminazione dei saperi. E sono dunque strumenti fondamentali di crescita culturale e quindi economica e sociale. I musei, insomma, vanno vissuti come testimoni della Storia e delle storie. E lievito del futuro. Spazi attivi per "l'avvenire della memoria".

Queste parole, così cariche di senso e di valori forti, sono di Michele Lanzinger, ex direttore del Museo delle Scienze di Trento e presidente di ICOM Italia (l'International Council of Museums) ama mostrare per raccontare come stanno cambiando le strutture museali nella stagione in cui cresce, soprattutto tra le nuove generazioni, la sensibilità sui temi ambientali e sociali e si diffonde un pur complesso e controverso pensiero critico sul ruolo dei musei e sulle relazioni tra le varie culture. Si va oltre i tradizionali confini del primato della rappresentazione occidentale della cultura e dell'arte (per saperne e capirne di più, vale la pena affidarsi alle pagine di "Musei possibili. Storia, sfide, sperimentazioni", a cura di Fulvio Irace, edito da Carocci: dal simbolo dell'Altes Museum di Berlino icona del museo illuminista alla rivoluzione del Centre Pompidou e alle nuove costruzioni nei paesi arabi, come il Louvre ad Abu Dhabi, sino alle sperimentazioni digitali). E si cerca di costruire, tra conflitti e contrapposizioni (la *cancel culture*, le tendenze *woke*) un dialogo, un confronto, tra idee diverse del mondo e differenti rappresentazioni.

Lanzinger, dunque, iscrive la responsabilità dei musei nel contesto dei 17 Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile e, in particolare, dei temi indicatori per la Cultura dell'Unesco (ambiente e resilienza, prosperità e sostentamento, conoscenza e competenza, inclusione e partecipazione) e spiega che "portare lo sviluppo sostenibile all'interno del mondo dei beni culturali vuol dire mettere in gioco la capacità di avere uno sguardo rivolto verso il futuro e ampliare il raggio d'azione degli enti culturali coinvolti".

L'Agenda 2030 dell'Onu, insomma, ispira le scelte dell'Unesco e dell'Icom. E il riflesso è evidente proprio nella definizione di "museo" adottata dall'Icom con il documento approvato a Praga nell'agosto del 2022: "Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale". E ancora: "Aperti al pubblico, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la

partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione delle conoscenze”.

Risuonano, qui, parecchie delle parole da cui siamo partiti. E indicano una strada chiara, che investe in pieno il passaggio dei musei “da agenti di conservazione, ricerca, esposizione ed educazione a veri agenti di innovazione sociale ed economica”. Hub culturali e stimoli “per un pubblico contemporaneo sempre più diversificato e globale”. Servizio pubblico, anche quando si tratti di strutture private. Spazi di conoscenza e dunque di libertà. Di confronto. Di dialogo. E, per l'Europa e gli altri paesi occidentali, spazio fondamentale di democrazia.

Tornano in mente le indicazioni dell'articolo 9 della Costituzione italiana, nella nuova formulazione approvata nel maggio 2021: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi anche nell'interesse delle future generazioni”. Ecco un orizzonte di riferimento sapiente e responsabile. Di cui i musei sono parte essenziale. Anche i musei d'impresa, naturalmente.

Le indicazioni dell'Icom e la definizione di museo come luogo di educazione, piacere, riflessione e condivisione delle conoscenze, infatti, sono condivise da Museimpresa, l'associazione promossa oltre vent'anni fa da Assolombarda e Confindustria, forte dell'adesione di oltre 160 musei e archivi storici aziendali e impegnata da tempo a “valorizzare memoria e identità nel tempo delle grandi transizioni”. La transizione ambientale e quella digitale. Le transizioni verso nuovi equilibri geopolitici, che mettono in crisi le vecchie mappe di una globalizzazione diseguale e distorta. Le modifiche dei sistemi di produzione e dei prodotti sotto la spinta delle innovazioni amplificate dalla diffusione dell'Intelligenza Artificiale. Le migrazioni. E le transizioni generazionali, con antichi e nuovi *divide* di genere, età, provenienza geografica, conoscenze.

Proprio le imprese sono luoghi fisici e culturali quanto mai sensibili a tutti questi temi. Sono strutture guidate da spinte d'innovazione, produttività e competi-

tività. Ma proprio nella stagione della *Stakeholders Economy* cui abbiamo già fatto cenno, pure l'inclusione sociale, i valori del lavoro e della sua sicurezza e il rispetto degli equilibri ambientali sono fattori fondamentali di sviluppo, appunto sostenibile e sempre più apprezzato dai mercati (dei consumatori ma anche degli investitori finanziari).

Nei musei e negli archivi storici, appunto, ci sono le testimonianze, quantomai attuali, di questi processi economici e sociali. I documenti e le immagini, le schede tecniche e i racconti che rivelano la forza, storica e contemporanea, dell'impresa italiana, a cominciare dalla sua manifattura e le qualità di una vera e propria “metamorfosi” industriale che privilegia qualità e socialità.

Lavorare, infatti, sulla memoria e sulla valorizzazione dell'enorme patrimonio culturale industriale dell'Italia è un modo, per le imprese, di testimoniare di essere parte di una cittadinanza attiva che consente di pensare concretamente alla qualità dello sviluppo del nostro Paese. Negli archivi e nei musei d'impresa c'è la storia di donne e uomini che, di fronte alle sfide del tempo, hanno saputo dare risposte di crescita che sono evidenti, sul piano economico, nei dati di successo dell'export (620 miliardi, che collocano l'Italia tra i primi cinque paesi al mondo) e, su quello sociale e culturale, nella crescente affluenza di frequentatori dei musei d'impresa, soprattutto da parte delle nuove generazioni. Destinazioni ad alto potenziale per il turismo industriale. Testimonianze esemplari, comunque, di una “civiltà delle macchine”, dell'intraprendenza e del lavoro che costituisce un'asset fondamentale per scrivere, proprio partendo dall'economia e dai musei, una migliore “storia al futuro”.

Legare il “saper fare” al “far sapere”:

costruire un miglior racconto dell'intraprendenza

Proprio il “saper fare” delle imprese, da questo punto di vista, è uno straordinario punto di forza, ancora più prezioso in tempi di difficoltà e tensioni. E va accompagnato da una dimensione complementare, quella del “far sapere”. Costruendo, cioè, un nuovo e migliore racconto delle caratteristiche e delle qualità

delle imprese, che valorizzi il loro essere non solo attori economici capaci di reggere le sfide di mercati sempre più selettivi, ma anche attori sociali e culturali, componenti essenziali di una comunità che ha radici nei territori produttivi e sguardo largo sul mondo. Un racconto, ancora, che sappia esprimere il valore di una sintesi originale tra competitività e inclusione, attenzione alla produttività ma anche sofisticata etica d'impresa: una "morale del tornio" che merita una migliore valorizzazione.

Il punto di rilancio sta nel rafforzamento e nello sviluppo di un'idea che da tempo assume peso crescente nella strategia dei valori imprenditoriali e confindustriali: fare impresa significa fare cultura, se cultura è non solo letteratura e arti figurative, musica e teatro, cinema e fotografia ma anche l'universo dei saperi scientifici e delle conoscenze tecnologiche, dell'economia e delle relazioni professionali nel mondo del lavoro.

Cultura è infatti, una nuova formula chimica, un dinamico processo di produzione meccanico e mecatronico (rileggere "Il sistema periodico" e "La chiave a stella" di Primo Levi, per averne conferma), un brevetto o un nuovo materiale industriale *high tech*, l'architettura di una fabbrica sostenibile (la sicurezza sul lavoro ne è pilastro portante), un algoritmo dell'Intelligenza Artificiale che migliora la ricerca per prodotti d'avanguardia o una molecola farmaceutica che innova profondamente il mondo delle *life sciences*, con ricadute positive sulla salute e la qualità della vita di milioni di persone.

"Fabbriche aperte", dunque, come obiettivo di percorsi già sperimentati (da Federchimica, oramai da tempo, ma anche in Piemonte, nel Nord Est e in Puglia, nel Giorno delle Piccole Imprese e nelle tante attività di Museimpresa). Di ricordi, con la Giornata del Made in Italy promossa, a metà aprile, dal ministero dell'Industria. E di organizzazione di nuove iniziative, in coincidenza con l'apertura della Settimana della Cultura d'Impresa, a metà novembre. Spirito di comunità e capitale sociale, appunto.

Imprese aperte al pubblico degli *stakeholders* e alle scuole, fin dagli istituti pri-

mari, agli appassionati del turismo industriale (è sempre più interessante vedere dove e come si producono gli oggetti del miglior Made in Italy) ma anche alle donne e agli uomini che per professione raccontano e documentano, scrittori e registi, fotografi e attori. Per costruire così una nuova e più reale rappresentazione della qualità e della sostenibilità, ambientale e sociale, delle nostre imprese. E contribuire a superare quella cultura anti-industriale e anti-scientifica e tecnologica purtroppo ancora tanto diffusa nel nostro Paese.

È un'operazione ambiziosa di quella "cultura politecnica" di cui abbiamo detto, ben oltre le rappresentazioni autoreferenziali e retoriche del tradizionale *storytelling*. E una scelta strategica che sostiene e rafforza le capacità competitive del sistema produttivo: storia e memoria, bellezza e qualità, creatività e tecnologia d'avanguardia come componenti essenziali di un "orgoglio industriale" che rilancia il Made in Italy a livello globale. Il nostro *soft power*, appunto.



NUOVI AMBITI DI INTERVENTO E COMPETENZE PER LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE

Francesca Velani¹

L'articolo che segue muove dalle riflessioni emerse nell'ambito della ricerca *Opportunità e prospettive per lo sviluppo delle competenze delle imprese culturali e creative cooperative²*, realizzata da Valentina Montalto, Francesca Velani e Elisa Campana. È stata un'indagine apripista, promossa da ISFORCOOP Società Cooperativa Impresa Sociale con il supporto di CulTurMedia Legacoop, a valere sull'Avviso 48 "Innovazione e sostenibilità" di Fon.Coop, il Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la formazione continua nelle imprese cooperative.

I risultati sono confluiti in un volume dal titolo "Future Skill" curata da Giovanna Barni e da chi scrive, e pubblicata da Fondazione Barberini³.

L'indagine si è configurata come un lavoro di analisi e di esplorazione conoscitiva

¹ Vicepresidente di Promo PA Fondazione e Direttrice di LuBeC – Lucca Beni Culturali. Dal 2017 al 2022 Coordinatrice di Parma, Capitale Italiana della Cultura 2020+21. Cura progetti e ricerche che mettono la cultura al centro di azioni e policy pubblico-private per lo sviluppo territoriale a base culturale.

² La ricerca ha costituito il punto di partenza per la definizione del piano formativo strategico "X – I.C.S. – Innovazione, Cultura, Sostenibilità", finalizzato a sostenere il rafforzamento delle competenze e la competitività del sistema cooperativo culturale e creativo italiano.

dedicato a un universo ancora poco sistematizzato ma in rapida evoluzione: quello delle imprese culturali e creative cooperative, realtà che coniugano missione sociale, innovazione culturale e partecipazione democratica, e che negli ultimi anni hanno dimostrato una capacità crescente di risposta ai bisogni dei territori. L'obiettivo principale è stato quello di mappare i nuovi contesti di sviluppo e le competenze emergenti necessarie alle cooperative culturali e creative per affrontare un periodo di profonda trasformazione.

Il settore, infatti, ha dovuto misurarsi con le conseguenze economiche e sociali della pandemia, ma anche con una crescente domanda di innovazione e sostenibilità proveniente dalle politiche pubbliche europee e nazionali, che hanno riconosciuto alla cultura e alla creatività un ruolo strategico nella rigenerazione dei territori, nella coesione sociale e nella transizione verde e digitale.

Attraverso un'attività di ricerca articolata — che ha integrato un'approfondita analisi desk, due focus group e la somministrazione di questionari a un campione di 12 imprese cooperative culturali e creative, operanti nei settori dei beni culturali, dello spettacolo, del turismo e della comunicazione, distribuite in cinque regioni italiane (Liguria, Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna) — lo studio ha ricostruito il quadro delle sfide emergenti, dei fabbisogni formativi e delle opportunità di innovazione per il comparto.

L'indagine si è inserita in un più ampio contesto di riferimento politico e programmatico, segnato da strumenti come il PNRR, il New European Bauhaus, le Capitali europee e italiane della cultura, e dalle nuove forme di partenariato pubblico-privato introdotte dal Codice del Terzo Settore e dal Codice dei Contratti Pubblici. In questa cornice, le imprese culturali e creative cooperative sono state riconosciute come motori di innovazione territoriale, capaci di generare valore economico e impatto sociale attraverso la cultura, la collaborazione e la mutualità.

³ Future Skills. Multidisciplinarietà e cooperazione per i nuovi ambiti del lavoro culturale, a cura di Giovanna Barni e Francesca Velani, 2023, Edito da Fondazione Barberini. Realizzato da Culturmedia Legacoop in collaborazione con Promo PA Fondazione https://fondazionebarberini.it/wp-content/uploads/2024/04/Future_Skills.pdf

La ricerca ha evidenziato come le nuove aree di intervento — dal welfare culturale alla rigenerazione urbana e rurale, dal turismo lento alla transizione digitale ed ecologica — abbiano richiesto non solo l'aggiornamento delle competenze tecniche, ma anche nuove modalità di governance cooperativa, basate sulla multidisciplinarietà, sulla partecipazione e sulla costruzione di reti tra territori e settori. Su queste basi, lo studio ha proposto la creazione di una “comunità di pratica” tra le imprese cooperative culturali e creative, con l'obiettivo di condividere saperi, strumenti e metodologie e di diffondere modelli innovativi a beneficio dell'intero sistema cooperativo.

In conclusione, l'indagine non si è limitata a descrivere l'esistente, ma ha delineato una visione strategica per il futuro delle imprese culturali e creative cooperative: un modello di sviluppo fondato sulla formazione continua, sull'innovazione organizzativa e sulla capacità di tradurre la cultura in valore economico, sociale e comunitario.

Premesso tutto quanto sopra interessa in questa sede in particolare riportare i risultati di ricostruzione dello scenario di fermento e degli ambiti di intervento trasversali in cui oggi si muovono e possono svilupparsi le ICC, cooperativi e non, focalizzando quanto il sistema economico di riferimento sia oggi in trasformazione richieda competenze nuove e team multidisciplinari per intercettare concretamente e soddisfare i fabbisogni di una società in profondo mutamento.

I megatrend

Come già accennato l'indagine non si limita a descrivere la condizione delle imprese culturali e creative cooperative, ma analizza i grandi processi di trasformazione sociale, economica e tecnologica che oggi influenzano la loro evoluzione. Attraverso la lettura dei principali megatrend globali, la ricerca mira a comprendere come questi fenomeni stiano ridefinendo gli orizzonti del lavoro culturale cooperativo, individuando dieci ambiti di sviluppo che aprono nuove possibilità di intervento e di innovazione. Sei sono i megatrend che abbiamo preso in considerazione: quattro socioculturali e due trasversali, che rappresentano le nuove coordinate di riferimento

per la crescita e la trasformazione delle imprese culturali e creative cooperative.

Si tratta di fenomeni di grande portata che incidono direttamente sui modelli di produzione culturale, sui comportamenti di fruizione e sulle competenze necessarie alle organizzazioni del settore.

I Megatrend socioculturali:

1. Cambiamenti sociodemografici

Due tendenze definiscono questo scenario: la longevità crescente della popolazione e la progressiva urbanizzazione. L'aumento dell'età media spinge a ripensare il ruolo della cultura nella promozione della salute, del benessere e dell'invecchiamento attivo, mentre la concentrazione nelle aree urbane e lo spopolamento delle aree interne pongono la sfida di politiche culturali capaci di ricostruire legami comunitari e identità territoriali.

2. Salute e benessere

Dopo la pandemia, il concetto di salute assume un significato olistico, che comprende corpo, mente e relazioni sociali. Le imprese culturali e creative cooperative si affermano come soggetti chiave nella costruzione di pratiche culturali in grado di generare benessere collettivo e migliorare la qualità della vita delle persone e delle comunità.

3. Povertà educativa

Il fenomeno della povertà educativa, aggravato dalle disuguaglianze economiche e territoriali, rappresenta uno degli ambiti prioritari di intervento per le cooperative culturali. La cultura, intesa come leva di partecipazione e di empowerment, diventa uno strumento per ridurre i divari di accesso e di competenza e per favorire una cittadinanza culturale attiva.

4. Ibridazione di generi e culture

La crescente mobilità, la multiculturalità e la centralità delle questioni di genere richiedono nuove competenze interculturali e capacità di costruire prodotti e servizi inclusivi, in grado di dialogare con pubblici plurali e riflettere la complessità sociale contemporanea.

Megatrend trasversali:

1. Transizione digitale e tecnologica

La trasformazione digitale incide in modo profondo sui modelli organizzativi e produttivi del sistema cooperativo culturale.

Realtà aumentata, metaverso e intelligenza artificiale aprono nuove possibilità di valorizzazione del patrimonio e di progettazione di esperienze culturali, ma al tempo stesso richiedono nuove competenze digitali e strategie di innovazione capaci di preservare la dimensione creativa e sociale delle imprese cooperative.

2. Transizione verde

Il tema della sostenibilità attraversa tutte le dimensioni del lavoro culturale cooperativo. Le imprese culturali e creative si confrontano con l'urgenza di ridurre l'impatto ambientale, di ripensare i modelli di produzione e consumo e di promuovere un autentico pensiero green, capace di ispirare nuovi comportamenti, pratiche e stili di vita sostenibili.

Dai megatrend agli ambiti di sviluppo

Dall'analisi dei megatrend sono emersi dieci ambiti di sviluppo nei quali le imprese culturali e creative cooperative stanno già sperimentando nuove forme di attività e di collaborazione.

In questi spazi di innovazione la cultura viene interpretata non solo come produzione simbolica, ma come infrastruttura sociale, generatrice di impatto, coesione e benessere.

- Accessibilità e inclusione

L'accessibilità è oggi un principio trasversale e imprescindibile. Le cooperative sperimentano pratiche di design inclusivo, mediazione culturale e partecipazione attiva, rendendo la cultura uno spazio realmente aperto e condiviso.

- Nuovi modelli di governance

Le imprese cooperative rafforzano il loro ruolo di laboratori di partecipazione, promuovendo modelli di governance fondati sulla coprogettazione, sul partenariato pubblico-privato e sulla valutazione d'impatto sociale.

- Nuovo abitare urbano e rurale

Le cooperative partecipano ai processi di rigenerazione urbana e di riqualificazione dei borghi, valorizzando il patrimonio culturale e creando nuove economie di prossimità. La cultura diventa un motore di coesione, capace di restituire senso, identità e vitalità ai luoghi.

- Processi creative-driven (ICD)

La creatività è sempre più riconosciuta come metodo di innovazione trasversale. Le cooperative utilizzano pratiche di co-design, design thinking e service design per generare soluzioni in ambiti sociali, educativi e turistici.

- Produzioni multidisciplinari

L'ibridazione tra arti, scienze e tecnologie porta alla nascita di ecosistemi creativi misti. Le imprese cooperative si muovono in questi spazi fluidi, sviluppando nuove professionalità e prodotti culturali innovativi.

- Prodotti e servizi digitali

L'adozione del digitale consente di ampliare pubblici e mercati, ma richiede competenze specifiche nella gestione dei dati, nella user experience e nella tutela dei diritti d'autore. Le cooperative culturali si trovano oggi al centro di questa sfida.

- Prodotti e servizi green

La sostenibilità diventa una pratica gestionale. Le cooperative sperimentano modelli di green event management, riuso dei materiali e applicazione di criteri ambientali minimi nella produzione culturale, rendendo la cultura un veicolo di comportamenti virtuosi.

- Slow tourism

Il turismo lento si conferma un terreno fertile per le imprese cooperative. Attraverso la valorizzazione delle comunità locali e delle esperienze di prossimità, il settore costruisce percorsi di turismo sostenibile e di rigenerazione identitaria dei territori.

- Welfare culturale

La relazione tra cultura e salute si impone come uno degli ambiti più promettenti.

Le cooperative culturali e creative sviluppano progetti che coniugano arte, cura e inclusione, riconoscendo alla cultura una funzione terapeutica e preventiva.

- Accessibilità e inclusione (asse trasversale)

L'accesso alla cultura non è solo un obiettivo, ma un principio guida che attraversa tutti gli ambiti di sviluppo, orientando le imprese cooperative verso modelli di giustizia culturale e partecipazione reale.

Conclusioni

Competenze e traiettorie di futuro per le ICC

Il quadro che emerge dall'indagine sulle imprese culturali e creative cooperative offre una chiave di lettura più ampia dell'intero ecosistema delle imprese culturali e creative (ICC) in Italia.

Queste realtà, che spaziano dalla produzione artistica e audiovisiva alla valorizzazione del patrimonio, dal design alla comunicazione, non rappresentano più un settore residuale, ma una componente strutturale dell'economia contemporanea. Esse agiscono come motori di innovazione sociale e territoriale, in grado di generare valore economico, occupazione qualificata e coesione comunitaria.

Negli ultimi anni, la cultura e la creatività hanno assunto una dimensione sempre più trasversale e sistemica, attraversando i confini tra discipline, settori e politiche pubbliche. Le imprese culturali e creative operano oggi in un contesto che richiede nuove competenze ibride, capaci di integrare visione artistica, competenze digitali, capacità gestionali e sensibilità ambientale.

Le figure professionali che emergono sono quelle del progettista culturale in grado di lavorare in rete, del mediatore tra cultura e tecnologia, del comunicatore esperto in sostenibilità, del designer dell'esperienza. La formazione, dunque, non è più un elemento accessorio, ma il principale strumento di tenuta e di crescita del sistema.

In questa prospettiva, il tema delle competenze si impone come la vera frontiera del cambiamento. Non si tratta solo di aggiornare il bagaglio tecnico, ma di sviluppare soft skills evolute - visione strategica, pensiero critico, capacità collaborativa - e di

costruire percorsi formativi flessibili, interdisciplinari e permanenti, capaci di accompagnare le organizzazioni lungo processi di trasformazione continui. Le imprese culturali e creative che investono nella formazione, nella ricerca e nell'innovazione non soltanto aumentano la propria competitività, ma rafforzano il proprio ruolo nel plasmare le transizioni ecologica, digitale e sociale che caratterizzano questa fase storica. La recente normativa sul *Made in Italy* e i decreti attuativi (in corso di emanazione e attuazione) che definiscono per la prima volta in modo compiuto le imprese culturali e creative rappresentano un passaggio atteso e importante. Tuttavia, il loro pieno potenziale potrà essere espresso solo se si accompagnerà alla costruzione di politiche di prossimità: strumenti territoriali, servizi dedicati, ecosistemi locali dell'innovazione culturale che mettano in relazione istituzioni, imprese, università e comunità.

In questo quadro, le Camere di Commercio, le Regioni e i Comuni possono diventare protagonisti nell'attuazione di politiche mirate di supporto alle ICC, favorendo la nascita di hub, incubatori e piattaforme di sviluppo competenze. Oggi, le imprese culturali e creative — cooperative, private o ibride — sono chiamate a interpretare un nuovo ruolo: quello di agenti di trasformazione, di infrastrutture civiche e relazionali.

In un'epoca segnata da crisi multiple e da profonde transizioni, la cultura torna a essere una forma di economia generativa, capace di produrre conoscenza, valore sociale e fiducia.

Ma perché ciò avvenga, occorre una visione di lungo periodo, fondata sulla centralità del capitale umano, sull'innovazione delle competenze e su un dialogo costante tra politiche e territori.

Solo così il sistema delle imprese culturali e creative potrà consolidarsi come una delle colonne portanti dello sviluppo sostenibile italiano ed europeo, contribuendo a ridisegnare non soltanto l'economia, ma anche l'immaginario e la qualità della vita delle nostre comunità.

LE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE: PROSPETTIVE E CRITICITA'

Marco D'Isanto¹

Il motivo per il quale si è da tempo insistito per ottenere un riconoscimento normativo delle imprese che operano nel settore culturale e creativo non risiede nel tentativo, fin troppo prolifico nel nostro paese, di inseguire la tendenza alla generazione di nuove qualifiche d'impresa, alcune di dubbia utilità, ma risiede essenzialmente nella necessità di mettere al centro delle politiche pubbliche un settore strategico per l'Italia che genera il 5,6 % del Pil e che attiva 250 miliardi nell'indotto (manifattura, turismo, servizi).

In Italia convivono soggetti pubblici e privati, profit e non profit, singoli professionisti e imprese – impegnati in una complessa e articolata rete di attività, dalla tutela, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, allo spettacolo dal vivo, al cinema, all'industria dell'audiovisivo fino a comprendere settori come la moda o il design.

Tuttavia, il settore è penalizzato dalla mancanza di una tassonomia univoca e

¹ Presidente della Commissione Economia della Cultura ODCEC, Consulente Ministero della Cultura, Professore a contratto Università degli Studi della Tuscia, Componente del CDA della Soprintendenza Speciale Archeologia, belle arti e paesaggio di Roma.

questo contribuisce a rendere debole la capacità di analisi della struttura economica e ostacola la definizione di politiche pubbliche efficaci.

Peso economico del sistema culturale e creativo in Italia

Secondo il Rapporto Io Sono Cultura (Symbola 2024), il sistema produttivo Culturale e Creativo (SPCC) ha generato nel 2023:

- 104,3 miliardi di valore aggiunto (+5,5% su 2022),
- 1,55 milioni di occupati (+3,2%).

Il comparto contribuisce al 5,6% del PIL e al 5,9% dell'occupazione nazionale. Tuttavia, nel Mezzogiorno, il contributo alla ricchezza è solo del 3,9%, e all'occupazione del 4,3%, con una più bassa specializzazione settoriale rispetto al Centro-Nord.

I dati elaborati dal Ministero della Cultura² ci restituiscono un quadro altrettanto articolato.

Spesa pubblica in cultura

Nel 2022 la spesa pubblica italiana in cultura è stata di circa 8,9 miliardi di euro (0,8% della spesa pubblica totale)

Poco meno di 2/3 destinati ai servizi culturali (musei, biblioteche, spettacolo ecc.) e il resto a servizi radiotelevisivi ed editoriali.

Tra il 2020 e il 2022: +14% complessivo, con un +16% per i servizi culturali

A livello europeo, l'Italia è 4^a per volume di spesa pubblica (dopo Germania, Francia e Spagna) ma in ultime posizioni per incidenza percentuale sul totale della spesa pubblica

Il MiC (Ministero della Cultura) ha stanziato 3,6 miliardi nel 2023, in calo del 18% rispetto al 2022, ma comunque +26% rispetto al 2019

Risorse europee

PNRR: circa 4,3 miliardi di euro (2,2% del totale dei fondi), di cui oltre 1 miliardo per l'attrattività dei borghi.

PN Cultura 2021-2027: 648 milioni di euro suddivisi tra patrimonio digitale, efficientamento energetico e partecipazione culturale

² Minicifre della Cultura, Edizione 2024, Ministero della Cultura.

Creative Europe 2021-2027: budget UE totale 2,44 miliardi (+66% rispetto al ciclo precedente). Tra il 2021 e 2023 i progetti con capofila italiani hanno ricevuto 39,5 milioni di euro.

Partecipazione del MiC a programmi europei (2021-2023): 14 progetti finanziati (Horizon, Erasmus+, Creative Europe) con 26,6 milioni totali, di cui 2,77 milioni al MiC

Risorse private

Art Bonus: tra 2021 e 2023 raccolti quasi 355 milioni di euro; nel 2023 il record con oltre 121,5 milioni. I principali mecenati sono imprese (48,2%) ed enti (47%), mentre i privati cittadini rappresentano il 4,8%.

Fondazioni di origine bancaria: nel 2022 hanno destinato 246,9 milioni di euro ad arte, attività e beni culturali (26% delle loro erogazioni totali)

Spesa delle famiglie

Nel 2022 le famiglie italiane hanno speso in media 32,17 euro al mese in cultura (€ 19% della spesa per tempo libero)

Libri, giornali, riviste: 13,76 €

Servizi di informazione e comunicazione (streaming, TV, ecc.): 9,62 €

Servizi culturali (cinema, teatri, musei, biblioteche, siti): 4,77 €

Videogiochi e console: 1,56 €

Quote residuali per strumenti musicali, media audiovisivi, apparecchiature fotografiche

In sintesi: le risorse economiche per la cultura in Italia derivano da un mix di finanziamenti pubblici nazionali, programmi europei, mecenatismo privato (Art Bonus, fondazioni) e consumi delle famiglie. Dopo la pandemia, gli stanziamenti sono cresciuti, ma l'Italia resta indietro rispetto ad altri grandi Paesi UE per peso relativo della spesa pubblica in cultura.

Le ICC in Europa

Le Cultural & Creative Industries (CCIs) nella tassonomia europea includono una vasta gamma di attività che riguardano:

Archivi, biblioteche, musei, patrimonio culturale tangibile e intangibile;

Arti visive, arti sceniche (teatro, danza, musica), festival;

Audiovisivo (film, televisione, giochi, multimedia), radio;

Design, moda, architettura, artigianato artistico;

Editoria (libri, riviste), grafica, comunicazione. Cultura e Creatività+3Mercato Interno e PMI+3Creatives Unite+3

Dimensione economica e occupazionale

Ci sono circa 2,03 milioni di imprese culturali in UE (2022) che rappresentano il 6,3% del totale delle imprese nel settore business (industria, costruzioni, servizi). Il valore aggiunto generato è di € 199 miliardi, pari al 2,0% del valore aggiunto totale del settore business. Creatives Unite

In termini di occupazione: le CCIs impiegano 7,78 milioni di persone nell'UE, cioè circa il 3,8% della forza lavoro.

Quasi tutte le imprese culturali sono PMI / microimprese (meno di 10 dipendenti).

Tra i settori con più imprese ci sono creative, arts & entertainment, architettura, design specializzato.

La grande ricchezza culturale e di patrimonio storico di cui dispone l'Italia connessa con la forte tradizione artistica e l'elevata creatività rende questo settore economico particolarmente strategico nell'economia nazionale.

Il settore culturale è inoltre in grado di generare esternalità economiche importanti (turismo culturale, festival, media digitali, competitività delle imprese, innovazione) ed è in grado di generare anche significative esternalità positive in termini di coesione sociale, identità, sviluppo locale e sostenibilità.

La necessità, pertanto, di costruire una regolamentazione nazionale ed europea che sia in grado di supportare efficacemente questo settore rendendolo meno vulnerabile e maggiormente in grado di affrontare le sfide globali è oggi un obiettivo strategico del paese e dell'intera Europea.

Il riconoscimento "giuridico" delle Imprese Culturali e creative persegue l'obiettivo di perimetrare il settore e individuare la filiera di un comparto che in virtù della sua profonda eterogeneità sfugge ad un processo classificatorio.

Gli aspetti normativi

Il Decreto Ministeriale n. 402 del 28 Ottobre 2024 del Ministero della Cultura ha disciplinato le modalità e le condizioni per il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa (d'ora in poi anche ICC).

Si tratta di una qualifica giuridica istituita dall'art. 25 della Legge 27 dicembre 2023, n. 206.

La qualifica di ICC può essere assunta da qualunque ente, indipendentemente dalla sua forma giuridica, che svolge attività stabile e continuativa con sede in Italia e che operi in via esclusiva o prevalente in una o più delle seguenti attività: ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione e gestione di beni, attività e prodotti culturali o attività economiche di supporto, ausiliarie o comunque strettamente funzionali all'ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione o gestione di beni, attività e prodotti culturali.

L'art. 25 contiene tre importanti principi che delineano le ICC:

- la neutralità delle forme giuridiche e cioè la possibilità di acquisire la qualifica indipendentemente dalla struttura giuridica delle imprese;
- lo svolgimento in via esclusiva o prevalente di un'attività in campo culturale o creativo;
- la soggettività passiva in Italia secondo le norme nazionali e comunitarie;
- l'armonizzazione delle norme delle ICC con le disposizioni contenute nella Riforma del Terzo Settore (D. Lgs 117/2017 e D. Lgs 112/2017).

Sul piano tecnico quella delle ICC è una qualifica giuridica che a differenza delle altre presenti nel nostro ordinamento è destinata ad "accogliere" un comparto che sia sul piano soggettivo che sul piano oggettivo si presenta molto diversificato.

Le criticità

Nell'esame degli aspetti normativi proveremo ad analizzare sinteticamente alcune criticità che l'attuale quadro regolamentare presenta.

La qualifica di ICC si acquista, sulla scorta di quanto avviene per qualifiche ana-

loghe (vedi Imprese Sociali, d. lgs 112/2017), mediante l'iscrizione dell'impresa in una apposita sezione tenuta presso il Registro delle Imprese i cui dati andranno trasmessi annualmente al Ministero della Cultura.

Le attività devono essere tassativamente riconducibili alla classificazione ATECO.

Il decreto non è dunque riuscito a superare le attuali tassonomie basate sulle attività economiche produttive (ATECO) che traggono la propria origine dal framework europeo offerto dalla NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne). La riconducibilità del settore culturale nel perimetro della classificazione economica ATECO pur essendo una soluzione efficace sul piano tecnico rischia di non rappresentare adeguatamente le attività di supporto, ausiliarie o comunque strettamente funzionali alla produzione culturale e creativa.

Terzo Settore

Un'ulteriore criticità per l'acquisizione della qualifica giuridica di ICC è quella relativa al coordinamento con le norme settoriali dei vari soggetti operanti in ambito culturali tra cui, in primo luogo, quelle contenute nel Codice del Terzo Settore (D. lgs 117/2017).

La qualifica di ICC potrà essere acquisita, per esplicita previsione normativa, anche dagli enti di terzo settore che svolgono prevalentemente un'attività d'impresa: si fa riferimento innanzitutto alle imprese sociali e agli altri enti che svolgono in forma d'impresa una attività d'interesse generale nel settore culturale.

Il meccanismo di acquisizione della qualifica attraverso il sistema camerale consente di superare tali criticità in quanto la qualifica di ICC potrebbe essere acquisita anche dagli enti di cui al titolo II del libro primo del codice civile e dagli enti del terzo settore che svolgono prevalentemente una attività d'impresa e dunque iscritti per disposizioni obbligatorie, nel Registro delle Imprese (art. 11 comma 2, D. Lgs 117/2017).

Le imprese sociali e gli enti di terzo settore operanti in campo culturale potranno cumulare la doppia qualifica.

La qualifica di ICC potrà infine essere acquisita anche dagli enti e dalle società partecipate da enti pubblici che operano in campo culturale anch'esse iscritte ordinariamente nel Registro delle Imprese.

È il caso, per esempio, delle Fondazioni culturali partecipate dal Ministero della Cultura o da altre amministrazioni pubbliche.

Il meccanismo di coordinamento tra queste norme presenta alcune criticità sul piano applicativo sia in termini civilistici (previsioni statutarie concordanti con le due normative) sia in termini operativi: le imprese sociali dovranno richiedere l'iscrizione in due sezioni speciali, quella appunto delle Imprese Sociali e quella delle Imprese Culturali.

Gli altri enti non lucrativi o di terzo settore dovranno preventivamente risultare iscritti presso il Registro delle Imprese e solo successivamente richiedere l'iscrizione nella sezione speciale delle ICC.

È pertanto necessario, per rendere effettivamente operativa la qualifica, la produzione di documenti di prassi, anche ad opera degli ordini professionali, che illustrino e accompagnino gli enti nel processo di acquisizione della qualifica.

Controllo dei requisiti

Il meccanismo di controllo è piuttosto debole.

Non si è previsto un meccanismo analogo a quello contenuto nella disciplina delle Start up innovative, le quali, a norma dell'art. 25 comma 3 del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, sono obbligate a depositare presso il Registro delle Imprese una dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale che attesti il possesso dei requisiti previsti dalla Legge.

Le start up sono inoltre obbligate entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio e comunque entro sei mesi dalla chiusura di ciascun esercizio, ad attestare il mantenimento del possesso dei requisiti previsti dalla normativa attraverso il deposito di una dichiarazione presso l'ufficio del registro delle imprese.

Anche le società benefit (Legge 208/2015, art. 1 commi 376 – 384) redigono annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario.

Il meccanismo di revoca della qualifica è invece affidato al Conservatore del registro delle imprese che agisce d'ufficio o su segnalazione di terzi nel caso in cui emergessero atti o fatti da cui derivi la perdita dei requisiti con conseguente cancellazione del soggetto dalla sezione speciale del registro.

Il rischio è che il settore si dilati oltre misura vanificando così la possibilità di raggiungere l'obiettivo dal quale si è partiti.

Conclusioni

Il quadro normativo delineato non è esente da criticità soprattutto sul piano applicativo. Siamo però di fronte ad un tentativo strutturato di perimetrare il settore culturale per costruire politiche pubbliche in grado di alimentare una prospettiva di crescita del comparto.

Particolarmente incoraggiante è la previsione contenuta nell'art. 30 della Legge 27 dicembre 2023, n. 206 dedicata al Piano nazionale strategico per la promozione e lo sviluppo delle imprese culturali e creative che avrà il compito di definire modalità organizzative e di coordinamento delle attività delle amministrazioni competenti, favorire la sinergia dei programmi e degli strumenti finanziari destinati al settore e lo sviluppo di sperimentazioni tecnologiche, incentivare i percorsi di formazione finanziaria e gestionale e lo sviluppo delle opere dell'ingegno e la tutela della proprietà intellettuale.

Si tratta di un passo in avanti nella definizione di politiche pubbliche in campo culturale. Il successo di questa iniziativa dipenderà da due fattori: la capacità delle ICC di cogliere la sfida partecipando convintamente al processo che è stato delineato e la volontà dei decisori pubblici di disegnare un sistema normativo e regolativo semplificato che accompagni le imprese culturali verso un processo di crescita. È interesse dell'Italia e dell'Europa che questo avvenga.



IMPRESE CULTURALI E CREATIVE: MANUALE OPERATIVO¹

A cura di Lombard DCA² e studio D'Isanto³

Quadro normativo di riferimento

Le imprese culturali e creative (ICC) riuniscono attività che intrecciano arte, cultura e innovazione, capaci di generare valore economico e sociale. In questo ambito rientrano settori diversi, dall'artigianato al design, dall'audiovisivo all'editoria, fino alla musica, al teatro e alle arti visive, accomunati dall'essere espressione di creatività e patrimonio culturale. A questo proposito, lo scorso 23 agosto è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 7 agosto 2025 "Registro imprese. Aggiornamento del decreto 18 ottobre 2013", che introduce le modifiche tecniche necessarie per l'operatività della nuova sezione speciale dedicata alle imprese culturali e creative nel Registro delle imprese.

Il quadro normativo di riferimento in materia di ICC parte innanzitutto dalla

¹ Aggiornato al 30 settembre 2025

² Lo Studio Lombard DCA è nato a Milano nel 2000 dall'unione dei professionisti Franco Broccardi, Elena Pascolini e Pierluca Principalli. Si occupa di consulenza strategica alle imprese, riorganizzazione di assetti societari, operazioni straordinarie, analisi economico-finanziarie e fiscalità. Negli anni ha concentrato la propria attenzione sui temi dell'economia circolare, della sostenibilità, delle società benefit e delle imprese sociali e culturali.

³ Vedi nota 1 a pag. 78

definizione delle attività che possono rientrare nella qualifica di impresa culturale e creativa. Le modalità e le condizioni per il riconoscimento sono disciplinate dal Decreto MIC-MIMIT del 25 ottobre 2024, n. 402, adottato ai sensi dell'art. 25, comma 6, della Legge 27 dicembre 2023, n. 206, che afferma:

- a. le cui attività, molte delle quali sono in grado di generare innovazione e creare posti di lavoro, in particolare derivanti dalla proprietà intellettuale:
 - si basano su valori culturali e espressioni artistiche e altre espressioni creative, individuali o collettive;
 - comprendono lo sviluppo, la creazione, la produzione, la diffusione e la conservazione di beni e servizi che costituiscono espressioni culturali, artistiche o altre espressioni creative, nonché funzioni correlate quali l'istruzione o la gestione;
- b. indipendentemente:
 - dal fatto che le attività di tali settori siano orientate al mercato o non orientate al mercato;
 - dal tipo di struttura che realizza tali attività;
 - dalle modalità di finanziamento di tale struttura; tali settori comprendono, fra l'altro, l'architettura, gli archivi, le biblioteche e i musei, l'artigianato artistico, gli audiovisivi (compresi il cinema, la televisione, i videogiochi e i contenuti multimediali), il patrimonio culturale materiale e immateriale, il design (compreso il design della moda), i festival, la musica, la letteratura, le arti dello spettacolo (compresi il teatro e la danza), i libri e l'editoria, la radio e le arti visive⁴;

La norma primaria non pone limitazioni alla forma giuridica che le imprese e gli enti devono possedere per l'ottenimento della qualifica, seppur metta l'accento riguardo allo svolgimento in "pianta stabile e continuativa in Italia". In sintesi,

⁴ Decreto MIC-MIMIT 25 ottobre 2024, n. 402 - Modalità e condizioni per il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa, ai sensi dell'art. 25, comma 6, della Legge 27 dicembre 2023, n. 206». Recuperata da:

sono considerate idonee alla qualifica di impresa culturale e creativa tutte le attività che si basano su valori culturali, espressioni artistiche e altre forme di creatività, individuali o collettive, siano esse orientate o meno al mercato. Rientrano in questo ambito l'architettura, gli archivi, le biblioteche e i musei, l'artigianato artistico, gli audiovisivi (tra cui cinema, televisione, videogiochi e contenuti multimediali), il patrimonio culturale materiale e immateriale, il design (compreso quello della moda), i festival, la musica, la letteratura, le arti dello spettacolo (teatro e danza), i libri e l'editoria, la radio e le arti visive.

I principi generali che regolano il riconoscimento delle imprese culturali e creative trovano fondamento nella Legge del 27 dicembre 2023, n. 206, che introduce disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del made in Italy. La legge precisa che:

La presente legge reca disposizioni organiche tese a valorizzare e promuovere, in Italia e all'estero, le produzioni di eccellenza, il patrimonio culturale e le radici culturali nazionali, quali fattori da preservare e tramandare non solo a fini identitari, ma anche per la crescita dell'economia nazionale nell'ambito e in coerenza con le regole del mercato interno dell'Unione europea.

Ci sono però delle condizioni per il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa: requisiti soggettivi e requisiti oggettivi, entrambi disciplinati dal Decreto MIC-MIMIT del 25 ottobre 2024, n. 402. I requisiti soggettivi sono indicati all'art. 3:

- a. gli enti, indipendentemente dalla forma giuridica, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del Codice civile;
- b. i lavoratori autonomi;
- c. gli enti del Terzo settore, previsti dall'articolo 11, comma 2, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, le imprese sociali di cui al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, e gli enti di cui al libro I, titolo II, capo II, del Codice civile che svolgono prevalentemente in forma di impresa, in via esclusiva o prevalente, una o più delle attività di cui all'articolo 4, comma 1 del presente decreto;

- d. le start up innovative di cui all'articolo 25 del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, in possesso dei requisiti di cui all'articolo 4, comma 1 del presente decreto.

Come chiarito anche nei successivi decreti attuativi, i soggetti sono tenuti a svolgere l'attività economica in forma di impresa (quindi essere imprese iscritte del registro delle imprese- RI).

Se tali condizioni risultano soddisfatte, è possibile considerare le disposizioni relative ai requisiti oggettivi, disciplinati dallo stesso decreto all'art. 4, che sono:

- a. svolgere attività stabile e continuativa con sede in Italia, ai sensi del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in uno degli Stati aderenti all'Accordo sullo Spazio economico europeo, purché siano soggetti passivi di imposta in Italia;
- b. svolgere in forma di impresa, in via esclusiva o prevalente, una o più delle seguenti attività: ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione e gestione di beni, attività e prodotti culturali.

Il comma 2 dell'art. 4 precisa inoltre che “sono, altresì, qualificati imprese culturali e creative i soggetti privati costituiti in una delle forme di cui all'articolo 3, lettere a) e b) che svolgono, in forma di impresa, in via esclusiva o prevalente, attività economiche di supporto, ausiliarie o comunque strettamente funzionali all'ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, promozione, conservazione, ricerca, valorizzazione o gestione di beni, attività e prodotti culturali”.

Un'attività che rientra nelle categorie professionali sopra indicate può ottenere il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa. Il passo successivo è la richiesta di iscrizione all'albo, qualora siano rispettati i requisiti previsti dal Decreto MIC 18 dicembre 2025, n. 460 – *Istituzione dell'albo delle imprese culturali e creative di interesse nazionale*, ai sensi dell'art. 26, comma 1,

della Legge 27 dicembre 2023, n. 206. Il decreto stabilisce che possono presentare domanda di iscrizione all'albo i soggetti che, al momento della richiesta:

- a. hanno ottenuto il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa ai sensi dell'articolo 25 della legge n. 206 del 2023 e del decreto 25 ottobre 2024 rep. 402;
- b. svolgono, da almeno 5 anni, attività che contribuiscono, in ambito nazionale e internazionale, alla definizione dell'identità nazionale e alla crescita civile, culturale ed economica del Paese oppure attività capaci di connettere la propria organizzazione con il territorio in cui è localizzata e di valorizzare il territorio medesimo attraverso la propria attività;
- c. abbiano un archivio di impresa, inteso come l'insieme della documentazione strumentale o funzionale all'attività dell'impresa stessa.

Inoltre, il Decreto MIC 18 dicembre 2025, n. 460 definisce le caratteristiche dell'albo delle imprese culturali e creative. L'albo è pubblicato sul sito istituzionale della DGCC del Ministero della Cultura, che ne cura l'aggiornamento, ed è liberamente consultabile. L'iscrizione all'albo costituisce condizione necessaria per l'utilizzo della denominazione "Impresa culturale e creativa di interesse nazionale". Per i soggetti titolari di archivi di impresa riconosciuti di particolare interesse storico, è previsto che gli stessi vengano registrati nel Sistema Archivistico Nazionale (SAN) tramite gli uffici competenti del Ministero.

Gli articoli 4 e 8 del decreto stabiliscono le modalità di iscrizione e di rinnovo, che avvengono esclusivamente in modalità telematica tramite l'area riservata del portale bandi della DGCC, previa registrazione, corredate dalla documentazione richiesta e firmate digitalmente. L'iscrizione è gratuita e va rinnovata ogni cinque anni mediante autocertificazione resa ai sensi del D.P.R. 445/2000, attestante la permanenza dei requisiti, con presentazione della domanda almeno tre mesi prima della scadenza.

Per le imprese già iscritte alla sezione speciale delle imprese culturali e creative, la cancellazione dalla sezione può essere richiesta mediante apposita domanda

all'Ufficio del Registro delle imprese competente, oppure può essere disposta d'ufficio qualora venga accertata la mancanza dei requisiti previsti. In tali casi l'impresa è tenuta a comunicare tempestivamente alla DGCC il venir meno dei requisiti entro 30 giorni dalla loro verifica, mentre una nuova iscrizione potrà essere presentata solo dopo 24 mesi dalla comunicazione del provvedimento di cancellazione.

Le specifiche tecniche e le modalità operative sono definite nei decreti successivi: il Decreto MIMIT 10 luglio 2025, che stabilisce in modo dettagliato le regole per l'iscrizione alla sezione speciale, la modulistica e le modalità operative, e il Decreto direttoriale 7 agosto 2025, che disciplina i controlli automatici e l'aggiornamento dei moduli utilizzati.

I soggetti che possono iscriversi sono coloro che risultano già iscritti al Registro delle imprese o al REA, a condizione di possedere i requisiti previsti. La domanda di iscrizione ha valore giuridico di dichiarazione sostitutiva ai sensi degli articoli 46, 47 e 76 del D.P.R. n. 445/2000. Per la verifica dei requisiti, gli uffici del Registro possono avvalersi direttamente dei dati già presenti nei registri stessi. In particolare, il requisito relativo all'attività prevalente viene verificato tramite il codice ATECO associato, che deve risultare compreso nella lista allegata al Decreto MIMIT, mentre altri requisiti soggettivi sono controllati attraverso i dati disponibili nel Registro delle imprese e nel REA. Qualora il codice ATECO indichi un'attività artigiana, l'impresa deve risultare iscritta o annotata come artigiana, con piena coerenza tra l'attività dichiarata e quella prevalente.

Il Decreto direttoriale del 7 agosto 2025 approva le regole tecniche relative ai controlli automatici e alle modalità operative della sezione speciale, prevedendo che i moduli S5, destinati alle società e agli enti collettivi iscritti al REA, e I2, per le imprese individuali, siano aggiornati con l'inserimento di nuovi riquadri. Tali riquadri contengono la tipologia della richiesta (iscrizione o cancellazione), l'eventuale inserimento della dicitura "Impresa culturale e creativa" o "ICC" nella denominazione sociale, e la dichiarazione sostitutiva obbligatoria ai fini

dell'iscrizione. Per uniformare la compilazione è stata predisposta una tabella di decodifica ICC con valori standardizzati. Le domande devono essere presentate tramite Comunicazione Unica dedicata, separata da altre variazioni, e in caso di errori la trasmissione viene respinta con notifica al mittente.

Oltre ai requisiti generali sopracitati, esistono alcune condizioni specifiche per l'accesso all'iscrizione, distinte per le imprese iscritte al Registro delle imprese e per gli enti iscritti al REA. Le imprese iscritte al RI devono aver dichiarato un'attività prevalente che rappresenti almeno il 50% del volume d'affari complessivo, avere un domicilio digitale attivo, e attribuito all'attività il relativo codice ATECO presente nell'allegato al Decreto MIMIT. In caso di attività artigiana, è obbligatoria l'iscrizione o annotazione nella sezione artigiana. Gli enti iscritti al REA devono essere regolarmente iscritti, avere il domicilio digitale attivo, aver dichiarato l'attività economica (anche subordinata rispetto a quella principale senza fini di lucro), aver attribuito il relativo codice ATECO e accertarsi che il codice rientri nella lista prevista dal Decreto MIMIT.

Modalità operative per l'iscrizione

Per l'iscrizione, le società e gli enti REA devono utilizzare il riquadro “BS/IMPRESA CULTURALE E CREATIVA” del modulo S5, mentre le imprese individuali devono utilizzare il riquadro “35/IMPRESA CULTURALE E CREATIVA” del modulo I2, valorizzando la voce “Iscrizione sezione speciale” o “Cancellazione sezione speciale”. Se i requisiti non sono rispettati, la pratica viene automaticamente respinta.

Inoltre, l'iscrizione alla sezione speciale non è soggetta a scadenze ed è facoltativa. Può essere richiesta da qualsiasi forma giuridica. L'obbligo ricade sul legale rappresentante o sul titolare dell'impresa. Non sono previsti allegati specifici, ma la distinta della pratica deve essere firmata digitalmente. In caso di invio tramite professionista, è necessaria la dichiarazione di incarico nelle note.

I costi variano a seconda del soggetto:

- € 90 di diritti di segreteria e € 65 di bollo per le società di capitali;

- € 90 e € 59 per le società di persone;
- € 18 e € 17,50 per le imprese individuali;
- € 30 e € 65 per gli enti iscritti solo al REA.

Le cooperative sociali beneficiano della riduzione del 50% di diritti e bolli. La comunicazione di iscrizione ha valore di dichiarazione sostitutiva e comporta la piena responsabilità penale in caso di false dichiarazioni.

Codici ATECO

Dunque, il riconoscimento delle imprese culturali e creative e la loro iscrizione in un albo professionale consente di attribuire loro un codice ATECO. Si tratta di una combinazione alfanumerica che identifica un'attività economica: le lettere individuano il macrosettore, mentre i numeri (da due fino a sei cifre) rappresentano con diversi livelli di dettaglio le specifiche articolazioni e sottocategorie. Per le ICC non esiste un unico codice ATECO, ma molteplici, a seconda della varietà di attività culturali in cui possono essere impegnate.

Ambito	Attività	Ateco 2025	Verifica attività artigiana
Architettura	Attività degli studi di architettura	71.11 - Attività di architettura (cambio declaratoria) 71.11.0 - Attività di architettura (cambio declaratoria) 71.11.00 - Attività di architettura (cambio declaratoria) 71.11.01- Progettazione, pianificazione e supervisione di scavi archeologici 71.11.09 - Attività di architettura n.c.a.	NO
	Attività degli studi di ingegneria	71.12.1 - Attività di ingegneria (Cambio declaratoria) 71.12.10 - Attività di ingegneria (Cambio declaratoria)	NO
	Servizi di progettazione di ingegneria integrata	71.12.2 - Gestione di progetti relativi a opere di ingegneria (Cambio declaratoria) 71.12.20 - Gestione di progetti relativi a opere di ingegneria (Cambio declaratoria)	NO

Arti visive	Commercio al dettaglio di oggetti d'arte (incluse le gallerie d'arte)	47.69.91 - Commercio al dettaglio di opere d'arte	NO
Arti visive	Commercio al dettaglio di articoli per le belle arti	47.69.3 - Commercio al dettaglio di articoli per disegno, pittura e scultura 47.69.30 - Commercio al dettaglio di articoli per disegno, pittura e scultura	NO
	Agenzie finalizzate alla ricerca di acquirenti tra gli editori, produttori eccetera per le opere d'arte dei propri clienti	74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Altre creazioni artistiche	90.12 - Attività di creazione di arti visive 90.12.0 - Attività di creazione di arti visive 90.12.00 - Attività di creazione di arti visive	NO
	Gestione di strutture artistiche	90.31 - Gestione di strutture e spazi per le arti 90.31.0 - Gestione di strutture e spazi per le arti 90.31.00 - Gestione di strutture e spazi per le arti	NO
	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	94.99.2 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria) 94.99.20 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria)	NO
Artigianato artistico	Fabbricazione di tappeti e moquette	13.93 - Fabbricazione di tappeti e moquette 13.93.0 - Fabbricazione di tappeti e moquette 13.93.00 Fabbricazione di tappeti e moquette	SI
	Laboratori di cornici	16.28.11 - Fabbricazione di cornici	SI
	Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico	23.15.1 - Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico 23.15.10 - Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico	SI
	Fabbricazione di altri prodotti in vetro (inclusa la vetreria tecnica)	23.15.9 - Fabbricazione e lavorazione di altro vetro, incluso vetro per uso tecnico, n.c.a. 23.15.90 - Fabbricazione e lavorazione di altro vetro, incluso vetro per uso tecnico, n.c.a.	SI

	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali	23.41 - Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali 23.41.0 - Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali 23.41.00 - Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali	SI
	Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico	23.70.2 - Lavorazione artistica di marmo e di altre pietre affini (cambio declaratoria) 23.70.20 - Lavorazione artistica di marmo e di altre pietre affini (cambio declaratoria)	SI
	Fabbricazione di oggetti in ferro, in rame ed altri metalli	25.99.9 - Fabbricazione di altri prodotti vari in metallo n.c.a. 25.99.90 - Fabbricazione di altri prodotti vari in metallo n.c.a.	SI
Artigianato artistico	Fabbricazione di orologi	26.52 - Fabbricazione di orologi 26.52.0 - Fabbricazione di orologi 26.52.00 - Fabbricazione di orologi	SI
	Fabbricazione di oggetti di gioielleria e oreficeria e articoli connessi	- Fabbricazione di gioielli e articoli simili (Cambio declaratoria) - Lavorazione di pietre preziose e semipreziose 32.12.10 - Lavorazione di pietre preziose e semipreziose 32.12.2 - Fabbricazione di gioielli e articoli di oreficeria in metalli preziosi 32.12.20 - Fabbricazione di gioielli e articoli di oreficeria in metalli preziosi	SI
	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili	32.13 - Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili 32.13.0 - Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili 32.13.00 - Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili	SI
	Fabbricazione di giochi	32.40.1 - Fabbricazione di giochi (Cambio declaratoria) 32.40.10 - Fabbricazione di giochi (Cambio declaratoria)	SI

	Fabbricazione di giocattoli (inclusi i tricicli e gli strumenti musicali giocattolo)	32.40.2 - Fabbricazione di giocattoli (Cambio declaratoria) 32.40.20 - Fabbricazione di giocattoli (Cambio declaratoria)	SI
	Riparazione di mobili e di oggetti di arredamento; laboratori di tappezzeria	95.24.0 - Riparazione e manutenzione di mobili e di oggetti di arredamento per la casa (cambio declaratoria) 95.24.01 - Rivestimento di mobili e oggetti di arredamento per la casa imbottiti	SI
	Riparazione di orologi e di gioielli	95.25 - Riparazione e manutenzione di orologi e gioielli (cambio declaratoria) 95.25.0 - Riparazione e manutenzione di orologi e gioielli (cambio declaratoria) 95.25.00 - Riparazione e manutenzione di orologi e gioielli (cambio declaratoria)	SI
Audiovisivo	Riproduzione di supporti registrati	18.2 - Riproduzione di supporti registrati 18.20 - Riproduzione di supporti registrati 18.20.0 - Riproduzione di supporti registrati 18.20.00 - Riproduzione di supporti registrati	NO
	Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo audio e video	26.40.09 - Fabbricazione di altri prodotti di elettronica di consumo	NO
	Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	59.11 - Attività di produzione cinematografica, di video e programmi televisivi (Cambio declaratoria) 59.11.0 - Attività di produzione cinematografica, di video e programmi televisivi (Cambio declaratoria) 59.11.00 - Attività di produzione cinematografica, di video e programmi televisivi (Cambio declaratoria)	NO
	Edizione di registrazioni sonore	59.20.2 - Editoria musicale (cambio declaratoria) 59.20.20 - Editoria musicale (cambio declaratoria)	NO

Audiovisivo	Studi di registrazione sonora	59.20.1 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria) 59.20.10 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria)	NO
	Attività di programmazione e trasmissioni televisive	60.2 - Attività di programmazione e trasmissione televisive e di distribuzione di video (Cambio declaratoria) 60.20 - Attività di programmazione e trasmissione televisive e di distribuzione di video (Cambio declaratoria) 60.20.0 - Attività di programmazione e trasmissione televisive e di distribuzione di video (Cambio declaratoria) 60.20.00 - Attività di programmazione e trasmissione televisive e di distribuzione di video (Cambio declaratoria)	NO
	Servizi di gestione dei diritti d'autore e loro ricavi	74.91 Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.91.0 Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.91.00 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti	NO
	Vendita e noleggio di prodotti audiovisivi (cd, vinili, dvd, blu-ray ecc.)	47.69.11 - Commercio al dettaglio di supporti registrati 77.22.9 - Noleggio e leasing operativo di altri beni per uso personale e per la casa n.c.a. 77.22.90 - Noleggio e leasing operativo di altri beni per uso personale e per la casa n.c.a.	NO
	Attività nel campo della recitazione	90.20.01 - Attività nel campo della recitazione	NO
	Altre rappresentazioni artistiche	90.20.09 - Altre attività di arti performative e rappresentazioni artistiche	NO
	Attività nel campo della regia	90.39.01 - Attività nel campo della regia	NO

	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	94.99.2 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria) 94.99.20 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria)	NO
	Riparazione di prodotti elettronici di consumo audio e video	95.21 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 95.21.0 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 95.21.00 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria)	NO
Design	Attività di design di moda e design industriale	74.11.1 - Attività di progettazione di prodotti industriali 74.11.10 - Attività di progettazione di prodotti industriali	NO
	Attività dei disegnatori grafici di pagine web	74.12.01 - Grafica di pagine web	NO
	Altre attività dei disegnatori grafici	74.12 - Attività di progettazione grafica e di comunicazione visiva 74.12.0 - Attività di progettazione grafica e di comunicazione visiva 74.12.09 - Altre attività di progettazione grafica e di comunicazione visiva	NO
	Attività dei disegnatori tecnici	74.14.01 - Attività di progettazione specializzata fornite da disegnatori tecnici	NO
	Altre attività di design	74.13 - Attività di progettazione di interni 74.13.0 - Attività di progettazione di interni 74.13.00 - Attività di progettazione di interni 74.14.09 - Altre attività di progettazione specializzata n.c.a.	NO
Editoria e libri	Stampa e servizi connessi alla stampa	18.1 - Stampa e servizi connessi alla stampa	NO

	Agenti e rappresentanti di libri e altre pubblicazioni (incluso i relativi abbonamenti)	46.18.31 - Attività di intermediari del commercio all'ingrosso di libri 46.18.32 - Attività di intermediari del commercio all'ingrosso di giornali e riviste	NO
	Commercio al dettaglio di libri in esercizi specializzati	47.61 - Commercio al dettaglio di libri 47.61.0 - Commercio al dettaglio di libri 47.61.00 - Commercio al dettaglio di libri	NO
	Commercio al dettaglio di libri nuovi in esercizi specializzati	47.61 - Commercio al dettaglio di libri 47.61.0 - Commercio al dettaglio di libri 47.61.00 - Commercio al dettaglio di libri	NO
	Commercio al dettaglio di giornali e articoli di cartoleria in esercizi specializzati	47.62 - Commercio al dettaglio di giornali, altre pubblicazioni periodiche e articoli di cancelleria 47.62.1 - Commercio al dettaglio di giornali, riviste e periodici 47.62.10 - Commercio al dettaglio di giornali, riviste e periodici	NO
	Commercio al dettaglio di giornali, riviste e periodici	47.62.1 - Commercio al dettaglio di giornali e altre pubblicazioni periodiche 47.62.10 - Commercio al dettaglio di giornali e altre pubblicazioni periodiche	NO
	Commercio al dettaglio di libri di seconda mano	47.79.1 - Commercio al dettaglio di libri di seconda mano 47.79.10 - Commercio al dettaglio di libri di seconda mano	NO
	Edizione di libri	58.11 - Edizione di libri 58.11.0 - Edizione di libri 58.11.00 - Edizione di libri	NO
	Edizione di quotidiani	58.12 - Edizione di quotidiani 58.12.0 - Edizione di quotidiani 58.12.00 - Edizione di quotidiani	NO
	Edizione di riviste e periodici	58.13 - Edizione di riviste e periodici 58.13.0 - Edizione di riviste e periodici 58.13.00 - Edizione di riviste e periodici	NO

	Altre attività editoriali	58.19 - Altre attività editoriali, esclusa l'edizione di software (cambio declaratoria) 58.19.0 - Altre attività editoriali, esclusa l'edizione di software (cambio declaratoria) 58.19.00 - Altre attività editoriali, esclusa l'edizione di software (cambio declaratoria)	NO
	Attività delle agenzie di stampa	60.31 - Attività delle agenzie di stampa 60.31.0 - Attività delle agenzie di stampa 60.31.00 - Attività delle agenzie di stampa	NO
	Altre attività dei disegnatori grafici	74.12.09 - Altre attività di progettazione grafica e di comunicazione visiva	NO
	Agenzie finalizzate alla ricerca di acquirenti tra gli editori, produttori eccetera per i libri dei propri clienti	74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Agenzie di distribuzione di libri, giornali e riviste	46.18.32 - Attività di intermediari del commercio all'ingrosso di giornali e riviste 46.18.31 - Attività di intermediari del commercio all'ingrosso di libri	NO
	Attività dei giornalisti indipendenti	90.11.01 - Attività di giornalisti indipendenti	NO
Fotografia	Attività fotografiche	74.20 - Attività fotografiche	NO
	Agenzie finalizzate alla ricerca di acquirenti tra gli editori, produttori eccetera per le opere d'arte e la fotografia	74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	94.99.2 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria) 94.99.20 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria)	NO

Letteratura	Creazioni letterarie	90.11 - Attività di creazione letteraria e composizione musicale 90.11.0 - Attività di creazione letteraria e composizione musicale	NO
	Altre creazioni letterarie	90.11.02 - Attività di blogger indipendenti 90.11.09 - Altre attività di creazione letteraria e composizione musicale	NO
	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	94.99.2 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria) 94.99.20 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria)	NO
Moda	Biancheria da letto, da tavola e per l'arredamento	13.92.1 - Fabbricazione di tessuti per la casa 13.92.10 - Fabbricazione di tessuti per la casa 13.92.2 - Fabbricazione di tessuti per l'arredo 13.92.20 - Fabbricazione di tessuti per l'arredo	SI
	Ricami	13.99.1 - Fabbricazione di ricami, tulle, pizzi e merletti (Cambio declaratoria) 13.99.10 - Fabbricazione di ricami, tulle, pizzi e merletti (Cambio declaratoria)	SI
	Tulle, pizzi e merletti	13.99.1 - Fabbricazione di ricami, tulle, pizzi e merletti (Cambio declaratoria) 13.99.10 - Fabbricazione di ricami, tulle, pizzi e merletti (Cambio declaratoria)	SI
	Abbigliamento in pelle	14.24 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia 14.24.0 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia 14.24.00 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia	SI
	Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno	14.21.2 - Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno 14.21.20 - Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno	SI

	Biancheria intima	14.22 - Fabbricazione di biancheria intima 14.22.0 - Fabbricazione di biancheria intima 14.22.00 - Fabbricazione di biancheria intima	SI
	Articoli in pelliccia	14.24 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia 14.24.0 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia 14.24.00 - Fabbricazione di abbigliamento in pelle e in pelliccia	SI
	Articoli di maglieria	14.1 - Fabbricazione di articoli a maglia e all'uncinetto 14.10 - Fabbricazione di articoli a maglia e all'uncinetto 14.10.2 - Fabbricazione di maglioni e altri articoli a maglia e all'uncinetto 14.10.20 - Fabbricazione di maglioni e altri articoli a maglia e all'uncinetto	SI
	Borse e simili, pelletteria e selleria	15.12 - Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria di qualsiasi materiale 15.12.0 - Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria di qualsiasi materiale	SI
	Calzature	15.20.1 - Fabbricazione di calzature, escluse parti in cuoio per calzature 15.20.10 - Fabbricazione di calzature, escluse parti in cuoio per calzature	SI
	Attività di design di moda e design industriale	74.11.2 - Attività di progettazione di moda 74.11.20 - Attività di progettazione di moda	NO
	Attività dei disegnatori tecnici	74.14.01 - Attività di progettazione specializzata fornite da disegnatori tecnici	NO
	Riproduzione di supporti registrati	18.20 - Riproduzione di supporti registrati 18.20.0 - Riproduzione di supporti registrati 18.20.00 - Riproduzione di supporti registrati	NO
Musica			

	Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo audio e video	26.4 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40.00 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40.09 - Fabbricazione di altri prodotti di elettronica di consumo	NO
	Fabbricazione di strumenti musicali	32.2 - Fabbricazione di strumenti musicali 32.20 - Fabbricazione di strumenti musicali 32.20.0 - Fabbricazione di strumenti musicali (Cambio declaratoria) 32.20.00 - Fabbricazione di strumenti musicali (Cambio declaratoria)	NO
	Fabbricazione di giocattoli (inclusi i tricicli e gli strumenti musicali giocattolo)	32.40.2 - Fabbricazione di giocattoli (Cambio declaratoria) 32.40.20 - Fabbricazione di giocattoli (Cambio declaratoria)	NO
	Commercio al dettaglio di apparecchiature audio e video in esercizi specializzati	47.40.30 - Commercio al dettaglio di apparecchiature radiotelevisive 47.40.3 - Commercio al dettaglio di apparecchiature radiotelevisive	NO
	Commercio al dettaglio di strumenti musicali e spartiti	47.69.12 - Commercio al dettaglio di strumenti musicali	NO
	Commercio al dettaglio di registrazioni musicali e video in esercizi specializzati	47.69.1 - Commercio al dettaglio di supporti registrati e strumenti musicali 47.69.11 - Commercio al dettaglio di supporti registrati	NO
	Edizione di registrazioni sonore	59.20.2 - Editoria musicale (cambio declaratoria) 59.20.20 - Editoria musicale (cambio declaratoria)	NO
	Edizione di musica stampata	59.20.2 - Editoria musicale (cambio declaratoria) 59.20.20 - Editoria musicale (cambio declaratoria)	NO
	Studi di registrazione sonora	59.20.1 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria) 59.20.10 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria)	NO

	Servizi di gestione dei diritti d'autore e loro ricavi	74.91 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.91.0 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.91.00 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Commercio e noleggio di prodotti audiovisivi	47.69.1 - Commercio al dettaglio di supporti registrati e strumenti musicali 47.69.11 - Commercio al dettaglio di supporti registrati	NO
	Altre rappresentazioni artistiche	90.20.09 - Altre attività di arti performative e rappresentazioni artistiche 90.39.09 - Altre attività di supporto alle arti performative e alle rappresentazioni artistiche n.c.a.	NO
	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	94.99.2 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria) 94.99.20 - Attività di organizzazioni associative culturali e ricreative (Cambio declaratoria)	NO
	Riparazione di prodotti elettronici di consumo audio e video	95.21 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 95.21.0 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 95.21.00 - Riparazione e manutenzione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria)	NO
	Riparazione di strumenti musicali	95.29.10 - Riparazione e accordatura di strumenti musicali non storici	NO
Patrimonio culturale	Commercio al dettaglio di mobili usati e oggetti di antiquariato	47.79.2 - Commercio al dettaglio di oggetti di antiquariato e mobili di seconda mano (Cambio declaratoria) 47.79.20 - Commercio al dettaglio di oggetti di antiquariato e mobili di seconda mano (Cambio declaratoria)	NO

	Case d'asta	47.92.29 - Attività di servizi di intermediazione per il commercio al dettaglio specializzato di altri articoli di seconda mano 47.92.39 - Attività di servizi di intermediazione per il commercio al dettaglio specializzato di prodotti nuovi n.c.a.	NO
	Attività di cartografia e aerofotogrammetria	71.12.4 - Attività di cartografia e aerofotogrammetria 71.12.40 - Attività di cartografia e aerofotogrammetria	NO
	Attività degli archeologi	72.20.01 - Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo dell'archeologia	NO
	Attività di conservazione e restauro di opere d'arte	91.30 - Conservazione, restauro e altre attività di supporto al patrimonio culturale 91.30.0 - Conservazione, restauro e altre attività di supporto al patrimonio culturale 91.30.01 - Conservazione e restauro del patrimonio culturale 91.30.02 - Creazione e gestione di apparecchiature multimediali per l'accompagnamento alle visite in musei e altri siti culturali 91.30.09 - Altre attività di supporto al patrimonio culturale	NO
	Attività di biblioteche e archivi	91.11 - Attività di biblioteche 91.11.0 - Attività di biblioteche 91.11.00 - Attività di biblioteche 91.12 - Attività di archivi 91.12.0 - Attività di archivi 91.12.00 - Attività di archivi 91.1 - Attività di biblioteche e archivi	NO
	Attività di musei	91.21 - Attività di musei e collezioni 91.21.0 - Attività di musei e collezioni 91.21.00 - Attività di musei e collezioni	NO
	Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili	91.22 - Attività di luoghi e monumenti storici 91.22.0 - Attività di luoghi e monumenti storici 91.22.00 - Attività di luoghi e monumenti storici	NO

Radio	Fabbricazione di apparecchi trasmissenti radiotelevisivi (incluse le telecamere)	26.30.01 - Fabbricazione di apparecchiature trasmissenti radiotelevisive	NO
	Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo audio e video	26.4 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40.00 - Fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo (Cambio declaratoria) 26.40.09 - Fabbricazione di altri prodotti di elettronica di consumo	NO
	Studi di registrazione sonora	59.20.1 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria) 59.20.10 - Attività di registrazione sonora (cambio declaratoria)	NO
	Trasmissioni radiofoniche	60.1 - Attività di trasmissione radiofonica e distribuzione di audio 60.10 - Attività di trasmissione radiofonica e distribuzione di audio 60.10.0 - Attività di trasmissione radiofonica e distribuzione di audio 60.10.00 - Attività di trasmissione radiofonica e distribuzione di audio	NO
Spettacolo dal vivo	Agenzie ed agenti o procuratori per lo spettacolo	74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Agenzie finalizzate alla ricerca di acquirenti tra gli editori, produttori eccetera per le opere teatrali dei propri clienti	74.99.93 - Attività di agenzie, agenti e procuratori per lo spettacolo e lo sport	NO
	Servizi di gestione dei diritti d'autore e loro ricavi	74.91.0 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti 74.91.00 - Attività di servizi di intermediazione e marketing di brevetti	NO
	Servizi di biglietteria per eventi teatrali ed altri eventi ricreativi e d'intrattenimento	82.40.01 - Attività di servizi di prenotazione di biglietti per spettacoli teatrali, sportivi e altri spettacoli di intrattenimento e divertimento	NO

	Regolamentazione dell'attività degli organismi preposti ai servizi ricreativi, culturali e sociali vari	84.12.4 - Regolamentazione dei servizi culturali e di altri servizi sociali (Cambio declaratoria) 84.12.40 - Regolamentazione dei servizi culturali e di altri servizi sociali (Cambio declaratoria)	NO
	Rappresentazioni artistiche	90.20 - Attività di arti performative e rappresentazioni artistiche 90.20.0 - Attività di arti performative e rappresentazioni artistiche	NO
	Attività nel campo della recitazione	90.20.01 - Attività nel campo della recitazione	NO
	Noleggio con operatore di strutture ed attrezzature per manifestazioni e spettacoli	77.39.92 - Noleggio e leasing operativo di strutture e attrezzature per manifestazioni e spettacoli 90.39.09 - Altre attività di supporto alle arti performative e alle rappresentazioni artistiche n.c.a.	NO
	Attività nel campo della regia	90.39.01 - Attività nel campo della regia	NO
	Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche	90.39.09 - Altre attività di supporto alle arti performative e alle rappresentazioni artistiche n.c.a. 90.39 - Altre attività di supporto alle arti performative e alle rappresentazioni artistiche	NO
	Gestione di strutture artistiche	90.31 - Gestione di strutture e spazi per le arti 90.31.0 - Gestione di strutture e spazi per le arti 90.31.00 - Gestione di strutture e spazi per le arti	NO
	Gestione di attrazioni e attività di spettacolo in forma itinerante (giostre) o di attività dello spettacolo viaggiante svolte con attrezzature smontabili, in spazi pubblici e privati	93.29.91 - Gestione di attrazioni e attività di spettacolo in forma itinerante	NO
	Altre attività di intrattenimento e di divertimento n.c.a	93.29.99 - Altre attività varie di intrattenimento e divertimento n.c.a.	NO

Videogiochi e software	Fabbricazione di giochi (inclusi i giochi elettronici)	32.40.1 - Fabbricazione di giochi (Cambio declaratoria) 32.40.10 - Fabbricazione di giochi (Cambio declaratoria)	NO
	Edizione di giochi per computer	58.21 - Edizione di videogiochi 58.21.0 - Edizione di videogiochi 58.21.00 - Edizione di videogiochi	NO
	Edizione di altri software	58.29 - Edizione di altri software 58.29.0 - Edizione di altri software 58.29.00 - Edizione di altri software	NO
	Produzione di software non connesso all'edizione	62.10 - Attività di programmazione informatica 62.10.0 - Attività di programmazione informatica 62.10.00 - Attività di programmazione informatica	NO
	Portali web	60.39 - Altre attività di distribuzione di contenuti 60.39.0 - Altre attività di distribuzione di contenuti 60.39.00 - Altre attività di distribuzione di contenuti 63.91 - Attività dei portali di ricerca sul web 63.91.0 - Attività dei portali di ricerca sul web 63.91.00 - Attività dei portali di ricerca sul web	NO



UNO SGUARDO ALIENO. LA FOTOGRAFIA DI GIOVANNI HÄNNINEN

Silvia Anna Barrilà¹

Qual è stato il percorso che ti ha portato alla fotografia?

Di formazione sono un ingegnere aerospaziale. Ho studiato al Politecnico di Milano, ho lavorato in Agenzia Spaziale Europea come ricercatore e ho fatto il dottorato con Amalia Ercoli-Finzi sull'ottimizzazione multidisciplinare di sistemi complessi, in particolare, legati all'ingresso nell'atmosfera marziana. Mi sono occupato di temi, in qualche modo, molto distanti da noi. A un certo punto, ho sentito l'esigenza di tornare a qualcosa di un po' più pratico e che desse un riscontro immediato e, quindi, nel mio tempo libero, sono tornato a occuparmi di fotografia, che era stata la mia grande passione da ragazzo, per tutto il periodo del liceo.

Quindi hai iniziato molto presto con la fotografia?

Sì, ho avuto la fortuna di avere una madre che si dilettava di tante cose e avevamo anche una piccola camera oscura che costruivamo a necessità in bagno e, quindi,

¹ Giornalista freelance specializzata in arte contemporanea, mercato dell'arte e design. Collabora con lo Studio Lombard DCA ai progetti editoriali, alle mostre e alla comunicazione.

mi ha insegnato non solo a fotografare ma anche a stampare. L'idea di seguire il processo da capo a fine è una cosa che mi ha sempre appassionato. Infatti, anche ora nel mio studio c'è tutto: siamo in grado di gestire dalla fase di progetto, che è quella più importante e occupa il 90% del lavoro. Poi si va sul campo, che è solitamente una fase abbastanza concentrata, per poi arrivare alla fase di post-produzione, alla stampa, alla preparazione delle mostre e all'ideazione degli allestimenti.

Quali sono stati i tuoi primi progetti?

All'inizio sperimentavo molto. Ci sono delle fotografie, di cui si ricorda sempre Giovanna Calvenzi, la moglie di Gabriele Basilico, che è stata la mia mentore nell'ambito della fotografia, che sono state scattate esattamente sopra questo divano nel mio studio. Io ci saltavo sopra (infatti, un paio di doghe sono state cambiate!) davanti alla macchina fotografica, con una serie di flash, bloccandomi in posizioni strane.

Come è arrivato il tuo interesse per l'architettura?

Sin da subito. In particolare, nei primi anni 2000, mi sono interessato, come anche altri fotografi all'epoca, delle architetture delle fabbriche abbandonate, che occupano buona parte del territorio lombardo e del nord Italia ed erano accessibili in maniera più o meno legale. Sono rimasto molto affascinato da quegli spazi, quasi come se fossero degli spazi teatrali e questo è l'inizio di una ricerca che è proseguita nel tempo.

In che direzione è proseguito il tuo lavoro?

Su vari temi, uno di questi era quello della migrazione, per cui nel 2007 sono andato sull'isola di Lampedusa a vedere i cosiddetti centri di accoglienza, dove passano i migranti che scappano via mare dal Nord Africa per cercare di raggiungere l'Europa. In quegli anni, mi sono occupato di reportage sociale e anche a quella che veniva chiamata la questione degli "immigrati di seconda generazione", vale a dire, i figli di famiglie che sono arrivate in Italia e le implicazioni nella scena politica italiana. Nonostante siano passati quasi 20 anni, è un tema tristemente attuale,

presente anche nella mostra presso lo Studio Lombard DCA, accanto ad altri temi come quello della teatralità e quello del cambiamento climatico, in particolare, legato alla tempesta Vaia, che nel 2018 ha sradicato oltre 42 milioni di alberi, accelerando la presa di coscienza della gravità degli eventi climatici estremi.

Come hai raccontato questa catastrofe naturale?

Sono stato chiamato da Giovanna Calvenzi per documentare per Arte Sella, insieme ad altri nove fotografi, quello che aveva lasciato il passaggio della tempesta. Il mio lavoro è stato poi selezionato per la XVII Biennale di Architettura di Venezia nel 2021, come parte del Padiglione Italia.

Uno dei lavori per cui sei più noto è quello sul Teatro alla Scala.

Sono stato chiamato da Paolo Besana, che oggi è il Direttore della comunicazione del Teatro alla Scala e ai tempi lavorava per la Filarmonica della Scala, e vedendo alcuni dei miei lavori, mi ha chiesto di andare a fotografare un concerto. Il risultato non è stato esaltante.

Come è andata avanti la collaborazione?

Per qualche motivo lui mi ha richiamato e ho cominciato a lavorare molto per il teatro, diventando in alcuni anni l'unico fotografo della Filarmonica della Scala. Mi sono chiesto perché mi avesse richiamato: secondo me, lui ha visto qualcosa che io ai tempi non avevo ancora capito: la commissione di tre direzioni diverse, cioè la fotografia di scena, la componente architettonica e il reportage.

Intanto continuavi a lavorare come ingegnere?

Sì, in fotografia stavo provando tantissime direzioni e, allo stesso tempo, continuavo a lavorare come ingegnere. Però, riuscivo anche a produrre reportage che venivano pubblicati in quotidiani e riviste come Repubblica, Vanity Fair, Rolling Stone. E poi, appunto, è arrivata questo lavoro delle fotografie di scena.

Sono molti generi diversi...

Sì, sembra passato poco tempo, ma all'inizio degli anni 2000 era molto forte la divisione tra i generi in fotografia, per cui c'era il genere dell'architettura, quello della fotografia di scena, della fotografia di reportage e non c'era commistione tra

di loro. Poi, verso la metà degli anni Dieci, è esploso tutto, quindi, oggi c'è una compenetrazione tra i generi e, anzi, la visione del singolo genere è considerata anche abbastanza noiosa e superata. Ai tempi, penso in maniera assolutamente inconsapevole, ho portato l'architettura e il reportage all'interno del teatro, creando una mia interpretazione della fotografia di scena. Allo stesso tempo, ho assorbito la componente della teatralità e l'ho portata all'esterno, nel mondo, nell'architettura, facendo mia l'idea di racconto, di messa in scena, di mischiare e fondere in maniera quasi a volte incomprensibile la realtà con la finzione.

Si riflette nel lavoro fatto con la Fondazione Josef and Anni Albers...

Esatto, che pure è esposto nella mostra allo Studio Lombard DCA. È nato quando sono stato nella loro residenza d'artista in Senegal, che si chiama "Thread". Ho cercato di raccontare l'area dove la Fondazione l'ha costruita, in una zona rurale a otto ore di automobile da Dakar, senza corrente elettrica, senza acqua e senza sistema di fognatura. La Fondazione, attraverso la sua Ong che si chiama Le Korsa, ha creato le condizioni affinché le persone possano imparare a migliorare le proprie condizioni di vita. Un'immagine molto evocativa mostra il ruolo dell'intelletto umano per costruire qualcosa: si vedono dei mattoni, che per me rappresentano in nuce che cos'è l'architettura, fatta di sole, terra, acqua e dell'ingegno e del lavoro umano, e un padre con i figli che costruiscono. Essendo una delle zone con la temperatura media più alta al mondo, molte delle cose della vita quotidiana si fanno di notte, al buio. In alcune opere, ho cercato di raccontare ciò in maniera molto teatrale, creando, grazie a lunghissime esposizioni e a delle piccole torce attaccate sulle teste delle persone, dei flussi di luce che tracciano gesti e spostamenti.

Un modo per inserire il movimento nella fotografia...

È un gioco per cercare di usare la fotografia non semplicemente come un mezzo di trascrizione uno a uno della realtà – anche perché chiaramente non lo è, perché c'è l'inquadratura, c'è la scelta, c'è il momento – e in questo caso, appunto, c'è

l'aggiunta della dimensione temporale. La realtà è tridimensionale, mentre la fotografia è una sezione bidimensionale della realtà, ma la verità è ancora più complessa, perché la realtà è quadridimensionale, se pensiamo anche alla dimensione del tempo.

Qual è l'esito di questa ricerca?

Attraverso quell'esperienza in Senegal è nata una serie che oramai dura da quasi sette anni, che si chiama "Flux, Human Trajectories in Architecture". Nella mostra presso lo Studio Lombard DCA c'è una di queste immagini, quella del Teatro alla Scala, in cui ho cercato di compattare un intervallo temporale all'interno della bidimensionalità della fotografia. Quindi, non è semplicemente un istante temporale secco, bensì una somma di diversi momenti che vengono compattati per raccontare un intervallo che, in questo caso, è di cinque anni, documentando la trasformazione del Teatro alla Scala prima, durante e dopo il Covid.

Come hai fatto a realizzarla?

Attraverso la sovrapposizione di tantissime immagini che raccontano diversi momenti importanti. Tra questi, per esempio, i lavori di miglioramento dell'acustica; un altro momento è la sostituzione del pavimento che aveva coperto la platea del teatro durante il Covid per permettere all'orchestra di suonare con il giusto distanziamento. Un altro ancora è l'esecuzione della Sinfonia dei Mille. Era dagli anni '70 che non veniva proposta a La Scala. E poi il balletto del Macbeth, che non veniva più eseguito dagli anni '30.

Oltre a La Scala hai fotografato tantissimi altri teatri in Italia e all'estero.

In questa mostra viene esposta parte di un progetto che si chiama "Favoloso Teatro" sui teatri italiani, che è stato portato avanti con la curatrice Renata Ferri. Un capitolo importante è dedicato ai teatri del Polesine, una regione d'Italia storicamente povera, ma ricca di teatri, perché la popolazione locale nel tempo si è autotassata per avere i teatri. Intorno al 2018-19, la Cassa di Risparmio di Rovigo ha attuato una grande campagna di riqualificazione e rimessa in opera di buona parte dei teatri del Polesine, da cui poi è nata una mostra, realizzata con

Alberto Amoretti, che si è tenuta a Rovigo tra il 2020-21. Da qui è partita la ricerca anche su altri teatri.

In mostra c'è anche un arazzo. Come si contestualizza quest'opera nella tua ricerca fotografica?

Come dicevo, la fotografia per me è uno strumento per raccontare, una forma di narrazione. Dopo il lavoro su Vaia, sono stato contattato da Massimo Belotti di Torri Lana, che è un'azienda tessile del 1800 di Gandino (sono loro che hanno prodotto le giubbe rosse dei Garibaldini), che io conosco molto bene perché mia madre è stata una loro disegnatrice per quasi trent'anni. Massimo Belotti ha contattato una serie di artisti e designer italiani e stranieri per realizzare una visione contemporanea dell'arazzo. Insieme al mio assistente Gianluca Munari abbiamo pensato di utilizzare le maschere che servono a rendere più profonda e tridimensionale un'immagine, che avevamo già realizzato per il progetto di Vaia, mettendole insieme per creare un paesaggio reale ad hoc.

A quali altri progetti stai lavorando attualmente?

Sto portando avanti un progetto che sarà presentato in varie occasioni, tra cui in Triennale l'11 novembre a un congresso organizzato con Fondazione Mondadori, e riguarda la definizione spaziale degli archivi. In questi ultimi cinque o sei anni ho fotografato almeno 50 archivi in giro per il mondo, interessandomi non tanto a quello che è il contenuto dell'archivio, quanto a come è fatto l'archivio. Lo spazio dell'archivio, per quanto i contenuti siano molto diversi, spesso ha molte somiglianze e molte risonanze. Ho fotografato quello della Fondazione Albers, di Bijoy Jain di Studio Mumbai in India, del Tribunale di Milano in Italia, che raccoglie tutta la storia d'Italia, di Vincenzo Sparagna e Frigidaire, di Mantova Letteratura. Oggi si sta rivalutando l'importanza dell'archivio, soprattutto quello fisico, che è fondamentale, soprattutto, in una nazione come la nostra. Negli ultimi due anni e mezzo, ho lavorato anche per il Consorzio delle Acque Potabili di Milano metropolitana, andando a fotografare le architetture storiche e, di fatto, creando un heritage, un rapporto col passato, adesso che il consorzio sta per compiere 100 anni.

Quando hai lasciato l'ingegneria per occuparti esclusivamente di fotografia?

Dopo il dottorato ho continuato a insegnare analisi matematica e geometria al Politecnico di Milano. Poco alla volta poi ho cominciato ad avere sempre meno corsi. Ci sono stati in cui ho avuto 10-12 corsi da 300 studenti a corso. Poco alla volta ho cominciato a diminuire, finché nel 2015 ho smesso.

Ma continui a insegnare al Politecnico?

Ora insegno fotografia per l'architettura. Ho cominciato insegnando etnografia urbana con Massimo Bricoccoli, che ha voluto portarmi all'interno del Dipartimento di Studi Urbani, di cui adesso lui è il direttore, e ho un laboratorio di progettazione che lavora oramai da quattro o cinque anni sul tema dell'invecchiamento della popolazione.

Ci sono dei riferimenti per te dal punto della fotografia o nell'arte contemporanea a cui guardi?

Dei riferimenti forti sono chiaramente quelli della scuola di Düsseldorf. La tipologia nella fotografia tedesca del Novecento rappresenta per me un tema fondante. Ho apprezzato molto la mostra "Typologien", che si è tenuta a Fondazione Prada su questo tema. È una struttura di ricerca su cui si basa qualunque mio progetto fotografico. Un riferimento forte è August Sander, che ha creato questo discorso. Per esempio, la sua serie di ritratti di persone senza nome, di cui ognuno rappresentava una categoria. Durante la residenza d'artista presso la Fondazione Albers in Senegal, ho fatto mio il suo lavoro, andando a fotografare le tipologie di persone della grande regione rurale di Tambacounda, con oltre 200 ritratti che raccontano la società e che sono stati poi stampati in grande formato e appesi per le strade di Dakar, di Marrakesh, Milano, Parigi, Berlino, Firenze, Palermo.

Altri riferimenti più contemporanei?

Ci sono degli artisti apparentemente lontani da me, ma che ammiro molto. Uno di questi è Wolfgang Tillmans, che ha un approccio strutturato, perché comunque viene dalla stesso ambito della scuola di Düsseldorf, ma caratterizzato da naturalezza, freschezza e un'immediatezza che mi piacerebbe tornare ad avere.

Ma anche la fotografia intima di Nan Goldin mi piace moltissimo, sebbene non faccia propriamente parte della mia dialettica.

Se dovessi descrivere il tuo linguaggio in pochi minuti, come lo faresti?

A me piace giocare con la fotografia, nonostante molte delle mie immagini sembrano fredde e rigide. Nel momento in cui le faccio mi diverto sempre. Io ci leggo anche tanta ironia, anche se poi magari non è sempre esplicitata. Sicuramente c'è un grande rigore o, almeno, un tentativo di cercare di comprendere in maniera quasi scientifica la realtà che voglio andare a raccontare.

Tornando a fare l'ingegnere aerospaziale, un po' scherzando, penso che le mie fotografie siano delle cartoline di un alieno che atterra da qualche parte e cerca di far vedere con un'immagine unica un sistema complesso. All'interno di quell'immagine ci sono tanti livelli di lettura. Anche il fatto di utilizzare molto spesso un punto di vista rialzato mi aiuta non solo a cercare un po' di distaccarmi della realtà, ma anche di far vedere quella realtà in maniera più approfondita, perché non c'è più quel punto di vista piatto dal quale non si vede bene la terra, ma in qualche modo si ha un punto di vista rialzato, dal quale si vedono dinamiche che si creano davanti a noi, che altrimenti sarebbero invisibili.



GIOVANNI HÄNNINEN

Giovanni Hänninen ha conseguito un dottorato di ricerca in Ingegneria aerospaziale ed è docente di Fotografia per l'architettura al Politecnico di Milano. Collabora a lungo come fotografo con diverse istituzioni culturali italiane e internazionali, fra cui il Teatro alla Scala, The Josef and Anni Albers Foundation e il Complesso Monumentale della Pilotta. Le sue immagini fanno parte di numerose collezioni pubbliche e private. I suoi progetti fotografici sono stati esposti da David Zwirner a New York, Dak'Art 2018 in Senegal, alla Triennale di Milano e alla XVII Biennale Architettura di Venezia.

Fotografie di Giovanni Hänninen:

Copertina

Teatro Farnese, Complesso Monumentale della Pilotta, 2018 - su concessione del Ministero della Cultura - Complesso Monumentale della Pilotta - Teatro Farnese.

A seguire

Pag. 07 - Adria, Teatro Comunale | da I Teatri Storici del Polesine

Pag. 21 - Tomorrow/Giovanni Hänninen | Torri Lana 1885 Arazzi Connections

Pag. 46 - Arte Sella, novembre 2019 | da After/Dopo

Pag. 58 - Flux Teatro alla Scala, Milano, 2019-2024 | da Flux - Human Trajectories in Architecture

Pag. 70 - Moschea di Kaolak, Senegal, febbraio 2017 | da Landscapes of Senegal

Pag. 78 - Mucche, Sinthian, Senegal, dicembre 2017 | da Landscapes of Senegal

Pag. 88 - Prometheus, Sinthian, Senegal, novembre 2017 | da Flux - Human Trajectories in Architecture

