

UNA NUOVA LUCE PER LE COOPERATIVE CULTURALI E TURISTICHE SARDE



Cagliari

27 aprile 2018

ore 10.00

Centro d'Arte **LA VETRERIA** via Italia 63 Cagliari Prri



segreteria organizzativa **FederCultura Sardegna** telefono 070402278 mail federCultura.sardegna@concooperative.it

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

MARCO BENONI

Cagliari, 27 aprile 2018

Carissime cooperatrici, carissimi operatori,

vi rinnovo il ringraziamento per la fiducia in questi anni e a nome della Federazione tutta salute e do il benvenuto alle autorità e agli ospiti presenti oggi in questo momento molto importante della nostra vita associativa.

Voglio partire dal titolo dell'Assemblea **"Una nuova luce per le cooperative culturali e turistiche della Sardegna"**.

Un titolo che è decisamente coerente con il logo della stagione assembleare di Federcultura, che la Federazione nazionale ha individuato: una lampadina colorata che simboleggia le tante tipologie di attività che svolgono le nostre imprese cooperative e imprese sociali / culturali.

Un logo che noi abbiamo personalizzato sistemandolo nella nostra bandiera regionale.

Una nuova luce, da una parte, è certamente una richiesta di nuova e più forte attenzione verso le filiere culturali e turistiche; d'altra parte, è anche una nuova luce che noi imprenditori culturali e del turismo dobbiamo produrre per generare sviluppo nelle nostre comunità!

È comunque, una luce che deve attivare processi di sviluppo sociale, economico e culturale, che impegna le Istituzioni e le comunità tutte, perché, lo abbiamo capito in particolare negli ultimi anni, "con la cultura si mangia", per rievocare la famosa citazione di un ministro che nell'occasione aveva dimostrato di non conoscere il nostro comparto.

Il nostro patrimonio culturale è una risorsa che, se opportunamente valorizzata, rappresenta una occasione imperdibile per rafforzare le filiere turistico ricettive, enogastronomiche, dei servizi di accompagnamento, dello spettacolo, dell'istruzione e formazione ecc.

Lo sviluppo di queste filiere, di cui si parlerà negli interventi programmati che seguiranno, ha delle importanti ricadute di tipo economico, occupazionale, sociale e culturale, che, come in una spirale positiva, è capace di generare una spinta autopropulsiva verso ulteriori traguardi di crescita e sviluppo.

Il contesto in cui abbiamo operato e in cui dovremo operare nei prossimi anni

Prima di entrare nel merito degli obiettivi e degli strumenti da utilizzare per raggiungerli, vorrei tracciare una breve sintesi di ciò che siamo come Federazione, richiamando anche un bilancio delle attività svolte in questi anni a fronte dei grandi cambiamenti che stanno caratterizzando il nostro agire imprenditoriale.

Le imprese di Federcultura Turismo e Sport Sardegna, come di tutta la Federazione nazionale, si sono mosse in questi ultimi anni in un contesto di forte cambiamento, un cambiamento accelerato, che ha portato per esempio una progressiva centralità delle risorse culturali nelle decisioni d'acquisto turistico; che sta richiedendo una forte e crescente relazione tra le varie tipologie di servizi: quelli ricettivi, della ristorazione, dell'accompagnamento culturale, della fruizione di compendi naturalistici e culturali, quelli infine, relativi al marketing e comunicazione che condizionano i processi di acquisto e riacquisto di un prodotto/servizio turistico culturale. Per stare solo su quest'ultimo tipo di servizi, si pensi all'importanza della cura del cliente post vendita al fine di capitalizzare gli aspetti reputazionali: chi ha già vissuto un servizio turistico-culturale condiziona enormemente le scelte di chi sta valutando cosa acquistare.

Questo cambiamento accelerato sta costringendo gli operatori, talvolta in modo ancora troppo timido, ad attivare processi di integrazione in rete delle loro offerte, mettendo sempre più al centro il territorio, con il suo paesaggio, i siti ambientali e culturali, le produzioni enogastronomiche, le produzioni culturali tradizionali e i suoi stili di vita peculiari (delle filiere turistico culturali parlerà Michela Fais).

Si tratta di un passaggio non indifferente rispetto alle organizzazioni aziendali che tradizionalmente ci siamo dati, spesso troppo poco propensi a fare rete nel proprio territorio di riferimento.

Una riflessione analoga riguarda la cosiddetta "economia degli appalti pubblici" che, nel settore dei servizi di gestione dei beni culturali museali, archeologici e bibliotecari, è pure essa in fortissimo cambiamento. L'introduzione del Codice dei contratti pubblici, che non significa solo degli appalti, ma anche delle concessioni, un orientamento normativo comunitario che punta a trasformare ogni euro che viene erogato dalle Autorità di gestione pubbliche a favore delle imprese culturali che si propongono di gestire un

compendio museale o archeologico in aiuto di stato e non più nel corrispettivo per un servizio posto in gara d'appalto, pongono evidentemente dinanzi alle cooperative la sfida di un cambiamento, anche nell'approccio al mercato, e al tempo stesso pongono alle Istituzioni la sfida di una visione e una pratica diverse, fortemente innovative e orientate a favorire lo sviluppo imprenditoriale del comparto.

A proposito di mutazioni radicali, ricordiamo l'introduzione negli ultimi 10-15 anni di numerose leggi di settore nazionali e regionali che hanno cambiato radicalmente il quadro di riferimento per il comparto culturale, mentre d'altro canto si è sempre in attesa di una riforma radicale della normativa sul settore turistico, aggiustata continuamente con fonti regolamentari, ma ancora in attesa di una disciplina organica.

Infine, richiamo il forte cambiamento legato all'innovazione che ha interessato il sistema di competenze professionali e manageriali dei settori culturale e turistico in senso ampio. Sono da anni in corso di svolgimento percorsi universitari sul management turistico, percorsi di alta formazione per guide e animatori delle risorse turistico-culturali territoriali attivati dalla Regione Sardegna. Tuttavia, i processi di questo tipo hanno bisogno di tempi lunghi per generare e far maturare le ricadute sui territori in termini di imprenditorialità diffusa e perché siano le stesse comunità a saper accogliere e promuovere le proprie risorse in chiave di sviluppo.

I numeri e le principali attività della nostra Federazione

Federcultura Turismo e Sport Sardegna è composta da circa 60 imprese cooperative a cui vanno aggiunte alcune cooperative e imprese sociali impegnate nel settore culturale.

Complessivamente si tratta di imprese che hanno 750 soci. Nel 2015 hanno fatturato circa 12 milioni di Euro, cresciuti nel 2016 a 12,5 milioni, ed hanno generato negli stessi 2 anni rispettivamente 575 e 600 posti di lavoro complessivi, tra full time e part time, per un totale di costo del lavoro di 7 milioni di Euro nel 2015 cresciuto leggermente sino a circa 7,2 milioni nel 2016.

Sono dati concreti, rilevati dai bilanci delle nostre cooperative associate che revisioniamo per conto del Ministero dello Sviluppo Economico, che testimoniano di quanto le imprese cooperative culturali e turistiche, sia pur con le loro fragilità, possano rappresentare una reale opportunità di sviluppo per le nostre comunità.

Questi dati dimostrano che forse la fase congiunturale più cupa comincia ad essere alle spalle. Forse, ci sarebbe anche da dire, che le imprese si stanno riprendendo nonostante il sistema di regole burocratiche imposte da tutti i livelli amministrativi che nel complesso non premiano l'azione imprenditoriale: si pensi alla dipendenza delle imprese culturali che gestiscono le concessioni di musei e siti archeologici, dai tempi e dal funzionamento di meccanismi burocratici regionali e dei Comuni, ormai immutati da 20 anni, che spesso hanno finito per incancrenire situazioni virtuose e impedito per contro un processo di sviluppo basato sulla creatività e intraprendenza imprenditoriale.

Di questi temi ci siamo occupati e a fondo con le Istituzioni: con l'Assessore Dessena in particolare è stato aperto un tavolo operativo su vari temi: imprese museali, imprese che gestiscono siti archeologici, imprese che curano biblioteche pubbliche; ma anche imprese e organismi che operano nel settore spettacolo, contribuendo non poco ad arricchire l'offerta turistica regionale; è attualmente aperto il confronto sulle produzioni e le attività cinematografiche.

Altro campo che ha visto profondamente impegnata la Federazione è quello degli aiuti di stato e la previsione di importanti e direi anche massicci strumenti di incentivazione che le imprese culturali non hanno forse saputo ancora cogliere appieno, almeno nella prima tornata di bandi. Si è trattato di una prima importante sperimentazione di strumenti mirati, forse anche troppo specializzati in ambiti di intervento che hanno lasciato poco spazio alla possibilità di aprire l'investimento verso tipologie innovative.

Su questa nuova tipologia di intervento e di risorse Federcultura ha svolto una importante azione di sensibilizzazione e informazione con seminari a Cagliari e a Sassari e in successivi incontri mirati, che hanno coinvolto la quasi totalità delle imprese cooperative associate.

Siamo ancora impegnati oggi nella costruzione di un nuovo assetto regolamentare che porti le istituzioni e le pubbliche amministrazioni competenti a disciplinare le concessioni a favore delle imprese cooperative in modo coerente con lo sforzo in termini di investimenti a cui le stesse imprese sono chiamate. Ciò per passare da un regime di mera copertura dei costi di gestione ad uno in cui al centro del programma di valorizzazione del patrimonio culturale ci sia concretamente l'azione imprenditoriale.

A questi fronti di impegno si sommano quelli inerenti la rappresentanza in merito alle proposte di tipo finanziario in occasione del confronto con gli Assessorati di riferimento, oltre che con l'Assessorato del Bilancio, e con le Commissioni del Consiglio Regionale competenti in materia di cultura, turismo e bilancio.

In questa rapida carrellata vorrei anche ricordare il lavoro avviato per la costruzione di alcuni progetti di sistema del settore turistico – culturale e naturalistico che veda impegnate le imprese cooperative associate nella realizzazione di forme di integrazione organizzativa e di investimenti interaziendali e specificamente aziendali, anche con la presentazione alla Regione Sardegna di programmi di intervento come ad esempio i Piani di investimento di filiera, in cui il sistema di agenzie di Confcooperative Sardegna potrebbe dare un valido contributo in termini di progettazione, di assistenza e di finanziamento.

Alcune riflessioni e scenari del prossimo futuro

Mi avvio a concludere questa relazione con alcune riflessioni, che mi consentono anche di tracciare i possibili scenari che ci vedranno tutti impegnati nel prossimo futuro.

In primis voglio richiamare la peculiarità del modello cooperativo, in particolare la realtà di quelle imprese che hanno sposato il modello cooperativo di Confcooperative.

Lo spirito e la pratica mutualistici sono alla base dell'agire cooperativo.

Questo modo tipico di agire richiama i valori della convivenza nelle comunità, rurali o urbane che siano, l'interdisciplinarietà delle imprese in esse operanti e in generale l'attenzione al bisogno, da cui si parte per costruire una risposta in grado di superarlo con il coinvolgimento per quanto possibile di tutti gli interessati, senza che tale risposta sia delegata ad un mitico e salvifico intervento esterno.

Lo spirito e la pratica mutualistici sono i due assi su cui si è mossa e si muove l'azione imprenditoriale delle nostre imprese cooperative.

Si tratta spesso di imprese di piccola dimensione, sottocapitalizzate, che fanno fatica a organizzare reti perché assorbite dalla contingenza quotidiana.

Eppure, i operatori sono consapevoli che solo alzando lo sguardo si riuscirà a superare concretamente e definitivamente una situazione di eccessiva precarietà e debolezza dinanzi ai grandi gruppi o alle grandi cooperative che arrivano e arriveranno sempre più in Sardegna per cogliere le opportunità derivanti dagli stanziamenti di finanza pubblica.

Questo spirito e questa pratica mutualistici, comunque, hanno consentito alle nostre imprese in massima parte di superare le difficoltà economiche e di stare in piedi per continuare a gestire i servizi culturali e turistici: i soci si riducono talvolta anche lo stipendio per consentire alle loro cooperative di avere le risorse per superare le difficoltà legate alle contrazioni della domanda, ai ritardi nei pagamenti delle pubbliche amministrazioni, alla necessità di far fronte ad investimenti spesso immateriali con cui costruire l'offerta in grado di soddisfare la domanda.

Per competere oggi nel mercato globale sono sempre più necessarie competenze manageriali, organizzative, di marketing territoriale e internazionale.

La intersectorialità del sistema associativo e la motivazione imprenditoriale diffusa possono essere un punto di forza.

E proprio per dare una soluzione a queste esigenze e fragilità, le imprese cooperative culturali dovranno saper agire e lavorare in rete.

Al tempo stesso bisogna affrontare questa evoluzione necessitata, avendo sempre presente che la gestione economica efficiente e sostenibile delle nostre imprese non è il fine, bensì il presupposto per ottenere un impatto sociale e culturale positivo, in grado di generare utili d'impresa che grazie allo spirito mutualistico consentiranno nuovi investimenti nell'interesse dello sviluppo della comunità in cui le stesse imprese operano e cooperano.

Questo modello possibile di sviluppo è strettamente collegato all'attuale assetto delle imprese rappresentate, ovvero un assetto partecipato da tante piccole imprese cooperative radicate nella comunità di appartenenza, legate tra loro in rete per competere con le sfide dell'innovazione e della globalizzazione.

Imprese responsabili solidalmente rispetto alla riuscita del progetto, aperte alla mutualità interna ed esterna, protagoniste del proprio futuro e capaci di contribuire alla crescita e allo sviluppo del proprio territorio. A ben guardare, si tratterà sempre più di vere e proprie **"imprese cooperative di comunità"**, capaci di valorizzare la cultura, di accogliere i turisti, di portarli dentro i processi produttivi diffusi nel contesto, grazie alla collaborazione con la rete degli altri operatori, di far loro vivere la dimensione locale.

Noi imprenditori cooperatori e imprenditori sociali culturali dobbiamo essere pronti a raccogliere la sfida del rilancio di questa visione, convinti che solo grazie alla sua trasformazione in pratica concreta si riuscirà a superare strutturalmente la crisi altrettanto strutturale che stiamo comunque ancora vivendo.

Quali politiche per lo sviluppo dei nostri settori

La seconda riflessione riguarda le politiche di settore.

Se noi imprese saremo in grado di mettere in campo uno sforzo importante nella direzione prima esposta, le Istituzioni e le pubbliche amministrazioni che rispettivamente decidono e attuano le politiche per lo sviluppo dei settori in cui operano le nostre imprese, ci chiediamo tutti, sono pronte a innovare le procedure, mettere in campo nuove competenze amministrative ed economiche, riorganizzare la propria azione e valutarne l'efficacia?

Per fare alcuni esempi, la Regione e gli Enti locali sono pronti a definire un nuovo assetto di regole in merito alle concessioni dei siti museali e archeologici in modo che gli imprenditori possano realizzare degli investimenti pluriennali finalizzati a valorizzare, rendere accessibile e promuovere la valenza dei beni culturali, anche realizzando attività imprenditoriali complementari?

Le pubbliche amministrazioni sono attrezzate per attivare processi di dialogo competitivo, anche alla luce dei recenti pronunciamenti dell'ANAC in materia di valutazione delle proposte degli operatori privati relativamente al loro radicamento nel contesto territoriale?

Le pubbliche amministrazioni, tanto regionale quanto locali, sono pronte a valutare gli investimenti che le imprese cooperative proporranno loro alla luce del fatto che le stesse imprese riceveranno aiuti di stato per la gestione di musei e siti archeologici, come indicano i nuovi Regolamenti Europei?

Con l'approvazione del Regolamento 651/2014, il cosiddetto Regolamento generale di esenzione, l'Unione Europea ha infatti stabilito, all'articolo 53, che le imprese che curano la gestione di un museo o di un sito archeologico a seguito di una selezione pubblica ricevono un aiuto di stato invece che il corrispettivo per la aggiudicazione di un appalto.

Per essere chiari su questo punto, voglio dire che Confcooperative - Federcultura Sardegna è favorevole a che si passi dalla logica degli appalti di servizi a quella degli aiuti di stato quando un'impresa riceve in concessione un bene a valenza culturale, a condizione che tutto ciò rappresenti lo strumento con cui le istituzioni titolari della proprietà dei beni culturali tendano a coinvolgere gli operatori locali nella gestione degli stessi beni, chiedendo loro di compiere degli investimenti e al tempo stesso prevedendo tempi congrui di concessione per la gestione del bene e anche il computo di un utile ragionevole oltre che dei soli costi di gestione nel calcolo del valore dell'azione imprenditoriale.

Infine, voglio sottolineare il ruolo centrale delle imprese culturali e creative, delle imprese turistiche e sociali, in quanto imprese di comunità.

Per anni la politica e le istituzioni non hanno riconosciuto un valore economico e sociale alle attività culturali e creative considerate per lo più un hobby alla stregua dell'associazionismo e del volontariato. Per questo pregiudizio di base, le attività culturali sono state sostenute in maniera discontinua ed estemporanea e spesso con una grossa componente di discrezionalità nella concessione di contributi. Questo fatto ha prodotto un ritardo nella crescita imprenditoriale e una forte dipendenza dalla finanza pubblica.

Oggi per fortuna lo scenario è cambiato o sta rapidamente cambiando e alle attività culturali e creative è riconosciuto a livello nazionale ed europeo un ruolo speciale e fondamentale, forse proprio per recuperare la perdita di valori e di relazioni connesse con una idea di sviluppo economicistico e globale.

La scommessa di fare impresa in questi ambiti con requisiti di professionalità è ormai un fatto assodato e per questo motivo i contributi di riflessioni, proposte e progetti da parte delle reti associative sono essenziali.

Si consideri che il valore di tali contributi può essere diretto e/o indiretto, funzionale allo sviluppo e/o alla rinascita dei nostri territori.

E' diretto perché capace di dare risposte attive in termini economici di produzione e di occupazione; è indiretto perché capace di produrre coesione sociale agendo sul valore della cultura, alimentando relazioni, formazione dei giovani ai valori condivisi della conoscenza e della tradizione identitaria.

Questo valore può comportare ancora un beneficio indiretto per la sua naturale capacità di attrarre nuovi investimenti e di supportare e interagire con altre filiere (ad esempio: turistica, agroalimentare ecc.).

In conclusione alcune proposte e richieste

Proprio perché le imprese culturali e turistiche in senso ampio rappresentano imprese di comunità, imprese immerse nelle comunità, è fondamentale che si pensi ad un piano di investimenti per il loro sviluppo, perché indirettamente si darebbe un contributo straordinario alle comunità per combattere lo spopolamento, la ripartenza dei consumi nelle aree rurali e quindi anche delle produzioni agropastorali, boschive, e in generale primarie, che sono alla radice del rafforzamento dei processi produttivi locali.

Proponiamo un piano straordinario che guardi alle dimensioni locali, nel rispetto delle indicazioni normative dell'Unione Europea e al tempo stesso eviti di svendere i processi di creazione del valore ai grandi gruppi imprenditoriali, che, grazie ad una maggiore capacità organizzativa e di marketing, stanno già oggi assumendo posizioni dominanti in vari contesti locali, lasciando le briciole alle persone che vivono e sono organizzate in piccole imprese culturali locali.

Ho già citato la recente delibera dell'ANAC, la n. 1354 del 20 dicembre 2017, appena pubblicata, che ha stabilito che è conforme alla normativa di settore il criterio di valutazione dell'offerta tecnica che richiede ai concorrenti di elaborare una proposta progettuale sulla base della conoscenza del contesto territoriale nel quale devono svolgersi i servizi oggetto di gara.

Questo chiaro orientamento normativo, unito al passaggio dalla logica dell'appalto a quella della gara per assegnazione di contributi, deve spingere la politica a considerare ogni strumento in grado di privilegiare il dialogo con gli operatori locali, anche spingendoli ad innovare la loro capacità competitiva attraverso la costruzione di reti tra loro e all'inserimento di innovazioni di prodotto e processo nella produzione e gestione dei processi aziendali.

Occorre che la Regione punti abbondanti risorse economiche superando finalmente l'attuale cristallizzazione sui progetti presentati dai Comuni e rimasti sempre gli stessi negli ultimi 20 anni. Occorre un vero Piano straordinario per l'impresa culturale e creativa e per lo sviluppo locale a cui prepararsi per tempo in ciascun territorio.

Penso che queste siano solo alcune delle sfide che dovremo affrontare nei prossimi anni e penso che dobbiamo fare tutto il possibile per farci trovare pronti.

Grazie per l'attenzione.