

# **Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)**

COREP – Via Ventimiglia, 115 – 10126 Torino

Tel. 011.6399301/234 – Fax 011.6399232, E-mail: [mapp@corep.it](mailto:mapp@corep.it)

5<sup>a</sup> edizione: 2003-2004

## **Tesi di Master**

Patrizia Bontempo

### **La costruzione della funzione di “Grant allocation support” alla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino: un’indagine sulle erogazioni nel settore del restauro, della cultura e dello spettacolo**

Sottoposta a:

dr Marco Camoletto

Responsabile della funzione

Fondazione CRT

Via XX Settembre 31

Tel. 011.6622491

Tutor interno:

dr Luca Moreschini

Torino, gennaio 2004

Indice

## Sintesi

§ 1. Le fondazioni di origine bancaria tra inquadramento giuridico...	1
§ 2. ... e modalità operative	1
§ 3. La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e la ricerca commissionata	3
§ 4. L'obiettivo della ricerca	4
§ 5. Le fasi della ricerca	4
§ 6. La metodologia utilizzata	5
§ 7. I casi studio	6
§ 8. I dati raccolti	8
§ 9. Alcune riflessioni sui dati raccolti	12
§ 10. Robustezza dei dati raccolti	15
§ 11. Considerazioni finali	18
Riferimenti bibliografici	22
Allegati	

Fondazione CRT, dalla sua costituzione ad oggi, si è fortemente distinta per il suo impegno nel campo dell'arte e della cultura. In questo settore, infatti, se da un lato dispone di ormai consolidate procedure di monitoraggio e controllo sul proprio operato, in termini di affluenze registrate presso le strutture beneficiarie dei contributi erogati, dall'altro, per converso, necessita di sviluppare una conoscenza specifica in merito all'esito del proprio operato, sulle tematiche connesse ai cantieri di restauro e all'utilizzo delle strutture interessate dai cantieri di restauro al termini degli stessi.

I termini del problema manifestato da Fondazione CRT si sono rivelati, pertanto, chiari e ben definiti.

L'obiettivo della ricerca, invero, non è stato quello di fornire una metodologia di lavoro orientata a definire se la struttura beneficiaria dell'intervento erogativo abbia correttamente e proficuamente utilizzato i fondi ricevuti pervenendo ad un risultato di ristrutturazione o all'organizzazione di eventi e manifestazioni, quanto piuttosto di individuare una metodologia in grado di verificare l'effettivo contributo, apportato da Fondazione CRT attraverso i fondi stanziati, alla singola iniziativa e all'economia locale in generale, misurabile avendo riguardo alla ricaduta occupazionale cantieristica, a quella successiva al completamento del cantiere ed al legame tra questa occupazione, diretta e/o indiretta, e l'attrattività di cui la struttura beneficiaria dei contributi erogati può giovare dopo che l'intervento è stato completato.

Il lavoro di ricerca si è snodato lungo due fasi. Nella prima, sono stati identificati i criteri di scelta del campione sul quale svolgere l'analisi oggetto della ricerca. Nella seconda, alla luce dei criteri di scelta, sono stati individuati quattro casi studio. Definiti i casi studio, per ciascuno di essi è stato individuato un referente. Individuati i referenti, infine, si è approntato un questionario che è stato in seguito somministrato ad ognuno di loro.

Attraverso le interviste realizzate, si è cercato di determinare il peso reale dell'intervento di Fondazione CRT nell'economia di un territorio, ma l'impresa non è stata particolarmente agevole. Allo stesso modo non è stato agevole, neppure, provare a delimitarne l'impatto, diretto ed indiretto, in termini di ricaduta occupazionale cantieristica e di attrattività della struttura beneficiaria dei contributi erogativi.

Per non correre il rischio di sovrastimare l'intervento di Fondazione CRT, attribuendole meriti non propri, si è preferito parlare di influenza in questi ambiti.

Per testare la robustezza dei dati raccolti si è preso spunto da una ricerca basata sul modello input-output.

Nel complesso è stato possibile tracciare un percorso che Fondazione CRT potrebbe intraprendere a piccoli passi.

Innanzitutto, un primo passo andrebbe mosso nella direzione di migliorare l'accessibilità delle informazioni, sia formulando ai propri interlocutori richieste chiare, precise, ripetute in più occasioni, ma soprattutto tempestive, sia sviluppando, attraverso un meccanismo incentivante, la capacità di trasmettere l'idea che le informazioni relative ai progetti finanziati non siano aspetti del tutto secondari e/o marginali nella

vicenda del finanziamento.

Successivamente, un ulteriore passo andrebbe mosso nella direzione di investire risorse nell'elaborazione di una procedura standardizzata a cui rimanere fedeli il più a lungo possibile, e soprattutto adattabile caso per caso, in grado di tenere insieme, dentro una comune matrice concettuale, le molteplici dimensioni coinvolte dall'attività di salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali.

In conclusione una riflessione si è imposta: quando si è di fronte ad un patrimonio culturale di indiscusso valore storico e culturale e di eccezionale rilevanza e concentrazione quantitativa, le politiche pubbliche e le decisioni collettive ben difficilmente possono sperare di trovare un'esclusiva legittimazione in metodologie di valutazione. Non vi sono automatismi valutativi che, in modo neutrale, possano orientare le decisioni: vi sono strumenti tecnici che possono accompagnare le decisioni rendendo, per quanto possibile, comparabili i costi e le ricadute di uno o più progetti di investimento.

***§ 1. Le fondazioni di origine bancaria tra inquadramento giuridico...***

Le fondazioni di origine bancaria, istituite in seguito ad una ristrutturazione del sistema bancario italiano nei primi anni novanta<sup>1</sup> - nel corso di questi anni oggetto di numerosi interventi legislativi volti a disciplinarne la natura, gli obiettivi e la struttura organizzativa e contabile - sono al centro di un dibattito politico-istituzionale, che non ha mai cessato di alimentarsi nel tentativo di mettere a fuoco la loro natura giuridica, gli obiettivi che sono chiamate a perseguire, i modelli operativi e gestionali da prendere a riferimento.

La **considerevole<sup>2</sup> e, per certi versi, farraginoso produzione normativa**, qualitativamente assai poco rilevante, che spesso ha prodotto tutto fuorché chiarezza negli intenti del legislatore e nella disciplina vigente, costituisce comunque una indiretta riprova dell'enorme importanza rivestita da tali enti nel complesso sistema socio-economico nazionale.

Non c'è dubbio, infatti, che le fondazioni di origine bancaria rappresentino, oggi, dei **soggetti giuridici innovativi**, operanti in delicati settori socio-economici ed in grado di esercitare una funzione di supporto finanziario al territorio ed alle comunità economiche locali in termini di sviluppo, innovazione e rafforzamento delle loro capacità competitive. Ciò è dovuto, in particolare, all'utilizzo del loro ingente patrimonio per finalità sociali e di promozione dello sviluppo economico, dal momento che i proventi derivanti dal rendimento del patrimonio vengono essenzialmente erogati per raggiungere gli scopi socialmente rilevanti nei settori di intervento previsti dai loro statuti.

Il processo di evoluzione che, al di là delle accennate revisioni del quadro normativo, caratterizza in generale l'operatività delle fondazioni di origine bancaria le vede impegnate a dotare la loro struttura organizzativa degli strumenti e delle competenze necessarie. E' opportuno, quindi, prima di passare all'oggetto della ricerca, accennare ad alcuni casi innovativi che potrebbero servire quale valido riferimento.

## **§ 2. ... e modalità operative**

Da una breve analisi di esperienze diverse<sup>3</sup>, un modello operativo che si è dimostrato poter funzionare in alcune fondazioni di origine bancaria è quello relativo alla partecipazione diretta alla gestione dei progetti finanziati. Come conseguenza di questa scelta, tali fondazioni guardano ai settori di intervento come ad ambiti di attività progettuale, in cui la propria azione possa promuovere lo sviluppo di soggetti autonomi di produzione di beni pubblici locali attraverso processi che, dopo un periodo relativamente breve di sostegno e di promozione, siano in grado di autoalimentarsi. Sviluppo economico e utilità sociale sono, quindi, perseguiti progettando non solamente

---

<sup>1</sup> Legge del 30 luglio 1990 n. 218 cosiddetta Legge Amato Carli.

<sup>2</sup> Decreto Legislativo del 20 novembre 1990 n. 356, Direttiva del 18 novembre 1994 n. 474 cosiddetta Direttiva Dini, Legge del 23 dicembre 1998 n. 461 cosiddetta Legge Ciampi, Decreto Legge del 17 maggio 1999 n. 153, Legge del 28 dicembre 2001 cosiddetta Legge Finanziaria 2002.

<sup>3</sup> Fondazioni di origine bancaria con proprio sito internet.

attività specifiche, ma anche istituzioni capaci di portare avanti tali attività in modo indipendente, pur se di concerto con la fondazione.

Nel quadro di un'organica programmazione delle attività, da realizzarsi attraverso la creazione di strutture stabili a supporto del perseguimento dei fini istituzionali, alcune fondazioni di origine bancaria hanno così promosso la creazione di **società strumentali**.

Attraverso le società strumentali, anziché esternalizzare i servizi, si opera attraverso uno strumento che in ogni momento è in grado di rispondere al meglio alle richieste delle fondazioni di origine bancaria sia in termini di tempo, sia in termini di qualità, posto che solo una struttura interna è in grado di percepire le diverse esigenze manifestate dagli organi amministrativi.

Un'esperienza rappresentativa in tal senso potrebbe essere quella di Fondazione Cassamarca di Treviso, la quale, attraverso una pluralità di autonome strutture operative, sembra dispiegare la propria azione nella direzione di una *holding* in grado di sviluppare un'azione costante di stimolo e di iniziativa sul territorio, in modo da divenire punto di riferimento e di coordinamento per le altre istituzioni.

In proposito si noti come Fondazione Cassamarca di Treviso, per la realizzazione delle attività istituzionali in ciascuno dei propri settori di intervento, si serva di sei società strumentali che, dotate di autonome strutture organizzative e di personale qualificato dedicato allo svolgimento delle attività istituzionali, svolgono la parte più rilevante dei progetti di Fondazione Cassamarca di Treviso. Tali società, pertanto, rappresentano essenzialmente autonomi centri di costo e di responsabilità gestionale e amministrativa per ciascuno dei settori di intervento in cui svolgono la loro attività, in grado di essere monitorati, sia negli aspetti quantitativi, che attengono ai fabbisogni annuali, alle dinamiche dei costi di competenza e alla politica degli investimenti, sia negli aspetti qualitativi, che attengono, invece, alle scelte di merito nella realizzazione degli specifici settori di intervento<sup>4</sup>.

Un'ulteriore esperienza, che potrebbe fornire analoghi utili spunti, è il modello statunitense delle *community foundations*. Tale modello, con i necessari ed eventuali adattamenti, potrebbe essere importato ad esempio in quelle realtà che vedono le fondazioni di origine bancaria legate a dimensioni sovraregionali.

Il modello consiste, in brevissima sintesi, nella creazione, accanto ad una "fondazione madre", che interviene su pochi e selezionati progetti di grande respiro, di fondazioni a carattere locale (le c.d. *community foundations*), che rivolgono il loro interesse al territorio ed alla comunità locale. Queste fondazioni assumerebbero il ruolo di centro di attrazione delle iniziative e degli interventi su quel territorio, coordinando le

---

<sup>4</sup> Invero, nel caso in cui dovessero contabilizzarsi delle minusvalenze, realizzate sulle società strumentali, tali minusvalenze evidenzerebbero l'ammontare netto di risorse che devono essere destinate alla gestione dei settori di intervento cui sono deputate le singole società strumentali. In questo modo, è possibile preventivare con maggiore precisione il costo complessivo diviso per settore dell'attività istituzionale diversa dalle erogazioni *strictu sensu*. Fondazione Cassamarca di Treviso, *Bilancio Consuntivo 31 dicembre 2002*.

risorse che provengono dalla fondazione madre con le risorse e le iniziative di altri organismi *no profit*, di privati, imprese e società.

Un altro modello, sempre di origine statunitense, che merita di essere preso in considerazione, è quello dei *community chests*. Si tratta, anche in questo caso, di una modalità organizzativa in grado di catalizzare le risorse sul territorio e di porsi come ponte fra i donatori e le organizzazioni che perseguono finalità d'utilità sociale senza scopi di lucro. Attraverso tale modello le fondazioni organizzano campagne annuali di raccolta fondi da destinare immediatamente al finanziamento di progetti d'utilità sociale.

Per mezzo di questi due modelli il legame tra le fondazioni di origine bancaria, il territorio e la comunità locale si rafforzerebbe diventando osmotico, cosicché alla crescita economica, culturale e morale delle une corrisponderebbe la crescita delle altre. La necessità di dare risposte concrete ai bisogni del territorio potrebbe essere il migliore stimolo, per le fondazioni di origine bancaria, a dare il meglio delle proprie capacità professionali e a dar prova del proprio senso civico e morale.

Un'esperienza rappresentativa in tal senso potrebbe essere quella di Fondazione Cariplo, che ha deciso di percorrere una simile strada e dopo approfonditi studi all'estero ha dato vita al "Progetto Fondazioni delle Comunità Locali". Un simile progetto ha avuto per la Fondazione Cariplo un significato strategico in quanto ha offerto alla stessa uno strumento agile, flessibile, economico e poco burocratico per gestire i rapporti con le proprie comunità di riferimento. Attraverso la costituzione di una rete di fondazioni della comunità locale, la Fondazione Cariplo si è garantita la presenza di *partner* in grado di meglio conoscere esigenze e potenzialità del territorio, di coinvolgere un numero crescente di cittadini nelle attività filantropiche, di moltiplicare il valore delle erogazioni della Fondazione stessa. Il progetto, lanciato nel 1998, ha permesso la costituzione in poco più di tre anni di ben nove fondazioni, alcune delle quali hanno già raccolto diversi milioni di euro in donazioni da privati.

### ***§ 3. La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e la ricerca commissionata***

La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (di seguito Fondazione CRT), istituita a seguito di conferimento dell'azienda bancaria Cassa di Risparmio di Torino ai sensi del decreto legislativo n. 356 del novembre 1990, nasce nel 1991 con la missione di dedicarsi ad attività erogative a sostegno delle comunità presenti sul territorio storico di riferimento, rappresentato dal Piemonte e dalla Valle d'Aosta, per contribuire alla loro crescita, in termini di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

Dalla sua costituzione e sino al dicembre 2002 Fondazione CRT, investendo ingenti risorse in diversi settori chiave, che vanno dal recupero del patrimonio artistico al sostegno di iniziative culturali, dall'assistenza alla sanità, dall'istruzione alla ricerca scientifica, per un totale di oltre 362 milioni di euro, è divenuta una presenza costante e capillare sul territorio di riferimento, attenta alle richieste provenienti dalla società civile.

In particolare, nel corso degli anni, Fondazione CRT si è **fortemente distinta per il suo impegno nel campo dell'arte e della cultura**, nel solo anno 2002 le erogazioni per le attività artistiche e culturali ammontano ad oltre 24 milioni di euro. La modalità erogativa si presta sia a molteplici misure (dai micro contributi agli impegni gravosi), sia a molteplici finalizzazioni (dagli interventi di conservazione e restauro di strutture storiche ai finanziamenti di eventi e manifestazioni d'arte e cultura). A fronte di queste erogazioni e delle azioni intraprese in tale settore, la stessa intende ora verificarne le implicazioni rispetto ai cantieri di restauro e all'utilizzo delle strutture al termine degli interventi.

Fondazione CRT, in questo settore infatti, se da un lato dispone di ormai consolidate procedure di monitoraggio e controllo sul proprio operato, in termini di affluenze registrate presso le strutture beneficiarie dei contributi erogati<sup>5</sup>, dall'altro, per converso, **necessita di sviluppare una conoscenza specifica in merito all'esito del proprio operato, sulle tematiche connesse ai cantieri di restauro e all'utilizzo delle strutture interessate dai cantieri di restauro al termine degli stessi.**

#### ***§ 4. L'obiettivo della ricerca***

L'obiettivo della ricerca non sarà quello di fornire a Fondazione CRT una metodologia di lavoro orientata a definire se la struttura beneficiaria dell'intervento erogativo abbia correttamente e proficuamente utilizzato i fondi ricevuti pervenendo ad un risultato di ristrutturazione o all'organizzazione di eventi e manifestazioni, quanto piuttosto di **individuare una metodologia in grado di verificare l'effettivo contributo, apportato da Fondazione CRT attraverso i fondi stanziati, alla singola iniziativa e all'economia locale in generale, misurabile avendo riguardo alla ricaduta occupazionale cantieristica, a quella successiva al completamento del cantiere ed al legame tra questa occupazione, diretta e/o indiretta, e l'attrattività di cui la struttura beneficiaria dei contributi erogati può giovare dopo che l'intervento è stato completato.**

L'accento sarà posto, quindi, non tanto sull'attribuzione in termini assoluti di un certo contributo, fatto che comunque può avere la sua rilevanza, quanto piuttosto sulla valenza dell'intervento stesso ed i suoi riflessi, individuando elementi in grado di disegnare un quadro di conoscenze tali da sostenere l'applicabilità e la trasferibilità della metodologia ad interventi erogativi futuri.

L'intento è quello di fornire a Fondazione CRT le informazioni necessarie ad affinare gli strumenti disponibili e a svilupparne di nuovi, adatti alle proprie esigenze e al contesto in cui opera.

#### ***§ 5. Le fasi della ricerca***

Il lavoro di ricerca si è snodato lungo **due fasi.**

---

<sup>5</sup> Fondazione CRT affida il monitoraggio delle proprie attività erogative ad istituzioni quali Fitzcarraldo, Ires Piemonte, Osservatorio culturale del Piemonte.



Nella **prima fase** sono stati **identificati i criteri di scelta del campione** sul quale svolgere l'analisi oggetto della ricerca, ossia la rappresentatività storico-culturale della struttura destinataria dell'intervento erogativo; la capacità di mobilitazione legata all'intervento realizzato e alle manifestazioni che la struttura realizza e/o ospita; l'appartenenza all'ambito museale, espositivo e teatrale della struttura destinataria dell'intervento erogativo ed infine la disponibilità immediata dei dati utili a svolgere la ricerca.

Nella **seconda fase**, alla luce dei criteri di scelta, sono stati **individuati quattro casi studio**: il Castello di Racconigi e la Palazzina di Caccia di Stupinigi in ambito museale, Palazzo Bricherasio in ambito espositivo e per concludere il Teatro Giacosa in ambito teatrale. Definiti i casi studio, per ciascuno di essi è stato **individuato un referente** che, in base al ruolo assunto nel corso dell'intervento di restauro, fosse dotato di autorevolezza e di memoria storica diretta, nonché avesse la possibilità di accedere ad ulteriori notizie, informazioni, ricostruzioni, qualche volta persino di natura storica, circa le modalità e le vicende che hanno caratterizzato la struttura scelta come campione. Individuati i referenti, infine, si è **approntato un questionario** che è stato in seguito somministrato ad ognuno di loro.

### **§ 6. La metodologia utilizzata**

L'indagine è stata realizzata attraverso la **somministrazione diretta di un questionario** molto articolato, contenente una serie di domande sia di tipo "chiuso", alcune delle quali a scelta multipla, sia di tipo "aperto". Il contatto è stato preceduto da una presentazione da parte delle strutture di vertice di Fondazione CRT, a cui ha fatto seguito un colloquio.

Il questionario, per rispondere alla complessità degli obiettivi conoscitivi della ricerca, è un questionario articolato in **cinque diverse sezioni**, ciascuna delle quali orientata ad approfondire un'area rilevante per una lettura approfondita della ricaduta dell'intervento di Fondazione CRT.

Le sezioni sono così suddivise:

- *intervento di restauro* finalizzato a comprendere le modalità dell'intervento di restauro e le risorse economiche con le quali lo stesso è stato possibile;
- *fisionomia del soggetto realizzatore dell'intervento di restauro; fisionomia degli addetti al cantiere di restauro; figure professionali e nuovo personale*. Queste sezioni presentano un set di quesiti rivolti a comprendere il target occupazionale;
- *utilizzo dell'opera al termine dei lavori di restauro* rivolto a ricostruire l'utilizzo dell'opera al termine dei lavori di restauro;
- *aspetti gestionali organizzativi* per comprendere come la struttura è organizzata al proprio interno;
- *giudizio* per comprendere al meglio impressioni ed aspettative.

I **referenti**, dimostrando la loro massima disponibilità, hanno fornito risposte esaustive sull'utilizzo dell'opera al termine dei lavori di restauro, mentre hanno

riscontrato notevoli difficoltà in quella parte del questionario inerente l'aspetto strettamente cantieristico, per la quale hanno riferito i nominativi delle figure professionali a capo delle imprese impegnate nel cantiere di restauro. Alla luce di ciò, quindi, si è provveduto ad un ulteriore *round* di contatti per tali figure professionali, che, nella maggior parte dei casi, sono state in grado di fornire i dati quantitativi richiesti e, nei limitati casi in cui non lo sono state, - posta la difficoltà oggettiva ad investigare attività cantieristiche che si sono protratte per oltre venti anni - hanno ricostruito i dati sulla base della memoria, permettendo di pervenire ad una ricostruzione attendibile.

La **quantità e qualità di informazioni** che il questionario così strutturato ha consentito di raccogliere - da interpretare come stime di massima, perché in larga misura derivano da dichiarazioni rilasciate dai diretti interessati, nel corso della somministrazione del questionario - rende possibili interessanti elaborazioni, che vanno al di là di una mera lettura descrittiva dei dati.

### **§ 7. I casi studio**

Prima di analizzare i dati raccolti è opportuno dare uno sguardo d'insieme alle caratteristiche dei singoli casi studio.

Il **Castello di Racconigi** risale alla fine del XII secolo. Appartenne prima ai marchesi di Saluzzo, poi ai principi d'Acaja e nel 1605 divenne proprietà dei Savoia e residenza preferita di Carlo Alberto. Cominciarono allora i primi progetti per l'ampliamento e la trasformazione dell'edificio. Fino a quel momento, infatti, la struttura aveva conservato i caratteri del castello medioevale. In seguito vi fu una certa stasi negli interventi e bisogna attendere la metà del settecento per assistere ad una ripresa che contribuì a darne un'immagine che è quella ancora oggi preminente. Dietro il castello si estende il magnifico parco, che oggi ha un'estensione di 170 ettari. Nonostante un lungo periodo di abbandono, ha mantenuto la sua fisionomia fino ai nostri giorni. Il castello conserva al suo interno le collezioni degli Arredi del Castello, costituiti da mobili ottocentesco, quadri e statue e alcuni pezzi sei-settecenteschi probabilmente trasferiti da altre residenze reali. Dal 1980 il castello ed il parco appartengono al Demanio dello Stato, in consegna alla Soprintendenza per i Beni Architettonici e il Paesaggio Piemontese, e, da allora, sono stati interessati da numerosi interventi di risanamento conservativo e restauro. Tali interventi hanno rappresentato una serie coordinata di operazioni finalizzate a risolvere problemi di conservazione, messa in sicurezza e disponibilità al pubblico della Margaria nell'anno 1993; delle cucine e della biglietteria nell'anno 1997; della cappella, della sacrestia, delle aree verdi e del parco nell'anno 1999; tra l'anno 2001 e l'anno 2003 sono state effettuate le opere di completamento, necessarie per portare in piena efficienza gli impianti già esistenti.

La **Palazzina di Caccia di Stupinigi**, la cui costruzione fu iniziata nel 1729, diede vita ad un cantiere ininterrotto per tutto il XVIII secolo. Nata come residenza di caccia dei Savoia, nonché dimora prediletta per feste e matrimoni, è una delle più

importanti testimonianze dell'architettura barocca piemontese, che fu costruita, ampliata ed arredata, nel corso degli anni, attraverso le opere di valenti decoratori, stipettai ed artigiani. Arricchita da un parco che la circonda con un'estensione di mq 155.289 e dalle aiuole esterne, che hanno una superficie di mq 3.800, attualmente, è di proprietà dell'Ordine Mauriziano, ente di diritto pubblico, ed è sede del Museo d'Arte e Ammobiliamento che conserva mobili, dipinti ed oggetti di altissima qualità provenienti sia dagli arredi originali della Palazzina stessa, sia da altre residenze reali. E' anche sede di mostre temporanee. Dall'anno 1986 all'anno 1990 una serie di interventi hanno portato alla realizzazione di un centro per esposizioni temporanee mediante il restauro e l'adeguamento funzionale delle scuderie di levante. Negli anni compresi tra il 1991 ed 1993 i lavori di restauro hanno interessato il corpo centrale della Palazzina di Caccia di Stupinigi, mentre tra l'anno 1994 e l'anno 1998 si è provveduto al restauro delle due gallerie di collegamento al corpo centrale e delle scuderie di ponente. Ulteriori interventi tra l'anno 1999 e l'anno 2003 sono stati realizzati nel campo impiantistico.

**Palazzo Bricherasio**, costruito nel 1636, vede il passaggio di proprietà di diverse nobili famiglie che ne avviano, nel tempo, alcune opere di trasformazione ed abbellimento. Nelle sale di Palazzo Bricherasio, con la storica firma dell'atto costitutivo nel 1° luglio 1899, viene fondata la prima Fabbrica Italiana di Automobili, la Fiat. A partire dagli anni cinquanta il palazzo ha attraversato una fase di decadenza, durante la quale arredi, mobili, quadri sono stati venduti o trasferiti. Negli anni novanta viene acquistato dagli attuali proprietari e viene restaurato secondo una nuova funzionalità per divenire sede espositiva il cui scopo è quello di promuovere eventi culturali attraverso l'organizzazione di mostre prevalentemente d'arte moderna e contemporanea e di attività didattiche legate a tali eventi. Le sale sono diventate ambienti riutilizzati per questo scopo, mentre le sale meglio conservate sono state restaurate in tutta la loro bellezza, mantenendo l'originaria struttura decorativa, e sono attualmente utilizzate per dibattiti, conferenze culturali e presentazioni di diversa natura.

Il **Teatro Giacosa** venne inaugurato nel 1834. Da allora lo spazio teatrale di Ivrea ha ospitato compagnie di prosa, opera lirica, danza ed operetta e vi sono passati tutti i grandi protagonisti della scena italiana tra Otto e Novecento. Sottoposto a numerose ristrutturazioni e ad un periodo di chiusura tra il 1896 ed il 1897, negli anni trenta il teatro cadde in una fase di declino, sia dal punto di vista strutturale che sul versante dell'attività artistica. Ormai nell'incuria e nell'abbandono, nel 1942 venne dichiarato inagibile e adibito a magazzino militare. Resterà chiuso, a parte una brevissima riapertura per il carnevale del 1947, fino al 1958, quando Adriano Olivetti, in quegli anni sindaco di Ivrea, lo riconsegnò al pubblico con un restauro fulmineo, tipico del genio olivettiano. Nel 1985 nuove norme in materia di sicurezza dei locali pubblici hanno nuovamente condotto alla chiusura del teatro, che a causa dell'aumento dei costi di ristrutturazione e di difficoltà politico-amministrative si è protratta fino al 1998.

Con la stagione teatrale del 1999-2000 il teatro ha iniziato una nuova fase della sua vita artistica e culturale: teatro non di *provincia*, ma di *frontiera*, non solo di ospitalità, peraltro prestigiosa, ma soprattutto di produzione, si è imposto come uno dei teatri municipali più attivi e innovativi del Piemonte, puntando sulla nuova drammaturgia, su

giovani registi e attori, sulla pluralità delle arti sceniche e sul dialogo tra le forme espressive contemporanee.

### § 8. I dati raccolti

Premesso che la ricerca non ha l'ambizione di fornire una mappa del *grant making* di Fondazione CRT, ma di metterne a fuoco ed illustrarne la filosofia di intervento, ricercando, se possibile, di rappresentare quanto in breve illustrato precedentemente, l'attività svolta in fase di analisi ha consentito di realizzare le seguenti tabelle.

Tabella 1. Le erogazioni per gli interventi di restauro e per le attività espositive e teatrali				
CASI STUDIO	PERIODO	EROGAZIONI FCRT	EROGAZIONI ALTRUI	TIPO DI INTERVENTO
Castello di Racconigi	1980-2000	--	12.175.944,00	RC e V
	2001-2003	2.500.000,00	2.324.056,00	RC e V
Palazzina di Stupinigi	1986-1990	4.131.655,19	1.807.599,15	RC
	1991-1993	1.549.370,70	3.873.426,40	RC
	1994-1999	3.434.438,38	4.312.415,11	RC
	2000-2003	6.373.426,75	--	RC
Palazzo Bricherasio	1991-1995	--	6.500.000,00	RC e V
	1996	25.822,84	/	M
	1997	25.822,84	/	M
	1998	51.645,69	/	M
	2000	77.468,53	/	M
	2001	129.114,22	/	A '01
	2002	129.114,22	/	A '02
	2003	129.000,00	/	A '03
Teatro Giacosa	1985-1998	--	/	RC e V
	1991	206.582,76	/	RC e OSI
	1999	15.493,71	/	S '99-'00
	2000	20.658,28	/	S '00-'01
	2001	51.645,69	/	S '01-'02
<b>Fonte:</b> elaborazione su dati FCRT e Osservatorio Culturale del Piemonte.				
<b>Legenda:</b> A = attività				
S = stagione				
M = mostre				
OSI = organizzazione stagione inaugurale				
RC = restauro conservativo				
V = valorizzazione				
/ = dati non disponibili al momento della stesura della ricerca				
-- = nessun contributo				

In questa prima tabella, a fronte di erogazioni di Fondazione CRT di importo diverso, afferenti a periodi di tempo e strutture differenti, occorre precisare che per il Castello di Racconigi alla voce “altre erogazioni” sono indicati i contributi per restauro ascrivibili al Ministero per i beni e le attività culturali, alla Regione Piemonte e alla Lotteria Nazionale.

Per la Palazzina di Caccia di Stupinigi alla voce “altre erogazioni” sono indicati i contributi per restauro ascrivibili a Fiat per gli anni 1986-1990 e 1991-1993 ed a Fiat, Ospedale Mauriziano, Palazzo Grassi e Regione Piemonte per gli anni 1994-1999 nel loro complesso; non è stato infatti possibile rinvenire l’importo di ogni singola contribuzione.

Il costo del restauro di Palazzo Bricherasio, pari a 6,5 milioni di euro, è completamente ascrivibile alla Famiglia Alessio, proprietaria del Palazzo, salvo per un modesto contributo ottenuto dallo Stato mediante la legge sulla tutela dei beni culturali.

Tabella 2. Addetti al cantiere di restauro e personale impiegato nelle attività delle singole strutture					
CASI STUDIO	ATTIVITA' CANTIERE			ATTIVITA' STRUTTURA	
	Imprese coinvolte nel cantiere di restauro	Unita' generiche e/o specialistiche settore edilizia	Unita' specialistiche settore restauro	Unita' con Rapporto di lavoro stabile	Unita' con rapporto di lavoro saltuario
Castello di Racconigi	‡	10*	10*	16	10
Palazzina di Stupinigi	1	11	4	17	7
Palazzo Bricherasio	2	15-20	12	13	27
Teatro Giacosa	/	/	/	7	15-20
<b>Fonte:</b> questionario somministrato.					
<b>Legenda:</b> ‡ = diverse					
/ = dati non disponibili al momento della stesura della ricerca					
* = dato riferito ad addetti per un numero di anni inferiore all'effettiva durata del cantiere (cfr. § 10).					

Le imprese impegnate nei cantieri di restauro, indicate nella prima colonna di questa seconda tabella, appartengono tutte al territorio piemontese e vantano esperienze generazionali.

Per la totalità degli intervistati in un cantiere di restauro è netta la prevalenza del costo della manodopera sul costo dei materiali impiegati, in una percentuale che può variare dal 70%, per le imprese impegnate negli interventi generali di carattere edilizio, fino al 92% per quelle impegnate negli interventi specifici di restauro.

E' opportuno precisare che i dati del Castello di Racconigi si riferiscono al periodo di cantiere precedente a quello di erogazione dei fondi da parte di Fondazione CRT e più specificamente al periodo che va dal 1980 fino al 2000.

Per i dati di Palazzo Bricherasio occorre ricordare come Fondazione CRT non abbia contribuito con proprie erogazioni ai lavori di restauro.

Tutti i casi studio sono stati interessati da lavori di restauro affidati a più di un'impresa. Ciò può essere attribuibile, in primo luogo, alla difficoltà di rinvenire un'impresa dotata al proprio interno di tutte le competenze richieste per effettuare un intervento di restauro ad ampio spettro, come quello che ha interessato il campione di riferimento. Difatti, anche il caso del cantiere di restauro della Palazzina di Caccia di Stupinigi, caratterizzato dalla presenza di un'unica impresa, ha visto tale impresa coadiuvata da altre imprese a cui la stessa affidava lavori che richiedevano particolari competenze e specifici interventi rivolti al recupero e al consolidamento degli infissi, dei quadri, dei mobili. In secondo luogo, i tempi, spesso lunghi, di restauro possono determinare un'alternanza delle imprese interessate alle opere in questione, a causa della necessità di provvedere al riaffidamento dei lavori in concomitanza con la disponibilità di fondi.

Dalle interviste è emerso che le unità impegnate nell'attività di cantiere hanno un'età compresa tra i venti ed i cinquanta anni, appartengono al territorio piemontese ed hanno prestato la loro attività per tutta la durata del cantiere, con un rapporto di lavoro stabile qualificabile equivalente a tempo pieno. Si è appreso, altresì, che in alcuni casi l'aggiornamento e la formazione delle unità impegnate nell'attività di cantiere, è stata sviluppata sul campo con una pratica professionale spesso molto lunga. Si noti, in proposito, che i dati indicati in tabella per il restauro della Palazzina di Caccia di Stupinigi riguardano l'unica impresa impegnata nel cantiere di restauro. In tale impresa si è rilevato che il personale non era dotato di preparazione professionale acquisita mediante corsi di formazione specifica al restauro, quanto piuttosto direttamente sul campo. Tale scelta nel reclutamento del personale non è propria di tutte le imprese indicate in tabella, buona parte delle quali, infatti, presenta con sistematicità personale specializzato nel campo del restauro attraverso corsi di formazione specifici, in particolare ci si riferisce al Castello di Racconigi e a Palazzo Bricherasio nei cui cantieri di restauro è stata impegnata un'impresa il cui personale era dotato di una specifica formazione professionale.

La voce "unità generiche e/o specialistiche settore edilizia" tiene conto di apprendisti, operai comuni, operai specializzati, capisquadra, impiantisti elettrici e termici. Tali figure rappresentano la parte costante e stabile delle imprese impegnate nei cantieri di restauro. Non tiene, invece, conto di storici dell'arte, ricercatori, architetti, ingegneri, professionisti di discipline specialistiche, collaudatori, direttori dei lavori, figure professionali che tutti i referenti hanno indicato come sempre presenti all'interno del cantiere di restauro, perché indispensabili, ed il cui contributo si risolve in un periodo di tempo più limitato.

La voce “unità specialistiche settore restauro” tiene conto sia dei restauratori lignei sia dei restauratori di affreschi, di arazzi e di quadri.

La voce “unità con rapporto di lavoro stabile” indica quelle impegnate all’interno della struttura al momento della somministrazione del questionario.

La voce “unità con rapporto di lavoro saltuario” indica una stima attendibile del personale impegnato nel corso di ogni singola attività espositiva, che può variare al variare del tempo di permanenza dell’attività espositiva stessa. Per quanto riguarda la lettura dei dati del Teatro Giacosa occorre tenere presente che si fa riferimento ad una media di addetti per stagione teatrale e per semplicità si è trascurato di prendere in considerazione i giorni vacanti tra uno spettacolo teatrale ed il successivo

PERIODO	CASTELLO DI RACCONIGI (V)	PALAZZINA DI STUPINIGI (V)	PALAZZO BRICHERASIO (V)	TEATRO GIACOSA (S)
1997	61.876	44.046	48.656	}
1998	82.029	78.258	33.344	}
1999	65.273	224.685	76.121	}
2000	70.670	32.607	147.326	}
2001	96.792	54.664	125.187	}
2002	110.946	93.476	125.903	}
<b>Fonte:</b> Osservatorio Culturale del Piemonte per V e <a href="http://www.fizz.it">www.fizz.it</a> per S.				
<b>Legenda:</b> C = teatro chiuso per lavori di restauro				
V = visitatori				
S = spettatori				

Per la lettura di questa terza tabella è utile tenere presente che la Palazzina di Caccia di Stupinigi è rimasta chiusa nel mese di giugno del 1999 per l’allestimento della mostra “I trionfi del Barocco” e dal mese di dicembre del 1999 al mese di maggio del 2000.

E’ opportuno ricordare che l’afflusso dei visitatori, pur influenzato dalle erogazioni da parte di Fondazione CRT, è dipendente anche da variabili diverse fra le quali possono annoverarsi, tra le altre, la realizzazione di una mostra di grande richiamo ovvero la coincidenza temporale di eventi organizzati da strutture o da altre istituzioni presenti sul territorio. Si notino in proposito i dati indicati in tabella per l’anno 1999 inerenti il Castello di Racconigi e la Palazzina di Caccia di Stupinigi.

### **§ 9. Alcune riflessioni sui dati raccolti**

La **politica della valorizzazione dei beni culturali**, tesa a migliorarne la fruizione e il godimento pubblico, si basa sull'ipotesi che i beni culturali siano non soltanto beni attraverso i quali è possibile il "consumo di arte", ma costituiscano anche una risorsa economica, ossia presentino forti potenzialità in ordine all'avvio di attività produttive capaci di generare nuove attività e nuove risorse.

Il bene culturale, manifestazione della civiltà di un popolo in tutte le sue forme, non deve essere accumulato e accantonato come un capitale, ma deve essere a disposizione della fruizione quotidiana e continuamente rimesso in gioco, in quanto risorsa necessaria al presente e ancor di più al futuro.

La necessità che i beni culturali, oggi, siano contestualizzati nel territorio e non sradicati come avulsi da ciò che ha caratterizzato in varia misura la loro nascita e sviluppo, è un concetto rilevante riconosciuto da tutti gli appartenenti al settore, ma che trova ancora scarsa applicazione pratica. Inserire il bene culturale nel contesto significa immettere i prodotti della cultura in un circuito economico che evidenzii il valore delle risorse, crei nuove occasioni produttive, nuova occupazione, e produca nuova cultura. Il nesso tra cultura e territorio è un tema nodale che conduce ad una revisione delle politiche da attuare in questo settore. Il bene non deve soltanto essere tutelato e conservato, ma valorizzato come risorsa collettiva.

Se è vero che la creazione di un mercato culturale non è necessariamente portatrice di sviluppo economico, se non nei limiti delle economie *interne* a questi mercati, spesso modeste in termini assoluti se confrontate alle dimensioni dei comparti produttivi trainanti dell'economia, è altrettanto vero che lo sviluppo dei mercati culturali è una *conditio sine qua non* all'insorgenza di un processo di sviluppo locale.

Il patrimonio culturale, infatti, se adeguatamente salvaguardato, valorizzato, reso fruibile ed integrato, può costituire una **rilevante opportunità di sviluppo**, non solo per le ricadute in termini di attrazione turistica ma anche come stimolo al consolidamento di attività economiche preesistenti e soprattutto alla nascita di nuove attività economiche e sociali e di nuove forme di occupazione.

Merita sottolineare come sempre più spesso, difatti, il dibattito sulla rilevanza economica della cultura indica nell'occupazione uno dei punti focali che giustifica il sostegno finanziario pubblico, attribuisce valore ai contributi provenienti dal settore privato, permette di generare benefici diffusi per le comunità locali.

Va rilevato, però, che, al di là dei problemi di identificazione e misurazione, i livelli e gli andamenti dell'occupazione non possono essere considerati alla stregua di obiettivi, né dal punto di vista degli operatori del settore, né da quello delle istituzioni pubbliche o private che a vario titolo destinano loro risorse a favore della produzione culturale.

Tutto ciò premesso, esaminando nell'insieme i dati riportati nelle tre tabelle, cercare di determinare il peso reale dell'intervento di Fondazione CRT nell'economia di un territorio, ristretto o ampio che sia, non è un'impresa particolarmente agevole. Non è



neppure agevole provare a delimitarne l'impatto, diretto ed indiretto, in termini di ricaduta occupazionale cantieristica e di attrattività della struttura beneficiaria dei contributi erogativi.

D'altra parte, affermare o negare una correlazione "diretta e proporzionale" fra le erogazioni da parte di Fondazione CRT e le implicazioni ad esse connesse - in termini di ricaduta occupazionale cantieristica e di attrattività della struttura beneficiaria dell'intervento erogativo - non sarebbe plausibile.

Piuttosto, **per non correre il rischio di sovrastimare l'intervento di Fondazione CRT attribuendole meriti non propri, è possibile parlare di influenza** in questi ambiti.

Se è pur vero, comunque, che la mancanza di riscontri numerici esatti condiziona gli investimenti nella cultura da parte delle amministrazioni locali che li considera come investimenti a fondo perduto o al massimo come investimenti "di facciata", che al più possono produrre qualche limitato beneficio di immagine, è altrettanto vero, come dimostrano i dati riportati nelle tabelle, che le attività dei cantieri di restauro, protrattesi per ventiquattro anni nel caso del Castello di Racconigi, per diciotto anni nel caso della Palazzina di Caccia di Stupinigi, per cinque anni nel caso di Palazzo Bricherasio e per quattordici anni nel caso del Teatro Giacosa, hanno permesso alle imprese protagoniste non solo di rimanere sul mercato anche nei momenti di maggiore crisi economica, ma anche e soprattutto di garantire e mantenere posti di lavoro, se non addirittura di incrementarli.

Invero, **le unità impegnate nelle attività di ogni singola struttura ed all'interno di ogni singolo cantiere**, ovviamente, non sono da considerarsi come equivalenti a posti di lavoro *ex novo*, ma più semplicemente come trasformazioni organiche di precedenti rapporti di lavoro più occasionali, ovvero come posti di lavoro estemporanei creatisi in occasione del cantiere di restauro o in occasione di mostre, eventi, spettacoli teatrali.

Inoltre, da una prima analisi dei dati è emerso come l'impatto è atteso non solo e non tanto dalle attività culturali in quanto tali ma soprattutto da quelle indotte in altri settori economici. Difatti, se da una parte non può certo negarsi l'indotto, diretto ed indiretto, che l'investimento in cultura genera, dall'altra una quantificazione esatta del ruolo economico che il settore svolge non è semplice da fare. Certo è che il fattore produttivo cultura, basato su logiche di valorizzazione, attiva e/o può attivare, anche se indirettamente, numerosi comparti produttivi che vanno dalla ricerca alla progettazione; dall'edilizia (costruzioni e restauro) all'artigianato (per la produzione di oggettistica); dalla pubblicità, alla comunicazione, all'editoria, al comparto informatico e multimediale; dalla chimica (per la produzione di materiali utilizzati per il restauro) al comparto dei servizi (per la promozione di attività culturali), dal comparto ricettivo a quello gastronomico, dal comparto del trasporto urbano a quello infrastrutturale in genere.

Difatti, in almeno uno dei casi studio, è il caso del Castello di Racconigi, **ricadute reali** si sono avute, non solo sul territorio locale ma anche su quello

immediatamente limitrofo, nel campo dei servizi: è aumentato il numero di bar, sono sorti tre nuovi ristoranti, diversi esercizi commerciali e strutture di bed & breakfast.

Il Teatro Giacosa, invece, è artefice di **convenzioni** con alcuni ristoratori ed albergatori eporediesi, nonché con un residence locale. Tali convenzioni permettono la fruizione delle diverse strutture con agevolazioni reciproche.

Si noti, tra l'altro, come le strutture facenti parte del campione presentino proprietà ed evoluzioni storiche, nonché tipologie e localizzazione, differenti.

In riferimento alla **differente proprietà** si rileva che laddove la stessa è privata, come nel caso di Palazzo Bricherasio, i tempi del cantiere di restauro risultano inferiori rispetto ai casi in cui la proprietà è pubblica, come nei casi del Castello di Racconigi, della Palazzina di caccia di Stupinigi e del Teatro Giacosa: a fronte dei cinque anni del cantiere di restauro che ha interessato Palazzo Bricherasio, se ne contano ben ventiquattro per quello che ha interessato il Castello di Racconigi e diciotto per quello che ha interessato la Palazzina di caccia di Stupinigi. Ciò può essere attribuito alle procedure, e di riflesso ai tempi ad esse connessi, che un gestore pubblico deve ottemperare rispetto ad un gestore privato. Si pensi, ad esempio, alla necessità per un gestore pubblico di indire una gara per l'appalto di lavori di restauro ovvero ai tempi occorrenti, allo stesso gestore, per il reperimento o l'individuazione dei fondi da destinare al progetto di restauro. Si tenga conto, infatti, di come un gestore pubblico, ai fini dell'ottenimento di un finanziamento, pubblico o privato che sia, debba redigere dettagliato progetto da presentare al vaglio dei soggetti erogatori e di come al contrario un privato possa decidere come meglio gestire i propri fondi.

E' opportuno notare, inoltre, come la differente proprietà influenzi anche quella che potremmo definire la "continuità dei lavori". Nel caso di Palazzo Bricherasio, infatti, i lavori si sono svolti nell'arco di cinque anni ininterrottamente, mentre nei casi del Castello di Racconigi e della Palazzina di Caccia di Stupinigi i lavori sono stati interrotti in corrispondenza della necessità di reperire nuovi fondi per la prosecuzione degli stessi ovvero nell'attesa dei bandi per le gare di appalto.

I tempi di restauro, invero, possono essere influenzati anche da fattori che non hanno nulla a che vedere con la proprietà, come è dimostrato dal caso del Teatro Giacosa. Il teatro, difatti, non solo, ha dovuto adeguarsi alla prescrizioni di legge in materia di sicurezza, divenute più severe in seguito al tragico caso torinese del rogo del Cinema Statuto, ma ha anche dovuto scontare diversi errori progettuali con conseguente aumento dei costi di restauro, nonché attraversare il periodo caratterizzato dal clima legato alle vicende di tangentopoli.

Detto ciò è importante sottolineare, a questo punto, in riferimento alle **tipologie delle strutture** prese a campione, come in alcuni casi studio il restauro è stato volto non soltanto alla conservazione ma anche alla valorizzazione della struttura. Per valorizzazione deve intendersi non solo il mero miglioramento dal punto di vista architettonico, ma anche il conferimento di una maggiore attrattività attraverso attività promozionali volte all'organizzazione di eventi culturali.

Si è, infatti, rilevato che la crescita del consumo culturale sia strettamente legata alla realizzazione di nuovi spazi espositivi e alle numerose operazioni di restauro e riallestimento. Invero, le risorse destinate al recupero e al restauro dei luoghi d'arte hanno comportato il prolungamento degli orari di ingresso, principalmente nei giorni festivi e nei periodi di maggiore affluenza turistica, una riduzione biglietto d'accesso per i ragazzi fino a 25 anni d'età e per gli insegnanti, la nascita di iniziative di promozione, l'istituzione dei cosiddetti "servizi aggiuntivi", o "servizi di assistenza culturale e di ospitalità"<sup>6</sup>, vale a dire servizi quali librerie, punti vendita e di ristoro, servizi di prenotazione, visite guidate e audioguide che rendono più accoglienti le strutture.

**Gli effetti di un processo di valorizzazione** dei beni culturali, quindi, non si esauriscono nel puro e mero aspetto economico erogativo, ma, come si è potuto rilevare, incidono direttamente e/o indirettamente sull'occupazione non solo cantieristica ma anche e soprattutto, su quella forza lavoro impiegata all'interno della struttura beneficiaria del contributo erogativo al termine dei lavori di restauro.

Per concludere, quindi, è possibile affermare come, rispetto ai beni culturali, quella di Fondazione CRT sia una presenza aspecifica, nel senso che la stessa opera in una pluralità di settori, ma significativa in quanto caratterizzata da una forza patrimoniale di tutto rilievo e da una duttilità di azioni che ruotano attorno ad un obiettivo fondamentale: produrre cultura al fine di accrescere lo sviluppo dell'economia locale.

### **§ 10. Robustezza dei dati raccolti**

Per testare la robustezza dei dati raccolti si è preso spunto da una ricerca di Giuseppe Russo ed Elena Bonessa, dal titolo "Torino 2015. Scenari costruiti con un modello input-output", preparata per il Convegno "I numeri per Torino", organizzato dal Comitato Giorgio Rota e tenutosi a Torino nel novembre 2003.

Con tale ricerca, sulla base di un **modello input-output** - attraverso il quale l'economia di un territorio viene divisa in branche produttive, dove ogni branca è origine di beni intermedi nonché di beni finali e l'insieme delle produzioni per branca, intermedie e finali, compone la lista degli impieghi - gli autori "*hanno voluto intraprendere un cammino di analisi quantitativa che mettesse in luce le forti dipendenze tra i settori dell'economia torinese, e misurasse gli impatti (in termini di ULA, ossia unità standard di lavoro) di fatti economici positivi (le grandi opere) e di fatti negativi (il ridimensionamento di Mirafiori) tenendo appunto conto delle relazioni intersettoriali*"<sup>7</sup>, ossia dei rapporti tra le diverse branche, in modo da conoscere di quanto una branca ha bisogno per funzionare e quanto una branca produce per le altre branche al fine di testare le diverse ipotesi di sviluppo dell'economia torinese. Il modello è stato tratto dalla stima di una tavola delle intersezioni intersettoriali

---

<sup>6</sup> Decreto Legislativo del 29 ottobre 1999 n. 490.

<sup>7</sup> Giuseppe Russo ed Elena Bossena, *Torino 2015. Scenari costruiti con un modello input-output*.

dell'economia torinese, all'anno 2000, in una versione di 7x7 (Allegato 2.).

Sulla base di questa tavola, prendendo a riferimento i dati della colonna della branca "costruzioni", quella più vicina all'attività di restauro e conservazione qui presa in considerazione, li si è interpolati con quelli delle tabelle 1. e 2., sviluppate all'interno del § 8.

Occorre, però, tenere conto di alcuni assunti.

Innanzitutto, i dati inerenti i lavori di restauro, che hanno interessato i casi studio, si riferiscono ad un periodo datato rispetto all'anno 2000.

In secondo luogo, tutti i dati, sia quelli indicati nella tavola sia quelli indicati nelle tabelle 1. e 2., non sono stati aggiornati.

Infine il confronto è legittimato in quanto la ricerca ha mostrato numerose affinità tra il lavoro svolto nell'attività del restauro e quello proprio dei cantieri più tradizionali, nei quali la componente impiantistica e di edilizia generale ha il dovuto rilievo. Vi sono, comunque e comprensibilmente, anche numerose differenze: d'altra parte anche tra i cantieri dei grandi lavori stradali e ferroviari ed i cantieri più tradizionali quali una parte di quelli olimpici (si pensi ai villaggi per ospitare atleti, media etc.) esistono parecchie differenze sulle quali la ricerca sorvola.

La differenza più sostanziale, appare, ad una prima visione, l'intensità di capitale: infatti nei cantieri esaminati si è riscontrata una presenza limitata di strutture ed impianti in appoggio al lavoro effettivo, "manuale", degli addetti, mentre ovviamente sia i cantieri delle grandi opere sia quelli di edilizia urbana, sono anche più dotati sotto questo profilo. Nel confronto che qui si propone, quindi, l'attesa è di riscontrare una produttività (valore aggiunto x addetti) minore di quella evidenziata nella tavola.

Va, infine, sottolineato come l'ipotesi forte di questo confronto consista nel ritenere uguale, sia per la branca "costruzioni" sia per l'attività di restauro e conservazione, il rapporto tra il "valore aggiunto al costo dei fattori" ed il "totale delle risorse al prezzo di mercato", ipotesi peraltro abbastanza attendibile.

I risultati raggiunti, quindi, andranno letti tenendo nel dovuto conto tali assunti.

In via preliminare è stato calcolato il rapporto tra il "valore aggiunto al costo dei fattori" ed il "totale delle risorse a prezzo di mercato"<sup>8</sup>.

Successivamente, in base ai dati a disposizione al momento della stesura della presente ricerca, si è calcolato dapprima il contributo medio annuo degli importi stanziati per gli interventi di restauro, in seguito il valore aggiunto medio annuo al costo dei fattori attribuibile al singolo cantiere di restauro ed infine il valore aggiunto medio annuo al costo dei fattori che ciascuna unità impegnata nei cantieri di restauro ha prodotto.

Tabella 4. Produttività dei cantieri di restauro

<sup>8</sup> Dalla tavola delle transazioni intersettoriali:  $2.594 : 5.550 = 0,47$ .

CASI STUDIO	CONTRIBUTO MEDIO ANNUO CANTIERE DI RESTAURO	VALORE AGGIUNTO MEDIO ANNUO AL C. F. CANTIERE DI RESTAURO	VALORE AGGIUNTO MEDIO ANNUO AL C. F. ADDETTI CANTIERE DI RESTAURO (euro x 1000)
<b>Castello di Racconigi</b>			
1980-2000	579.806,86	272.509,23	13,62
2001-2003	1.608.018,67	755.786,77	37,79
<b>Palazzina di Stupinigi</b>			
1986-1990	1.187.850,87	558.289,91	37,22
1991-1993	1.807.599,03	849.571,54	49,92
1994-1999	1.291.142,25	606.836,86	40,46
2000-2003	1.593.356,69	748.877,64	49,92
<b>Palazzo Bricherasio</b>			
1991-1995	1.300.000	611.000	21,07
<b>Fonte:</b> elaborazione su dati FCRT e ricerca Russo-Bonessa.			

I valori ottenuti e riportati nella tabella poco si discostano dall'aspettativa di riscontrare una produttività minore di quella evidenziata nella branca "costruzioni" della tavola delle transazioni intersettoriali

Analizzando nello specifico i singoli casi studi è possibile notare come per la **Palazzina di Caccia di Stupinigi** l'indice di produttività è molto vicino a quello rinvenuto per la branca "costruzioni", sia nel caso in cui il periodo di riferimento sia in prossimità dell'anno 2000, sia nel caso in cui invece sia più distante; d'altra parte, presumibilmente, allontanandosi dall'anno 2000 anche il dato di confronto risulterebbe più basso.

Il **Castello di Racconigi**, invece, presenta un indice di produttività molto vicino a quello di confronto solo nel periodo di riferimento in prossimità dell'anno 2000, mentre il dato rinvenuto nel periodo di riferimento più distante rispetto all'anno 2000 è troppo basso per essere preso in seria considerazione. Difatti, considerando un arco di tempo necessariamente più lungo, il dato ottenuto potrebbe essere inficiato dalla circostanza secondo la quale gli addetti al cantiere di restauro, ovviamente, nel corso del tempo sono variati quantitativamente.

Discorso diverso deve frasi, infine, per **Palazzo Bricherasio**, il cui indice può giustificarsi sulla base della sua tipologia e della sua destinazione (cfr. § 7.).

A questo punto appare verosimile pensare ad una **bontà, nonché robustezza**, delle stime ottenute con la somministrazione del questionario.

## **§ 11. Considerazioni finali**

Coerentemente con le considerazioni finora esposte è facile intuire come un'attività di valutazione applicata all'ambito delle fondazioni di origine bancaria e nello specifico a Fondazione CRT - in termini di contributo effettivo, apportato attraverso i fondi stanziati, alla singola iniziativa e all'economia locale in generale, misurabile avendo riguardo alla ricaduta occupazionale cantieristica, a quella successiva al completamento del cantiere ed al legame tra questa occupazione, diretta e/o indiretta, e l'attrattività di cui la struttura beneficiaria dei contributi erogati può giovare dopo che l'intervento è stato completato - sia un'attività estremamente complessa.

Allo stato dei fatti Fondazione CRT potrebbe muovere un primo passo nella direzione di **migliorare l'accessibilità delle informazioni**.

Per quanto riguarda l'**aspetto cantieristico**, se da un lato alcuni aspetti, più strettamente legati alle procedure per l'erogazione del contributo, quali la durata del cantiere di restauro e la sua eventuale sospensione nonché lo stato di avanzamento dei lavori, sono già sotto stretto controllo da parte di Fondazione CRT; dall'altro esistono aspetti connessi alla ricaduta occupazionale, per i quali Fondazione CRT manca di una specifica conoscenza. Tale carenza potrebbe essere colmata attraverso l'assunzione di informazioni sul numero delle imprese coinvolte nel cantiere di restauro, sulla loro provenienza, sul tipo di attività svolta, sulle maestranze impegnate, sul loro rapporto di lavoro e sulla loro formazione professionale, sull'affidamento dei lavori di restauro a soggetti diversi da quelli inizialmente individuati e sulla motivazione che ha reso necessario tale affidamento, sulle figure professionali a supporto dell'attività svolta dal soggetto realizzatore dell'intervento di restauro e sulla loro provenienza.

L'aspetto dell'**attrattività** merita, invece, un approccio diverso. Il pubblico fruitore dei beni culturali, facilmente misurabile numericamente in termini di quantità, cioè in termini di visite, peraltro verificate in modo certo solo in quelle strutture nelle quali è previsto lo stacco dei biglietti o comunque una registrazione degli ingressi, poco dice da un punto di vista strettamente economico in termini di peso e/o influenza sull'economia del territorio di riferimento. Volendo investire maggiormente in questo senso, Fondazione CRT potrebbe muoversi in una dimensione strettamente territoriale rinvenendo una rete di attori, in grado di disporre delle conoscenze e delle informazioni rilevanti, con i quali stabilire un solido rapporto collaborativo.

Le richieste, sia per l'aspetto cantieristico, sia per l'aspetto dell'attrattività, che Fondazione CRT potrebbe formulare, magari attraverso questionari da somministrare periodicamente o addirittura mediante rilevatori formati *ad hoc*, dovrebbero essere particolarmente **chiare, precise, ripetute in più occasioni, ma soprattutto tempestive** e cioè avvenire nell'arco di tempo immediatamente successivo a quello della chiusura dei cantieri di restauro.

Inoltre, più in generale, sarebbe importante che Fondazione CRT sviluppasse la **capacità di trasmettere ai propri interlocutori l'idea che le informazioni relative ai progetti finanziati, quale che ne sia il genere, non costituiscano aspetti del tutto**

**secondari e/o marginali nella vicenda del finanziamento.** Potrebbe essere pensato un meccanismo incentivante da concedere sulla base della puntuale concessione di informazioni.

Alternativamente, operare attraverso un'**integrazione verticale**, più o meno spinta, (cfr. § 2.), se da un lato potrebbe risolvere alla radice il problema dell'accessibilità delle informazioni, che in tal caso sarebbero così detenute da una struttura capofila in grado di smistarle all'occorrenza, dall'altro Fondazione CRT dovrebbe accettare la presenza, al proprio fianco, di una struttura con un "mestiere" diverso dal proprio. Questa potrebbe essere la ragione per cui un passo in tale direzione non è stato ancora compiuto.

Altresì, ulteriore spunto di riflessione, potrebbe essere quello di investire **nell'elaborazione di una procedura standardizzata a cui rimanere fedeli il più a lungo possibile** e soprattutto adattabile caso per caso in grado di tenere insieme, dentro una comune matrice concettuale, le molteplici dimensioni coinvolte dall'attività di salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali. Ci si riferisce, in particolare, alle proposte in vario modo riconducibili alla famiglia degli **studi di impatto**: studi, cioè, che puntano alla ricostruzione sistematica dei flussi economici prodotti da un investimento e, su questa base, ad una loro possibile comparabilità, rispetto al grado di perseguimento degli obiettivi. Per la valutazione d'impatto si possono utilizzare due generali strategie: il *one group design* ed il *comparison group design*. La prima strategia permette di confrontare in due momenti differenti, sia prima dell'intervento, sia dopo l'intervento stesso, l'entità della variabile risultato in riferimento al solo gruppo delle unità trattate. La seconda strategia, invece, consente di confrontare, sempre nei due momenti dell'intervento due differenti gruppi: quello delle unità campione e quello di confronto che dovrà essere scelto in modo che differisca dal campione solo per il fatto di non essere stato sottoposto all'intervento.

Entrambe le strategie hanno pregi e difetti. Il *one group design* è soggetto al pericolo di incappare nella *omitted variable bias* nel rischio cioè di attribuire all'intervento effetti, positivi o negativi che siano, imputabili non all'intervento ma all'influenza di variabili esogene allo stesso. Nel caso di specie un incremento delle affluenze potrebbe essere interpretato esclusivamente come merito del contributo erogativo, quando in realtà potrebbe essere in parte connesso ad altri eventi che hanno interessato l'area geografica trattata. Il *comparison group design* permette di ovviare a questo problema, perché confronta due gruppi egualmente sottoposti all'influenza delle variabili esogene e che differiscono unicamente per l'essere o meno destinatari dell'intervento, ma presenta il problema della *selection bias* ossia il rischio che il gruppo delle unità campione differisca sistematicamente per certe sue caratteristiche dal gruppo delle unità non soggette all'intervento, impedendo così che il confronto avvenga "a parità di condizioni". In quest'ottica, tenendo conto della irriducibile specificità dei beni culturali e della loro scarsa omogeneità, potrebbe essere estremamente complesso se non addirittura impossibile riuscire a garantire una "a parità di condizioni".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Alberto Martini, *Dispense Mapp 2003*.

In conclusione, tuttavia, una riflessione si impone: l'insieme dei modelli di valutazione può rivelarsi più o meno utile, più o meno corretto; ma quando siamo di fronte ad un patrimonio culturale di indiscusso valore storico e culturale e di eccezionale rilevanza e concentrazione quantitativa, **le politiche pubbliche e le decisioni collettive ben difficilmente possono sperare di trovare un'esclusiva legittimazione in queste metodologie di valutazione**; il nodo cruciale non è certo solo quello di mostrare, una volta di più, la "produttività" di un determinato intervento, o quello di doverne giustificare la necessità; la questione centrale è piuttosto quella della selezione delle priorità, in presenza di risorse comunque limitate, e dunque quello dei criteri ai quali ispirare una tale selezione.

Non è infatti, precisamente, la stessa cosa pensare, ad esempio, che si debbano privilegiare quei progetti che presentino un potenziale maggiore di attivazione di risorse locali, o pensare che si debbano privilegiare invece interventi in grado di far fronte al degrado che colpisce questo o quell'elemento del patrimonio monumentale. O ancora, non è indifferente tenere conto delle pressioni che una comunità locale può legittimamente esercitare per ottenere un finanziamento rivolto alla tutela o al recupero di un proprio bene culturale, o affidarsi invece alla valutazione di organi tecnici e scientifici, che magari ritengano più urgenti interventi di tutt'altro tipo.

Si propongono, in questo campo, ardue alternative sulle quali incidono problemi di **"coerenza intertemporale"**. Infatti, è del tutto verosimile pensare che beni appartenenti alla categoria dell'arte, della cultura, dell'architettura ed in misura anche più evidente del paesaggio, possano apparire oggi poco valorizzabili sul piano dell'economia locale, ma che tale giudizio si possa rovesciare in un futuro più o meno prossimo. In tal caso, per le generazioni di quel tempo l'utilizzazione e la valorizzazione del bene risulterebbero impossibili se le scelte odierne avessero di fatto compromesso definitivamente il bene in questione. Esiste dunque un problema di rapporto intergenerazionale al quale le fondazioni di origine bancaria sono, per natura e talvolta per scelta statutaria, particolarmente sensibili: basti pensare al fatto che alcune di esse, come ad esempio la Fondazione Cariplo, indichino esplicitamente le generazioni future tra i propri *stake holder* attuali. In questi casi la tendenza che sembra prevalere nelle decisioni delle fondazioni di origine bancaria, appartiene alle politiche cosiddette di *no regret*, ne è un esempio l'attuazione di interventi di conservazione parziale, senza la previsione di attività di rilancio e/o di specifica fruizione dei beni, in tutti quei casi in cui non si verificano condizioni chiare di apertura dell'economia locale ad una fruizione dei beni interessati dall'intervento, ma sia concreto il rischio di degrado irreversibile in assenza di iniziative.

A fronte di tali ricorrenti dilemmi, non vi sono automatismi valutativi che, in modo neutrale, possano orientare le decisioni: vi sono strumenti tecnici che possono accompagnare le decisioni rendendo, per quanto possibile, comparabili i costi e le ricadute di uno o più progetti di investimento.



## Riferimenti bibliografici

[www.acri.it](http://www.acri.it)

[www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)

[www.castellodiracconigi.clarence.it](http://www.castellodiracconigi.clarence.it)

[www.comitatorota.it](http://www.comitatorota.it)

[www.fizz.it](http://www.fizz.it)

[www.fondazioneecassamarca.it](http://www.fondazioneecassamarca.it)

[www.fondazioneert.it](http://www.fondazioneert.it)

[www.giornaledellarte.it](http://www.giornaledellarte.it)

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

[www.lexitalia.it](http://www.lexitalia.it)

[www.mauriziano.it](http://www.mauriziano.it)

[www.misp.it](http://www.misp.it)

[www.palazzobricherasio.it](http://www.palazzobricherasio.it)

[www.ocp.piemonte.it](http://www.ocp.piemonte.it)

[www.teatrogiacosa.it](http://www.teatrogiacosa.it)

Allegato 1.

Le interviste realizzate

*Casi studio*

Castello di Racconigi: arch. Macera, direttore

dr Balestrino, attività promozionale

dr Brizio, collaboratore tecnico

Palazzina di Caccia di Stupinigi: arch. Verdun, consulente esterno Fondazione CRT

Palazzo Bricherasio: dr Alessio, proprietario

Teatro Giacosa: dr Bottino, direttore artistico

*Imprese impegnate nei lavori di restauro*

Barberis Aldo Impresa Costruzioni Srl - Alba, ing. Barberis

Impresa CO.IN.CO - Moncalieri (To), dr Rossi

Ditta Nicola Restauri - Torino e Aramengo (At), prof. Nicola

Allegato 2.

Modello input-output

SIMULAZIONE DI UNA TAVOLA DELLE TRANSAZIONI INTERSETTORIALI DELLA PROVINCIA DI TORINO (ANNO 2000, MILIONI DI EURO CORRENTI)							
BRANCHE DI PRODUZIONE O DI ORIGINE	BRANCHE ACQUIRENTI O DI DESTINAZIONE						
	1 Agroindustria	2 Autoveicoli	3 Metalmeccanica	4 Altre branche industriali	5 Costruzioni	6 Servizi	7 PPAA Istituzioni assimilabili
1 Agroindustria	2.263	3	5	204	1	861	72
2 Autoveicoli	3	1.362	22	13	-	170	12
3 Metalmeccanica	76	1.893	7.058	559	724	551	248
4 Altre branche industriali	287	579	1.305	3.742	634	1.364	641
5 Costruzioni	6	19	73	77	578	453	139
6 Servizi	434	705	2.437	1.703	486	7.994	1.545
7 PPAA Istituzioni Assimilabili	4	1	4	4	2	16	726
TOTALE ACQUISTI INTERMEDI	3.074	4.564	10.904	6.302	2.427	11.409	3.383
VALORE AGGIUNTO CF	1.929	4.209	7.795	5.251	2.594	21.131	7.194
PRODUZIONE EFFETTIVA CF	5.003	8.773	18.699	11.554	5.021	32.540	10.577
Imposte indirette nette	252	35	61	1.645	303	1.630	9
PRODUZIONE DISTRIBUITA DU	5.255	8.808	18.760	13.198	5.324	34.170	10.569
Importazioni da altre economie (vicine e lontane)	1.274	1.939	4.031	4.917	227	3.335	114
Margini di commercio e trasporto	2.223	2.368	2.933	3.920	-	8.172	-
TOTALE RISORSE A PM	8.752	13.115	25.724	22.035	5.550	29.333	10.682
ULA stimate sulla base dei VA/ULA 124 (unità)	36.629	87.021	134.414	88.807	50.274	337.835	152.111
ULA Torino 2000 per il bilanciamento (unità)	36.281	88.407	137.123	89.345	50.578	332.471	152.867
Produttività o valore aggiunto per ULA, stime tecniche (euro x 1000)	52,7	48,4	58	59,1	51,6	62,5	47,3
<b>Fonte:</b> Stime Russo-Bonessa per il Convegno Rota 2003							