

IL VALORE DEL SISTEMA CULTURALE PRIVATO IN ITALIA

Position Paper della Community Valore Cultura

Novembre 2025

Documento realizzato da:



The European House
Ambrosetti

La Community Valore Cultura è promossa da:



Fondazione
Bracco

fondazione elpis



**FONDAZIONE
GOLINELLI**
l'intelligenza
di esserci

**Fondazione
Luigi Rovati**

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY.

I PRINCIPALI MESSAGGI DELLE ANALISI DELLA COMMUNITY VALORE CULTURA	4
---	----------

INTRODUZIONE.

LA COMMUNITY VALORE CULTURA: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI	8
--	----------

CAPITOLO 1.

IL SISTEMA DEGLI ENTI CULTURALI DI DIRITTO PRIVATO: UN ASSET DIFFUSO A LIVELLO NAZIONALE	11
1.1. L'Osservatorio della Community Valore Cultura	11
1.2. I numeri-chiave del sistema degli enti culturali in Italia	11
1.3. Le tendenze in atto nel sistema degli enti culturali privati in Italia	13
1.4. La rilevanza degli enti culturali privati per lo sviluppo dei territori	16

CAPITOLO 2.

GLI STRUMENTI ANALITICI PER UNA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DELLE ISTITUZIONI CULTURALI	18
2.1 L'importanza della stima dell'impatto socio-economico degli enti culturali	18
2.2. Strumenti sperimentali per la misurazione dell'impatto sociale	19
2.3. I risultati empirici dell'indagine: comportamento del pubblico e impatto delle esperienze culturali	22

CAPITOLO 3.

LE PROPOSTE DI <i>POLICY</i> PER OTTIMIZZARE IL SISTEMA CULTURALE IN ITALIA	26
3.1. Il monitoraggio delle dimensioni e la definizione del perimetro del sistema culturale privato in Italia	26
3.2. Le politiche di sostegno per il sistema culturale privato	28

PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	34
---	-----------

EXECUTIVE SUMMARY.

I PRINCIPALI MESSAGGI DELLE ANALISI DELLA COMMUNITY VALORE CULTURA

Il **sistema culturale privato** costituisce un pilastro portante della società e dell'economia del nostro Paese, integrandosi con il sistema pubblico nel rendere inclusive attività nell'ambito dell'arte e della scienza che spaziano dalle visite a collezioni permanenti o mostre temporanee, ai laboratori didattici per le scuole, ai convegni, ai corsi formativi fino alle diverse tipologie di eventi.

Sulla spinta di questa consapevolezza, la **Community Valore Cultura**, promossa da **TEHA Group** e da **Fondazione Biscozzi Rimbaud, Fondazione Bracco, Fondazione Elpis, Fondazione Golinelli e Fondazione Luigi Rovati**, nasce come una **piattaforma autorevole di condivisione, progettazione e sviluppo strategico degli enti culturali di diritto privato e a partecipazione pubblico-privata in Italia**, con la missione di sviluppare elaborazioni contenutistiche innovative e ad alimentare un confronto costruttivo tra gli *stakeholder* pubblici e privati sulle sfide trasformative per il sistema degli enti culturali di diritto privato in Italia producendo **proposte e strumenti concreti a supporto della loro valorizzazione**.

Le attività della Community Valore Cultura si sono articolate lungo **tre macro-ambiti principali**: la creazione di un **Osservatorio sul ruolo e sulle dinamiche di evoluzione del sistema degli enti culturali di diritto privato**; la messa a punto di **strumenti, anche a carattere sperimentale e innovativo**, a supporto dell'operatività e della valorizzazione del sistema della cultura in Italia; la realizzazione di **approfondimenti su temi verticali con impatto sulle attività del sistema degli enti culturali di diritto privato** nel contesto del sistema-Paese.

1.

Il sistema culturale privato italiano si conferma un **motore vitale per la crescita del Paese**: un **patrimonio diffuso** capace di generare un "effetto volano" sull'economia e sul tessuto sociale, sia a livello nazionale che locale: un comparto in espansione, con un **grande potenziale di sviluppo** e una crescente **capacità di rispondere alla domanda culturale** dei visitatori.

Oggi in Italia si contano **1.546 enti culturali privati** aperti al pubblico, pari al **35%** dei 4.416 complessivi. La diffusione appare eterogenea a livello territoriale, poiché in alcune regioni – Trentino-Alto Adige, Piemonte e Lombardia – la presenza del privato supera addirittura il 40% del totale, mentre in altre aree del Paese gli istituti privati sono meno di uno su cinque. Tuttavia, in termini relativi, il Centro e il Sud Italia stanno guadagnando terreno, con un aumento di 2 punti percentuali tra il 2017 e il 2022.

Sul fronte dei numeri, gli enti culturali privati accolgono **oltre 30 milioni di visitatori**, pari a **quasi un terzo del totale nazionale**, un dato che riporta il settore ai livelli pre-pandemia del 2018 e conferma il ruolo strategico del segmento privato nella valorizzazione dell'offerta culturale italiana.

2.

L'Osservatorio della Community Valore Cultura ha individuato **quattro trend chiave** che stanno guidando la trasformazione degli enti culturali privati in Italia: **digitalizzazione, interazione con i visitatori, inclusione e formazione.**

Sul fronte della transizione digitale degli enti culturali privati, **cresce l'integrazione delle tecnologie nell'esperienza di visita: il 45% offre supporti digitali**, il 29% utilizza QR code e il 33% dispone di totem interattivi, con incrementi significativi rispetto al 2019.

In parallelo, si rafforza la presenza *online* e la relazione con il pubblico in chiave multicanale, con **il 65% degli enti attivi sui social media**, il 19% dotato di app dedicata e un altro 19% con biglietteria *online*.

Gli enti culturali privati sono sempre **più inclusivi e accessibili**: il 43% prevede ingressi gratuiti, oltre la metà è aperta più di quattro giorni a settimana e molti promuovono **progetti di inclusione rivolti a persone con disabilità (18,5%), in condizioni di povertà (12,5%) o appartenenti a categorie fragili**. Tuttavia, l'adozione di strumenti specifici per l'accessibilità (come percorsi tattili o video in LIS) resta ancora limitata.

Un ulteriore ambito di crescita riguarda **la didattica e la formazione culturale: il 53% degli enti culturali privati organizza attività educative, il 46% percorsi per bambini e il 42% laboratori**. Inoltre, oltre la metà promuove eventi divulgativi e seminariali, mentre si diffondono collaborazioni con scuole (27%), università (20%) e biblioteche (10%), rafforzando le sinergie tra cultura, ricerca e formazione.

3.

Il contributo offerto dagli enti culturali privati emerge soprattutto con riferimento alla **dimensione territoriale**. Le **Città Metropolitane** si confermano il cuore pulsante del sistema culturale e turistico italiano. Roma, Venezia, Milano, Napoli e Firenze da sole concentrano oltre un quarto delle presenze turistiche nazionali (28%), mentre le 14 aree metropolitane del Paese generano complessivamente il **46% dei visitatori negli enti culturali privati** e ospitano **il 22% degli stessi enti**. A ciò si aggiunge un evidente **traino economico**: oltre un terzo delle strutture ricettive italiane (38%) e il 68% dei turisti stranieri gravitano proprio su queste aree. In questo contesto, si consolida un **modello di collaborazione “win-win” tra istituzioni culturali private e amministrazioni locali**, capace di generare **valore economico, sociale e simbolico**. Dalle fondazioni d'impresa ai musei privati, sempre più iniziative contribuiscono alla rigenerazione urbana, alla valorizzazione dei quartieri periferici e alla promozione internazionale delle città, rafforzando al contempo il tessuto sociale e l'identità locale.

Ma la sfida futura passa anche dai **territori c.d. “non metropolitani”** che ospitano il **78% degli enti culturali privati** e attraggono **il 54% dei visitatori** negli enti culturali privati in Italia. In questi contesti, la cultura può diventare un **motore di sviluppo diffuso**, soprattutto considerando che il 70% dei Comuni italiani ha meno di 5.000 abitanti. Valorizzare queste aree significa **riattivare il potenziale culturale e turistico del Paese al di là dei grandi poli urbani**.

4.

Nel suo primo ciclo di attività, la Community Valore Cultura ha messo a punto uno strumento scientifico e indipendente che permette di **definire un linguaggio comune per raccogliere le informazioni sull'esperienza della visita culturale** e restituire, attraverso una rielaborazione e interpretazione delle risposte fornite, un numero multidimensionale che potrà essere monitorato e aggiornato nel tempo. Nella fase di sperimentazione **è stata condotta una ricerca sul pubblico** volta ad approfondire le **abitudini** dei rispondenti e **gli effetti dell'esperienza culturale**, secondo le componenti di motivazione, soddisfazione e valore dell'esperienza culturale in diversi contesti, fornendo così informazioni utili alla costruzione del modello di **misurazione dell'impatto sociale** delle istituzioni culturali.

L'indagine condotta presso i visitatori delle fondazioni culturali private indica che:

- Nell'orientamento di scelta nei confronti dell'offerta culturale prevale nettamente, non solo tra i giovani, **l'uso di Internet e dei social network**.
- Il **livello di soddisfazione** nelle diverse esperienze culturali è molto elevato: il valore medio è di **8,8** su un valore massimo di 10; inoltre, la soddisfazione dell'esperienza cresce con l'età: la fascia di età 55-70 anni e più attribuisce 0,6 punti in più all'esperienza della fascia <14-18 anni.
- L'**innovazione** è l'aspetto maggiormente apprezzato (punteggio medio di 8,3 su 10), seguito dalla percezione della propria **crescita culturale** (8,2) e dalla **componente partecipativa** (8,1) – questi due aspetti sono aspetti particolarmente apprezzati nella fascia d'età 35-54 anni.
- L'esperienza vissuta è in gran parte (oltre l'80%) ricondotta a stimoli positivi come il **senso di benessere** e l'**emozione**.
- Oltre all'iniziativa in sé (in media, **più di 3 rispondenti su 5** hanno espresso apprezzamento significativo per tale dimensione), vengono particolarmente apprezzate le **modalità di allestimento** (25% dei rispondenti) e di **comunicazione** (14%).
- **L'82% del campione ripeterebbe l'esperienza e il 95% la consiglierebbe ad altri.**

5.

La Community Valore Cultura ha approfondito due aree “verticali” ad alto impatto per la valorizzazione del sistema culturale privato in Italia, favorendo l'individuazione di **possibili linee d'azione** a beneficio dell'intero settore, anche in chiave di un miglior rapporto pubblico-privato.

Un tema rilevante per la valorizzazione e la comunicazione esterna del sistema degli enti culturali nel suo complesso e, nello specifico, per il sistema degli enti culturali privati, è la **disponibilità di dati di qualità e omogenei su base sistemica**. Infatti, le informazioni sul settore culturale sono raccolte e gestite in Italia da una moltitudine di enti pubblici e privati senza un sistema centralizzato che ne faciliti l'accesso e l'analisi: ciò ostacola la definizione di

politiche basate su dati affidabili e tempestivi, riduce l'efficacia delle strategie di sviluppo del settore culturale e rende complesso effettuare una valutazione precisa dell'andamento del settore culturale. Per un monitoraggio più preciso ed omogeneo degli enti culturali privati, la Community Valore Cultura propone di:

- adottare un **approccio pluridimensionale al concetto di “Cultura”**;
- risolvere le complessità procedurali e il doppio binario di **riconoscimento per le Industrie Culturali e Creative (ICC)**;
- aumentare la **frequenza** delle rilevazioni istituzionali sul sistema culturale su scala nazionale.

La Community Valore Cultura ha anche esaminato le **politiche di sostegno per il sistema culturale privato**, e in particolare l'evoluzione dello strumento dell'**Art Bonus** verso una sua apertura al sistema culturale privato a sostegno dello sviluppo delle istituzioni culturali che, come imprese, operano sul territorio. Alcuni dati mostrano l'importanza strategica di questo strumento:

- sono **3.570** gli **interventi finanziati**, con i **Comuni** tra i principali beneficiari (50% degli interventi sostenuti);
- gli interventi finanziati con l'Art Bonus si concentrano per il **60% in 5 Regioni** (Toscana, Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Veneto);
- i **Comuni con 100-500mila abitanti** assommano quasi un **terzo degli interventi** e privilegiano il sostegno agli enti di spettacolo (*in primis*, i teatri);
- i benefattori che hanno effettuato erogazioni liberali a favore di uno o più enti beneficiari dell'Art Bonus sono stati **più di 51.600 tra il 2014 e il 2025**, con un picco nel 2023 (7.100 rispetto ai 4.761 nel 2025).

Tuttavia, a 11 anni dall'introduzione dell'Art Bonus in Italia, i beneficiari sono esclusivamente enti pubblici, **con l'esclusione del mondo “privato”**. Le proposte della Community Valore Cultura per **favorire l'accesso degli enti culturali privati ai finanziamenti** sono:

- **estendere l'accesso all'Art Bonus anche alle fondazioni culturali di diritto privato, compresi gli enti che erogano attività di formazione educativa e scientifica**, garantendo un supporto più inclusivo al patrimonio culturale italiano in senso allargato;
- consentire **l'utilizzo integrale del credito d'imposta generato nell'anno dell'erogazione liberale**;
- introdurre la **dimostrazione dell'impatto socio-economico dell'ente** come criterio prioritario per l'assegnazione dei fondi Art Bonus, incentivando i mecenati a sostenere le strutture più rilevanti per il territorio, oltre al puro vantaggio fiscale.

INTRODUZIONE.

LA COMMUNITY VALORE CULTURA: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI

La Community Valore Cultura è una piattaforma di condivisione e studio dei temi rilevanti per gli enti culturali di diritto privato, con la seguente **missione**:

Essere un'**autorevole piattaforma permanente**, in grado di coinvolgere e integrare le esperienze e i *background* diversi dei suoi membri, finalizzata a sviluppare **elaborazioni contenutistiche innovative** e ad alimentare un **confronto costruttivo tra gli stakeholder pubblici e privati** sulle sfide trasformative per il sistema **degli enti culturali di diritto privato e a partecipazione pubblico-privata in Italia**, producendo **proposte e strumenti concreti** a supporto della loro **valorizzazione**.

Inserita nelle piattaforme strategiche pubblico-private promosse e gestite da TEHA Group, la Community Valore Cultura ha l'ambizione di posizionarsi – presso le Istituzioni, il sistema imprenditoriale e l'opinione pubblica – come **punto di riferimento per le analisi e il dibattito sulle grandi sfide trasformative per il sistema degli enti culturali di diritto privato** in Italia e intende perseguire questi **obiettivi**:

- produrre **idee e conoscenza nuova** a beneficio dell'attività dei membri della Community;
- agevolare lo **scambio di esperienze e un networking qualificato** tra i membri della Community e con attori esterni di riferimento;
- **raggiungere posizioni condivise** su temi prioritari per i membri della Community, creando una "massa critica" in grado di incidere sulle scelte dei *decisionmaker*;
- sviluppare un'attività di **advocacy qualificata** portando contenuti e proposte autorevoli ed argomentate;
- produrre **contenuti formalizzati, strumenti innovativi e iniziative** di supporto agli obiettivi della Community;
- **comunicare con autorevolezza** le tesi e le posizioni della Community sensibilizzando e creando consapevolezza tra la *business community*, i *policymaker* e la società civile.

La Community Valore Cultura è promossa da **TEHA Group** e da **Fondazione Biscozzi Rimbaud, Fondazione Bracco, Fondazione Elpis, Fondazione Golinelli e Fondazione Luigi Rovati** in qualità di enti fondatori.

Il **Comitato Guida** che ne ha orientato i lavori della Community Valore Cultura vede la partecipazione di:

- **Diana Bracco** (Presidente, Fondazione Bracco) e **Gaela Bernini** (Segretario Generale, Fondazione Bracco);
- **Antonio Danieli** (Vice Presidente e Direttore Generale, Fondazione Golinelli) ed **Eugenia Ferrara** (Vice Direttrice, Fondazione Golinelli);
- **Giovanna Forlanelli** (Presidente, Fondazione Luigi Rovati), **Mario Abis** (Professore di Statistica e Ricerche, Università IULM; *Advisor* Scientifico, Community Valore Cultura; Componente del Comitato Scientifico, Fondazione Luigi Rovati) e **Monica Loffredo** (Direttore, Fondazione Luigi Rovati);
- **Clarice Pecori Giraldi** (Consigliere Delegato, Fondazione Elpis);
- **Dominique Rimbaud** (Presidente, Fondazione Biscozzi | Rimbaud) ed **Emanuela Strina** (*Consultant*, Fondazione Biscozzi | Rimbaud).

Il Gruppo di Lavoro di TEHA Group è formato da:

- **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner*, Responsabile Area Scenari e *Intelligence* e *Board Member*);
- **Pio Parma** (*Senior Consultant*, Responsabile della *Practice* Turismo e Cultura e Coordinatore della Community Valore Cultura);
- **Giulio Durazzo** (*Analyst* Area Scenari e *Intelligence*);
- **Francesca Mangione** (*Assistant*);
- **Lucrezia Degli Esposti** (*Assistant*).

Le attività della Community Valore Cultura si sono sviluppate tra febbraio 2024 e ottobre 2025 in un ciclo di riunioni periodiche, tenutesi in modalità *phygital* (fisica e digitale) insieme ai membri del Comitato Guida dell'iniziativa e ad altri rappresentanti del sistema culturale italiano.

Questi incontri di lavoro hanno rappresentato **momenti di dialogo e brainstorming sui temi prioritari e di maggiore attualità per il sistema culturale privato**, a partire dalle esperienze e competenze proprie di ciascun membro della Community, e un'**occasione di confronto sulle attività previste dal piano di lavoro**, alla luce degli approfondimenti realizzati dal Gruppo di Lavoro TEHA.



Figura 1. Il percorso di lavoro del primo ciclo di attività della Community Valore Cultura e i temi affrontati nelle riunioni del Comitato Guida. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

A seguito dell'annuncio ufficiale sui *media* della costituzione della Community Valore Cultura a fine giugno 2025, l'**evento finale del 19 novembre 2025**, a Milano presso Fondazione Bracco, ha chiuso il primo ciclo di lavoro della piattaforma, quale momento plenario di presentazione e restituzione alle istituzioni e agli operatori del settore circa le analisi e le proposte della Community Valore Cultura.

Le attività della Community Valore Cultura si sono articolate lungo **tre macro-ambiti principali**:

- la creazione dell'**Osservatorio della Community Valore Cultura** sul ruolo e sulle dinamiche di evoluzione del sistema degli enti culturali di diritto privato;
- la messa a punto di **strumenti, anche a carattere sperimentale e innovativo, a supporto dell'operatività e della valorizzazione del sistema della cultura in Italia**;
- la realizzazione di **approfondimenti su temi verticali** con impatto sulle attività del sistema degli enti culturali di diritto privato nel contesto del sistema-Paese.

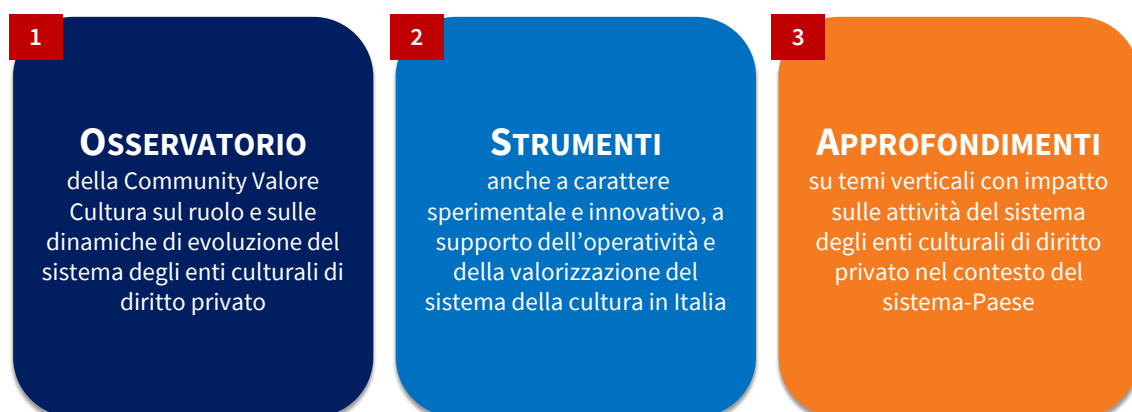


Figura 2. I cantieri di lavoro della Community Valore Cultura. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

CAPITOLO 1.

IL SISTEMA DEGLI ENTI CULTURALI DI DIRITTO PRIVATO: UN ASSET DIFFUSO A LIVELLO NAZIONALE

1.1. L'OSSERVATORIO DELLA COMMUNITY VALORE CULTURA

L'Osservatorio della Community Valore Cultura nasce come strumento di analisi della realtà del sistema degli enti culturali di diritto privato e dei valori che essi rappresentano.

L'Osservatorio beneficia di un *database* proprietario creato *ad hoc* che mette a sistema i dati sul mondo degli enti culturali di diritto privato in Italia (e che è integrato dai dati relativi al sistema della cultura pubblico) a livello nazionale e territoriale (Regioni).

Gli strumenti di monitoraggio permettono di **analizzare in modo innovativo ed integrato i dati e, al contempo, di offrire una fotografia dinamica dei trend di evoluzione** dell'ecosistema degli enti culturali di diritto privato

L'Osservatorio mappa e censisce **27 KPI** (*Key Performance Indicator*) relativi agli enti culturali privati attinenti a:

- **3 macro-dimensioni di analisi** (numero di enti culturali privati, ripartizione territoriale, numero di visitatori);
- **4 trend di sviluppo** (digitalizzazione, interazione con i visitatori, utilizzo degli spazi per fini sociali, didattica e formazione culturale).

Nell'Osservatorio della Community Valore Cultura sono censiti più di 256mila *datapoint* nei diversi indici raccolti negli **ultimi 6 anni di analisi**.

1.2. I NUMERI-CHIAVE DEL SISTEMA DEGLI ENTI CULTURALI IN ITALIA

Il sistema culturale privato in Italia rappresenta un **asset diffuso** per il nostro Paese, con un **“effetto volano” sul sistema economico-sociale nazionale e locale**, un **ampio potenziale di crescita** e una **forte capacità di risposta alla crescente domanda dei visitatori**, come testimoniato da alcuni numeri¹.

Da un lato, ad oggi si contano **1.546 enti culturali di proprietà privata** aperti al pubblico, pari al **35%** dei 4.416 complessivi in Italia.

¹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2023".

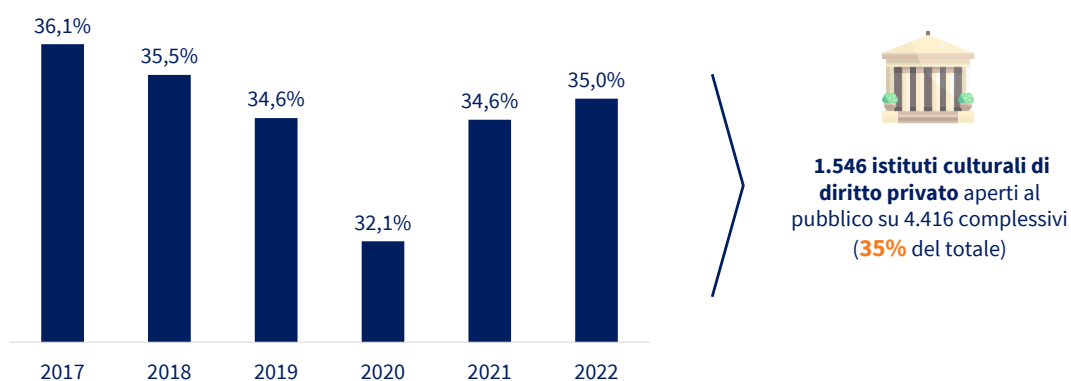
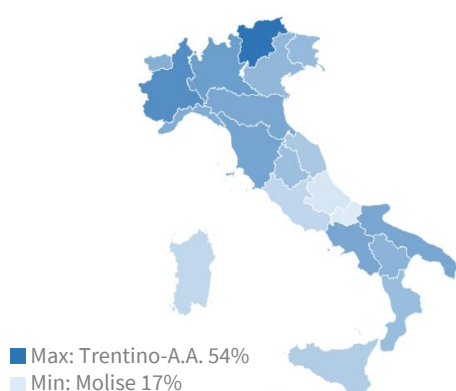


Figura 3. Percentuale di enti privati sul totale degli istituti culturali in Italia (valori %), 2017-2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2023", 2025.

In tre Regioni italiane – Trentino-Alto Adige, Piemonte e Lombardia – l’incidenza degli istituti culturali privati **supera il 40% del totale**, a fronte di altri territori del Paese in cui se ne contano meno di 1 su 5. In tale quadro, tuttavia, le Regioni del Centro-Sud stanno crescendo in termini di incidenza sul totale nazionale (+2 punti percentuali in entrambe le macro-aree tra il 2017 e il 2022). Si rilevano disomogeneità anche a livello provinciale, con l’area lodigiana con la maggiore incidenza di enti culturali privati nel territorio (75%) e la Provincia di Campobasso in fondo alla classifica nazionale (10% del totale provinciale).

Percentuale di enti privati sul totale degli istituti culturali nelle Regioni italiane (valori %), 2022



Percentuale di enti privati sul totale degli istituti culturali per Provincia in Italia (valori %), 2022

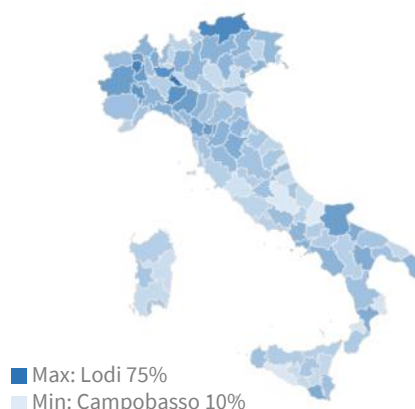


Figura 4. Percentuale di enti privati sul totale degli istituti culturali nelle Regioni (grafico di sinistra; valori %) e nelle Province italiane (grafico di destra; valori %), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2023", 2025.

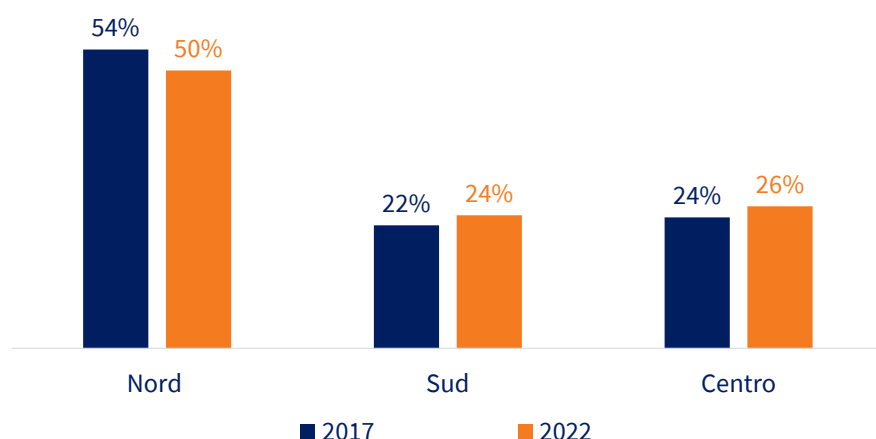


Figura 5. Enti privati sul totale degli istituti culturali per macro-area geografica in Italia (valori %), confronto tra 2017 e 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2023", 2025.

Dall'altro lato, i musei e gli istituti culturali privati attirano **oltre 30 milioni di visitatori**, pari a quasi un terzo del totale dei visitatori ad istituti culturali in Italia e in linea con i valori pre-pandemia del 2018.

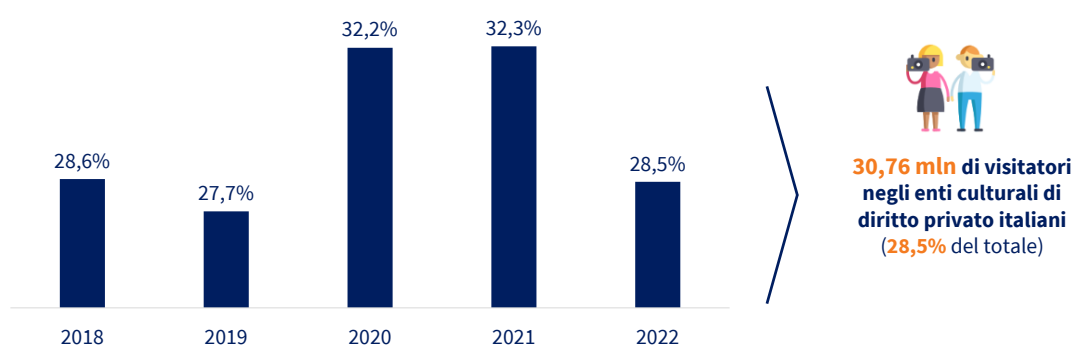


Figura 6. Percentuale di visitatori negli enti privati sul totale degli istituti culturali in Italia (valori %), 2018-2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari 2023", 2025.

1.3. LE TENDENZE IN ATTO NEL SISTEMA DEGLI ENTI CULTURALI PRIVATI IN ITALIA

L'Osservatorio della Community Valore Cultura ha identificato **quattro trend principali** che stanno ridefinendo le dinamiche e le strategie degli enti culturali privati, orientandone la crescita e l'evoluzione futura:

- lo sviluppo della **digitalizzazione**;
- il potenziamento dell'**interazione con i visitatori**;
- la **didattica e formazione culturale**;
- l'evoluzione degli **spazi per fini sociali**.

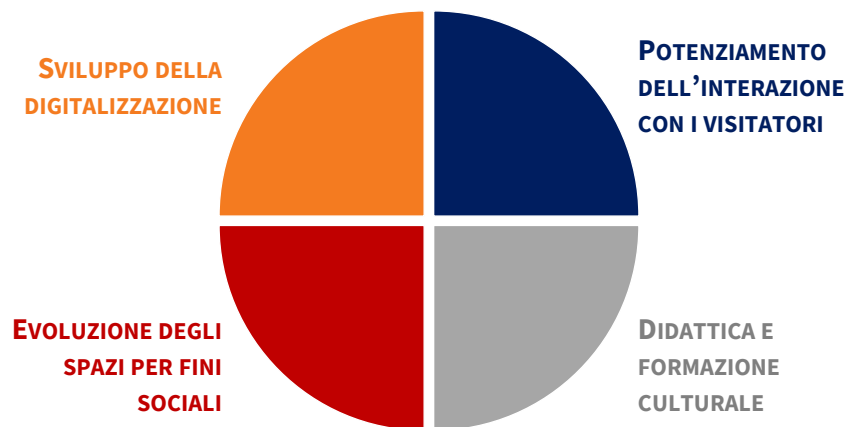
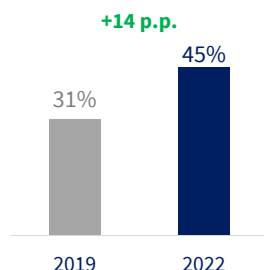


Figura 7. Le tendenze che stanno orientando l'evoluzione degli enti culturali privati in Italia. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

Con riferimento alla **transizione digitale**, gli enti culturali privati stanno sempre più **integrando le tecnologie digitali nell'esperienza di visita** per soddisfare le nuove esigenze dei visitatori:

- il 45% fornisce almeno un supporto digitale alla visita *in loco* (in crescita di 14 punti percentuali rispetto al 2019);
- il 29% fa utilizzo di QR code e il 33% fornisce totem *in loco*, un dato in crescita rispettivamente di 15 punti percentuali e di 9 punti percentuali a confronto con i livelli del periodo pre-pandemico.

Enti culturali privati in Italia che forniscono almeno un supporto digitale alla visita *in loco* (% sul totale e variazione in p.p.), confronto tra 2019 e 2022



Enti culturali privati in Italia che fanno utilizzo di QR code o forniscono totem *in loco* (% sul totale e variazione in p.p.), confronto tra 2019 e 2022

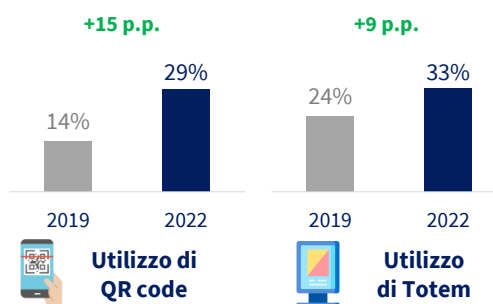


Figura 8. Enti culturali privati in Italia che forniscono almeno un supporto digitale alla visita *in loco* (grafico di sinistra; % sul totale e variazione in punti percentuali) e che fanno utilizzo di QR code o forniscono totem *in loco* (grafico di destra; % sul totale e variazione in punti percentuali), confronto tra 2019 e 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, "Indagine sui musei e le istituzioni similari", 2025.*

In parallelo, gli enti culturali privati stanno **potenziando l'interazione con il visitatore su più canali di relazione/comunicazione**. Seguendo l'esempio offerto dai maggiori musei pubblici nazionali ed internazionali, i principali enti privati in Italia sono stati pionieri nel campo digitale per **aggiornare la propria immagine** ai tempi correnti e **risultare maggiormente**

attrattivi verso le nuove generazioni. In tale ottica, si sta affermando l'adozione di nuove soluzioni per avvicinarsi al pubblico²:

- il 19% delle istituzioni culturali in Italia ha un'**applicazione dedicata**;
- il 19% degli enti privati è dotato di una **biglietteria online** (per la prenotazione di visite, l'acquisto di biglietti, ecc.);
- il 65% degli enti privati italiani ha un **account sui social media** (X, Facebook, YouTube, Instagram, Pinterest, ecc.);
- il 42% degli enti privati italiani offre **wi-fi gratuito** ai propri visitatori.

Gli enti culturali privati stanno diventando **sempre più inclusivi e aperti alle esigenze della comunità**:

- più di 2 su 5 (43%) degli istituti culturali di proprietà privata garantiscono la modalità di **ingresso gratuito**;
- più della metà (54%) è aperta al pubblico con orario prestabilito e per **più di 4 giorni a settimana**;
- gli enti culturali privati che hanno realizzato progetti di inclusione sono prevalentemente rivolti a **persone con disabilità fisico-sensoriale e/o emotiva e/o con disturbi cognitivi (18,5%), soggetti che vivono in povertà economica, educativa o culturale (12,5%),** cittadini immigrati (8,3%) e popolazione detenuta negli istituti penali e/o nelle strutture penali di comunità (4,1%);
- con riferimento all'introduzione di **supporti e servizi per favorire la fruizione per le persone con disabilità durante l'esperienza culturale**: l'8,1% ha adottato percorsi tattili o podotattili e/o carte con disegni a rilievo, cataloghi e/o pannelli esplicativi in braille, il 10,3% percorsi e programmi di visita dedicati a persone con disabilità cognitive e il 12,4% un assistente dedicato durante la visita. L'introduzione di video in Lingua Italiana dei Segni (LIS), dotati anche di sottotitoli in italiano e voce narrante, all'interno della struttura riguarda tuttavia solo il 4,5% delle strutture culturali private.

Infine, gli spazi culturali privati sempre più adibiti ad accogliere **servizi di didattica e formazione culturale**:

- il 53% degli enti culturali di proprietà privata svolge **attività didattico-educative**;
- quasi la metà (46%) ha organizzato **percorsi tematici e/o didattici specificamente dedicati ai bambini** e il 42% ha organizzato **laboratori didattici**.

Cresce anche l'apertura a momenti di sensibilizzazione ed istruzione collettiva, con il **53%** degli istituti culturali privati in Italia che organizza **convegni, conferenze e seminari online**.

Inoltre, un punto d'attenzione riguarda la tendenza ad attivare collaborazioni con altri soggetti del sistema culturale, scientifico e formativo:

² Dati riferiti all'anno 2022 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e Ministero della Cultura, 2025.

- il 10% in Italia ha intrapreso collaborazioni con biblioteche;
- un quinto (20%) ha intrapreso collaborazioni con **università**;
- il **27%** ha intrapreso collaborazioni con **istituti scolastici**.

1.4. LA RILEVANZA DEGLI ENTI CULTURALI PRIVATI PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI

Un elemento di riflessione circa il ruolo che questi enti possono svolgere a livello locale riguarda il legame di fondazioni e musei privati con le aree metropolitane, che agisce da **catalizzatore per il settore turistico-culturale**. Non stupisce che **le prime 5 Città Metropolitane in Italia** per numero di presenze negli esercizi ricettivi nel 2024 (Roma, Venezia, Milano, Napoli e Firenze) rappresentino da sole il **28% del totale delle presenze in Italia** e che le 14 Città Metropolitane incidano complessivamente per il 14% del totale nazionale. A tale evidenza si aggiungono ulteriori fattori di traino esercitato dalle 14 aree metropolitane in Italia, che rappresentano a livello nazionale:

- il **22% degli enti culturali di diritto privato**;
- il **46% dei visitatori** negli enti culturali privati;
- il **38% degli esercizi ricettivi** (102mila su 265mila) e il **27% dei posti letto** in Italia nel 2024 (1,5 su 5,5 milioni);
- il **68% dell'incidenza dei turisti stranieri** nelle presenze in esercizi ricettivi nel 2024 (14 punti percentuali in più rispetto al 54% medio nazionale).

Anno 2024	Mln di presenze negli esercizi ricettivi	% su Regione di appartenenza
Roma	47,22	91%
Venezia	38,84	53%
Milano	18,01	40%
Napoli	14,39	67%
Firenze	12,95	28%
Torino	6,45	45%
Bologna	5,91	15%
Genova	4,60	29%
Palermo	4,28	25%
Messina	3,99	23%
Bari	3,61	20%
Catania	2,09	12%
Cagliari	1,59	10%
Reggio Calabria	0,49	6%

Prime 5 Città Metropolitane:

28%

delle presenze in esercizi ricettivi in Italia nel 2024

14 Città Metropolitane:

35%

delle presenze in esercizi ricettivi in Italia nel 2024

Figura 9. Il peso delle Città Metropolitane come catalizzatori di flussi turistici in Italia (milioni di presenze negli esercizi ricettivi e incidenza % sulla Regione di appartenenza), 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

È chiaro quindi che, in tale quadro, i grandi aggregati urbani rappresentano la dimensione naturale per lo sviluppo e il consolidamento di una maggiore visibilità e valorizzazione degli enti culturali privati. Negli ultimi anni, in diverse città metropolitane italiane si è consolidato

un **modello di collaborazione “win-win” tra enti culturali privati e amministrazioni locali**, fondato su una reciproca generazione di valore economico, sociale e simbolico. Tale modello si basa sulla capacità dei soggetti privati di investire in progetti culturali e infrastrutturali che, pur rispondendo a finalità identitarie o di posizionamento strategico, producono benefici diretti per la collettività urbana. Ad esempio, come testimoniano numerosi casi empirici, iniziative di visibilità e reputazione delle fondazioni private ed esperienze di collaborazione con gli enti pubblici comportano benefici in termini di **rigenerazione urbana di quartieri ex industriali e/o periferici e un maggior coinvolgimento della cittadinanza**, l'accesso a fondi e agevolazioni pubbliche o la partecipazione a bandi europei comportano la realizzazione di iniziative che favoriscono **l'aumento del turismo culturale e la promozione dell'immagine della città stessa all'estero**.

Tuttavia, i benefici si manifestano anche – e soprattutto – nelle aree in cui gli impatti risultano amplificati per via di un minor presidio dell'offerta culturale nel territorio. In tale logica, la componente “non metropolitana” degli enti culturali deve essere presidiata e valorizzata poiché le c.d. aree “non metropolitane” accolgono **il 78% degli enti culturali privati e il 54% dei visitatori negli enti culturali privati in Italia**. In particolare, le prime 10 Province non metropolitane per numero di visitatori (Siena, Pisa, Ravenna, Verbano-Cusio-Ossola, Bolzano, Lucca, Perugia, Terni, Como e Brescia) ospitano il 16% degli enti culturali privati e attraggono il 31% dei visitatori. Inoltre, è da ricordare che³:

- l'Italia è quarta in Europa per numero di enti municipali (dietro a Francia, Germania e Spagna) e **i Comuni italiani con meno di 5.000 abitanti sono pari al 70% del totale** (5.521 su 7.896), con una popolazione di 9,7 milioni di abitanti (pari al 16,5% del totale nazionale), mentre **più di un quarto dei Comuni italiani (25,5%) ha meno di 1.000 abitanti**;
- **il 63% dei musei, monumenti ed aree archeologiche statali** si trova in aree non metropolitane, ma – per effetto della minore visibilità o delle difficoltà di raggiungere questi “luoghi della cultura” – totalizza solo il 16% delle visite complessive e l'8% degli introiti lordi;
- nel 2024, i territori non metropolitani rappresentano il **62% degli arrivi e il 65% delle presenze** in esercizi ricettivi in Italia.

³ Fonte: rielaborazione TEHA Group su dati ANCI, Istat e Ministero della Cultura, 2025.

CAPITOLO 2.

GLI STRUMENTI ANALITICI PER UNA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DELLE ISTITUZIONI CULTURALI

2.1. L'IMPORTANZA DELLA STIMA DELL'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DEGLI ENTI CULTURALI

La misurazione dell'impatto socio-economico delle organizzazioni culturali rappresenta oggi una **leva strategica per riconoscere e valorizzare il contributo del sistema culturale privato allo sviluppo del Paese**. In un contesto in cui la cultura è sempre più riconosciuta come un motore di crescita sostenibile e inclusiva, la capacità di dimostrare il valore generato dalle attività culturali — non solo in termini artistici ed educativi, ma anche economici e sociali — assume un'importanza cruciale per consolidare il ruolo del settore all'interno delle politiche di sviluppo del Paese.

Misurare l'impatto significa, in primo luogo, consentire agli enti culturali di **dare evidenza concreta al valore creato nei territori in cui operano**, così come comprendere il ritorno generato dai propri investimenti, qualificare il posizionamento strategico verso gli *stakeholder* di riferimento, rendicontare in modo trasparente il valore prodotto e attrarre nuovi finanziamenti.

Un impatto solido e misurabile, infatti, non si limita a **migliorare il benessere delle comunità locali, ma contribuisce anche a rafforzare l'attrattività dei territori**, a incrementare la **visibilità internazionale** delle città e a consolidare la **reputazione** del Paese, o del territorio, come luogo di eccellenza culturale e creativa. In questo senso, la cultura diventa una vera e propria infrastruttura economica e sociale, capace di generare valore condiviso e di stimolare processi di innovazione diffusa.

In questa prospettiva, la Community Valore Cultura ha avviato **un'iniziativa sperimentale finalizzata allo sviluppo di un modello innovativo di misurazione dell'impatto sociale** delle imprese culturali sul territorio. L'obiettivo è **creare un *framework* analitico di riferimento**, basato su dati empirici e metodologie validate, capace di valutare in modo oggettivo l'influenza delle attività culturali sulle comunità locali, identificandone i benefici tangibili e intangibili.

Attraverso la creazione di strumenti analitici avanzati e indicatori multidimensionali, la Community Valore Cultura intende fornire **dati concreti, comparabili e utilizzabili** per orientare le politiche pubbliche, migliorare la programmazione degli investimenti e valorizzare il contributo delle istituzioni culturali allo sviluppo economico e sociale. Questo approccio mira a fornire strumenti operativi per orientare le strategie di *policy*, rafforzando il ruolo del settore culturale privato come **motore di progresso sostenibile e innovazione sociale**.

La misurazione dell'impatto sociale, tuttavia, rappresenta una **sfida metodologica complessa**. Gli effetti prodotti dalle attività culturali si manifestano spesso in modo indiretto

e su orizzonti temporali lunghi, rendendo difficile la loro quantificazione con strumenti tradizionali.

A differenza dell'impatto economico, che si concentra su parametri oggettivi come l'occupazione, la produzione o la spesa, **l'impatto sociale riguarda dimensioni intangibili**, come la partecipazione culturale, la coesione delle comunità, il senso di appartenenza e la fiducia reciproca. Per cogliere appieno questi aspetti è necessario adottare **approcci misti**, che combinino metodi quantitativi e qualitativi, indicatori oggettivi e metriche percettive, capaci di restituire la complessità del fenomeno culturale e il suo valore relazionale.

In questo quadro, la Community Valore Cultura ha raccolto la sfida di **elaborare strumenti sperimentali e partecipativi** per la misurazione dell'impatto sociale, basati sul coinvolgimento diretto degli attori territoriali e dei beneficiari delle attività culturali. Il modello mira a rendere misurabili concetti come l'aumento del capitale sociale, la partecipazione civica o il benessere percepito.

L'obiettivo finale è **costruire un sistema di valutazione integrato, replicabile e scalabile**, che consenta di tradurre il valore culturale in evidenze concrete, supportando la pianificazione strategica e il dialogo tra istituzioni, enti finanziatori e comunità locali. Per raggiungere questo obiettivo, la Community Valore Cultura ha promosso lo sviluppo di strumenti sperimentali di misurazione, capaci di rilevare tali effetti attraverso indicatori di inclusione, accessibilità e partecipazione culturale.

Questo approccio innovativo intende dunque **integrare la dimensione sociale della cultura nelle politiche pubbliche e nei modelli di rendicontazione**, riconoscendo il ruolo della cultura come leva di coesione, innovazione e competitività territoriale. In tal modo, la cultura si afferma non solo come patrimonio da tutelare, ma come **motore di progresso sostenibile**, capace di contribuire alla costruzione di un'economia più inclusiva, partecipata e orientata al benessere collettivo.

2.2. STRUMENTI SPERIMENTALI PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

La Community Valore Cultura ha sviluppato un modello analitico e interpretativo innovativo, concepito per **standardizzare la raccolta di informazioni sulle esperienze di visita culturale e restituire una visione sistematica del loro impatto sociale**. L'obiettivo principale del modello è la definizione di un **linguaggio comune**, capace di rendere comparabili e interpretabili i dati raccolti e di restituire un **numero multidimensionale**, rappresentativo dell'esperienza culturale nel suo complesso.

Questo approccio consente di monitorare nel tempo l'impatto generato dalle istituzioni culturali, facilitando la pianificazione strategica, la valutazione delle attività e l'adattamento delle strategie gestionali ai cambiamenti del contesto sociale e territoriale.

Attraverso la misurazione sistematica delle percezioni e delle motivazioni del pubblico, le organizzazioni culturali possono infatti ottimizzare la comprensione delle esperienze offerte, migliorare la qualità dei servizi e definire interventi mirati per accrescere la partecipazione e la fidelizzazione dei visitatori.

Per raggiungere questi obiettivi, è stato avviato un **progetto di sperimentazione** volto alla creazione di un **indice di misurazione dell'impatto sociale delle imprese culturali**, finalizzato a valutare in modo strutturato l'influenza di queste realtà sui territori e sulle comunità di riferimento. Il modello si fonda su una **base empirica solida**, costruita attraverso un ampio programma di raccolta dati condotto tramite **survey dedicate al pubblico delle istituzioni culturali**.

Durante la fase sperimentale, è stata infatti realizzata una **ricerca sul pubblico** volta ad analizzare i principali fattori di **motivazione, soddisfazione e valore percepito** dell'esperienza culturale in contesti diversi.

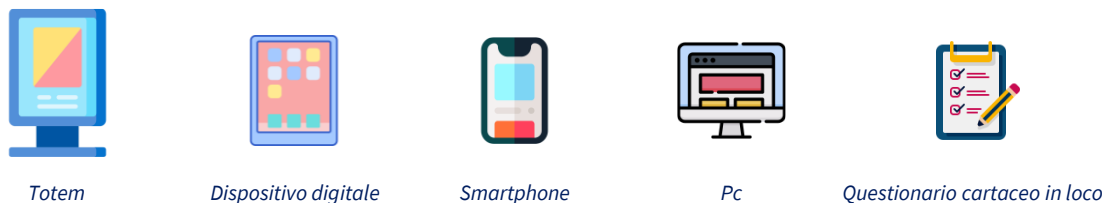


Figura 10. Gli strumenti per la somministrazione del questionario della Community Valore Cultura. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

Le rilevazioni si sono svolte tra **aprile e novembre 2025**, coinvolgendo oltre **550 partecipanti**. I dati sono stati raccolti mediante una combinazione di strumenti digitali e tradizionali — **totem interattivi, dispositivi mobili, questionari online e cartacei** — per garantire un ampio livello di accessibilità e partecipazione.

La raccolta dei dati è stata supportata da una **piattaforma digitale dedicata**, sviluppata per consentire alle fondazioni aderenti alla Community di gestire in autonomia la somministrazione del questionario e di analizzare i risultati in tempo reale. L'utilizzo di tecnologie come **QR code e dispositivi touch** ha facilitato il coinvolgimento diretto dei visitatori, permettendo di acquisire un insieme di informazioni complete e coerenti sulle diverse dimensioni dell'esperienza culturale.

PROFILO DEL PUBBLICO	ABITUDINI DI INFORMAZIONE	VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA	VALUTAZIONE GENERALE
• Età • Sesso • Residenza • Attività svolta • Livello di istruzione • Struttura della famiglia	• Frequenza di consultazione dei mezzi di informazione • Attività svolta nel tempo extra-scolastico/ extra-lavorativo • Nuovi lavori nei settori creativi	• Soddisfazione personale dell'esperienza • Motivazioni della scelta dell'esperienza • Effetti dell'esperienza • Esternalizzazione dell'esperienza	• Soddisfazione sintetica • Fidelizzazione

Figura 11. Le 4 dimensioni del questionario somministrato dalla Community Valore Cultura ai visitatori delle proprie iniziative. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

Il **questionario sperimentale**, utilizzato dalle fondazioni sostenitrici della Community Valore Cultura, ha esplorato **quattro dimensioni**:

1. **Profilo del pubblico**, che include variabili socio-demografiche come età, genere, residenza e livello di istruzione;

2. **Abitudini di informazione**, legate ai canali e ai mezzi utilizzati per accedere ai contenuti culturali;
3. **Valutazione dell'esperienza**, che misura la qualità percepita, il grado di coinvolgimento e le motivazioni alla visita;
4. **Valutazione generale**, focalizzata sulla soddisfazione complessiva, la fidelizzazione e il valore percepito dell'esperienza.

Tale ripartizione consente una lettura articolata dell'esperienza culturale e permette di comprendere come **fattori emotivi, cognitivi e relazionali** contribuiscano alla costruzione del valore sociale della cultura.

Le informazioni raccolte costituiscono una base conoscitiva preziosa per identificare le leve di miglioramento delle politiche culturali e per sviluppare strategie più efficaci di *engagement* del pubblico.

Il **processo di validazione scientifica e di analisi dei dati** è stato curato dal **Prof. Mario Abis** (Professore di Statistica e Ricerche, Università IULM; *Advisor* Scientifico, Community Valore Cultura; Componente del Comitato Scientifico, Fondazione Luigi Rovati), che ha guidato la fase di sperimentazione metodologica e statistica del modello, garantendo solidità e indipendenza scientifica all'intero percorso.

Gli obiettivi specifici della sperimentazione hanno riguardato:

- il controllo generale del questionario e la verifica della sua coerenza interna;
- la ponderazione dei fattori (*item*) che compongono l'esperienza culturale, con l'obiettivo di identificarne il peso specifico nella percezione complessiva del valore;
- la definizione e la funzionalità di un **indice di soddisfazione** capace di misurare in modo omogeneo l'esperienza dei visitatori;
- la determinazione di **cluster sociali** rappresentativi, stabilizzabili nel tempo, che descrivono il rapporto tra pubblico ed esperienza culturale in prospettiva evolutiva.

L'esito di questo lavoro ha portato alla costruzione dell'**Indice Sintetico di Valore Sociale (ISVS)**, uno strumento quantitativo che sintetizza in un unico parametro il valore generato dall'esperienza culturale, integrando dimensioni di tipo cognitivo, emotivo e relazionale.

L'ISVS integra in modo coerente le **dimensioni cognitive, emotive e relazionali** dell'esperienza, consentendo una misurazione univoca e comparabile della capacità delle organizzazioni culturali di produrre impatto sociale.

Il modello messo a punto dalla Community Valore Cultura si configura così come una **metodologia di misurazione integrata e partecipata**, capace di tradurre in forma numerica e scientificamente validata l'esperienza culturale. Attraverso un sistema di raccolta dati standardizzato e costantemente aggiornabile, il modello consente di generare un indicatore multidimensionale rappresentativo, utile per la **rendicontazione del valore sociale**, la **pianificazione strategica** e la **gestione sostenibile** delle istituzioni culturali.

L'indipendenza e la scientificità del processo — unite alla capacità di coinvolgere attivamente il pubblico nella fase di rilevazione — garantiscono **affidabilità, trasparenza e continuità nel tempo**, ponendo le basi per una valutazione empirica del contributo culturale al benessere collettivo. In prospettiva, l'ISVS costituisce un **benchmark di riferimento nazionale**, uno strumento in grado di supportare l'evoluzione delle politiche culturali e di rafforzare il riconoscimento del settore come pilastro strategico per lo sviluppo sociale ed economico del Paese.

2.3. I RISULTATI EMPIRICI DELL'INDAGINE: COMPORTAMENTO DEL PUBBLICO E IMPATTO DELLE ESPERIENZE CULTURALI

L'indagine condotta da TEHA Group per la Community Valore Cultura ha prodotto risultati di rilievo sul comportamento, le preferenze e il livello di soddisfazione del pubblico delle fondazioni culturali italiane.

I dati raccolti rappresentano la prima base empirica strutturata del modello di misurazione dell'impatto sociale e offrono una lettura concreta di come le esperienze culturali contribuiscano alla crescita individuale, alla coesione sociale e al benessere collettivo.

L'analisi dei partecipanti mostra che il **pubblico delle fondazioni culturali** è composto in prevalenza da **lavoratori dipendenti (56%)**, seguiti da **studenti (15%)**, **liberi professionisti e pensionati (13%)**. Questa composizione riflette un bacino eterogeneo ma stabile, che collega la partecipazione culturale alla condizione occupazionale e alla disponibilità di reddito e tempo libero.

Inoltre, il **livello di istruzione medio è elevato**: oltre l'**80%** dei visitatori adulti possiede un titolo universitario o post-universitario (di cui il 33% con laurea di vecchio ordinamento e il 12,7% con *master*), confermando che la cultura attrae un pubblico mediamente colto e fortemente motivato.

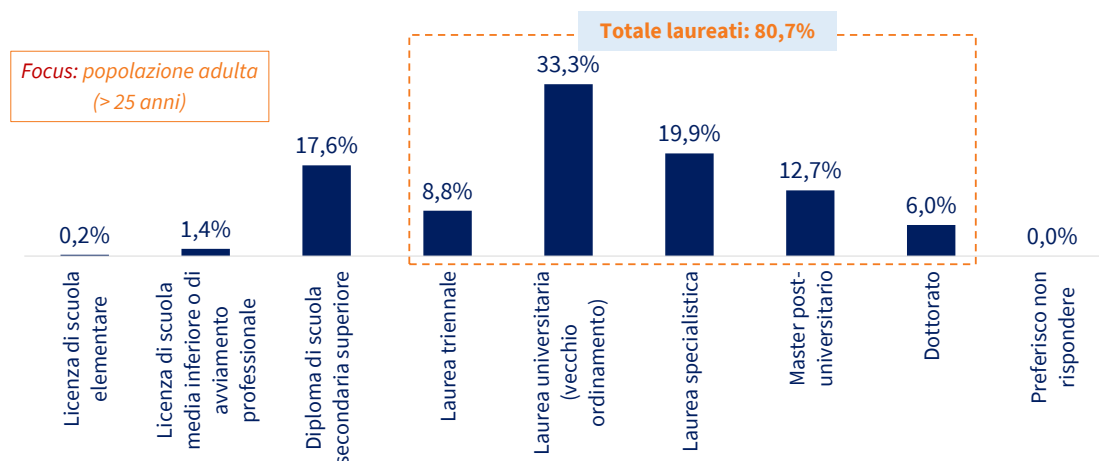


Figura 12. Distribuzione del livello di istruzione dei rispondenti (val. %). Fonte: elaborazione TEHA Group su risposte alla survey della Community Valore Cultura, 2025.

Sotto il profilo anagrafico, la **fascia 45-54 anni** risulta la più rappresentata (27,3%), seguita dai gruppi **35-44 anni (15,9%)** e **55-64 anni**, che mostrano una partecipazione crescente.

Le generazioni più giovani, pur meno numerose, rappresentano un *target* strategico per il futuro, richiedendo *format* e linguaggi di fruizione più interattivi e digitali.

Proprio in quest'ottica, la ricerca evidenzia una **trasformazione significativa nelle abitudini informative**: Internet è oggi il **principale canale di accesso alle informazioni culturali**, utilizzato quotidianamente da quasi tutti i rispondenti, mentre i **social network** assumono un ruolo complementare, soprattutto per le fasce giovanili. Televisione, radio e quotidiani restano presenti ma con una frequenza di consultazione ridotta, a conferma di una **transizione verso modelli di consumo informativo sempre più digitali, dinamici e personalizzati**.

L'analisi dell'utilizzo del tempo nel periodo *extra-lavorativo* ed *extra-scolastico* rivela che la fascia di età sotto i 25 anni nel 2025 dimostra una netta **predilezione per attività legate ai social media**, ai videogiochi e all'impegno sociale nel tempo libero. Questa preferenza è espressa attraverso una frequenza media più alta rispetto a gruppi di età più avanzata. Le attività culturali tradizionali come teatro, **musei e concerti risultano meno frequenti**, indicando un cambio generazionale nelle modalità di impiego del tempo libero. L'indagine suggerisce che i giovani tendono a integrarsi maggiormente in spazi virtuali e nella partecipazione sociale attiva, ridefinendo le priorità del tempo extra-lavorativo o *extra-scolastico*.

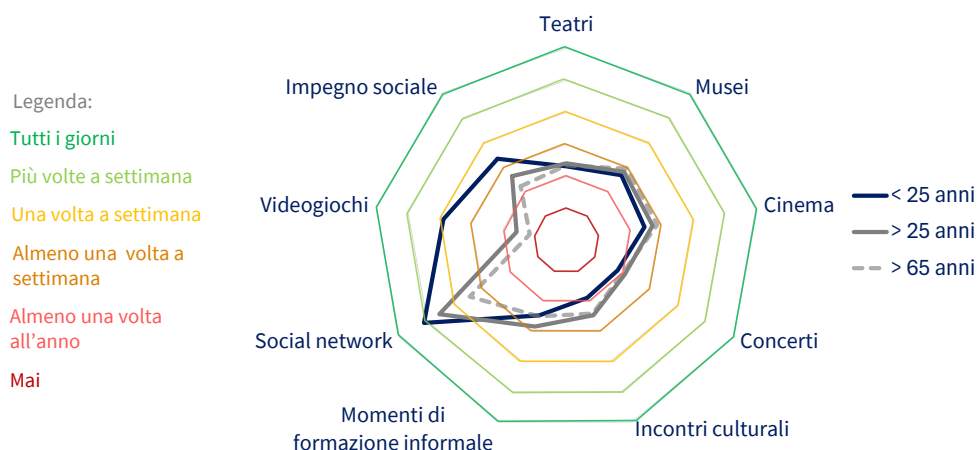


Figura 13. Risposte alla domanda: «Può indicare le sue attività nel tempo extra-lavorativo/extra-scolastico?» (frequenza media), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su risposte alla survey della Community Valore Cultura, 2025.

Dalle analisi emerge un quadro estremamente positivo: il **grado medio di soddisfazione** raggiunge **8,8 su 10**, con quasi il **40% dei visitatori** che assegna il punteggio massimo.

L'indagine evidenzia come la **soddisfazione personale riguardo a un'esperienza specifica aumenti con l'età**. La fascia di età 55-70+ assegna il punteggio medio più alto di 8,9, superiore di 0,6 punti rispetto alla fascia 14-18 anni, che riporta un punteggio medio di 8,3. I punteggi medi delle fasce 19-34 anni e 35-54 anni si mantengono su 8,3 e 8,8 rispettivamente. Questa tendenza suggerisce che con l'avanzare dell'età si sviluppa una maggiore apprezzamento per le esperienze vissute.

Riguardo **l'intenzione di ritorno e raccomandazione**, oltre il **95% dei partecipanti** dichiara che **consiglierebbe l'esperienza ad altri** e **l'82% intende ripeterla**, a conferma dell'elevata

qualità percepita e della capacità delle istituzioni culturali di generare un impatto positivo e duraturo.

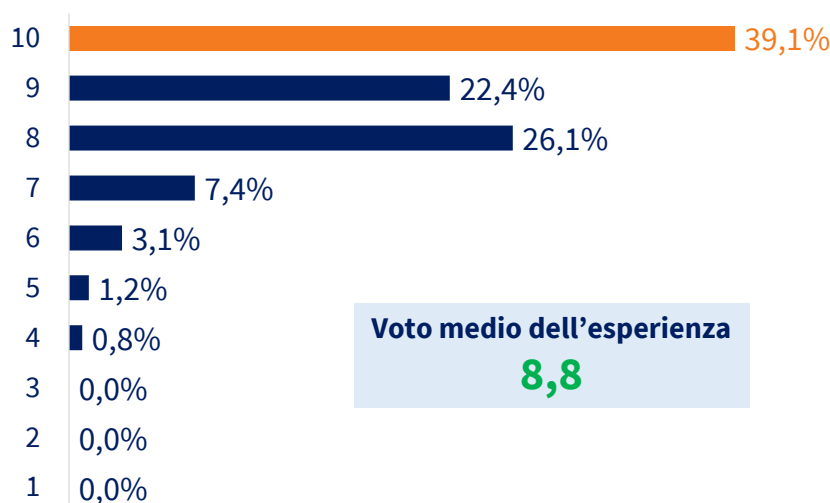


Figura 14. Risposte alla domanda: «Quanto è soddisfatto personalmente di questa esperienza?», scala da 1 (minimo) a 10 (massimo) – val. % sul totale, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su risposte alla survey della Community Valore Cultura, 2025.

Dal punto di vista qualitativo, le esperienze culturali generano **stimoli prevalentemente positivi**. Gli intervistati associano la partecipazione ad attività culturali a **benessere (7,9)**, **emozione (7,6)** e **miglioramento delle conoscenze (7,5)**, a fronte di livelli molto bassi di disagio o stress (ansia 5,0; irritazione 4,8; senso di malessere 2,4). Questi risultati confermano il potenziale delle esperienze culturali come **strumento di benessere individuale e collettivo**, in grado di incidere sul capitale psicologico e relazionale delle persone.

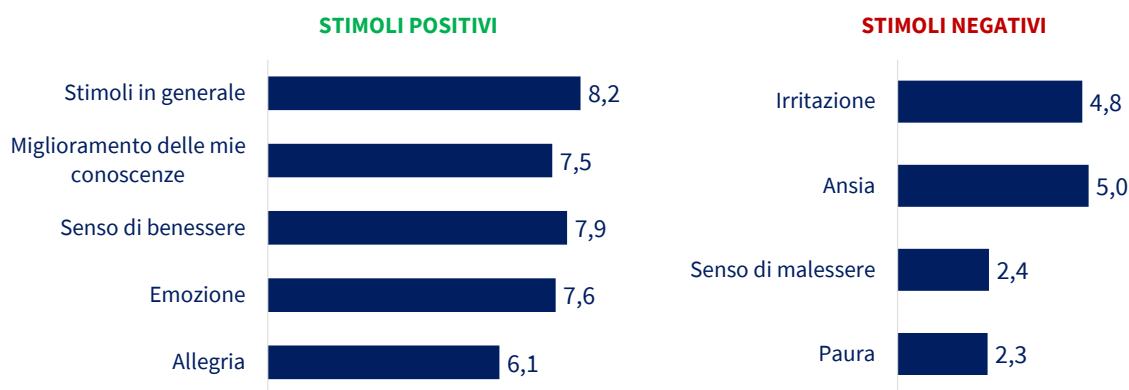


Figura 15. Risposte alla domanda: «Le chiediamo di indicare gli effetti di questa esperienza su di Lei?», scala da 1 (minimo) a 10 (massimo) – valore medio, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su risposte alla survey della Community Valore Cultura, 2025.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda le **differenze generazionali nella percezione dell'esperienza**: le fasce più mature (35–54 anni e oltre 55) riportano punteggi medi più alti di soddisfazione e benessere rispetto ai giovani sotto i 34 anni, che tendono invece a privilegiare dimensioni più dinamiche e partecipative. Ciò suggerisce l'opportunità per le istituzioni culturali di **personalizzare le esperienze** in base ai profili generazionali, con **format più immersivi, interattivi e digitalmente integrati per il pubblico giovane**.

Tra le **dimensioni di valore percepite**, l'**innovazione** emerge come il fattore più apprezzato, con un punteggio medio di **8,3 su 10**, seguita dalla **crescita culturale (8,2)** e dalla **partecipazione attiva (8,1)**. Questi elementi rappresentano il cuore del valore culturale percepito: il pubblico riconosce alle esperienze innovative un ruolo determinante nel generare coinvolgimento, stimolare curiosità e rafforzare il senso di appartenenza.

Il **coinvolgimento emotivo** ottiene anch'esso un punteggio elevato (**8,0**), confermando che la dimensione esperienziale — fatta di emozione, ispirazione e gratificazione — è parte integrante del valore sociale prodotto dalla cultura.

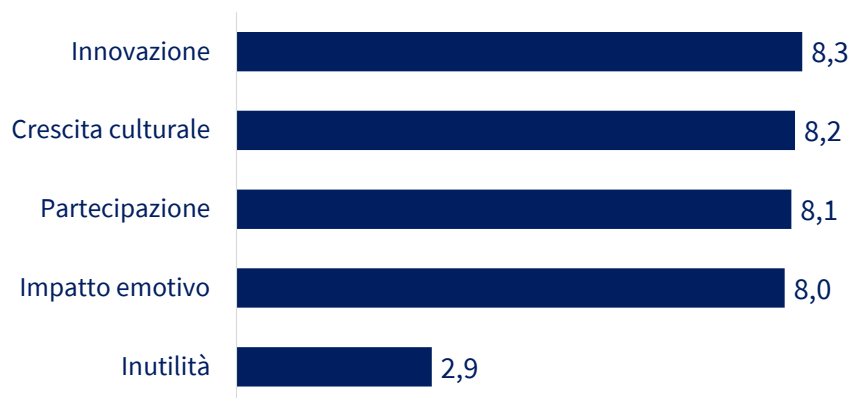


Figura 16. Risposte alla domanda: «Le chiediamo di valutare questa esperienza su una serie di elementi», scala da 1 (minimo) a 10 (massimo) – valore medio, 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su risposte alla survey della Community Valore Cultura, 2025.*

Il lavoro condotto dalla Community Valore Cultura rappresenta un passo decisivo verso la costruzione di un modello di misurazione strutturato, empirico e scientificamente validato del valore sociale generato dalle organizzazioni culturali italiane. Attraverso un approccio integrato — che combina analisi teorica, sperimentazione metodologica e raccolta diretta dei dati — è stato possibile definire un sistema innovativo capace di quantificare in modo oggettivo l'impatto culturale sul territorio.

Il modello sviluppato dalla Community Valore Cultura non è solo uno strumento di analisi, ma una **piattaforma strategica di conoscenza e valutazione**:

- capace di misurare in modo sistemico l'impatto sociale della cultura;
- utile a orientare le politiche pubbliche e gli investimenti privati;
- in grado di riconoscere il ruolo delle istituzioni culturali come **infrastrutture civiche fondamentali per la crescita sostenibile del sistema-Paese e dei suoi territori**.

Il percorso avviato dalla Community Valore Cultura costituisce dunque un punto di partenza per l'evoluzione di una **nuova cultura della misurazione**, dove le dimensioni artistica, scientifica, sociale ed educativa dell'esperienza culturale dialogano in modo continuo, rafforzandone il valore complessivo nel quadro della società 5.0.

CAPITOLO 3.

LE PROPOSTE DI POLICY PER OTTIMIZZARE IL SISTEMA CULTURALE IN ITALIA

Alla luce delle indicazioni emerse dall'analisi del sistema culturale privato in Italia, la Community Valore Cultura ha approfondito due macro-ambiti “verticali” che rappresentano **aree ad alto impatto per la valorizzazione del sistema culturale privato in Italia**, favorendo l'individuazione di possibili linee d'azione a beneficio dell'intero settore, anche in chiave di un miglior rapporto pubblico-privato:

- il **monitoraggio delle dimensioni e definizione del perimetro** del sistema culturale privato in Italia;
- le **politiche di sostegno per il sistema culturale privato**.

3.1. IL MONITORAGGIO DELLE DIMENSIONI E LA DEFINIZIONE DEL PERIMETRO DEL SISTEMA CULTURALE PRIVATO IN ITALIA

Un tema rilevante per la valorizzazione e la comunicazione esterna del sistema degli enti culturali nel suo complesso e, nello specifico, per il sistema degli enti culturali privati, è la **disponibilità di dati di qualità e omogenei su base sistemica**.

Infatti, le informazioni sul settore culturale sono raccolte e gestite da una moltitudine di enti pubblici e privati senza un sistema centralizzato che ne faciliti l'accesso e l'analisi. Tale frammentazione ostacola la definizione di politiche basate su dati affidabili e tempestivi, riducendo così l'efficacia delle strategie di sviluppo del settore culturale.

L'**assenza di criteri condivisi per la raccolta, la classificazione e l'analisi dei dati** del sistema culturale in Italia crea significative difficoltà nella comparabilità e nell'integrazione delle informazioni tra diversi Paesi e istituzioni: attualmente, ogni ente utilizza metodi e strumenti propri, rendendo complesso ottenere una visione chiara e omogenea del settore.

La frammentazione e l'assenza di aggiornamenti frequenti nei dati disponibili, da un lato, e la capillarità non sistematizzata delle rilevazioni su scala nazionale riconducibili alle principali fonti istituzionali (Ministero della Cultura e Istat⁴), dall'altro, rappresentano un ostacolo per una valutazione precisa dell'andamento del settore culturale. Non mancano alcuni esempi della disomogeneità e/o mancanza di dati applicati al **turismo culturale**:

- non esiste ad oggi una **definizione universalmente accettata** di cosa sia incluso nel “Turismo culturale” (ad esempio, include solo i visitatori di musei e siti storici o anche i partecipanti ad eventi culturali, festival, enogastronomici, ecc.);
- le statistiche non sempre tengono conto del **turismo “informale”** (ad esempio, visitatori di borghi senza modalità di tracciabilità degli ingressi o partecipanti ad eventi gratuiti);

⁴ È il caso delle rilevazioni “Statistiche culturali” e dell’“Indagine sui musei e le istituzioni similari” dell’Istat.

- i sistemi di rilevazione si basano spesso su **biglietti venduti o presenze negli hotel**, escludendo di conseguenza chi soggiorna in strutture non registrate (come *Bed & Breakfast* o case vacanze non dichiarate), così come alcuni siti minori non registrano ingressi, creando così un divario tra il reale afflusso turistico e i dati ufficiali;
- l'impatto del **turismo digitale** (come visite virtuali o acquisti *online* di esperienze culturali) non è ancora ben tracciato nelle statistiche tradizionali.

In parte, negli ultimi mesi si sono state alcune novità nell'ordinamento nazionale che potrebbero in parte compensare tale difformità informativa e definitoria. Da un lato, la **Riforma delle Imprese Culturali e Creative (ICC)** ha riconosciuto centralità ad un settore eterogeneo che per anni ha sofferto di una limitata attenzione normativa, restando ai margini delle politiche industriali e culturali italiane: il processo avviato nel 2023 con il Disegno di Legge sul *Made in Italy* e completato nel 2025 con i decreti attuativi ha segnato una svolta decisiva nel **definire un nuovo quadro giuridico per il settore**. Dall'altro, con la **creazione della banca dati delle strutture ricettive**, l'introduzione di parametri omogenei su base nazionale e l'associazione ad ogni struttura ricettiva di Codice Identificativo Nazionale (CIN) avrà l'effetto di semplificare l'attività degli operatori, tutelare i turisti, agevolare la collaborazione tra istituzioni e imprese e tra il Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* e le autonomie locali.

Alla luce di quanto sopra, la Community Valore Cultura propone **tre linee d'intervento** per un monitoraggio più preciso ed omogeneo degli enti culturali privati:

I. Adottare un approccio pluridimensionale al concetto di “Cultura”

Le difficoltà e carenze collegate al sistema di rilevazione e la disponibilità dei dati portano ad una percezione limitata della cultura italiana, spesso limitata ai soli musei, al patrimonio storico-artistico e alla dimensione turistica, anziché una **combinazione di conoscenze artistiche e scientifiche che definiscono l'identità unica del nostro Paese**: tale prospettiva tende a equiparare il valore della cultura al suo potenziale come *brand* turistico, riducendo la questione culturale a una mera strategia di marketing.

Al contrario, è essenziale riconoscere e valorizzare la combinazione unica tra la ricchezza e la complessità che derivano dall'**interazione tra arte e scienza** che caratterizza la cultura italiana e che rappresenta un elemento centrale per rappresentare e promuovere l'identità culturale italiana in modo completo.

II. Risolvere le complessità procedurali e il doppio binario di riconoscimento per le Industrie Culturali e Creative

La riforma ha introdotto sia una “sezione speciale” presso le Camere di Commercio per l'iscrizione delle Imprese Culturali e Creative (ICC), sia un Albo nazionale presso il Ministero della Cultura per le imprese “di interesse nazionale”: tale co-esistenza di registri distinti rischia di generare complessità procedurali.

La legge richiede che l'attività culturale e creativa venga svolta in via “prevalente o esclusiva” dall'impresa per ottenere la qualifica, ma non sono chiaramente definiti gli **indicatori**

operativi o soglie quantitative (ad esempio, fatturato, ore dedicate, ecc.) che permettano una verifica concreta.

III. Aumentare la frequenza delle rilevazioni istituzionali sul sistema culturale su scala nazionale

L'indagine sui musei e le istituzioni similari realizzata dall'Istat in collaborazione con il Ministero della Cultura, le Regioni e le Province Autonome è una rilevazione a carattere censuario è la principale fonte informativa istituzionale per monitorare l'evoluzione del sistema cultura pubblico e privato.

La prima rilevazione è stata realizzata nel 2012 e la seconda dopo 4 anni, nel 2016, per poi riprendere a cadenza annuale dal 2018 fino al 2023. Tuttavia, la somministrazione del prossimo questionario avverrà nel 2026 (per i dati riferiti al 2025): occorre **stabilizzare la realizzazione di questa indagine su base nazionale**.

3.2. LE POLITICHE DI SOSTEGNO PER IL SISTEMA CULTURALE PRIVATO

La Community Valore Cultura ha esaminato l'evoluzione dello strumento dell'**Art Bonus**, dalla sua introduzione ad oggi e le sue principali caratteristiche, verso una sua apertura al sistema culturale privato.

L'Art Bonus è il principale strumento di sostegno al mecenatismo culturale nell'ordinamento nazionale, in esecuzione di un principio fondamentale sancito dalla Costituzione italiana: *“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”* (art. 9).

Introdotta con il D.L. 83 del 31 maggio 2014 e convertita in Legge nel luglio dello stesso anno, è diventata **operativa dal 2015 sotto forma di credito di imposta** volto a favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura e del patrimonio culturale pubblico nazionale. Previsto in origine come strumento temporaneo per i periodi d'imposta dal 2014 al 2016, è stato reso **permanente con la Legge di Stabilità 2016**.

Le tipologie di interventi finanziabili con le donazioni liberali secondo le previsioni dell'Art Bonus sono:

- interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
- sostegno a istituti e luoghi della cultura pubblici, fondazioni lirico sinfoniche, teatri di tradizione ed altri Enti dello Spettacolo;
- realizzazione, restauro e potenziamento di strutture di enti e istituzioni pubbliche dello spettacolo.

I **benefici** dell'Art Bonus sono di duplice tipo:

- da un lato, un **vantaggio fiscale in capo al donatore/mecenate** (persone fisiche ed enti non commerciali) pari al **65% dell'importo erogato**, da ripartire su **3 annualità nel limite del 15% del reddito imponibile per le persone fisiche ed enti non commerciali** (come

nel caso delle fondazioni bancarie) **e del 5‰ dei ricavi annui per i soggetti titolari di reddito d'impresa;**

- dall'altro, in termini immateriali, la **funzione educativa sulla collettività**: agisce sul sentimento di appartenenza sociale e culturale e sul senso civico dei cittadini e incentiva l'attaccamento individuale o la vicinanza a determinati beni e istituzioni culturali strettamente legati con il territorio di appartenenza. Inoltre, sostenere il patrimonio culturale rappresenta per le imprese un efficace **strumento di valorizzazione del proprio brand**, rafforzando l'immagine aziendale, evidenziandone l'impegno sociale e la vicinanza al territorio. Ciò genera un impatto positivo sulla percezione del marchio da parte di clienti, collaboratori e *stakeholder*, oltre ad offrire nuove occasioni di *networking* e di sviluppo strategico.

Allo stato attuale, i **beneficiari** sono esclusivamente enti pubblici, con l'esclusione del mondo "privato". I destinatari "ammessi" all'Art Bonus sono infatti:

- Comuni;
- Regioni;
- Province Città Metropolitane;
- altri enti direttamente collegati ad attività culturali;
- **soggetti (anche privati) concessionari o affidatari di beni** – ad esempio, collezioni museali o edifici di interesse culturale o luoghi di cultura – **di appartenenza pubblica**.

Sono invece **esclusi i beni culturali di proprietà privata e di enti ecclesiastici**, in contraddizione con l'art. 113 del Codice dei Beni Culturali (D.Lgs. 42/2004) in tema di valorizzazione dei beni culturali di proprietà privata qualora siano adibiti alla fruizione pubblica: *"Le attività e le strutture di valorizzazione, ad iniziativa privata, di beni culturali di proprietà privata possono beneficiare del sostegno pubblico da parte dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali"*⁵.

I dati più recenti sull'Art Bonus⁶ a 11 anni dalla sua introduzione, indicano che sono **3.570** gli **interventi finanziati con l'Art Bonus** e i **Comuni** figurano tra i principali beneficiari, con la metà (**50%**) degli interventi sostenuti, davanti al Ministero della Cultura (11% del totale) e ai concessionari/affidatari di beni culturali pubblici o Istituzioni e luoghi della cultura di appartenenza pubblica (11%).

⁵ Inoltre, la Circolare 7 luglio 2022, n. 24/E dell'Agenzia delle Entrate ha chiarito che sono escluse dall'Art Bonus le erogazioni finalizzate al recupero strutturale e artistico di un bene che non presenta le caratteristiche per essere considerato "bene culturale pubblico" e che non possono essere considerati "istituti della cultura" le fondazioni istituite con la finalità di centri di formazione e ricerca.

⁶ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura (<https://artbonus.gov.it>) e Ales SpA, 2025.

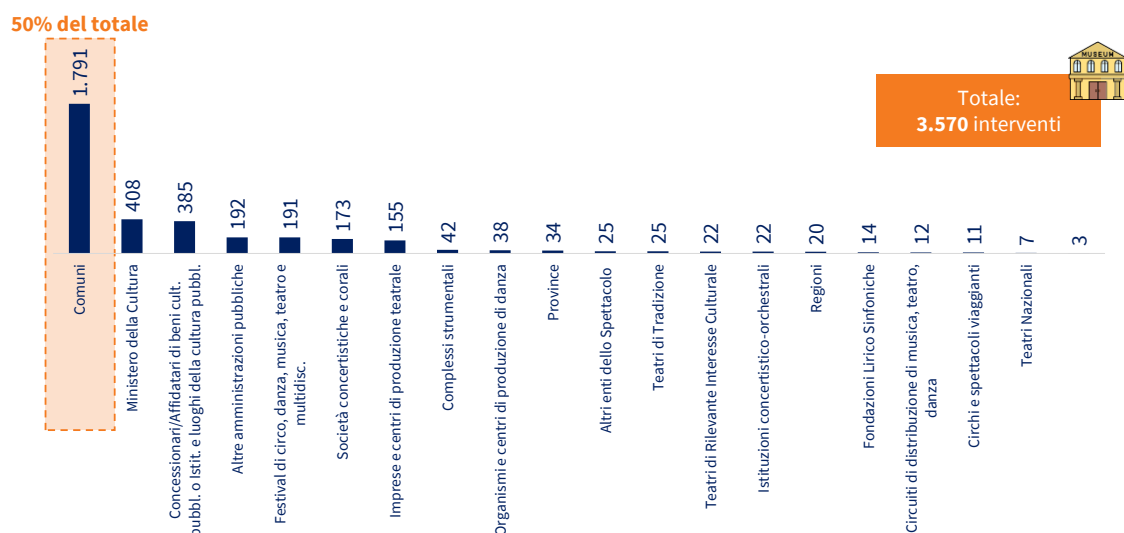


Figura 17. Interventi sostenuti con l'Art Bonus per tipologia di beneficiario (valori assoluti), dati aggiornati a novembre 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.

A **livello geografico**, gli interventi finanziati con l'Art Bonus in Italia si concentrano per il **60% in cinque Regioni**, tutte del Centro-Nord: Toscana (16,5%), Lombardia (12%), Piemonte (11%), Emilia-Romagna (10,8%) e Veneto (9,8%). Si osserva una minore ricorso all'Art Bonus nei territori del Mezzogiorno (in particolare, in Calabria, Sardegna, Basilicata e Molise).

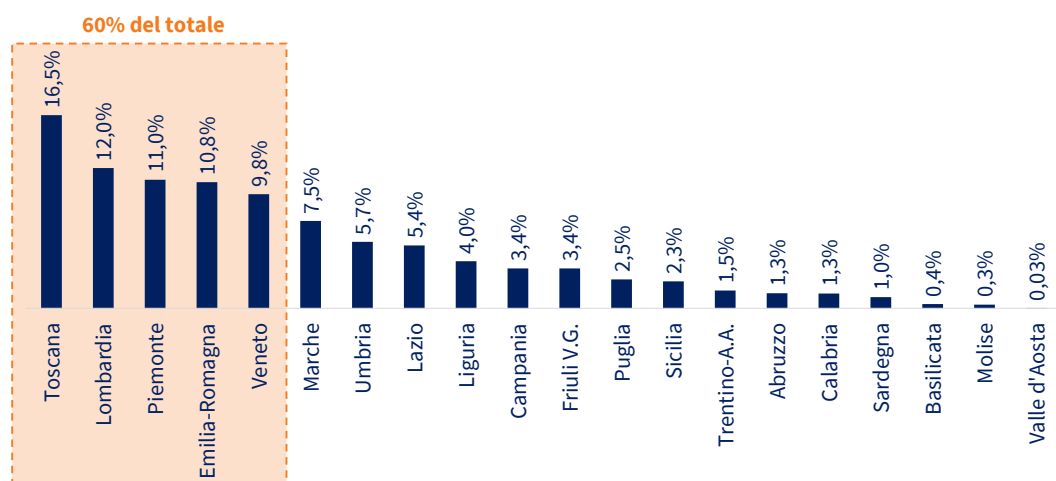


Figura 18. Interventi sostenuti con l'Art Bonus per Regione (valori %), dati aggiornati a novembre 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.

Se si considera la dimensione urbana, gli interventi finanziati con l'Art Bonus tendono a concentrarsi nei centri di dimensioni medio-grandi. In particolare, i Comuni compresi nel range di 100mila-500mila abitanti assommano quasi un terzo degli interventi e privilegiano il sostegno agli **enti di spettacolo**, *in primis*, i **teatri**. In particolare, se si guarda ai singoli interventi di maggiore entità economica, il Teatro della Scala a Milano è il primo ente beneficiario in Italia, con quasi 208 milioni di Euro tra raccolte chiuse e aperte, seguito – a netta distanza – dal Teatro Regio di Torino e dalla Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

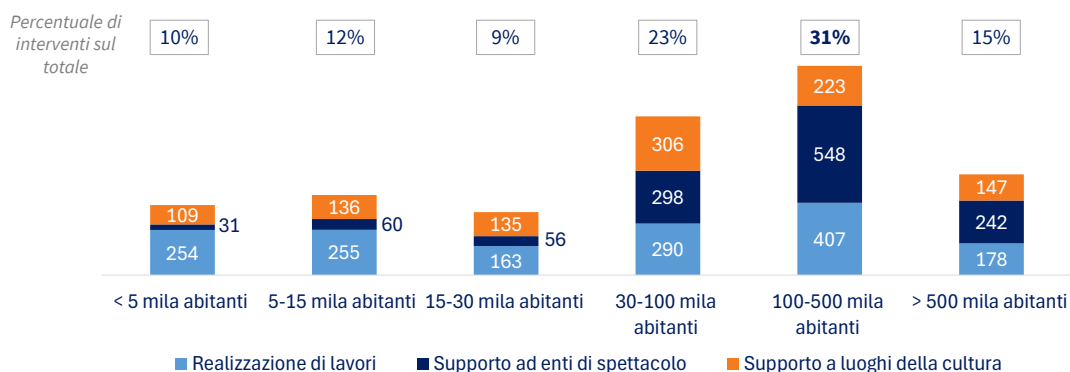


Figura 19. Interventi realizzati con l'Art Bonus per tipologia di intervento e per dimensioni del Comune (numero di interventi), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.



Figura 20. Fondi raccolti con l'Art Bonus per ente beneficiario: prime 10 posizioni per raccolta (milioni di Euro), dati aggiornati a novembre 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.

Le erogazioni liberali ricevute nel 2025 provengono da **più di 4.760 mecenati**. Dopo una crescita costante fino all'anno 2020 (tasso medio annuo composto di crescita - CAGR - del 56% in 7 anni), il picco nel numero di mecenati si è registrato nel **2023** (7.200). Il totale cumulato dei mecenati negli ultimi 11 anni supera le 51.600 unità.

Le **persone fisiche** rappresentano il **61% delle donazioni**, ma solo il **5% in termini di valore delle erogazioni**, per quanto l'andamento delle erogazioni annuali degli individui sia in crescita (nell'ultimo triennio è passato da 4,6 milioni annui a 6,5 milioni di Euro annui).

Gli **enti non commerciali** si distinguono come la tipologia più significativa per volume di erogazioni liberali rispetto alla loro rappresentatività numerica, con una erogazione media di **81.972 Euro**.

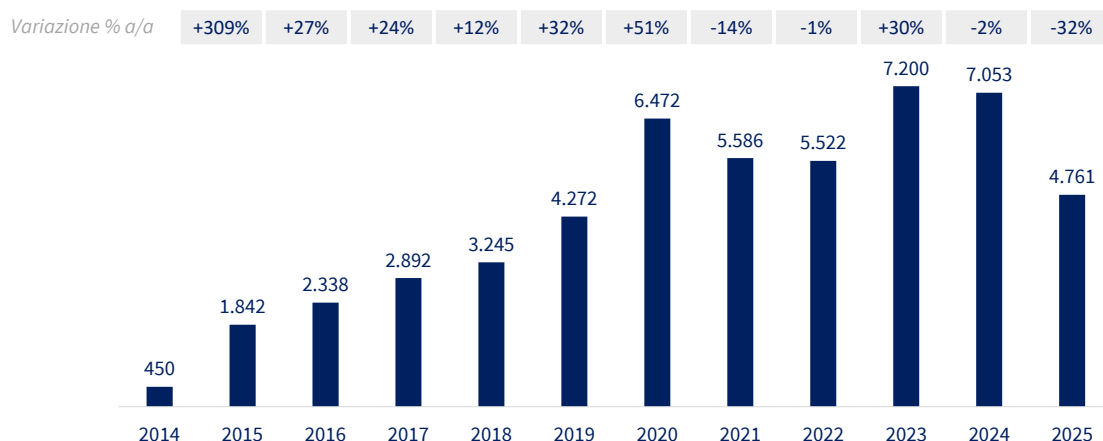


Figura 21. Numero di mecenati che hanno effettuato erogazioni liberali a favore di uno o più enti beneficiari dell'Art Bonus (valori assoluti e variazione % annuale), 2014-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.

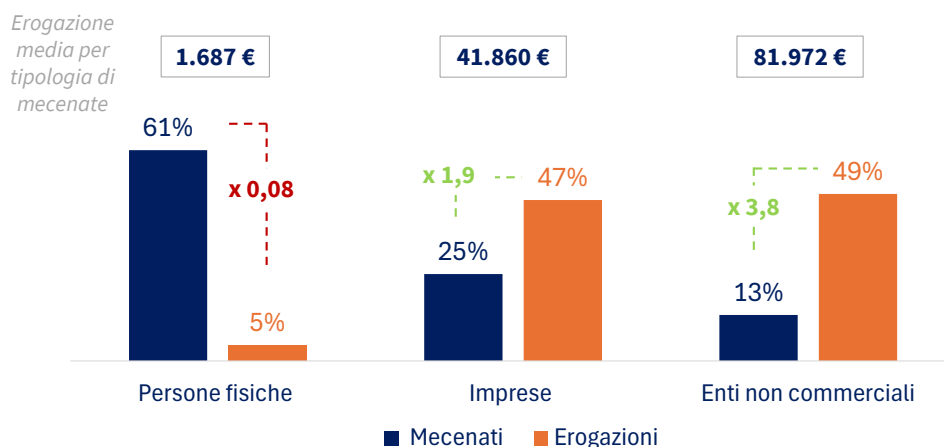


Figura 22. Erogazioni liberali per tipologia di mecenate dell'Art Bonus (valori % sul totale), dati aggiornati a novembre 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ministero della Cultura e Ales SpA, 2025.

Le proposte della Community Valore Cultura per favorire l'accesso degli enti culturali privati ai finanziamenti si orientano verso **tre aree d'intervento**:

- I. Estendere l'accesso all'Art Bonus anche alle fondazioni culturali di diritto privato, compresi gli enti che erogano attività di formazione educativa e scientifica, garantendo un supporto più inclusivo al patrimonio culturale italiano in senso allargato**

Allo stato attuale, una Fondazione privata che gestisce un "Istituto e Luogo della cultura pubblico", le cui collezioni siano di proprietà pubblica, può ricevere erogazioni liberali Art Bonus per il sostegno dell'attività svolta solo quando sia **costituita per iniziativa di soggetti pubblici** (e mantenga una maggioranza pubblica dei soci e partecipanti) e posseda indici rivelatori della natura sostanzialmente pubblica.

II. Consentire l'utilizzo integrale del credito d'imposta generato nell'anno dell'erogazione liberale

La normativa impone la ripartizione in tre quote annuali di pari importo; per le imprese l'utilizzo avviene in compensazione, ma resta comunque in tre terzi: **non è stata prevista la fruizione “tutta e subito”**.

III. Introdurre la dimostrazione dell'impatto socio-economico dell'ente come criterio prioritario per l'assegnazione dei fondi Art Bonus, incentivando i mecenati a sostenere le strutture più rilevanti per il territorio, oltre al puro vantaggio fiscale

L'Art Bonus è un credito d'imposta automatico sulle erogazioni liberali decise dai mecenati: la legge richiede trasparenza e rendicontazione mensile dei beneficiari, ma **non introduce criteri di priorità per impatto**. La previsione di indicatori di impatto potrebbe favorire valutazioni più consapevoli da parte dei mecenati nella selezione e scelta delle strutture e degli enti più “virtuosi”.

PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Abis M., *“Nella valutazione delle città i fattori sociali sono prioritari”*, Il Sole 24 Ore, 19 settembre 2025
- Abis M., *“Le nuove metriche che occorre preparare per misurare gli impatti”*, Il Sole 24 Ore, 15 aprile 2025
- Ales S.p.A. e Fondazione PromoPA, *“Art Bonus. Indagine nazionale. Dinamiche relazionali e distribuzione sul territorio Nazionale dal 2014 al 2023”*, 2024
- Antoninutti A., *“Dieci anni di Art Bonus per un totale di quasi 1 miliardo”*, Il Giornale dell'Arte, 21 novembre 2024
- Auckland Council (Nuova Zelanda), *“Measuring the Value Created by Auckland Museum's Moana - My Ocean Exhibition: A Social Return on Investment (SROI) Analysis. Technical Report”*, Maggio 2014
- Barone N., *“All'Art Bonus oltre mezzo miliardo di euro dalle società”*, Il Sole 24 Ore, 10 agosto 2025
- Barreto Xavier J. (Portogallo), *“Museums - the challenge of relevance”*, atti dell'Assemblea Nazionale di ICOM Italia, Brescia, 4-6 aprile 2025
- Belfiore E. (Regno Unito), *“Il museo partecipativo: riflessioni sull'esperienza inglese”*, atti dell'Assemblea Nazionale di ICOM Italia, Brescia, 4-6 aprile 2025
- Bonet L. (Spagna), *“How to measure the social impact of museums?: learnings from the MESOC project”*, atti dell'Assemblea Nazionale di ICOM Italia, Brescia, 4-6 aprile 2025
- Commissione Europea, *“The Cultural and Creative Cities Monitor. 2019 Edition”*, 2019
- Fondazione Fitzcarraldo, *“Valutare gli impatti delle organizzazioni culturali. Contributi da una sperimentazione”*, settembre 2021
- Institute of Museum and Library Services (USA), *“Understanding the social wellbeing impacts of the Nation's libraries and museums. 2021 Report”*, 2021
- Istituto nazionale di statistica - Istat, *“Indagine sui musei e le istituzioni similari”*, edizioni 2018-2023
- Istituto nazionale di statistica - Istat, *“Turismo d'arte in area urbana. Una proposta di indicatori”*, 2020
- Ministero della Cultura – Ufficio di Statistica, *“Statistiche culturali”*, 2018-2024
- Ministero della Cultura – Ufficio di Statistica, *“Minicifre della cultura”*, 2023-2024
- MOI! - Museums of Impact project, *“Quaderno Strategico”*, 2022
- Montagnoli L., *“Così l'Art Bonus ha modificato in 10 anni il mecenatismo culturale”*, Art Tribune, 12 agosto 2024
- Museums Association (Regno Unito), *“Measuring socially engaged practice: a toolkit for museums”*
- The European House – Ambrosetti e Fondazione Florens, *“L'economia dei beni culturali e ambientali. Una visione sistemica e integrata”*, 2010
- The European House – Ambrosetti e ANCI – Associazione Nazionale dei Comuni Italiani, *“Le Città Metropolitane per un nuovo Rinascimento urbano: visioni, progetti e opportunità di crescita”*, 2020
- The European House – Ambrosetti e Aditus, *“Musei pubblici. Un patrimonio strategico per il sistema-Italia”*, luglio 2023
- The Learning Museum – LEM, *“Measuring Museum Impacts”* (a cura di Bollo A.), 2013

COMMUNITY
VALORE
CULTURA

 TEHA
