

**Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità  
di Predappio  
Progetto di utilizzo e gestione**

**PARTE SECONDA – IL PROGETTO**

**Capitolo primo**

**Funzioni e attività .....4**

**1a. - Note metodologiche .....4**

1a.1 - Il quadro di riferimento .....4

1a.2 - Il bacino di riferimento .....5

1a.3 - Per una progettazione partecipata.....5

**1b. - Funzioni e integrazione locale.....6**

1b.1 - I servizi pubblici.....6

1b.2 - L'integrazione turistica.....6

1b.3 - L'integrazione culturale.....7

1b.4 - L'integrazione economica.....8

1c.5 - Una prima sintesi.....8

**Capitolo secondo**

**L'individuazione delle funzioni .....9**

**2a. - Contenuti del progetto.....9**

**2b. - Le Funzioni proposte.....10**

2b.1 - Centro di documentazione e studi  
sulla storia del 900.....10

2b.2 - Archivio .....12

2b.3 - Biblioteca, emeroteca, videoteca.....12

2b.4 - Portale Internet e comunicazione.....12

2b.5 - Attività di formazione .....	13
2b.6 - Esposizioni temporanee.....	13
2b.7 - Esposizione permanente/Museo .....	13
2b.8 - Ristorazione.....	15
2b.9 - Bookshop e Informazioni turistiche.....	15
2b.10 - Direzione e amministrazione.....	15

### **Capitolo terzo**

<b>Destinazione d'uso degli spazi.....</b>	<b>17</b>
3a. - Criteri funzionali.....	17
3b. - Primo Piano. Il Museo permanente.....	17
3c. - Piano rialzato e copertura.....	20
3d. - Piano seminterrato.....	23
3e. - L'impiantistica.....	24

### **Capitolo quarto**

<b>La gestione.....</b>	<b>26</b>
4a. - Premessa.....	26
4b.- Gli obiettivi della gestione.....	27
4c. - La gestione organizzativa.....	28
4d. - L'organigramma .....	29
4e. - La gestione economica.....	32
4e.1 - Business Plan.....	32
4e.2 - I centri di costo.....	32
4e.3 - Attività e fabbisogno finanziario.....	36
4e.4 - I ricavi.....	36

<b>Capitolo quinto</b>	
<b>La forma gestionale.....</b>	<b>40</b>
5a. - Premessa.....	40
5b. - La griglia dei possibili organismi di gestione.....	41
5c. - L' orientamento della scelta.....	48
<b>Capitolo sesto</b>	
<b>La scelta della Fondazione.....</b>	<b>50</b>
6a. - Premessa.....	50
6b. - Valutazioni sulla Fondazione.....	50
<b>Capitolo settimo</b>	
<b>Specificazioni della Fondazione.....</b>	<b>56</b>
7a. - Premessa.....	56
7b.- Le componenti dello statuto.....	56
7c. - La procedura per il riconoscimento giuridico.....	60
7d. - L'iter costitutivo.....	62
<b>Capitolo ottavo</b>	
<b>Programma di intervento.....</b>	<b>63</b>

## PARTE SECONDA - IL PROGETTO

### Capitolo primo Funzioni e attività

#### 1a. Note metodologiche

##### 1a.1 Il quadro di riferimento

L'analisi effettuata sulla struttura e sulla collocazione dell'ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità di Predappio, nonché sul suo contesto da vari punti di vista, costituisce il quadro di riferimento a cui relazionare il progetto di funzionalizzazione, con l'insieme delle attività in esso prefigurabili.

E' dunque opportuno richiamare in sintesi gli aspetti più rilevanti dell'analisi, che sono:

- edificio di proprietà pubblica e di grande dimensione, con buona possibilità di adeguamento della percorribilità interna, ottima accessibilità esterna e dotazione di aree esterne;
- presenza di locali molto ampi, con buona possibilità di compartimentazione funzionale e di adeguamento impiantistico;
- predisposizione naturale dell'edificio per attività aperte al pubblico (esposizioni, incontri, ristorazione, attività amministrative);
- edificio caratterizzato da un forte valore simbolico;
- collocazione nel capoluogo a distanza relativamente contenuta dai centri maggiori del territorio; buona raggiungibilità e connessione;
- centro storico di pregio caratterizzato da edifici di valore storico-architettonico;
- struttura socio-economica del comune distribuita in numerose frazioni;

- caratterizzazione naturalistica ed agricola del territorio circostante;
- vocazione turistica del contesto;
- flussi turistici limitati, caratterizzati da scarsa permanenza e motivati da interessi di natura politico-ideologica;
- debole struttura ricettiva;
- diffuso interesse locale per lo sviluppo e la riqualificazione del settore turistico;
- posizionamento mediatico molto marcato del comune a livello nazionale ed internazionale;
- presenza di attività culturali di interesse sostanzialmente locale;
- qualificata presenza universitaria;
- comune di ridotte dimensioni amministrative e con limitata disponibilità finanziaria, ma sufficientemente dotato sul piano delle strutture di servizio;
- interesse per relazioni istituzionali di ampio respiro;
- predisposizione del Comune nella direzione della valorizzazione storico-culturale del contesto;
- quadro culturale nazionale ed internazionale incentivante.

Di tutte queste condizioni, che comunque vanno valutate in termini dinamici, è necessario tenere conto in fase di progettazione, anche se naturalmente le compatibilità di natura strutturale e funzionale costituiscono l'aspetto preliminare.

Esse infatti, così come sono state elencate nel paragrafo 1f. della Prima Parte, corrispondono ad una gamma di funzioni tecnicamente prevedibili, ma sulle quali è evidentemente necessario inserire delle discriminanti e degli ordini di priorità, tenendo conto proprio del complesso delle valutazioni analitiche.

### **1a.2 Il bacino di riferimento**

Un aspetto molto importante sul piano metodologico, per la prefigurazione delle funzioni, è costituito dalla individuazione di un corretto rapporto fra la dimensione strettamente locale e quella che ha come riferimento il contesto generale.

Questi due fattori infatti, con le tendenze che esprimono e con i bacini territoriali che interessano, possono evidenziare diversi tipi di fabbisogno ed al tempo stesso diversi tipi di opportunità.

Se ad esempio la progettazione non fosse equilibrata da questo punto di vista, si potrebbero verificare incongruenze che inciderebbero negativamente sia nella fase di realizzazione dell'intervento sia, particolarmente, nella fase di gestione della struttura recuperata.

In concreto si correrebbe il rischio da un lato di produrre un'estraneità dal corpo sociale nel quale l'edificio è collocato o dall'altro di compromettere le opportunità di incontro con un grande bacino di fruizione e di non stimolare un'aggregazione istituzionale adeguata a sostenere l'intervento e la futura gestione.

### **1a.3 Per una progettazione partecipata**

Essenziale, al fine di individuare funzioni credibili, condivise e sostenibili nel tempo, è assicurare alla progettazione un alto grado di partecipazione in termini sociali ed istituzionali.

In questa fase di progetto tale metodologia ha indotto a numerose verifiche sul campo coinvolgendo gli attori più direttamente interessati all'intervento, dai rappresentanti dell'amministrazione pubblica, agli altri soggetti pubblici che hanno già una relazione col territorio in questione, dagli operatori privati in ambito turistico, formativo e culturale, alle Istituzioni e agli organismi strategicamente interessati all'intervento.

Questo “sondaggio” è stato attuato sia per mezzo di incontri specifici, sia attraverso le iniziative promosse in quest'ultimo anno dall'amministrazione comunale in prima persona.

Particolare attenzione in questo quadro è stato rivolto alle valutazioni espresse nell'ambito del “Tavolo regionale” che raccoglie la Regione Emilia-Romagna, l'Istituto per la Storia della Resistenza e dell'Età Contemporanea, l'ANPI nazionale, i Comuni di Forlì e Predappio, la Provincia di Forlì-Cesena, la Fondazione Alfred Lewin di Forlì.

Tale attività esplorativa è stata inoltre accompagnata dal confronto con vari esperti del settore, nonché con gli elaborati di professionisti che a vari livelli hanno affrontato diverse ipotesi progettuali.

Da ultimo, per la predisposizione della presente versione, si è tenuto conto delle prime valutazioni espresse nell'ambito della Commissione incaricata dal Comune, con delibera di giunta n.141 dell'8/10/2014, per la formulazione di una proposta a livello museale.

Per il futuro infine si ritiene indispensabile che, nella fase di concretizzazione del presente progetto e nella predisposizione degli strumenti esecutivi, sia realizzato un ulteriore passo in avanti in termini partecipativi, sottoponendo le ipotesi avanzate ad una verifica estesa ed approfondita, continuando con l'organizzazione di specifici incontri, eventualmente gestiti per aree di interesse omogenee, che possono essere così esemplificate:

Enti pubblici competenti per territorio (Ministero, Regione, Provincia, Unione dei Comuni); Altri Enti pubblici variamente interessati (Comune di Forlì, Parco Nazionale e Comunità); Organismi pubblico/privati interessati; Università, Enti di formazione, Enti di supporto dell'Università; Associazioni di categoria a livello interprovinciale (province di Forlì-Cesena e Ravenna); Operatori e organismi turistici e culturali del territorio.

## 1b. Funzioni e integrazione locale

### 1b.1 I servizi pubblici

Quando un'amministrazione pubblica avvia il progetto di riuso di un contenitore di rilevanti dimensioni, è naturalmente indotta ad affrontare preliminarmente l'eventualità che la dotazione di nuovi spazi possa incontrare esigenze di collocazione o ricollocazione di servizi la cui erogazione costituisce la sua missione primaria.

Ciò soprattutto quando, come nel caso dell'ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, la struttura è compatibile, come si è visto in sede analitica, con una molteplicità di funzioni.

Sotto questo aspetto però le verifiche effettuate segnalano con evidenza la non necessità da parte del Comune di Predappio di pensare ad un riposizionamento dei propri servizi pubblici principali (scuola, servizi sociali e assistenziali, attività amministrative, ecc.), i quali sono ospitati in contenitori adeguati e sono opportunamente collocati nell'ambito del capoluogo.

Fanno naturalmente eccezione per questa valutazione quei servizi (culturali e turistici) che possono richiedere un'integrazione diretta con la missione affidata dal progetto alla struttura.

Dunque, non preesistendo particolari vincoli di destinazione, l'edificio in esame offre l'opportunità di individuare con una certa libertà attività e funzioni.

### 1b.2 L'integrazione turistica

Come si è visto attraverso l'analisi effettuata, il turismo, date le sue criticità (flussi di presenze modesti, eccessiva concentrazione stagionale, brevissima permanenza, scarsa ricettività, ecc.), non costituisce attualmente un comparto importante per l'economia del territorio e per lo sviluppo delle condizioni sociali della popolazione.

Ciò naturalmente se si esclude il consistente flusso di visitatori di natura politico-ideologica, che però si fermano sul territorio per un tempo molto limitato, inducendo beneficio economico solo al sistema della ristorazione ed alla rete di punti vendita di "souvenir".

Insieme a questi dati però l'analisi ha mostrato anche una forte aspettativa locale in termini di crescita, accompagnata ad una possibile riqualificazione della domanda, ma anche ad un potenziamento strutturale dell'offerta.

Vi è la consapevolezza che l'attuale flusso di visitatori, che per le sue caratteristiche produce anche gravi limiti sul piano dell'immagine complessiva del comune, costituisca anche una sorta di handicap in termini di sviluppo, in quanto si pone, anche di fronte al diffuso interesse storico-culturale che Predappio suscita, in modo regressivo e circoscritto, marginalizzando completamente le potenzialità di un turismo che apprezzi anche le qualità ambientali, la gradevolezza del contesto, il relax.

Rispetto a tale situazione dunque è certamente essenziale che il processo di qualificazione e sviluppo dell'offerta veda come protagonisti gli stessi operatori turistici, i quali fra l'altro, a livello locale, esprimono anche una certa disponibilità per forme di aggregazione (albergo diffuso) finalizzate a moltiplicare gli sforzi promozionali ed a razionalizzare l'efficienza della gestione ricettiva.

Certo importante in questo processo è anche il ruolo degli Enti pubblici, con funzioni di sostegno e rafforzamento dell'iniziativa privata e con la promozione di attività finalizzate ad integrare l'offerta complessiva ed a destagionalizzarla il più possibile.

Sul piano turistico l'ente locale può facilitare anche il rafforzamento della struttura ricettiva che può puntare, più che sulla previsione di nuovi insediamenti, sul riuso degli edifici esistenti sparsi sul territorio ed attualmente per nulla o solo parzialmente utilizzati.

In questa prospettiva alcuni edifici originariamente scolastici o con altre destinazioni ormai superate, sparsi nelle frazioni della vallata del Rabbi (San Cassiano, San Savino, Tontola) potrebbero costituire un'opportunità per la realizzazione di una rete di ricettività diffusa, ma anche fortemente integrata, capace di relazionare meglio l'offerta con le qualità ambientali del territorio.



*Ex Scuola di Tontola (Predappio)*

Da questo punto di vista dunque l'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, anche se le condizioni strutturali parzialmente lo potrebbero permettere, naturalmente a scapito di più qualificate funzioni, non dovrebbe configurarsi come una struttura direttamente turistica, secondo i canoni tradizionali, ma fungere da elemento di ulteriore espansione dell'offerta su terreni rispetto ai quali la tipica iniziativa privata non riesce ad esprimersi direttamente, sia per il livello di investimento richiesto, sia per la tipicità delle relazioni che è indispensabile costruire.

Si tratta in sostanza di attività di natura culturale, che implicano iniziative espositive, laboratoriali, convegnistiche, di formazione residenziale, cioè in settori che da un lato consentono una operatività durante tutto l'arco dell'anno e che dall'altro impiegano spazi di dimensione ed articolazione tali da richiedere un impianto gestionale ed organizzativo superiore a quello espresso a livello locale.

### **1b.3 L'integrazione culturale**

Sul terreno culturale il livello di integrazione fra le funzioni prevedibili per l'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità ed il territorio di riferimento rappresenta una significativa opportunità.

E ciò non tanto, o non solo, per la possibile collocazione nell'edificio di specifici servizi, quanto piuttosto per la grande disponibilità di spazi diversificati che costituiscono la condizione per un'offerta culturale di grande respiro scarsamente praticabile allo stato attuale.

Dunque l'integrazione delle strutture culturali presenti (Teatro, Casa Natale Mussolini, Centro Giovani), dovrebbe essere realizzata non concentrando le attività nel nuovo spazio costituito dall'Ex Casa del Fascio, bensì lasciando ad esso tutta la potenzialità, anche di carattere spaziale, per sviluppare una proposta molto qualificata.

Anzi un buon livello di integrazione potrebbe consentire all'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità di non dover riservare una parte del proprio spazio per iniziative che possono essere realizzate altrove.

Emblematico da questo punto di vista il tema della convegnistica di una certa dimensione, che può essere comodamente ospitata nel vicino teatro comunale, senza imporre alla nuova struttura l'impiego di un'ampia porzione di superficie, peraltro necessariamente "irrigidita" dalla applicazione delle normative di sicurezza.

Anche per quanto riguarda il rapporto con i soggetti culturali del territorio la valutazione è analoga, nel senso che, a differenza di quanto accadeva nel passato, l'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità non potrà trasformarsi in una sorta di "condominio" di associazioni o organismi locali, soprattutto se non direttamente correlati con la tematica che costituirà la sua missione. La relazione con i principali soggetti culturali del territorio dovrà piuttosto concretizzarsi sul terreno funzionale, della condivisione di progetti e della collaborazione organizzativa.

#### **1b.4 L'integrazione economica**

Il rapporto fra la dimensione del comune di Predappio e l'ampiezza del progetto relativo all'ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità attesta di per sé l'importanza socio-economica dell'operazione, non solo in termini di opportunità occupazionali, bensì soprattutto dal punto di vista del consistente indotto che può produrre.

Ma non solo: la stessa presenza di una tale struttura, con una vocazione territoriale ben più ampia di quella relativa alla sua collocazione e con una valenza comunicativa molto forte, può costituire un fattore di traino assai rilevante in vari settori economici, oltre a quello già citato del turismo.

In particolare l'integrazione economica può interessare il settore dei servizi, che la vita di una struttura come quella prevista stimola ben al di là del tradizionale fabbisogno locale (trasporti, manutenzioni, qualificazione urbana, ecc.).

#### **1b.5 Una prima sintesi**

Le valutazioni proposte inducono dunque a ritenere che la valorizzazione dell'ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità da un lato risponda, almeno in parte, ad un fabbisogno locale e dall'altro costituisca una significativa opportunità di sviluppo.

Peraltro questi due aspetti rappresentano in buona misura anche la motivazione di un così significativo impegno delle istituzioni locali ed in primo luogo del Comune di Predappio, impegno che è condizione indispensabile sia per l'attuazione dell'intervento di recupero dell'edificio, sia per la sua futura gestione.

In particolare d'altra parte è opportuno richiamare il fatto che l'intervento su edifici storici di tali dimensioni, con le ingenti risorse che richiede, trova una propria giustificazione non solo nella necessità di conservare un patrimonio storico di grande interesse, ma anche nella sua rivitalizzazione.

Essa peraltro non può avvenire se non grazie alla affermazione di un grande interesse pubblico, soprattutto in quegli ambiti territoriali considerati marginali rispetto ai circuiti tradizionali dell'imprenditorialità privata, che opera naturalmente applicando parametri diversi per la valutazione della produttività economica di ogni investimento.

Ciò detto però, nel prefigurare le funzioni alle quali destinare l'ex casa del Fascio non si dovrà correre il rischio di considerare l'interesse pubblico come una funzione esclusiva e la dimensione locale come fattore prevalente.

Nel prefigurare le funzioni e le attività infatti è necessario fare uno sforzo di "decontestualizzazione", onde individuare il possibile equilibrio fra dimensione locale ed apporti esterni, fra funzione strategica pubblica e concorso del privato.

## Capitolo secondo

### L'individuazione delle funzioni

#### 2a. Contenuti del progetto

Si è già ampiamente fatto riferimento nel corso dell'analisi alla dimensione storica del territorio di Predappio e al valore simbolico dell'edificio oggetto di progettazione.

Si tratta di aspetti fondamentali che hanno informato anche il programma di valorizzazione ipotizzato dalla stessa Amministrazione comunale, che, come si è detto, ha più volte espresso il proprio orientamento a destinare la struttura sostanzialmente ad un'attività rivolta all'approfondimento dei temi inerenti alla storia del 900, rielaborandone la memoria alla luce di una aggiornata lettura storiografica.

Questo indirizzo, assolutamente condivisibile, tiene evidentemente conto di una realtà nella quale, forse per troppo tempo, si è lasciato spazio all'affermazione di un'immagine stereotipata che privilegiava una lettura superficiale del mito mussoliniano e considerava il pellegrinaggio di nostalgici come un'appendice, ormai integrata, della vita culturale cittadina.

Dunque di fronte a questa realtà, rispetto alla quale solo negli ultimi anni è stato fatto uno sforzo significativo da parte dell'Amministrazione comunale per offrire spunti culturali contraddittori, con mostre ed eventi, il progetto di riuso dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità si connota come una grande opportunità, soprattutto se riuscirà a costituire una sorta di "contrappasso" rispetto all'immagine deteriorata che è andata diffondendosi e che è stata sovente rilevata anche a livello internazionale.

C'è chi ha voluto rappresentare Predappio come un paese nel quale l'identità scompare dietro le vetrine di souvenir provocatori e di cattivo gusto, chi ha voluto leggere nell'accettazione delle manifestazioni apologetiche che si svolgono ormai con regolarità le premesse di un revisioni-

simo storico recentemente diffusosi più nell'ambito della comunicazione che in quello della ricerca storica, chi infine ha colto l'occasione per rinnovare attraverso la falsa rappresentazione di una presunta accondiscendenza la sopravvivenza di una cultura antidemocratica.

Questa condizione, che naturalmente ha molti riflessi anche sul piano mediatico, non può che sollecitare ulteriormente un'iniziativa culturale capace di ampliare i livelli di conoscenza sul passato mettendo al centro la ricostruzione e la divulgazione storica e superando quelle forme di strumentalità che in passato, in una direzione o nell'altra, ne hanno condizionato l'elaborazione.

In rapporto a questo obiettivo un primo elemento di valutazione riguarda l'arco temporale che dovrebbe costituire il riferimento del progetto complessivamente inteso.

Non più o non solo il biennio corrispondente alle ultime fasi del secondo conflitto mondiale (1943-1945), ma l'intero periodo in cui il fascismo in Italia è nato e si è sviluppato. Il drammatico epilogo di questo regime infatti non è più di per sé sufficiente a spiegarne l'evoluzione e le radici ideologiche e materiali.

Anche per quanto concerne il bacino a cui si riferisce il progetto è bene sottolineare che esso non dovrebbe connotarsi principalmente come iniziativa locale, quanto piuttosto come proposta di ampio respiro, rivolta ad una fruizione nazionale ed internazionale.

Da questo punto di vista essenziale sarà la capacità di interagire a livello europeo costruendo relazioni innanzitutto con quei paesi che hanno avviato processi di elaborazione della memoria del secolo scorso. E' necessario rendersi conto che a livello internazionale l'interesse per la storia del fascismo è molto sviluppato, e non solo circoscritto alla pur ampia letteratura storica, che ha visto impegnati nello studio di questa forma di totalitarismo e del modo in

cui si è espresso nel nostro paese, numerosissimi studiosi e ricercatori di altri paesi.

D'altra parte il fascismo italiano, al di là dei suoi connotati più strettamente "nazionali", ha costituito per molto tempo un punto di riferimento per altre esperienze totalitarie, a partire dalla Germania di Hitler fino alle dittature iberiche resistite fino agli anni '70, anche se ciascuna di esse ha poi manifestato caratteristiche peculiari.

L'indagine effettuata nell'ambito dell'analisi, soprattutto riguardo ad alcune iniziative istituzionali, ha peraltro segnalato che in altri paesi europei l'interesse per i temi storici del 900 è diffuso anche a livello di popolazione e non assume necessariamente, se non in alcuni casi, un carattere "apologetico". Questo non può che sollecitare un'apertura europea del progetto anche sul piano della potenziale fruizione pubblica.

Un ultimo aspetto richiede una certa attenzione: si tratta delle modalità con cui l'iniziativa di Predappio può trovare un proprio spazio strategico nell'ambito di quanto è presente nel paese a livello istituzionale e culturale.

La prospettiva in tal senso non può che essere quella di una integrazione con la rete di esperienze esistenti (archivistiche, storiografiche, museografiche, accademiche, editoriali, ecc.) capace di valorizzare una propria specificità.

## **2b. Le Funzioni proposte**

Il quadro esposto offre già di per sé alcune indicazioni per configurare un insieme di funzioni prevedibili per il riuso dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità. Esse dovranno essere coerenti con i contenuti espressi e al tempo stesso mostrare una sufficiente sostenibilità.

Nell'ambito del presente paragrafo tali funzioni saranno presentate analiticamente anche se esse sono state concepite in modo integrato essendo parte di un'unica prospet-

tiva, che vede nel riuso dell'edificio la possibilità di realizzazione di un Centro culturale a vocazione internazionale.

### **2b.1 Centro di documentazione e studi sulla storia del 900**

Il Centro di documentazione rappresenterebbe il nucleo fondamentale della nuova struttura culturale collocata nell'ex Casa del Fascio.

Esso svolgerebbe un'attività di ricerca sui temi riguardanti il periodo storico del 900 compreso fra le due guerre mondiali, con particolare riferimento alla genesi, allo sviluppo e alla caduta del regime fascista.

Tale attività dovrebbe riguardare solo in misura ridotta la storia locale, già oggetto di studio ed approfondimento da parte di altre istituzioni, a partire dall'Istituto Storico Provinciale per la Resistenza e l'Età Contemporanea, ed essere rivolta sostanzialmente al contesto nazionale e, in relazione alle connessioni esistenti, anche a quello internazionale.

L'opera di ricerca dovrebbe essere affiancata da una costante iniziativa di documentazione, informazione e divulgazione, impiegando a tal fine la grande potenzialità offerta dalle tecnologie della comunicazione ed in particolare da Internet.

Di grande importanza a questo scopo sarà la capacità da parte del Centro di relazionarsi con istituti e organismi operanti nel medesimo ambito tematico, anche allo scopo di concorrere ad iniziative di produzione culturale (editoria, attività espositiva, progetti speciali, ecc.).

L'attività stessa del Centro potrebbe essere suddivisa in Sezioni riferite a determinate tematiche per le quali sia prevedibile non solo uno specifico lavoro di approfondimento, ma anche particolari forme di relazione con altri istituti o organismi. A puro titolo indicativo si segnalano tematiche quali l'architettura e l'urbanistica, l'arte e la cultura, la storia europea, il razzismo, la comunicazione, ecc..

Al fine di rappresentare questo tipo di “funzionalità” si può prendere ad esempio il tema “Architettura ed Urbanistica”. Per tali argomenti il Comune di Predappio ha relazioni aperte, anche di carattere associativo, sul piano nazionale con l’Associazione delle Città di Fondazione, ed a livello internazionale con l’Associazione A.T.R.I.U.M., la cui sede sarà collocata nell’edificio dell’Ex G.I.L. di Forlì in corso di ristrutturazione.

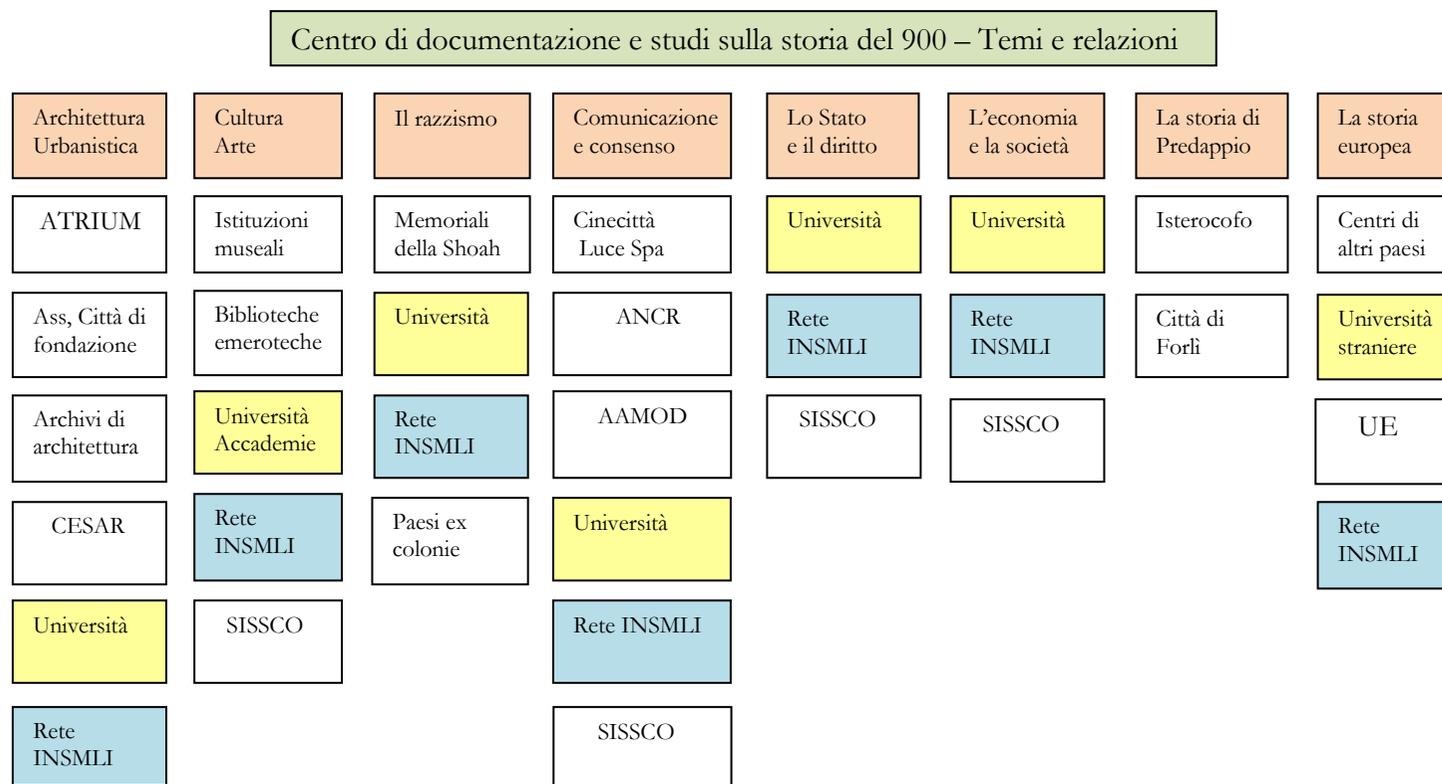
Ebbene il Centro, con la sua sezione specifica, dovrebbe costituire un polo capace di rientrare nei programmi predisposti da tali organismi, ma dovrebbe anche caratterizzare la sua presenza sviluppando in proprio particolari ricerche di ampio respiro, quali potrebbero essere per esempio quelle dedicate al ruolo della casa del fascio nell’ambito

delle politiche di consenso, o al rapporto fra potere e urbanistica nel caso delle città di nuova fondazione.

Di particolare importanza per l’attività del Centro sarà poi una specifica iniziativa rivolta alla creazione di rapporti organici e stabili con analoghe istituzioni operanti in ambito internazionale, soprattutto in quei paesi europei storicamente correlati con la dittatura fascista e attualmente predisposti a collaborare sul terreno della elaborazione storica e culturale della memoria.

In questa direzione essenziale sarà l’impegno per predisporre e realizzare progetti comuni e di rete finalizzati alla crescita di una coscienza democratica diffusa.

Il seguente schema sintetizza la struttura relazionale del Centro di documentazione e studi



## **2b.2 Archivio**

La costruzione di un archivio del Centro sulle tematiche che ne rappresentano il contenuto dovrà essere, fin dalla sua costituzione, una delle attività fondamentali.

Esso dovrà essere organizzato secondo le più aggiornate metodologie di conservazione e catalogazione, garantendo, grazie ad un costante lavoro di digitalizzazione, anche una ampia accessibilità online.

Oltre alla raccolta dei materiali inerenti alla sua attività, esso conterrà documenti storici relativi alle tematiche di riferimento che, sempre nel corso dell'attività, saranno progressivamente acquisiti e che saranno ordinati in modo da consentire un accesso sia di carattere cronologico che tematico.

Una specifica Sezione dell'Archivio sarà dedicata alla storia di Predappio, mentre un'altra dovrà essere riservata alla raccolta di oggetti risalenti all'epoca presa in considerazione, testimonianza materiale e tangibile delle politiche comunicative della dittatura.

Al fine di consentire una significativa crescita del contenuto archivistico, e tenuto conto della limitata distanza cronologica, sarà opportuno predisporre nel modo migliore alla ricezione di donazioni e lasciti da parte di soggetti pubblici e privati, che identifichino nella missione del Centro una opportunità per limitare la dispersione di materiali di rilevante interesse storico.

## **2b.3 Biblioteca, emeroteca, videoteca, fototeca**

Fornire la possibilità ad un ampio bacino di utenti di avere a disposizione pubblicazioni e documenti audiovisivi è un obiettivo che il Centro proposto dovrebbe conseguire con impegno e continuità.

Conseguentemente alcuni spazi della struttura dovranno essere predisposti per questa finalità, che riguarda sostan-

zialmente materiali contemporanei aventi per oggetto il periodo e le tematiche prese in considerazione.

Le pubblicazioni e gli altri materiali originali dell'epoca saranno invece inseriti e conservati nell'Archivio.

La biblioteca, l'emerooteca e la fototeca dovranno essere a "scaffale aperto" per facilitare l'accesso; la videoteca dovrà essere organizzata in modo tale da consentire la visione dei materiali in forma autogestita da parte degli utenti in un apposito spazio attrezzato.

Particolare importanza avranno in questo ambito le relazioni con altre istituzioni allo scopo di sviluppare una fruizione "a rete", a partire dall'integrazione nel Sistema Bibliotecario Regionale dell'Emilia-Romagna.

## **2b.4 Portale Internet e comunicazione**

Il sito internet del Centro costituirà il principale veicolo di comunicazione verso l'esterno non solo allo scopo di informare sulle attività programmate, ma anche per fornire opportunità di approfondimento e di ricerca.

Esso conterrà il catalogo online della documentazione esistente, con possibilità di accesso diretto per alcuni materiali.

Una sezione approfondita di link ad altri siti a livello nazionale ed internazionale dovrà essere costantemente aggiornata, onde consentire lo sviluppo di percorsi trasversali, a partire anche da proposte di orientamento che il Centro stesso potrà predisporre.

Un blog offrirà poi l'opportunità di una continua interazione sulla rete fra il Centro e la generalità degli utenti, anche attraverso il "lancio" di temi specifici e di argomenti attuali comunque riferentisi alla storia del 900.

L'utilizzo dei social network (FB, Twitter, ecc.) sarà costante e curato con particolare attenzione.

### **2b.5 Attività di formazione**

La formazione può rappresentare un comparto essenziale per l'attività del Centro. Essa può prevedere anche iniziative di carattere stanziale.

I progetti formativi, rivolti prioritariamente ad insegnanti, educatori e giovani, potranno essere costruiti in collaborazione con Università, Istituti ed organismi culturali di varia natura, ed avranno lo scopo di sedimentare la conoscenza storica in funzione di una diffusione della cultura democratica. Nel tempo questa attività potrebbe ambire ad assumere la fisionomia di una vera e propria "scuola della democrazia" aperta anche a contributi e partecipazione a livello europeo.

Dal punto di vista della collocazione delle attività formative nella struttura va precisato che le stesse non richiedono spazi destinati in modo stabile, ma possono essere realizzate in ambienti versatili utilizzati temporaneamente e variamente dimensionati. Va inoltre richiamata a tal fine la disponibilità del vicino Teatro Comunale con l'adiacente Sala Europa.

### **2b.6 Esposizioni temporanee**

Una delle attività che il Centro potrà sviluppare nella direzione dell'utenza pubblica è quella della costruzione di un programma di esposizioni temporanee riguardanti particolari aspetti tematici o contenuti caratterizzati in modo "puntuale".

Le esposizioni potranno essere direttamente prodotte dal Centro, ma potranno anche essere realizzate da altri soggetti istituzionali e qui ospitate.

Esse potranno essere allestite per periodi orientativamente non superiori ai 60 giorni, in spazi versatili di norma destinati ad un complesso di funzioni a carattere temporaneo (incontri, riunioni, formazione, ecc.), nella sede espositiva della Casa natale di Mussolini già avviata in tal senso.

Dovrà essere assicurata dunque una adeguata dotazione di strutture espositive mobili e facilmente stivabili e, nei locali a ciò destinati, un'impiantistica predisposta ad un utilizzo plurimo.

### **2b.7 Esposizione permanente/Museo**

Richiamando l'esame effettuato relativamente al quadro museografico nazionale inerente alla storia del secolo scorso si conferma una concentrazione dell'interesse per gli ultimi anni del periodo fascista, cioè quelli caratterizzati dalla partecipazione italiana al secondo conflitto mondiale e da alcuni aspetti di particolare rilievo, come ad esempio "le leggi razziali", la deportazione, le stragi di civili, la guerra di liberazione.

Oltre a ciò va rilevato che in buona parte la museografia è espressione di particolari luoghi o eventi ed ha quindi un carattere "puntuale".

In qualche modo è stato riproposto un impianto analogo a quello della museografia relativa alla Grande Guerra, in gran parte concentrata nei luoghi del conflitto, cioè Trentino-Alto Adige e Friuli Venezia Giulia, dotati di una forte carica simbolica.

Dunque per il 900 o per parti di esso sono mancate grandi istituzioni museali capaci di offrire un quadro sufficientemente ampio delle vicende storiche, come invece è accaduto per il Risorgimento.

Non c'è dubbio che lo scarso interesse museologico per il complesso del ventennio fascista trova probabilmente una spiegazione non solo nella naturale capacità di attrazione culturale e mediatica da parte delle vicende belliche, così sovraccariche di tragicità e conflitto, ma anche in una sorta di tendenza alla rimozione di un periodo rispetto al quale per molto tempo si è forse preferito non misurarsi, se non in modo sommario e superficiale, limitando in tal modo non tanto la conoscenza storica in senso stretto, quanto

piuttosto la capacità di elaborazione collettiva da parte delle generazioni che si sono succedute.

Da più parti, anche attraverso proposte culturali, oggi ciò viene riconosciuto, per cui si tende a considerare maturo quel processo di elaborazione che è mancato per tanti anni e che si dimostra come essenziale anche per l'acquisizione di una maggiore consapevolezza democratica.

Anche in queste ragioni risiede la scelta di proporre, nell'ambito delle future funzioni dell'Ex casa del Fascio e dell'Ospitalità di Predappio, la realizzazione di un grande Museo dedicato alla ricostruzione storica ed alla rappresentazione dell'intero periodo della dittatura fascista, delle sue premesse e delle sue conseguenze.

Ciò superando in qualche modo anche il luogo comune che assegna necessariamente all'opera di musealizzazione una funzione di enfattizzazione valoriale dei contenuti presentati.

Di fatto si tratterebbe del primo museo in Italia, forse fra i primi in Europa, così caratterizzato.

E anche per tale motivo esso dovrebbe essere realizzato con criteri espositivi molto innovativi e tecnologicamente avanzati, coniugando al più alto grado "virtualità", "multimedialità" ed "interattività", ed esplorando campi come quello della "realtà aumentata" e della "comunicazione in rete".

Sul piano dei contenuti esso dovrebbe coniugare l'aspetto cronologico con quello tematico, consentendo percorsi di accesso collettivi e/o individuali strutturati eventualmente a diversi livelli di approfondimento.

Da questo punto di vista è possibile che una serie di temi di particolare rilevanza fungano da "griglia di accesso" richiamando anche la struttura complessiva del Centro di documentazione e studi, del quale il Museo rappresenta certamente "la parte emersa".

Dunque "Architettura ed urbanistica", "Politica di consenso e comunicazione", "Cultura e arte", "Economia e lavoro", "Stato e Partito", "Nazione e razza", "Il fascismo fuori dall'Italia", "La guerra", possono essere alcuni dei capitoli di un volume che il visitatore è invitato a sfogliare, partendo magari da quello che ritiene di maggior interesse.

Ad essi dovrebbe poi essere affiancata una sezione di carattere locale dedicata al rapporto fra il fascismo, il suo fondatore e Predappio.

Il Museo dovrebbe naturalmente prevedere la possibilità di fruizione in diverse lingue e dovrebbe caratterizzare la propria immagine e la propria vocazione in particolar modo nella direzione di un target europeo.

Dal punto di vista della sua fruizione vanno tenute presenti le possibilità consentite dal continuo sviluppo delle tecnologie della comunicazione.

Negli ultimi cinque anni infatti si è assistito ad una vera e propria esplosione, a doppia cifra annuale, della diffusione di smartphone e tablet per uso applicativo ed esplorativo della rete. Sempre più persone di tutte le età, utilizzano questi dispositivi mobili per conoscere, giocare con le informazioni, studiare e condividere direttamente con un touch le proprie esperienze.

Tutti questi aspetti fanno dirigere l'attenzione dei progettisti e programmatori web verso la integrazione nativa del lato web/portale (http classico) con il mondo delle mobile application, progettando da subito un elevato livello di integrazione delle informazioni multimediali e non del portale museale con le più evolute piattaforme per il mobile.

Il ruolo dei social media nella pubblicazione web e mobile rimane quindi importante e indispensabile ma non più centrale. Facebook, Twitter, etc. dunque non costituiscono più la novità progettuale ma semplici strumenti di

indicizzazione e di presenza, veicoli di diffusione si potentissimi ed indispensabili ma non caratterizzanti il progetto.

Con le nuove opportunità sotto l'aspetto fruitivo, il cyber visitatore, deve poter vivere una esperienza eccitante ed attraente da qualsiasi piattaforma di accesso, ottenendo i medesimi risultati nella consultazione snella e veloce delle informazioni del portale ed avere libero accesso, tramite le applicazioni scaricabili gratuitamente dalla rete, ai contenuti del museo, sia a distanza che in presenza.

Ad esempio esperienze di interazione con le installazioni multimediali presenti in museo. Interazioni a distanza invece potrebbero permettere di inserire suggerimenti e "pensieri" in un "wall stick notes" (in formato post-it su grandi monitor presenti in museo) editabili da remoto e resi subito fruibili ai visitatori.

Comunicazione, multimedialità, archivi storici indicizzati, percorsi ad-hoc per visitatori, audioguide direttamente su smartphone tramite app con localizzazione indoor, applicazioni per i più piccoli... sono solo alcune delle possibilità realizzabili tramite il coinvolgimento di esperti in aspetti di comunicazione, multimedialità e 3D, sviluppo web, sviluppo mobile per android e apple.

### **2b.8 Ristorazione**

La dimensione della struttura, la sua collocazione urbana, la predisposizione delle sue funzioni nella direzione di un'utenza di vasta provenienza, inducono a proporre la realizzazione di un servizio di ristorazione, come fu d'altra parte in passato, a supporto dell'intera attività, ma anche come attività commerciale autonoma inserita nel contesto del capoluogo.

Dunque si può prevedere un esercizio di Bar e Ristorante, al quale si potrebbe aggiungere, verificatane la fattibilità

strutturale, una "terrazza panoramica" attrezzata sul tetto dell'edificio.

La gestione, che dovrebbe naturalmente essere esternalizzata, potrebbe consentire anche un ricavo a beneficio della gestione economica del complesso.

### **2b.9 Bookshop e Informazioni turistiche**

Sempre una valenza di carattere commerciale, pur in specifici comparti, dovrebbero avere altri due "servizi", che è opportuno prevedere nell'ambito del Centro. Si tratta innanzitutto di un Bookshop che proponga sia le edizioni relative alle attività del Centro che altre selezionate con criteri di qualità culturale ed editoriale. La presenza di merchandising dovrebbe essere curata con particolare attenzione e costituire una possibile alternativa ai negozi di souvenir filofascisti e filonazisti presenti.

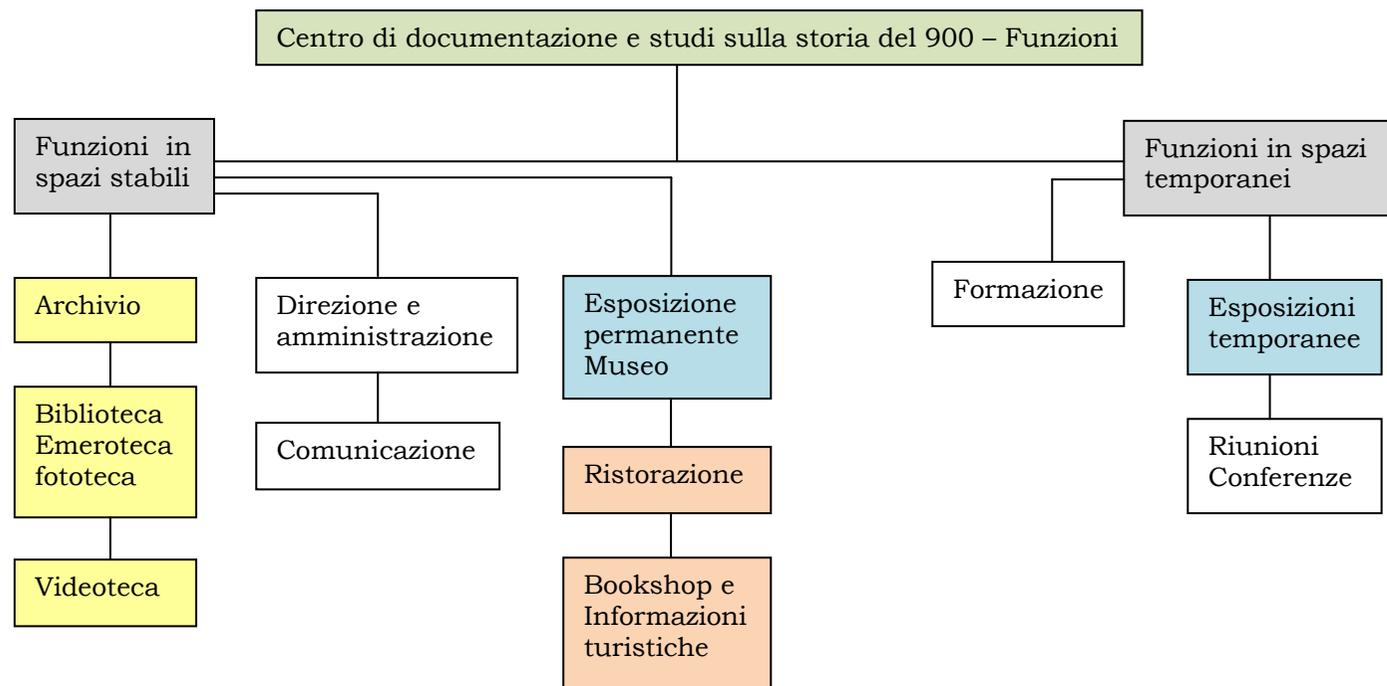
L'altro servizio sarebbe costituito da un punto di informazione turistica finalizzato ad orientare e supportare il potenziale flusso di visitatori e ad interagire con la rete di punti informativi presenti in ambito romagnolo, a partire da quelli collocati sulla costa e nelle maggiori città.

I due servizi dovrebbero convivere in un unico spazio la cui gestione può essere parzialmente o integralmente esternalizzata, come "servizio aggiuntivo", eventualmente in modo congiunto con l'esercizio di ristorazione ed eventuali altri servizi (biglietteria, pulizie, ecc.).

### **2b.10 Direzione e amministrazione**

Queste funzioni riguardano la gestione del Centro sia per quanto concerne l'attività di segreteria e di contabilità che per ciò che riguarda l'organizzazione del personale e il più generale controllo operativo. A tali funzioni farà capo anche l'attività informativa e promozionale, quella delle relazioni esterne e dei rapporti istituzionali.

Esse non riguardano la funzionalità “scientifica” e “culturale”, che è affidata agli operatori dei vari comparti, eventualmente messi a disposizione da organismi esterni convenzionati, coordinati dalla Direzione scientifica.



## Capitolo terzo

### Destinazione d'uso degli spazi

#### 3a. Criteri funzionali

Tenuto conto delle funzioni complessive previste nel capitolo precedente è necessario in prima istanza introdurre una discriminante all'interno degli spazi interessati dalle varie tipologie di attività.

Si tratta cioè di chiarire quali funzioni richiedono un allestimento “rigido” e quali al contrario possono consentire l'impiego di criteri di maggiore modularità e versatilità.

E' evidente, come risulta anche dallo schema della pagina precedente, che le aree destinate al Museo permanente, alla ristorazione ed ai servizi “culturali” (biblioteca, archivio, videoteca, emeroteca, ecc.), impongono di destinare i locali interessati con criteri di **rigidità**, senza cioè ipotizzare variazioni sostanziali in futuro.

Analogamente una certa rigidità è da prevedere per l'area che viene interessata dai servizi di carattere amministrativo, e di carattere commerciale (Bookshop), nonché per accessi, disimpegni, scale ed elevatori, i quali, in qualunque condizione, rivestono una funzione insostituibile.

Del tutto diversa è la situazione degli spazi, in realtà pochi o in parte collocati al di fuori della struttura, che verranno destinati ai vari tipi di attività (aree espositive temporanee, sale, aule, laboratori), per i quali appare opportuno adottare criteri di modularità e versatilità, precisando che per **modularità** si intende la possibilità di utilizzare i vari locali secondo aggregazioni diversificate, realizzando appunto moduli spaziali diversi, mentre per **versatilità** si intende la possibilità di utilizzare i vari locali, diversamente aggregati, per ospitare attività diverse, dalle esposizioni ai convegni, dalle attività laboratoriali ai corsi di formazione.

Altri criteri utilizzati per destinare gli spazi saranno la **percorribilità**, sia in senso verticale che orizzontale, nonché l'**accessibilità**, con l'applicazione di misure tendenti a ridurre al minimo le barriere architettoniche ed a permettere una fruizione semplificata ed in condizioni di massima sicurezza.

Inoltre si terrà conto in modo rilevante delle **opportunità di compartimentazione** che l'edificio consente, già rilevate in fase analitica, che costituiscono un elemento essenziale quando, come nel nostro caso, le funzioni previste hanno un certo grado di eterogeneità e comportano relazioni con utenze diverse, e quando l'offerta di servizi si svolge in modo non necessariamente integrato.

Dal punto di vista metodologico infine è parso opportuno, nell'assegnazione degli spazi alle varie funzioni, pur in un quadro generale di riferimento che individua alcune vocazioni di base, procedere partendo dalle aree destinate ad un impiego più “rigido”, cioè appunto Il Museo, la ristorazione ed i vari servizi..

#### 3b. Primo Piano

##### • Il Museo permanente

L'importanza che assume nell'ambito del progetto di riuso la realizzazione del Museo permanente induce a riservare per l'allestimento dello stesso un'ampia superficie collocata in posizione particolarmente qualificata.

Ne consegue pertanto la proposta di destinare all'istituzione museale gli interi tre piani dell'ala nord, per una superficie netta complessiva di mq.830 e con un'altezza media netta di ml. 6 nei due livelli superiori e di ml. 3 nel livello seminterrato. La limitata presenza di murature “portanti” consente, dopo l'eliminazione delle pareti divisorie attualmente collocate nella zona nord, un uso

molto versatile dello spazio ed una notevole adattabilità in termini espositivi.

Per quanto riguarda gli accessi, oltre all'ampio scalone centrale sul quale si affacciano i due ingressi dal livello stradale (anteriore e posteriore), andranno previsti almeno due ascensori di uso pubblico, dei quali uno all'interno della torre, capace di giungere, se le condizioni statiche lo consentiranno, sino alla sua sommità, e l'altro, collocato non distante dall'ingresso principale del Museo, confinante con uno spazio che potrà ospitare anche la rampa delle scale di sicurezza, che metterà in comunicazione i tre livelli dello spazio espositivo e che, nell'ipotesi di utilizzo della superficie di copertura, possa giungere fino ad essa, consentendo in tal modo anche l'accesso al tetto.

Un ulteriore vano dovrà essere ricavato nei pressi dell'ingresso principale al fine di collocarvi i necessari servizi igienici.

Questi interventi dovranno essere previsti preliminarmente ed indipendentemente dalla progettazione dell'allestimento museale in quanto parte di una dotazione di servizi indispensabili.

Per quanto riguarda nello specifico l'allestimento museale, si ritiene opportuno, data l'importanza che esso assume sul piano dei contenuti storici, culturali e informativi, nonché delle tecnologie utilizzabili, ipotizzare un apposito percorso progettuale il cui risultato dovrebbe essere collocato nel passaggio fra il progetto strutturale preliminare e quello definitivo.

Ciò in quanto il progetto museale da un lato dovrebbe avere come riferimento una base contenente gli interventi di carattere strutturale indispensabili, e dall'altro dovrebbe costituire il riferimento a cui relazionare la progettazione definitiva.

In considerazione di questa impostazione si è determinato di avviare un percorso di progettazione autonoma del

Museo, fondando la stessa su una metodologia interdisciplinare che metta in sinergia al più alto livello possibile le seguenti competenze:

- 1) storiche;
- 2) museologiche e museografiche;
- 3) architettoniche;
- 4) impiantistiche;
- 5) grafiche;
- 6) sulla realtà virtuale ed aumentata;
- 7) multimediali;
- 8) informatiche;
- 9) gestionali.

#### • **Centro di documentazione sul 900. Attività di ricerca e di comunicazione.**

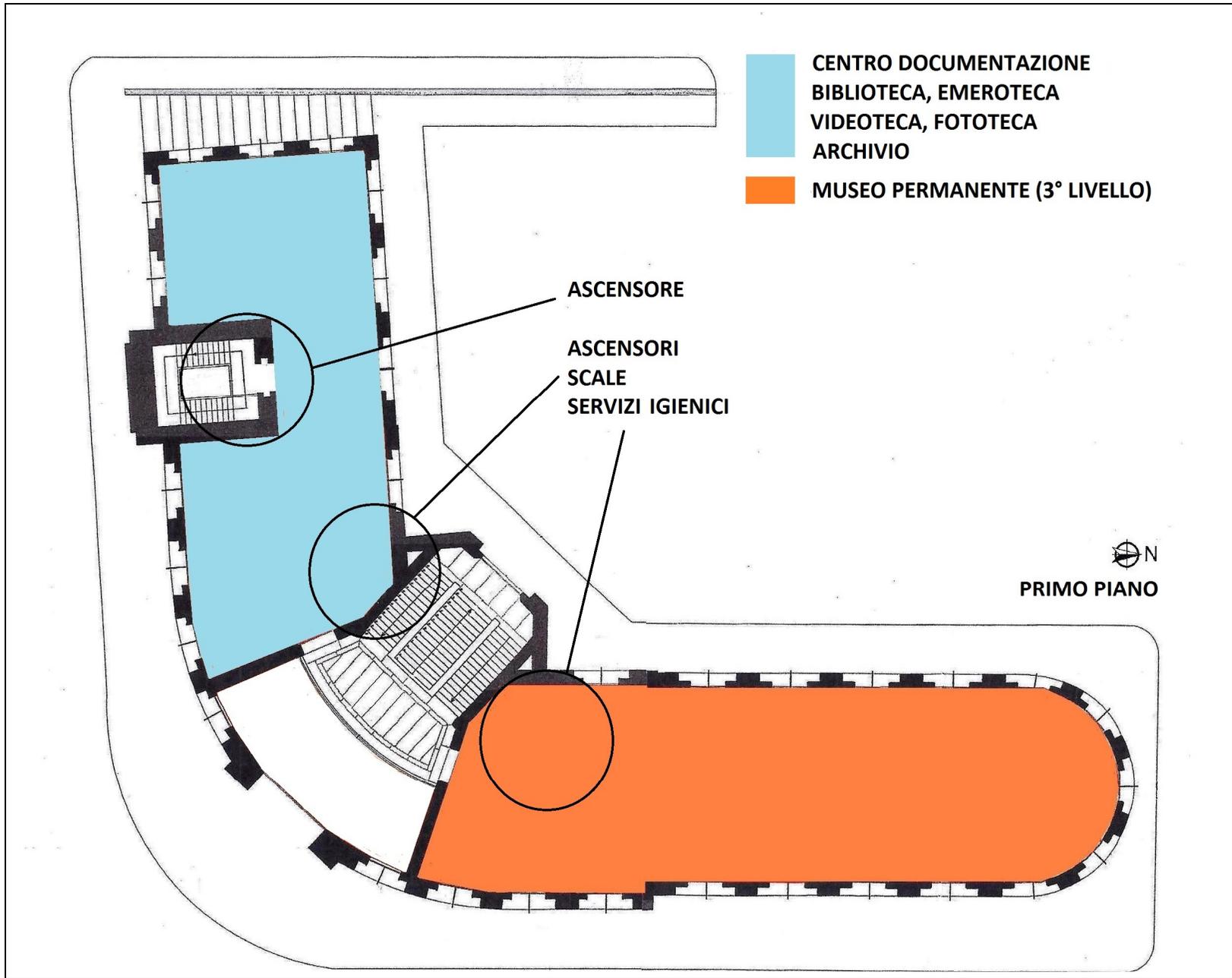
Le attività culturali che il Centro svilupperà o in modo autonomo o in collaborazione con altri organismi e che costituiscono il cuore della sua operatività, necessitano di spazi adeguati.

Questi potranno essere individuati nell'ambito dell'ala ovest del primo piano, adeguatamente dotata con infrastrutture separate dalle strutture (divisioni verticali, sopralcature, ecc.), capaci di caratterizzare lo spazio in termini funzionali.

#### • **Biblioteca, emeroteca, fototeca, videoteca**

Sempre nell'ala ovest adeguatamente funzionalizzata, possono essere collocati la biblioteca, l'emeroteca, l'archivio e la fototeca. Una saletta poi può essere predisposta stabilmente per la videoteca che dovrebbe essere organizzata per una modalità di fruizione individuale o in piccoli gruppi.

Nella pagina seguente vengono visualizzate le indicazioni di massima che sono finalizzate essenzialmente a contestualizzare le funzioni previste nel Primo Piano.



### 3c. Piano rialzato e copertura

#### • Bar/Ristorante

Il servizio di bar e ristorante richiede una collocazione centrale allo scopo di essere facilmente raggiungibile da tutte le aree dell'edificio. Inoltre, anche per garantire una maggiore funzionalità verso l'esterno, è opportuno che esso sia posizionato nella zona dell'edificio dotata di più aperture.

Dunque l'ipotesi migliore è quella di confermare la posizione originaria, che occupa tutta l'ala orientata a ovest, per una superficie netta complessiva di mq. 357.

Un'ampia sala collegata all'atrio potrà così ospitare il bar, mentre il ristorante verrà collocato nell'altro ampio locale dotato di vetrine verso l'esterno. La cucina sarà quindi posta nell'area di congiunzione delle due sale.

A facilitare i collegamenti di servizio con l'esterno, in particolare attraverso l'uscita del seminterrato verso il retro dell'edificio, contribuirà l'ascensore di servizio che si propone di installare nei pressi dell'atrio e che potrà collegare la dispensa, collocata nel seminterrato stesso, con la cucina e con la terrazza, passando attraverso l'area destinata al Centro di ricerca.

Infine, assai opportuna sarebbe la collocazione, una volta effettuate tutte le verifiche strutturali del caso, di un servizio di cafeteria sul lato ovest della terrazza. Essa sarebbe raggiungibile, per quanto riguarda il pubblico, attraverso le scale e l'ascensore della torre, nonché per mezzo dell'ascensore principale installato nell'edificio. Mentre gli addetti al servizio potrebbero accedere attraverso l'ascensore riservato proveniente dalla cucina.

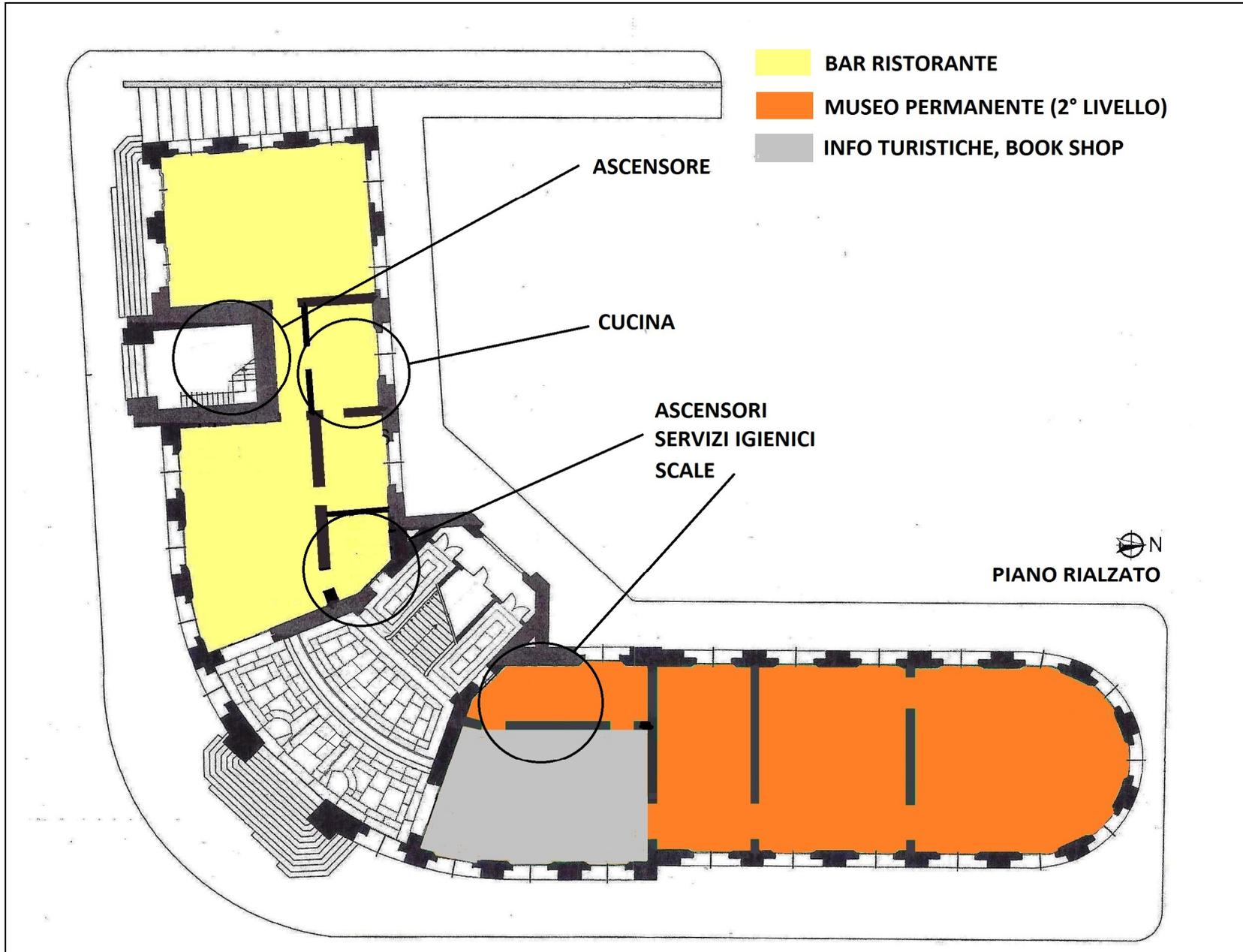
#### • Bookshop e informazioni turistiche

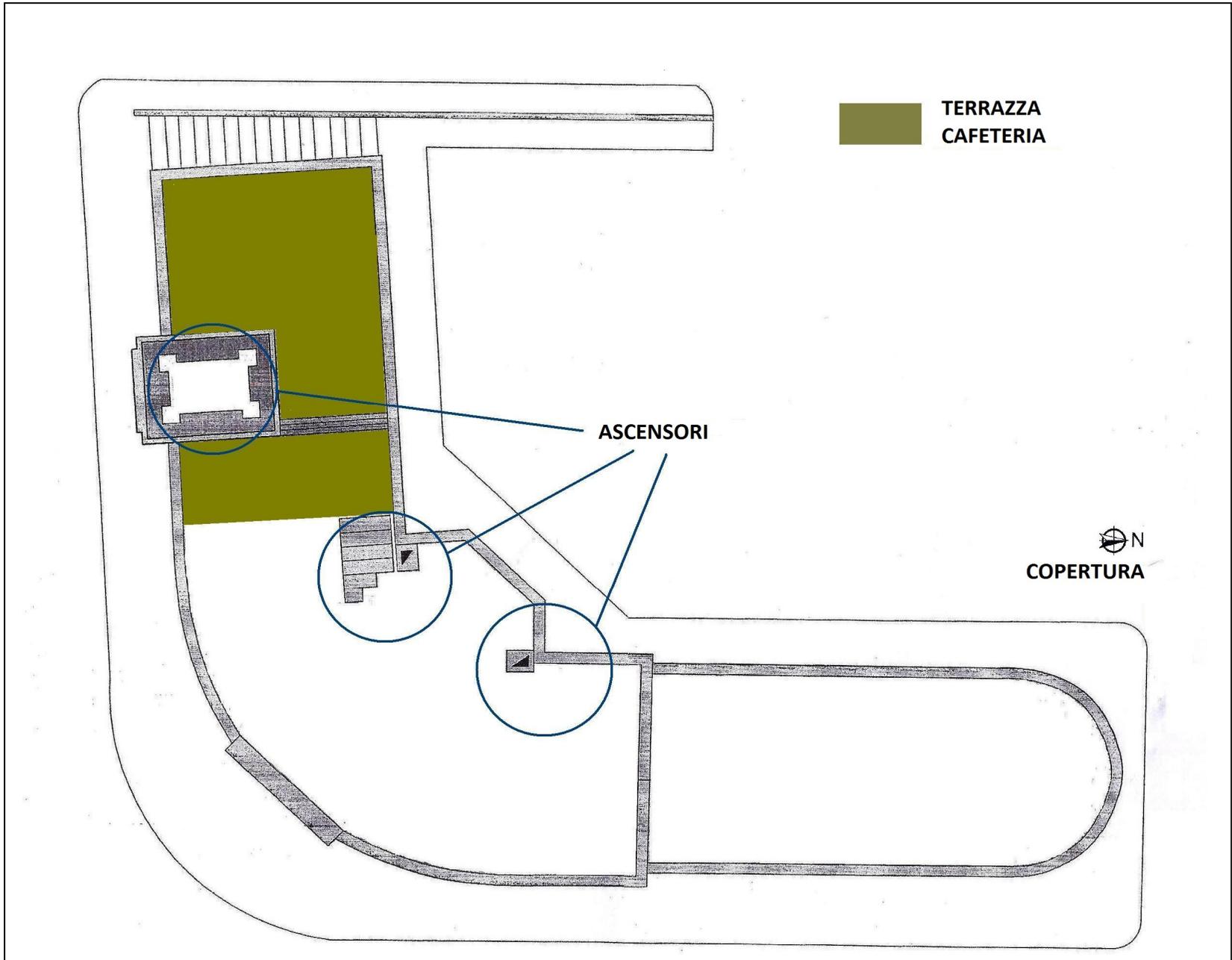
Questo servizio potrebbe essere opportunamente localizzato allo stesso livello del bar, sul lato opposto rispetto all'atrio centrale.

Esso dovrebbe essere organizzato in modo tale da fungere anche da spazio di transito rispetto all'area nella quale sono collocati scale e ascensore per l'accesso ai diversi livelli del Museo.

#### • Museo permanente

A questo piano è collocato il secondo livello del Museo permanente.





### 3d. Piano seminterrato

- **Direzione e amministrazione.**

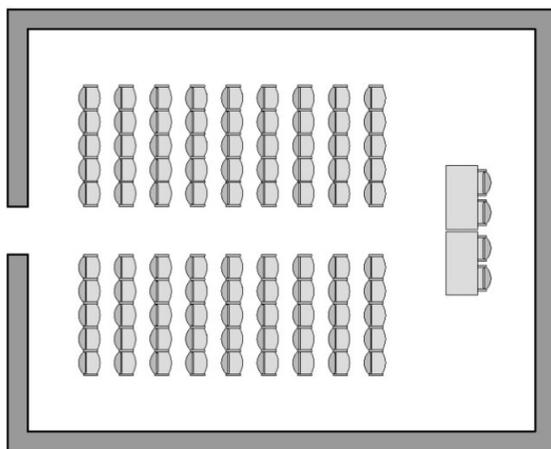
Nella parte estrema dell'ala ovest del seminterrato sono collocabili gli uffici di direzione e amministrazione del Centro, ai quali si potrà accedere dall'ingresso sul retro dell'edificio.

Sempre in questa parte sarà inoltre collocabile una saletta riunioni utilizzando per lo scopo il locale adiacente agli uffici.

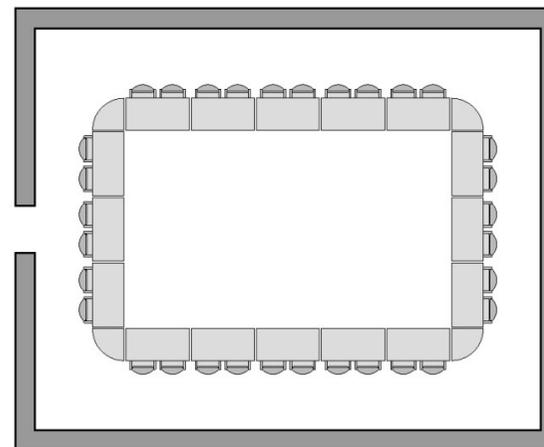
- **Saletta polivalente per riunioni, attività formativa, piccole esposizioni.**

Queste funzioni possono essere localizzate nella saletta ricavabile nella parte anteriore dell'ala ovest del seminterrato, che risulta molto facilmente accessibile, la cui superficie è di circa 80 mq., e che può essere allestita con le tre seguenti modalità:

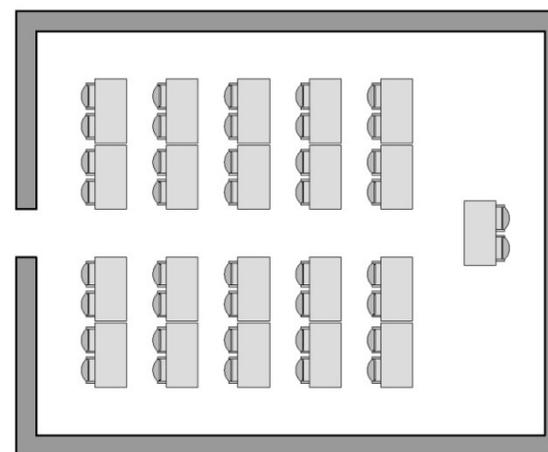
**CONVEGNO:** con le sedie disposte su più file ed un tavolo di presidenza.



**CONFERENZA:** con un grande tavolo centrale e le sedie disposte attorno allo stesso.



**CORSO:** con tavoli disposti su più file, ciascuno con due sedie ed un tavolo per i docenti.



Secondo il tipo di allestimento essa potrà ospitare il numero di persone indicate nella successiva tabella.

MODALITA' CONVEGNO	MODALITA' CONFERENZA	MODALITA' CORSO
66	48	54

In questa sala sarà opportuno non prevedere per il suo arredo strutture fisse (pedane, poltroncine ancorate, ecc.), in quanto va garantita in ogni caso una certa flessibilità, che consente il previsto uso alternativo. Al contrario sarebbe utile prevedere l'impiego di arredi componibili più facilmente sistemabili nella modalità occorrente. In particolare sarà quindi necessario prevedere un modello unico di poltroncina impilabile ed un modello unico di tavolo, il quale possa costituire il modulo di base delle diverse configurazioni.

Per quanto concerne la dotazione funzionale è essenziale prevedere l'adozione di adeguate tecnologie audiovisive (proiettore video, lettori di vari supporti, sistema di amplificazione e registrazione audio e video), nonché la possibilità di oscuramento della luce esterna.

La dotazione tecnologica di servizio alla sala dovrà essere mobile e collocata all'occorrenza.

Questo spazio, se privato dei suoi arredi mobili, potrà essere utilizzato per ospitare piccole esposizioni temporanee, con una superficie espositiva di circa ml. 40, che può essere ampliata con l'impiego di pannellature autoportanti collocabili al centro. Tutti i supporti espositivi dovranno essere smontabili e stivabili in apposito spazio.

#### • **Magazzino**

Molto importante ai fini della funzionalità complessiva del Centro è assicurare la disponibilità di un magazzino che consenta di stivare agevolmente attrezzature e arredi mobili.

Lo spazio più adeguato per questo scopo risulta essere quello collocato al seminterrato sotto l'ingresso principale, spazio che peraltro risulta scarsamente destinabile ad altre funzioni essendo completamente assenti aperture verso l'esterno.

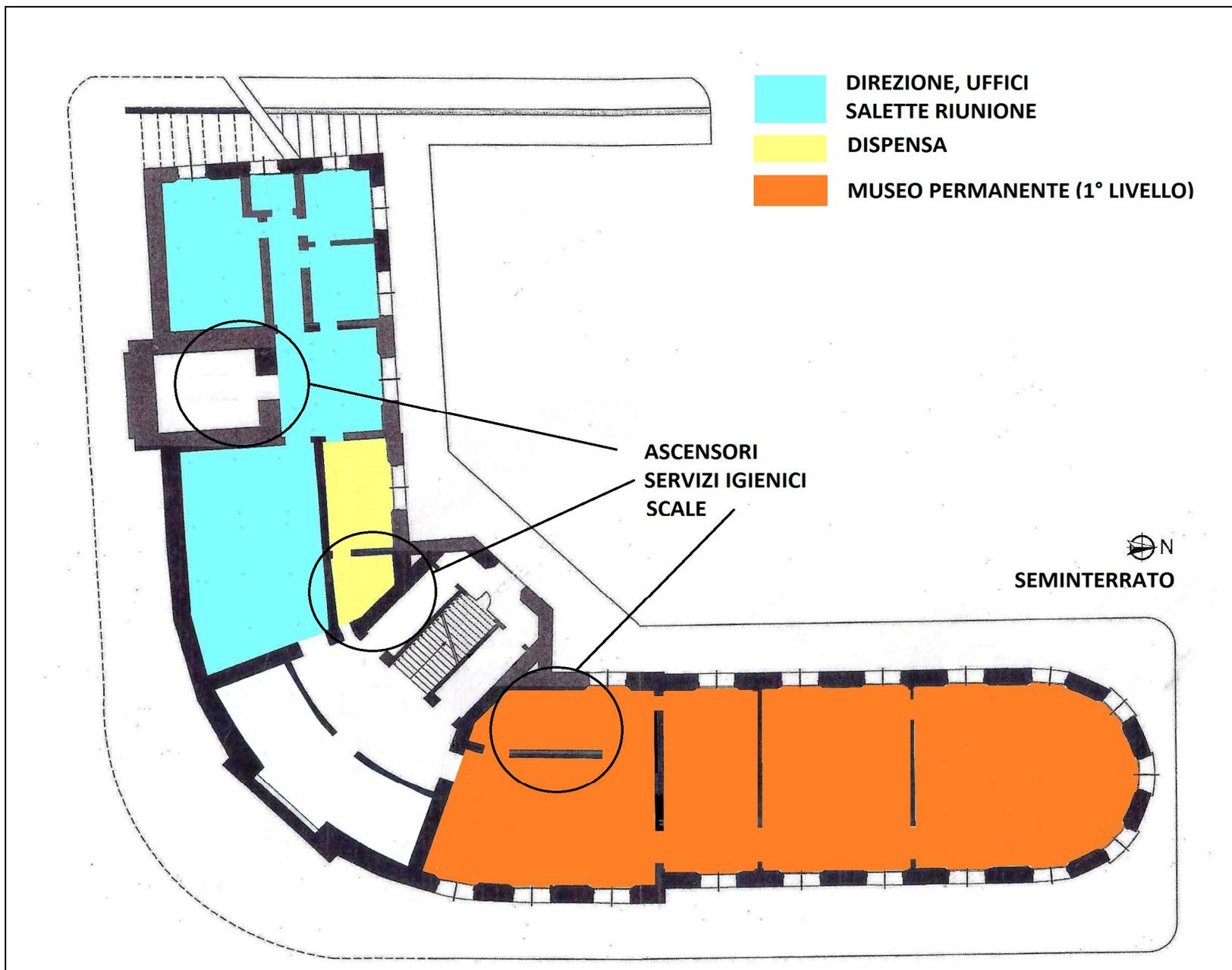
#### • **Museo permanente**

Questo piano ospita il primo livello del Museo permanente con la biglietteria di fronte all'accesso principale.

### **3e. L'impiantistica**

Particolare importanza rivestono, nell'ambito del progetto di riuso dell'edificio, le scelte inerenti all'impiantistica, sia per quanto concerne la necessità di servire tutta la struttura al più alto livello possibile di infrastrutture informatiche e comunicative, sia per quanto concerne gli aspetti energetici. Soprattutto in questo secondo ambito l'attenzione per la funzionalità complessiva degli impianti si potrà tradurre anche in possibili contenimenti dei consumi, con un beneficio complessivo sul piano gestionale.

Nel dettaglio due sono le misure raccomandabili da questo punto di vista: innanzitutto sarà necessario, in fase di progettazione definitiva, valutare la possibilità di installare tecnologie di produzione energetica innovative; dal punto di vista della gestione climatica poi sarà opportuno prevedere un efficiente sistema di compartimentazione relazionato alla tipologia delle funzioni previste nei vari comparti della struttura.



## Capitolo quarto

### La gestione

#### 4a. Premessa

Le valutazioni contenute nel presente capitolo assumono come base di riferimento le destinazioni d'uso della struttura precisate nei capitoli precedenti, ai quali si rinvia per ogni approfondimento, cioè in sintesi l'utilizzo prioritario degli spazi in funzione espositiva e per attività di carattere culturale, con la disponibilità di ristorazione.

Inoltre le ipotesi che qui di seguito vengono formulate costituiscono un tentativo di risposta sul piano gestionale ai problemi posti non da un contenitore genericamente inteso, bensì da una struttura fortemente connotata sul piano storico e architettonico, con una rilevante vocazione culturale.

In tal senso l'ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità è da assimilarsi alle numerosissime strutture che caratterizzano il ricchissimo patrimonio storico-architettonico del nostro paese, rispetto alle quali un rinnovato, oltre che da tempo auspicato, impegno sul terreno del restauro conservativo e del recupero funzionale ha posto all'ordine del giorno, anche se con ritardo e a volte con metodologie approssimative, le problematiche concernenti le forme della loro gestione.

Si tratta di strutture per il cui recupero è stato ed è indispensabile l'apporto di risorse pubbliche (Stato, Regioni, Enti Locali) o in alcuni casi di risorse private di natura non imprenditoriale (Fondazioni, ecc.).

E' evidente infatti che nessuna ipotesi di "ritorno economico" derivante dal loro utilizzo, per quanto ottimista, potrebbe mai giustificare da sola l'entità dell'intervento di restauro e funzionalizzazione di tali strutture, e che nessuna ipotesi gestionale, per quanto spregiudicata e "imprenditoriale", potrebbe spiegare in termini di puro "inve-

stimento" l'adeguamento di edifici così importanti e monumentali.

La ragione prioritaria di un così significativo intervento strutturale non può che trovare fondamento essenzialmente in una strategia di ampio respiro, la quale oltre a consentire la conservazione di un patrimonio insostituibile che ha un valore intrinseco, può contribuire a renderlo funzionale al progresso sociale in senso lato, comprendendo in esso naturalmente anche tutte le possibili implicazioni di natura economica.

A tale valutazione consegue che, anche sul piano delle ipotesi gestionali, è necessario non incorrere in eccessive semplificazioni che fanno corrispondere alla accresciuta disponibilità di spazi e contenitori storici una sorta di illusione economicistica, quasi come se lo spazio storico ristrutturato fosse di per sé valore economico sufficiente da giustificare la messa in gioco di interessi economicamente rilevanti e da stimolare l'assunzione della logica di mercato come metro prioritario di scelte ed indirizzi.

Se è vero infatti che nessuno, se non impiegando risorse pubbliche, potrà consentire il recupero dell'ex Casa del Fascio, sarà altrettanto vero che difficilmente, senza il concorso, almeno in parte, di altre risorse pubbliche, potrà farne rivivere gli spazi e assicurarne la necessaria manutenzione.

Ogni ipotesi gestionale che tendesse a sostituire la necessità di questo impegno economico pubblico, la cui entità naturalmente può variare sensibilmente in rapporto alle caratteristiche delle varie situazioni, con chissà quali operazioni commerciali o di rientro, non è dotata di grande fondamento.

L'economia ed il mercato sono supporti essenziali sul piano gestionale, costituiscono una grande opportunità di risorse, ma difficilmente saranno di per sé sufficienti per la gestione di grandi strutture, soprattutto se, come nel caso

preso in esame, sono collocate in aree decentrate non interessate da flussi turistici di particolare rilievo economico e sono dotate di un valore storico-artistico che va comunque tutelato e garantito.

Nell'analisi delle ipotesi di gestione si è dunque tenuto conto di questi principi, cercando di configurare il progetto in modo coerente con le caratteristiche e le vocazioni dell'edificio e con le opportunità anche economiche che permette, con la coscienza che le numerose esperienze ormai fatte nel nostro paese inducono ad evitare schematizzazioni, formule o ricette buone per ogni contesto.

In tal modo anche il rapporto pubblico/privato verrà preso in considerazione come ulteriore opportunità, con la convinzione che i diversi interessi in campo possono essere considerati compatibili e messi in simbiosi, ma non possono in alcun caso essere confusi fra di loro.

Infine è necessario precisare che alla base delle valutazioni qui contenute vi sono numerosi contatti, confronti e verifiche effettuati con rappresentanti di enti interessati a vario titolo al progetto, nonché verifiche e confronti con realtà che esprimono problematiche analoghe.

#### **4b. Gli obiettivi della gestione**

Si ritiene utile richiamare in sintesi quegli elementi contenuti nella fase analitica del presente lavoro che hanno un'influenza diretta sulle dinamiche gestionali. Essi sono:

- il valore storico-architettonico dell'edificio;
- il valore paesaggistico, per la sua collocazione in un contesto ambientale qualificato dal punto di vista naturale;
- la presenza di potenzialità a livello turistico del territorio, nonostante la sua collocazione non prossima alle principali infrastrutture di comunicazione, con aspetti

rilevanti che riguardano le tradizioni enogastronomiche;

- l'appartenenza del Comune di Predappio ad un contesto di piccoli comuni fra i quali sono già attivi rapporti di collaborazione (Unione dei Comuni della Romagna Forlivese) e l'esistenza di importanti relazioni istituzionali;
- l'inserimento dell'ex Casa del Fascio nel contesto urbano pregiato costituito dal capoluogo;
- la dimensione e la tipologia dei suoi spazi, che lo caratterizzano anche in relazione ad altre strutture presenti sul territorio;
- il diffuso interesse mediatico, anche a livello internazionale, per il contesto di riferimento;
- la sproporzione fra le sue dimensioni e le dimensioni dell'Ente destinato a divenirne a breve il proprietario, cioè il Comune di Predappio;
- la presenza a livello generale di indicatori favorevoli in relazione alle ipotesi d'uso avanzate.

Tali caratteristiche permettono di tracciare alcune linee che stanno alla base delle forme gestionali ipotizzate, ed in particolare:

- l'obiettivo principale della gestione sarà, oltre alla naturale necessità di assicurare la corretta conservazione e manutenzione del compendio, stimolare la massima fruizione possibile dei suoi spazi, in tutti i periodi dell'anno, per attività considerate compatibili e prioritarie nell'ambito del progetto funzionale predisposto (Centro di documentazione e studi sulla storia del 900 e Museo storico nazionale sul fascismo);
- obiettivo altrettanto chiaro è costituito dallo sviluppo dell'integrazione con le potenzialità turistiche del territorio circostante, nonché con l'insieme degli Enti locali del territorio, divenendo eventualmente punto di riferi-

mento ed elemento propulsore per una serie di attività di ampio respiro;

- inoltre l'impostazione gestionale dovrà contribuire a rendere "appetibile" la struttura per organizzatori e gestori di iniziative formative, convegnistiche e culturali rivolte ad un'area molto ampia di possibili utenti e dovrà indurre l'attivazione di risorse pubbliche anche finalizzate alle singole attività;
- l'organismo gestionale non potrà essere espressione del solo Comune proprietario, bensì dovrà coinvolgere un gruppo solido e consistente di Enti ed Istituzioni interessati a vario titolo al progetto del suo utilizzo;
- l'organismo gestionale dovrà avere caratteristiche di autonomia operativa ed essere supportato da professionalità specifiche, eventualmente attivando rapporti anche con altri soggetti istituzionali; dovrà inoltre operare con la massima efficienza ed economicità;
- la gestione dovrà evitare di creare contraddizioni sul terreno delle attività e dei servizi col contesto economico del paese, e anzi dovrà cercare di trasformare l'integrazione urbanistica col capoluogo in integrazione di attività;
- la gestione dovrà essere adeguatamente supportata da risorse pubbliche e private stabili, pur contando in modo significativo su introiti derivanti dalle attività promosse od ospitate.

Un'ultima osservazione riguarda il fatto che la gestione economica del Centro non dovrebbe essere sovraccaricata con spese di investimento relative al riuso ed alla predisposizione dell'edificio, che dovrebbero essere affrontate preliminarmente all'avvio della gestione da parte dell'Ente proprietario, cioè il Comune di Predappio, supportato da adeguati finanziamenti. Come è noto infatti in ambito culturale, trattandosi di un settore a bassa

redditività, è molto più problematico sostenerne la gestione che reperire i fondi per gli interventi di natura strutturale.

#### **4c. La gestione organizzativa**

Un'importante valutazione, necessaria nell'affrontare il delicato aspetto della concreta organizzazione della gestione, riguarda la modalità di conduzione della struttura e dei relativi servizi, che, come si è visto, si presentano in modo assai articolato, richiedono professionalità e competenze specifiche, hanno costi diversi e possono favorire una redditività diversificata.

Pur essendo evidente che le scelte inerenti a queste tematiche saranno di competenza dell'organismo gestionale, si ritiene opportuno in questa sede esprimere alcuni orientamenti di massima, immaginando l'ex Casa del Fascio interamente funzionalizzata.

Innanzitutto appare imprescindibile una prima distinzione fra quei servizi che possiamo ritenere in qualche modo costanti, che attengono all'ordinaria gestione e manutenzione della struttura, e quei servizi che invece sono legati alle attività, che pertanto sono caratterizzati, almeno in parte, da una certa variabilità.

La prima categoria comprende naturalmente la custodia, l'ordinaria manutenzione, la pulizia ed i consumi relativi agli spazi permanentemente attivi, l'amministrazione e la contabilità, nonché la promozione ed il coordinamento generale.

La seconda categoria riguarda invece la ristorazione e l'utilizzo dei vari spazi per attività formative, convegnistiche ed espositive, con i relativi consumi.

Come è evidente, nel primo caso ai servizi corrispondono essenzialmente dei costi, in termini di consumi e personale, in qualche modo stabili e pertanto prefigurabili, mentre nel

secondo caso si tratta di servizi variabili, a cui corrispondono costi e personale altrettanto variabili.

La prima conseguenza di questa suddivisione riguarda l'opportunità o meno di esternalizzare parte di tali servizi.

Per uno di essi, cioè la ristorazione, quella dell'esternalizzazione appare una strada obbligata e ciò non solo perché l'impostazione che si è prefigurata per tale comparto induce al coinvolgimento di specifiche professionalità e competenze gestionali, ma anche perché si tratta di un'attività che ben poco si presta ad una gestione diretta da parte dell'organismo gestionale che, comunque sia individuato, sarà certamente molto orientato in termini istituzionali.

Inoltre all'affidamento della gestione del servizio di ristorazione potrebbe essere integrata quella relativa al Bookshop ed eventualmente al punto di informazione turistica ed alla biglietteria, cioè i tradizionali "servizi aggiuntivi".

Ciò tenendo conto, indipendentemente dalla soluzione adottata, che vi è la necessità di garantire una sinergia molto forte nella gestione fra l'uso degli spazi, la loro fruizione pubblica e la ristorazione. In molti casi infatti si è registrata una criticità proporzionale al numero di gestori coinvolti.

Altri servizi che è possibile esternalizzare sono le pulizie, alcuni aspetti della manutenzione ordinaria, la gestione di tecnologie, l'organizzazione di eventi, ecc., ma rispetto ad essi la valutazione non può che essere fatta sulla base di un confronto, sul terreno dei costi e della qualità, con la possibilità di gestione diretta.

Un altro aspetto dell'esternalizzazione è quello che può riguardare la gestione delle attività di carattere culturale (Centro di documentazione, Biblioteca, Emeroteca, Fototeca, Videoteca, formazione, organizzazione eventi, ecc.).

Qui si tratta non tanto di affidare dei servizi, quanto piuttosto di prefigurare modalità di collaborazione con soggetti

esplicitamente interessati al livello dei contenuti che caratterizzano la missione della struttura. Tali soggetti possono avere un carattere più o meno istituzionale (Associazioni di Enti pubblici, Fondazioni, Istituti, Università, ecc.) e pertanto il loro coinvolgimento, più che ad una problematica di natura economica, deve rispondere prioritariamente ad una prospettiva di natura culturale.

Naturalmente, in tutti i casi in cui si intenderà esternalizzare servizi o attività, molta attenzione dovrà essere riservata alla contrattualistica ed alle sue implicazioni economiche.

Ciò premesso è possibile fare un'ipotesi anche per l'impiego del necessario personale fisso, che deve corrispondere ad un organico molto contenuto, ma in grado di assolvere alle varie funzioni.

#### 4d. L'organigramma

La proposta che segue muove dall'ipotesi di esternalizzare la gestione di:

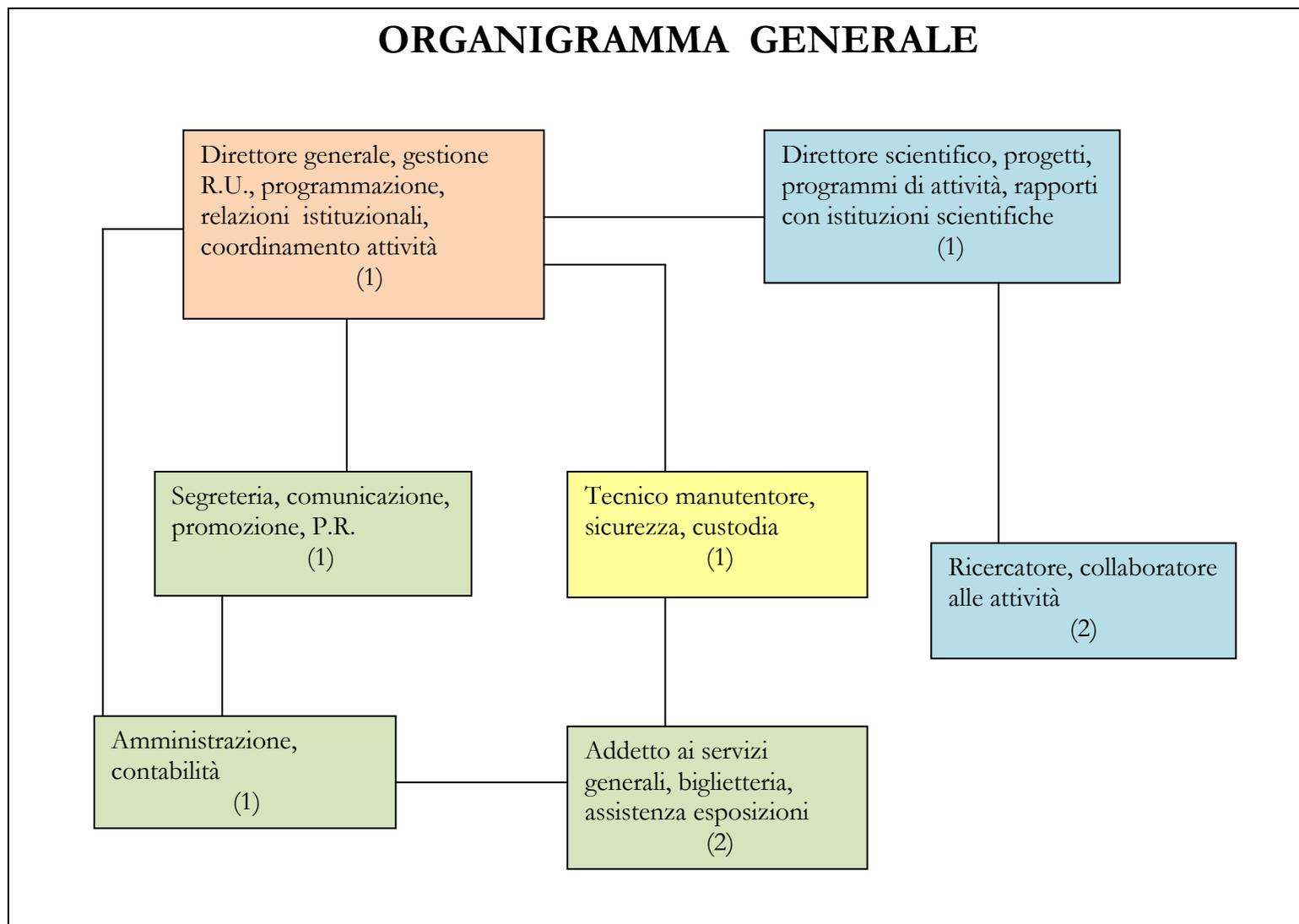
- ristorante/bar;
- bookshop;
- pulizie;
- manutenzione impianti;
- manutenzione informatica;

Tale esternalizzazione può avere anche il carattere del "global service".

Per quanto riguarda invece la definizione di collaborazioni esterne relativamente alle attività culturali, in questa fase non è possibile fare ipotesi in quanto molto dipenderà dalla possibilità dell'organismo gestionale di avere o no, nella propria compagine associativa, la presenza diretta di possibili partner. Rispetto a quest'area di competenze in ogni caso non verrà previsto nell'organigramma personale dipendente, bensì incaricato con collaborazioni professio-

nali e/o rapporti di lavoro a tempo determinato connessi allo sviluppo dei progetti.

Lo schema seguente rappresenta dunque l'intero organigramma del Centro, tenendo conto sia del personale assunto che di quello incaricato a vario titolo.



Nel dettaglio le funzioni individuali saranno le seguenti:

**Figure con competenze gestionali:**

**1) Direttore generale (1 unità):**

coordina tutta l'attività del Centro relazionandosi col Direttore Scientifico; sovrintende all'amministrazione, collabora alla progettazione e gestione delle attività, coordinandone la programmazione; intrattiene i rapporti esterni; gestisce tutto il personale; assume le determinazioni inerenti alla contrattazione con i partner; decide riguardo alle forniture ed alle prestazioni di servizio; mantiene i rapporti con gli organi amministrativi, rispetto ai quali svolge anche la funzione di segretario.

Costo lordo annuo ipotizzato con contratto professionale: € 42.000,00.

**2) Addetto alla segreteria e comunicazione (1 unità):**

svolge tutte le mansioni riguardanti la segreteria del Centro, la corrispondenza e la tenuta dell'archivio; svolge le mansioni inerenti alla promozione delle attività e di comunicazioni verso l'esterno, gestendo gli strumenti informatici disponibili; mantiene le pubbliche relazioni.

Opera a tempo pieno con la conoscenza della lingua inglese e di un'altra lingua europea, oltre all'italiano.

Costo annuo lordo ipotizzato € 29.000,00.

**3) Addetto all'amministrazione (1 unità):**

si occupa di tutte le problematiche di natura amministrativa e contabile; mantiene i rapporti col consulente fiscale; coordina per gli aspetti economici il personale addetto alla biglietteria e lo sostituisce in caso di necessità.

Opera in regime di part-time al 50%.

Costo lordo annuo ipotizzato € 16.000,00

**4) Addetto ai servizi espositivi (2 unità):**

svolge tutte le funzioni operative inerenti ai servizi espositivi, dalla biglietteria alla vigilanza; all'occorrenza collabora con gli altri settori per la gestione di attività ed iniziative.

Opera a tempo pieno con orario flessibile, con la conoscenza della lingua inglese e di un'altra lingua europea, oltre all'italiano.

Costo lordo annuo complessivo ipotizzato € 54.000,00

**5) Tecnico manutentore (1 unità):**

si occupa della manutenzione delle attrezzature informatiche ed audiovisive, verificandone l'efficienza e curandone l'impiego nelle varie sale e negli spazi espositivi; si occupa della sicurezza e custodia e svolge un'attività di prima manutenzione degli impianti; tiene i rapporti con i prestatori di servizi manutentivi esterni. Opera a tempo pieno con orario flessibile.

Costo lordo annuo complessivo ipotizzato € 30.000,00

**Figure con competenze scientifico/culturali:**

**6) Direttore scientifico (1 unità):**

svolge funzioni di consulenza e coordinamento scientifico rispetto ai progetti, ai programmi di attività ed ai servizi culturali presenti; coordina la formazione; cura i rapporti con le istituzioni scientifiche e, per quanto necessario, con gli organi amministrativi del Centro. Costo annuo lordo ipotizzato con contratto professionale € 18.000,00.

**7) Ricercatore (2 unità)**

Svolge funzioni di ricerca storica; gestisce i servizi culturali ed il rapporto con gli utenti; cura la progettazione e gestione di eventi espositivi o di altra natura; gestisce i programmi di formazione.

Costo annuo lordo complessivo ipotizzato con incarichi professionali € 50.000,00.

## 4e. La gestione economica

### 4e.1 Business Plan

In questa fase, prima di esaminare nel dettaglio le possibili forme di gestione della struttura, si rende necessario prefigurare in via approssimativa un quadro dei costi di gestione e dei possibili ricavi annui, al fine di avere a disposizione quanto meno un dimensionamento economico di massima.

In relazione a ciò è opportuno precisare che i costi della gestione sono rapportabili in parte alle caratteristiche strutturali dell'edificio ed in parte al volume ed alle tipologie di attività che lo riguarderanno. E' evidente infatti che, soprattutto per quanto riguarda qualifiche e quantità del personale impiegato, che costituirà di fatto una delle voci più importanti del bilancio qualunque sia la forma o il soggetto gestionale, il costo sarà proporzionale allo standard di utilizzo ipotizzato per l'edificio.

Per calcolare dunque in via presuntiva costi e ricavi terremo conto di parametri ormai consolidati, precisando però al riguardo sia che tale previsione, in fase attuativa, potrà essere ottimizzata avendo riguardo alla forma gestionale prescelta, sia che gli importi economici sono espressi in valore attuale e naturalmente potranno subire modificazioni in relazione ai tempi di attuazione del progetto ed al manifestarsi di eventuali opportunità attualmente non preventivabili.

Si tenga poi presente che la predisposizione di questo Business Plan tiene conto, per quanto possibile e per quanto noto, dei costi correnti in un mercato, quello delle attività gestionali in campo culturale, che è poco strutturato ed oltretutto ben poco rilevato e difficilmente leggibile.

Si tratta di un mercato caratterizzato dall'imprecisione di certi parametri di costo, compresi fra gli standard di altri

mercati e le condizioni particolari connesse ad una marcata presenza del volontariato.

Per quanto riguarda la forma del Business Plan proposto si precisa che esso avrà sostanzialmente il carattere di Conto Economico (costi e ricavi), in quanto non si intendono prendere in considerazione gli aspetti patrimoniali, difficilmente scomponibili e rispetto ai quali appare oggi molto complesso un esame di prospettiva.

### 4e.2 I centri di costo

#### • Personale e collaborazioni

Come si è precedentemente indicato le funzioni lavorative necessarie per l'operatività della struttura sono suddivise in due centri di costo principali; il primo concerne il personale per il quale è prevedibile un impiego stabile e che dunque può essere direttamente assunto dall'organismo che la gestisce; il secondo riguarda invece quelle forme di collaborazione per le quali è più opportuno prevedere contratti di natura professionale limitati nel tempo (direttore generale e direttore scientifico, ricercatori), in quanto essi fanno riferimento più che a prestazioni quantificate soprattutto in termine di orario, a parametri di competenza specialistica.

Inoltre, come può accadere in particolare per i ricercatori, la loro disponibilità può rientrare nell'economia relativa ad accordi di partnership con altre istituzioni o alla gestione di progetti limitati nel tempo.

Naturalmente a queste due diverse tipologie contrattuali corrispondono anche trattamenti fiscali e contributivi diversificati e che dunque incidono diversamente sul bilancio

### • Pulizie

Le pulizie richiedono, per dimensione degli spazi (mq. 1.800 circa di superficie utile, escludendo l'area della ristorazione che competerà al relativo gestore) e per la loro presumibile frequenza di utilizzo, un certo impegno.

Esso in teoria potrebbe essere garantito o con una vera e propria assunzione di personale (due persone per 30 ore settimanali ciascuna) oppure provvedendo, se economicamente e funzionalmente più vantaggioso, all'attivazione di un appalto con una ditta specializzata, scelta questa che si è privilegiata. Nella prima ipotesi infatti, pur risultando il costo del personale probabilmente inferiore, ad esso andrebbe aggiunto il costo delle attrezzature e dei materiali di pulizia ed inoltre il fatto che potrebbero verificarsi difficoltà in caso di assenza per qualunque ragione dei dipendenti ed in caso di necessità straordinarie. Tutti questi elementi al contrario sono già compresi e contrattualizzati nel compenso che viene corrisposto ad un fornitore di servizi esterno. Il parametro di costo medio utilizzato per la definizione della previsione, anche in considerazione del fatto che non tutti i locali vengono utilizzati permanentemente e che parte di essi hanno una superficie molto estesa, è di € 1,8 mensili per mq..

Al fine di contenere i costi del servizio sarà opportuno prevedere una forma contrattuale che lo quantifichi identificando le diverse aree ed il relativo numero di pulizie settimanali.

### • Le utenze e i consumi

La struttura ha una dimensione notevole e per la stessa è previsto ovviamente un utilizzo diversificato in relazione alla frequenza e localizzazione delle attività.

Per quanto riguarda gli aspetti energetici sarà essenziale:

- 1) pianificare nel modo più efficiente l'impianto di riscaldamento e raffrescamento al fine di contenere al massimo le dispersioni termiche e climatiche;
- 2) limitare la climatizzazione delle sale e degli spazi espositivi ai soli periodi di utilizzo pur garantendo un'adeguata temperatura costante che renda più agevole, rapida ed economica la fase di conseguimento del livello termico necessario per l'attività;
- 3) gestire in modo rigoroso il consumo di energia elettrica, per il quale sarebbe opportuno prevedere anche, in fase di restauro, l'installazione di pannelli fotovoltaici nella parte di copertura disponibile.

Le utenze telefoniche dovranno essere organizzate utilizzando il gestore ed il piano tariffario più conveniente, separando, laddove necessario, le utenze fisse da quelle mobili.

Per l'accesso alla rete sarebbe possibile ed auspicabile un collegamento alla infrastruttura informatica regionale attraverso il Comune di Predappio. Ciò consentirebbe quella potenzialità elevata necessaria per una adeguata operatività sulla rete.

### • La manutenzione

Due sono le tipologie di manutenzione.

La prima riguarda la cosiddetta "manutenzione ordinaria", che ha un carattere generale e della quale normalmente ha la responsabilità il soggetto gestore di un edificio, a fronte della "manutenzione straordinaria" che in generale rimane in capo alla proprietà.

Peraltro questo tipo di manutenzione dovrebbe avere un'incidenza economica limitata nell'ambito dei costi dei primi anni, poiché si tratterà di avviare il funzionamento di una struttura sottoposta ad un intervento di rifunzionalizzazione radicale e dunque presumibilmente non

bisognoso, almeno per un certo tempo, di ulteriori adeguamenti.

L'altra tipologia di manutenzione riguarda gli impianti e al contrario richiede un'attivazione immediata, tenuto anche conto delle prescrizioni normative esistenti. In particolare la manutenzione obbligatoria riguarda:

- l'impianto antincendi;
- la sicurezza;
- l'impianto di climatizzazione;
- l'impianto elettrico;
- l'impianto di trasmissione dati e TLC;
- gli ascensori e i montacarichi.

A questi impianti si aggiungono poi, per una necessaria manutenzione, le apparecchiature elettriche, informatiche, audiovisive presenti nella struttura, ivi comprese quelle inserire nei percorsi espositivi.

#### • **Le attività di promozione e comunicazione**

Tenuto conto che una parte significativa dell'attività del Centro ha carattere espositivo stabile e dunque si fonda, anche economicamente, sull'apporto dell'utenza, va riconosciuta l'importanza della voce relativa alle attività pubblicitarie e di promozione.

E' vero che in buona misura tali attività sono attuale attraverso l'uso della rete e dunque uno dei costi maggiori è costituito dal personale impegnato, ma rimane ancora da prevedere una certa quantità di spese per la produzione e distribuzione di materiali, per iniziative di carattere direttamente pubblicitario, per le funzioni che tradizionalmente afferiscono all'Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni. Infatti, nonostante le grandi opportunità di risparmio consentite dall'evoluzione tecnologica dei mezzi di comunicazione, le spese di carattere promozionale hanno ancora una notevole incidenza nei budget destinati

alla gestione di eventi e istituzioni culturali, dai musei allo spettacolo dal vivo. Nel business plan l'attività di promozione e comunicazione è scomposta in diversi centri di costo.

#### • **La programmazione culturale**

Questa voce di spesa è una delle più rilevanti nell'ambito della gestione economica. Essa rappresenta, insieme con le esposizioni, il principale veicolo nei confronti dell'utenza. Ne fanno parte innanzitutto quelle spese necessarie per la vita di biblioteca, emeroteca, fototeca e videoteca (acquisto libri, periodici e supporti vari, gestione dell'apertura al pubblico in particolari fasce orarie, ecc.).

Andranno poi considerate le spese destinate ai progetti di ricerca, all'allestimento di esposizioni temporanee, alle attività formative, all'organizzazione di eventi culturali, all'eventuale produzione editoriale, che possono essere programmate direttamente dal Centro oppure in collaborazione con altri enti ed istituzioni ed alle quali dovrebbero corrispondere, sul versante delle entrate, ricavi capaci di coprirne almeno una parte.

Nel business plan che attualmente si propone tutte le spese destinate alla programmazione culturale, con esclusione delle collaborazioni professionali, saranno suddivise in più centri di costo, che però, in sede di gestione effettiva, dovrà prevedere l'inserimento di un numero di "sottocentri" in grado di identificare economicamente i singoli progetti, al fine di documentarne la maggiore o minore sostenibilità.

Nella tabella che segue vengono indicati i costi annuali ipotizzabili a regime, con riferimento al primo anno di gestione completa e a valori attuali. La loro suddivisione rispecchia a grandi linee quella prevista dal conto economico del bilancio civilistico.

### TABELLA DEI COSTI ANNUALI

N.	Centro di costo	Importo	Totale per centro di costo
<b>1</b>	<b>Costi della produzione</b>		<b>60.000,00</b>
1.1	materiali di consumo	4.000,00	
1.2	cancelleria	3.000,00	
1.3	materiali per manutenzione	3.000,00	
1.4	materiale pubblicitario	10.000,00	
1.5	acquisti vari per biblioteca, videoteca, ecc.	20.000,00	
1.6	Materiali espositivi	20.000,00	
<b>2</b>	<b>Costi per servizi</b>		<b>264.000,00</b>
2.1	compensi collaborazioni professionali	110.000,00	
2.2	lavorazioni esterne editoriali e varie	30.000,00	
2.3	pulizie	35.000,00	
2.4	servizi professionali esterni	5.000,00	
2.5	energia elettrica	20.000,00	
2.6	acqua	2.000,00	
2.7	gas per riscaldamento	20.000,00	
2.8	manutenzione ordinaria fabbricato	5.000,00	
2.9	Manutenzione impianti e macchinari	12.000,00	
2.10	servizi e pubblicità per attività culturali	10.000,00	
2.11	servizi amministrativi	5.000,00	

2.12	spese telefoniche	2.000,00	
2.12	spese postali	3.000,00	
2.13	spese assicurative	5.000,00	
<b>3</b>	<b>Costi per godimento terzi</b>		<b>5.000,00</b>
3.1	canoni locazioni attrezzature	3.000,00	
3.2	assistenze	2.000,00	
<b>4</b>	<b>Costi per il personale</b>		<b>129.000,00</b>
4.1	stipendi	75.000,00	
4.2	salari	22.000,00	
4.4	INPS	18.000,00	
4.5	INAIL	2.000,00	
4.6	TFR	10.000,00	
4.7	missioni e trasferte	2.000,00	
<b>5</b>	<b>Costi per ammortamenti</b>		<b>10.000,00</b>
5.1	immobilizzazioni immateriali	2.000,00	
5.2	immobilizzazioni materiali	8.000,00	
<b>6</b>	<b>Oneri diversi di gestione</b>		<b>6.000,00</b>
6.1	imposte e tasse	5.000,00	
6.2	contributi e sovvenzioni	1.000,00	
<b>7</b>	<b>Oneri finanziari e interessi passivi</b>		<b>6.000,00</b>
	<b>TOTALE COSTI</b>		<b>480.000,00</b>

### 4e.3 Attività a reddito e fabbisogno finanziario

Particolare attenzione viene ora riservata a quelle attività che possono essere definite appunto “a reddito”, cioè rivolte ad integrare il budget disponibile per la gestione, che comunque, come dimostrano le analisi in più circostanze effettuate, non può che essere assicurato in misura maggioritaria dalla disponibilità costante di risorse finanziarie di provenienza pubblica o privata.

Non vi è infatti, per quello che è dato conoscere, alcuna attività di tipo culturale, se non in casi più unici che rari, che sia in grado di produrre con i soli proventi dell’utenza una redditività tale da garantire la propria esistenza.

Il tema del fabbisogno finanziario costituisce uno dei principali punti di riflessione riguardo alle ipotesi gestionali di una struttura.

Si è già detto che le attività in campo culturale, e quindi anche la vita dei contenitori che le ospitano, non possono dipendere integralmente dal ricavato dei servizi che erogano, cioè di quelle iniziative che abbiamo definito “a reddito”, le quali possono avere essenzialmente solo una funzione integrativa, anche se rilevante.

Per ogni iniziativa promossa e organizzata, per ogni struttura gestita, per ogni progetto in campo culturale, vi sarà dunque un “fabbisogno finanziario”, la copertura del quale consentirà di realizzare un equilibrio gestionale.

Naturalmente la proporzione di tale fabbisogno varierà al variare della tipologia di attività: se infatti prendiamo in esame una biblioteca, la quale in generale non può produrre reddito, è chiaro che il fabbisogno finanziario dovrà essere adeguato alla copertura totale dei suoi costi di gestione; se invece prendiamo in esame un’attività espositiva, il fabbisogno varierà in rapporto al suo andamento in termini di incassi, di sponsorizzazioni pubblicitarie ricevute e di altri ricavi, così un museo, un sito archeologico, ecc.; se infine prendiamo in esame un

teatro o comunque un luogo di spettacolo, il fabbisogno corrisponderà alla differenza fra i ricavi delle varie attività e delle possibili sponsorizzazioni ed i costi complessivi della gestione.

In tutti i settori comunque non è ininfluente la dimensione della struttura, in quanto tendenzialmente la “produttività” della spesa, valutata quindi in termini relativi, è maggiore laddove maggiore è la capienza o la potenziale ricettività.

E ciò soprattutto perché alcuni costi di gestione non sono proporzionali alla dimensione (come al contrario ad esempio le pulizie, la manutenzione, i costi di apertura, ecc.), ma esistono e vanno coperti, anche se con la dovuta proporzione, a prescindere dalla capienza.

Dunque anche per quanto riguarda l’ipotesi gestionale dell’ex Casa del Fascio e dell’Ospitalità dobbiamo procedere ad individuare, in questa fase per approssimazione, ma poi sempre più precisamente, il fabbisogno finanziario, rispetto al quale peraltro è in prospettiva essenziale definire anche le possibili fonti di copertura.

Ciò intendendo per “concorso finanziario” i contributi dei soggetti coinvolti nella gestione, cioè quelle risorse che, in rapporto alla forma gestionale individuata, potranno essere acquisite come partecipazione diretta, come contributo derivante da convenzionamento o, infine, come erogazione liberale in senso stretto non finalizzata a singoli eventi o iniziative.

### 4e.4 I ricavi

Il fabbisogno finanziario varia naturalmente al variare dei ricavi effettivi realizzati, dei quali qui viene proposta una previsione credibile.

#### • Incassi delle esposizioni

Due elementi devono essere indagati per ipotizzare con sufficiente approssimazione i ricavi derivanti dall’attività

espositiva. Innanzitutto il potenziale pubblico che è presumibile e successivamente i prezzi di ingresso per fasce di utenza.

Per quanto riguarda il potenziale pubblico il “Programma di valorizzazione” indica correttamente le categorie di potenziali visitatori dell’Ex casa del Fascio. Si tratta di:

- i visitatori tradizionali;
- i turisti della costa;
- i visitatori delle mostre dei Musei San Domenico di Forlì;
- gli studenti delle scuole secondarie a livello nazionale;
- i residenti delle province limitrofe;
- escursionisti culturali;

Applicando a queste categorie alcune percentuali diversificate, lo stesso programma ipotizza un numero di visitatori di poco superiore ai 100.000 annui.

Ora, tenuto conto di ciò, ma applicando un criterio prudenziale si ipotizza, per i primi anni di apertura del Centro, una presenza media annua di 45.000,00 visitatori. Essa dimostra una certa congruità pur in considerazione del fatto che l’impianto espositivo del Centro assume nella presente proposta un maggiore rilievo, caratterizzandosi molto su tematiche generali e quindi capaci di stimolare un maggiore interesse rispetto a quello inerente ai temi riguardanti la storia locale.

Per quanto riguarda le fasce di prezzo per l’ingresso al Museo permanente, si conviene integralmente con quanto proposto dal Programma di valorizzazione, e cioè:

- € 7,00 prezzo intero;
- € 5,00 prezzo ridotto (gruppi, over 65, under 18)
- € 3,00 prezzo scuole
- Gratuito bambini under 6, accompagnatori di gruppi, giornalisti, diversamente abili.

Relativamente invece ad altre esposizioni di carattere temporaneo si propone di non applicare supplementi se visitate insieme al Museo permanente, ma di prevedere i seguenti prezzi, se visitate da sole:

- € 5,00 prezzo intero;
- € 3,00 prezzo ridotto (gruppi, over 65, under 18)
- Gratuito bambini under 6, accompagnatori di gruppi, giornalisti, diversamente abili.

Incrociando i dati indicati con la seguente tabella, sarà possibile ora preventivare con una discreta approssimazione gli incassi complessivi.

#### • Ricavi da altre attività

Un’altra tipologia di possibili ricavi per il Centro è costituito dal concorso che soggetti istituzionali possono assicurare a sostegno di iniziative e progetti culturali svolti in prima persona o in collaborazione con altri organismi. Fra questi assumono particolare rilievo quelli rivolti all’Unione Europea ed ai suoi strumenti di finanziamento. Analogamente sarà possibile accedere a finanziamenti previsti a livello nazionale (Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Turistiche) e regionale (Regione Emilia-Romagna).

#### • Ricavi per cessione di spazi e servizi

Cedere alcuni spazi ed alcuni servizi di carattere più spiccatamente commerciale (bar, ristorante, cafeteria, bookshop) non ha solo la funzione di garantire maggiori livelli di efficienza in un campo che in parte esula dalla missione culturale del Centro, ma permette anche sia la riduzione di certi costi (pulizie, consumi, manutenzioni, arredi), sia il recupero di risorse economiche.

In concreto ciò che si propone di esternalizzare è il bar/ristorante ed il bookshop.

## TABELLA DEI RICAVI ANNUI IPOTIZZABILI PER LE ATTIVITA' ESPOSITIVE

Categorie	Visitatori paganti Museo	% a prezzo intero	% a prezzo ridotto	Incassi da prezzo intero	Incassi da prezzo ridotto	Totale incassi
Visitatori Predappio	5.000	60%	40%	21.000,00	10.000,00	31.000,00
Turisti della costa	10.000	60%	40%	42.000,00	20.000,00	62.000,00
Visitatori mostre Forlì	5.000	50%	50%	17.500,00	12.500,00	30.000,00
Studenti secondarie	15.000		100%		45.000,00	45.000,00
Residenti Romagna	5.000	50%	50%	17.500,00	12.500,00	30.000,00
Escursionisti culturali	5.000	60%	40%	21.000,00	10.000,00	31.000,00
	<b>45.000</b>			<b>119.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>229.000,00</b>
Visitatori paganti solo mostre temporanee	2.000	50%	50%	5.000,00	3.000,00	8.000,00
						<b>237.000,00</b>

### • Il concorso finanziario dei partner gestionali

In più di una circostanza si è segnalata la necessità, indipendente dalla forma giuridica che assumerà, di una impostazione gestionale della struttura fondata sul concorso di più soggetti, sia per ragioni connesse alla proiezione culturale del progetto, sia per concreti motivi di sostenibilità.

Dunque la pluralità di presenze che si riuscirà a comporre si dovrà tradurre inevitabilmente, come avviene in molte istituzioni culturali a livello nazionale, in una pluralità di risorse finalizzate a garantire l'equilibrio di bilancio.

Da questo punto di vista, tenendo conto delle valutazioni espresse nei precedenti capitoli e di quanto verrà quantificato, si può immaginare che il fabbisogno finanziario necessario per la gestione complessiva della struttura di Predappio, per la quale è stato previsto un

costo presunto di circa 480.000,00 € l'anno, possa ammontare a circa 200.000 €, cioè a circa il 42%.

Questa previsione, che corrisponde anche ad un possibile obiettivo, deriva dall'ipotesi rappresentata nella tabella della pagina seguente.

### • Le sponsorizzazioni

Un'ultima fonte di risorse gestionali è costituita dalle possibili sponsorizzazioni, cioè contributi di aziende finalizzati ad accompagnare il loro marchio alle attività del centro.

Tali contribuzioni potranno avere anche la forma di erogazioni liberali, come tali ammissibili ad una serie di benefici fiscali, ed eventualmente quella prevista dalla norma per la devoluzione del 5 per mille.

## TABELLA DEI RICAVI ANNUALI

N.	Ricavo	Importo	Totale per tipo di ricavo
<b>1</b>	<b>Ricavi da vendite e prestazioni</b>		<b>270.000,00</b>
1.1	ricavi da incassi esposizioni	237.000,00	
1.2	ricavi da utilizzo aule e sale	5.500,00	
1.3	ricavi da concessione Bookshop	9.500,00	
1.4	Ricavi da concessione ristorazione	18.000,00	
<b>2</b>	<b>Contributi in conto esercizio</b>		<b>200.000,00</b>
2.1	Contributi europei su progetti	30.000,00	
2.1	Contributi statali	30.000,00	
2.2	Contributi regionali e altri enti pubblici	40.000,00	
2.4	Contributi enti soci e partecipanti	90.000,00	
2.5	Sponsorizzazioni per attività	10.000,00	
<b>3</b>	<b>Altri ricavi</b>		<b>10.000,00</b>
<b>TOTALE RICAVI</b>			<b>480.000,00</b>

## Capitolo quinto

### La forma gestionale

#### 5a. Premessa

Il quadro delineato in fase analitica ci consente di formulare alcune strategie ed alcuni indirizzi che informino l'assetto gestionale.

Ciò che innanzitutto appare evidente è la necessità e l'opportunità che l'attività complessiva della struttura sia proiettata ben oltre i confini comunali, sia per ragioni di collocazione territoriale, sia per necessità connesse alla sua missione ed alla sua possibile sostenibilità.

La dimensione del Centro infatti, se fosse rapportata alla sola dimensione comunale, evidenzerebbe una certa sproporzione, non tanto e non solo con riferimento alla capienza della struttura, quanto piuttosto in relazione all'insieme dell'offerta culturale che lo caratterizza.

D'altra parte sul piano delle attività non può che essere concepita una programmazione che integri, nel rispetto della tendenza positiva alla mobilità culturale, un'utenza di provenienza molto estesa.

Se a ciò poi aggiungiamo le opportunità in termini di ospitalità di iniziative convegnistiche e formative, nonché di iniziative di rappresentanza, certamente utili anche per la sua sostenibilità economica, a maggior ragione dovremo pensare ad un bacino ben più che comunale.

Questo indirizzo, senza rappresentare una sottovalutazione delle aspettative a livello comunale in termini di offerta culturale, che comunque vanno tenute particolarmente presenti, dovrà dunque informare non solo l'impianto delle attività, ma anche l'ipotesi gestionale.

Si tratta dunque di ipotizzare una gestione che sia in grado di spaziare, sia dal punto di vista del riferimento territoriale, sia sotto l'aspetto della molteplicità e della varietà delle iniziative, cosa questa resa particolarmente

possibile dal contesto strutturale ed ambientale dell'edificio, soprattutto se per i suoi spazi, sia interni che esterni, si punta ad un pieno utilizzo.

In tal senso alcune misure appaiono coerenti con tale funzionalità: allestimento di Museo permanente, spazio per esposizioni temporanee ed incontri, servizio di ristorazione, servizi culturali vari.

Un altro aspetto strategico è quello che riguarda la necessità che la struttura operi con un sistema caratterizzato il più possibile in senso privatistico, quindi discostandosi in parte dalle procedure tipiche della pubblica amministrazione, e ciò in quanto, pur essendo indispensabile per la sua sostenibilità un concorso finanziario pubblico, o comunque riconducibile a quello pubblico, di carattere maggioritario, le risorse integrative possono essere recuperate solo in un'ottica di "mercato" e non di semplice erogazione di servizi.

Su questo piano peraltro è ormai pienamente acquisita la necessità, anche per una buona parte di attività culturali, di una certa imprenditorialità gestionale, nell'ambito della quale aspetti come il marketing, la pubblicità, il rischio d'impresa, hanno ormai piena cittadinanza.

D'altra parte, costituendo la futura gestione del Centro una problematica complessivamente nuova per il Comune di Predappio e non essendo disponibili nell'organico comunale, per essere impiegate in essa, specifiche competenze professionali caratterizzate in senso organizzativo e manageriale, appare del tutto logico avviare un percorso innovativo a tutti gli effetti.

Questa valutazione non intende minimamente affermare una concezione che riserva il tema dell'efficienza solo alle strutture di tipo privatistico, perché anche la pubblica amministrazione può caratterizzarsi in tal senso, ma tende essenzialmente a riconoscere particolarità di ambiti e procedure in relazione alle specifiche finalità.

Un altro indirizzo, che è suggerito dalle precedenti riflessioni, riguarda la necessità che la gestione della struttura si renda disponibile a prendere eventualmente in carico situazioni analoghe, sia nell'ambito comunale che intercomunale.

Ciò è particolarmente importante in quanto consente di ottimizzare il funzionamento complessivo del centro in rapporto alla dimensione del suo staff. Aggregando situazioni analoghe infatti potrebbero essere realizzate economie significative, puntando eventualmente sul pieno utilizzo delle risorse professionali disponibili e sulla produttività derivante dall'impiego di competenze specialistiche.

Un'altra riflessione di carattere strategico riguarda l'opportunità che attorno alla gestione del centro sia realizzata un'aggregazione che superi i confini istituzionali del Comune di Predappio, coinvolgendo eventualmente altri enti locali, organismi associativi di vario genere, istituzioni formative, ecc..

Ciò infatti produrrebbe diversi tipi di benefici, sia sul terreno del concorso finanziario necessario alla gestione, sia dal punto di vista del coinvolgimento diretto di soggetti potenzialmente anche fruitori della struttura e dunque particolarmente motivati per il suo migliore funzionamento.

Per quanto concerne infine l'impostazione complessiva della gestione in rapporto alle attività specificatamente culturali, si ritiene che, trattandosi di una struttura ben più complessa di un semplice luogo di incontro, sia consigliabile privilegiare nella sua direzione competenze e professionalità caratterizzate in senso organizzativo piuttosto che culturale.

Il concorso, pur fondamentale, di queste ultime infatti può essere demandato a funzioni di consulenza relativamente al contenuto della programmazione, delle scelte espositive e

di eventuali progetti di ricerca, produttivi, divulgativi e comunicativi.

## **5b. La griglia dei possibili organismi di gestione.**

Precisate a grandi linee le esigenze che si pongono a livello gestionale in relazione alla struttura dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, possiamo ora scendere nel dettaglio delle varie possibilità concrete.

Ciò comunque dopo aver precisato che è difficile ipotizzare una scelta, nell'ambito della tipologia di organismi previsti dalla normativa vigente, che abbia valore generale. Tutte le forme gestionali hanno piena legittimità ed in contesti diversi sono state attuate e sperimentate. Ciascuna di esse risponde ad esigenze particolari, utilizza metodologie amministrative a volte comuni e a volte diversificate, ed in generale contiene opportunità e presenta controindicazioni.

Qui di seguito svolgeremo, seppur sinteticamente, un'analisi di queste opportunità e controindicazioni, relazionando le stesse soprattutto al caso oggetto di questa progettazione, avendo come traccia d'orientamento le linee precedentemente indicate.

Un primo gruppo di queste riguarda l'ipotesi, pur non privilegiata dalla presente ricerca, di gestione che faccia capo esclusivamente al Comune di Predappio.

In tal caso preliminarmente va posta una discriminante fra quella che potremmo definire "gestione diretta" ed invece quella che prevede una forma di esternalizzazione, facente comunque sempre capo al solo Comune.

Le opportunità che si hanno a disposizione in questa fattispecie infatti sono:

- gestione diretta da parte dell'Ente locale;

- gestione affidata da parte dell'Ente locale in concessione ad un soggetto privato terzo (impresa, associazione di imprese, ecc.), individuato attraverso una procedura di gara;
- gestione da parte dell'Ente locale tramite un'Azienda speciale;
- gestione da parte dell'Ente locale tramite una Istituzione.

#### • **Gestione diretta da parte del Comune di Predappio**

Anche se si è già accennato ad una certa sproporzione esistente fra la dimensione del Comune di Predappio e quella complessiva della struttura da gestire, le ragioni che sconsigliano tale ipotesi sono soprattutto di altra natura.

Fra queste innanzitutto vi è una relativa inadeguatezza operativa sul piano gestionale degli Enti Locali, dovuta principalmente alle metodologie ancora rigide che caratterizzano la loro attività, inadeguatezza che in questo caso è resa ancora più marcata trattandosi di un edificio destinato in larga misura ad attività culturali.

Oltre a ciò vi è per questo tipo di enti una particolare difficoltà nella gestione di attività che possono indurre un rientro economico e che quindi vanno trattate come vere e proprie iniziative commerciali, e come tali sono abbastanza estranee rispetto alle loro finalità istituzionali.

Sul versante delle entrate infatti gli Enti Locali, in generale, si occupano al massimo di incamerare corrispettivi per i servizi erogati, quando questi non sono demandati ad organismi di altra natura.

Fra le ragioni che sconsigliano una gestione diretta da parte del Comune di Predappio vi è poi, come è già stato sottolineato e come è facilmente intuibile, l'opportunità costituita dal coinvolgimento nella gestione della struttura di un numero maggiore di Enti, che renda l'assetto

gestionale più equilibrato rispetto al bacino di fruitori ai quali saranno rivolte presumibilmente le attività.

Infine non si può non ricordare che la stessa normativa suggerisce di preferire la gestione diretta solo quando per le *“modeste dimensioni o per le caratteristiche del servizio non appaia opportuno procedere ad affidamento ai soggetti di cui al comma 1, art.113bis”* del D. Lgs. 18/8/2000 n. 267 (istituzioni, aziende speciali, società di capitali).

#### • **Affidamento ad un soggetto privato esterno**

La norma prevede la possibilità che *“quando sussistano ragioni tecniche, economiche o di utilità sociale, i servizi di cui ai commi 1, 2 e 3 (servizi privi di rilevanza industriale, di modeste dimensioni, servizi culturali e del tempo libero) possono essere affidati a terzi, in base a procedure di evidenza pubblica, secondo le modalità stabilite dalle normative di settore”*.

E' questa un'ipotesi che può destare un certo interesse, anche perché in certi casi questa linea è stata presa in seria considerazione e, anche se in forme abbastanza particolari, è stata messa in atto.

Nelle intenzioni i vantaggi sono evidenti: riduzione al minimo dei costi sostenuti dall'ente proprietario in quanto gli stessi vengono parzialmente trasferiti al soggetto gestore; stimolo rilevante verso la costruzione di un'economia di autosufficienza della struttura fondata su attività di natura commerciale; spinta spontanea verso forti livelli di promozione.

Nei fatti però in molti casi quelli che prevalgono sono i limiti.

Da un certo punto di vista infatti un soggetto privato può essere interessato alla gestione di una struttura nella misura in cui si creano le seguenti condizioni: sostanziale libertà nel suo utilizzo, possibilità di realizzare ricavi effettivi, piena autonomia relativamente alle attività da svolgervi, assenza di vincoli istituzionali, possibilità di operare sul

mercato in modo abbastanza decontestualizzato rispetto all'ambiente sociale circostante.

E tutto ciò naturalmente comporta una certa rinuncia da parte del Comune proprietario ad individuare funzioni strategiche della struttura in rapporto ai propri obiettivi di politica culturale o sociale, cosa particolarmente rischiosa quando si tratta di strutture molto influenti in termini di fruizione pubblica e di identità culturale, come appunto è il caso dell'Ex casa del Fascio di Predappio..

Da un altro punto di vista invece un certo livello di difficoltà può derivare dalla tipologia dei gestori che generalmente si rendono disponibili per tali attività, cioè soggetti a forte vocazione culturale che interpretano la funzione gestionale non in termini di imprenditorialità, bensì come opportunità, peraltro del tutto legittima, di garantirsi uno spazio fisico e culturale in cui operare, spazio che però, per la sua marcata soggettività, non di rado finisce per confliggere con le strategie culturali dell'ente proprietario.

L'affidamento della gestione ad un soggetto esterno significherebbe dunque rischiare, per l'una o l'altra delle ragioni enunciate, di snaturare sensibilmente le vocazioni della struttura.

#### • **L'Azienda speciale**

L'Azienda speciale è disciplinata dall'art.114 del T.U. sull'ordinamento degli Enti Locali ed è a tutti gli effetti un organismo di emanazione dell'Ente locale, anche se può avere una conformazione consortile.

Essa è esplicitamente destinata alla gestione di servizi privi di rilevanza industriale, ma rappresenta di fatto un ente strumentale con carattere imprenditoriale ed una marcata autonomia, che si sostanzia attraverso il conferimento di personalità giuridica, il riconoscimento di un'autonomia patrimoniale e l'esistenza di un proprio statuto.

Si tratta nella sostanza di un organismo che riassume le funzioni delle vecchie aziende municipalizzate, le quali, pur non avendo un carattere industriale, avevano una particolare rilevanza economica.

Dunque la stessa, oltre a comportare quelle controindicazioni tipiche della gestione affidata al solo Comune di Predappio, certamente agisce con una metodologia che scarsamente si può adattare al funzionamento di una struttura che, pur operando con imprenditorialità, conta, come abbiamo precedentemente potuto verificare, in un concorso molto rilevante di erogazioni e contributi.

#### • **L'Istituzione**

Una valutazione per certi versi analoga alla precedente e per certi versi opposta alla stessa può essere fatta a proposito della possibilità di costituire un'Istituzione, cioè l'altra forma prevista dalla normativa vigente.

Questa differisce dall'Azienda speciale, per esplicita ammissione dello stesso testo normativo, sostanzialmente per essere finalizzata alla gestione di comparti della pubblica amministrazione dotati di meno potenzialità sotto l'aspetto economico-imprenditoriale.

Quindi se da un lato ripropone i limiti dell'Azienda speciale relativi alla gestione da parte del solo Comune di Predappio, dall'altro mostra, all'eccesso opposto rispetto ad essa, una scarsissima vocazione imprenditoriale.

A conferma di ciò è sufficiente rilevare i casi in cui a livello generale l'Istituzione viene più comunemente impiegata, fra i quali prevalgono le Biblioteche, cioè istituti con redditività economica praticamente nulla.

L'Istituzione in sostanza è una particolare forma di gestione diretta dell'Ente locale, in quanto non ha personalità giuridica né potestà regolamentare, e il suo bilancio, che deve prevedere il pareggio, è praticamente ritagliato nell'ambito del bilancio del Comune istitutore,

con l'unica differenza di avere più margini di autonomia gestionale e di poter reimpiegare direttamente le eventuali risorse incamerate con la propria attività.

In tal senso si riproducono pertanto tutte le controindicazioni formulate a proposito dell'ipotesi di gestione diretta.

Ciò premesso è possibile ora entrare nel merito di un'altra categoria di organismi accomunati da due aspetti fondamentali, cioè da un lato il fatto che si tratta di organismi collettivi e dall'altro che esprimono l'analoga condizione di rappresentare una sorta di esternalizzazione gestionale, cioè due condizioni che interessano più da vicino il caso della struttura in esame.

E' lo stesso T.U. dell'ordinamento degli Enti Locali infatti che prevede la possibilità che il Comune affidi la gestione propri servizi a consorzi, società, associazioni o fondazioni partecipate.

Dunque avremo le seguenti opportunità:

- Il consorzio di enti pubblici;
- La società di capitali a maggioranza pubblica (Spa, Srl);
- La società consortile di capitali;
- L'Associazione;
- La Fondazione.

#### • Il Consorzio facoltativo di Enti pubblici

Gli Enti locali possono avvalersi, con la più ampia flessibilità, dei consorzi facoltativi quali *“strumenti di cooperazione per lo svolgimento in forma associata di una o più attività”*.

Si tratta di organismi con personalità giuridica particolarmente adatti per estendere o rendere uniforme un servizio o una funzione a livello sovracomunale, che operano nell'ambito del diritto pubblico e ai quali si applicano le norme dettate per gli enti locali.

I consorzi, che hanno rappresentato storicamente uno dei primi organismi di carattere territoriale, stanno ormai cedendo il passo ad altre forme gestionali, soprattutto a seguito della disciplina che ha ridisegnato le diverse opportunità di gestione dei servizi e delle funzioni da parte degli enti locali.

Nel nostro caso specifico il consorzio non presenta interessi di sorta in quanto, pur consentendo un'aggregazione fra diversi enti pubblici, non permette la partecipazione di privati ed inoltre, sul piano operativo, ha le controindicazioni tipiche dell'ente locale.

#### • La Società di capitale pubblico/privata a maggioranza pubblica

Le società di capitale (S.p.a., S.r.l.) sono organismi sempre più utilizzati dagli enti pubblici per gestire attività con rilevanti implicazioni di carattere economico.

I vantaggi indotti da questi tipi di forme societarie, che qui si sintetizzano, sono molteplici:

- 1) l'utilizzo sul piano amministrativo/contabile del bilancio civilistico tipico dell'impresa;
- 2) l'agilità sul piano operativo e funzionale;
- 3) la possibilità di coinvolgere nella struttura societaria soci pubblici e privati, i quali partecipano influenzando sulle decisioni in modo proporzionale alle quote di capitale possedute.

Nella generalità dei casi si tratta di società di capitale a maggioranza pubblica, nelle quali la partecipazione dei privati può essere motivata sostanzialmente da due ordini di motivi:

- l'interesse per la realizzazione e suddivisione di utili;
- l'interesse a sostenere attività che creano sviluppo sul piano socio-economico e quindi producono, in modo indiretto, nuove opportunità nel loro comparto operativo;

Peraltro questo interesse privato può incontrare quello degli enti pubblici promotori delle strutture societarie e che si concretizza in:

- l'interesse ad acquisire dai privati consistenti apporti di capitale;
- l'interesse ad assicurarsi competenze gestionali ed operative tipiche dell'imprenditoria privata.

Vi sono alcune condizioni però che si impongono nella costruzione di tali organismi perché i risultati corrispondano alle aspettative.

Innanzitutto il fatto che la totalità dell'economia delle società derivi dalla loro attività, sia che si tratti di gestione di servizi a fronte dei quali è previsto un ricavo, sia che si tratti di vere e proprie attività di mercato.

Inoltre il fatto che la partecipazione dei soci privati sia concretizzata a seguito dell'esperimento di procedure di gara, che permettano di selezionare in modo trasparente il miglior equilibrio possibile fra gli interessi in gioco.

Infine il fatto che alle stesse società sia consentita un'effettiva autonomia operativa e gestionale, e che i risultati siano valutati dai soggetti proprietari con criteri imprenditoriali su tempi medio-lunghi, pur salvaguardando gli interessi generali della collettività rappresentata dagli Enti pubblici coinvolti.

Ora sono proprio queste condizioni che vanno esaminate alla luce dell'impiego di tali forme societarie in generale ed in particolare nella ipotesi di gestione di una struttura quale quella che ospita in nuovo teatro di Predappio.

Per quanto riguarda il loro utilizzo nell'ambito delle strutture culturali, o in generale nell'ambito di settori di servizi a bassa redditività, le esperienze recenti hanno più volte dimostrato la loro inadeguatezza, col risultato che in molti casi si è dovuto sopperire alla loro necessità di risorse con frequenti interventi sul capitale sociale, fondate su continue riduzioni ed aumenti dello stesso.

E' vero che per gli Enti locali è più agevole la spesa di investimento, quale è quella inerente al capitale sociale di un soggetto partecipato, ma è altrettanto vero che agire esasperatamente sullo stato patrimoniale di una società per coprire l'insufficienza strategica di ricavi e cercando di sopperire in tal modo alla non obbligatorietà dei contributi da parte dei soci, è una prassi assai discutibile, se non ai confini della legittimità.

Come peraltro siamo ai confini della legittimità nel caso in cui gli Enti proprietari assegnino servizi o commesse a tali società senza procedure di gara, quindi alterando le regole di mercato ed indebolendo lo stesso a favore di una sorta di "imprenditorialità protetta".

Dunque nel nostro caso specifico, cioè la futura gestione del Centro, se da un lato la struttura della società di capitale permetterebbe di superare limiti richiamati per altri organismi, dall'altro non potrebbe vedere concretizzate quelle condizioni alle quali più sopra ci siamo riferiti.

In particolare si ribadisce che il ricavo economico da attività per tale struttura possa avere un valore significativo, ma insufficiente per coprirne integralmente i costi, soprattutto nell'ipotesi avanzata di una sua funzione strategica di pubblico interesse.

Inoltre, per quanto concerne la partecipazione di privati alla gestione della struttura, è evidente che l'area di coinvolgimento si potrebbe limitare sensatamente ai soli soggetti interessati, non tanto ad utili o commesse, quanto piuttosto ad un ritorno di immagine derivante dall'aver concorso a quello che in precedenza abbiamo chiamato sviluppo socio-economico.

Si tratta in sostanza di privati finanziatori che afferiscono risorse e non certo competenze gestionali, come ad esempio Fondazioni Bancarie o Istituti di Credito, grandi aziende ad ampio impatto comunicativo o soggetti associativi emanazione dell'imprenditoria privata.

Un ultimo aspetto che sconsiglia la costituzione di una società di capitale è quello legato alla possibilità di incamerare risorse sotto forma di contributi e sostegni. E' evidente che la sua natura commerciale ed imprenditoriale riduce sensibilmente questa possibilità, in quanto l'esistenza di una finalità lucrativa in molti casi è contrapposta a forme di erogazione liberale.

• **La Società di capitale pubblico/privata con partecipazione pubblica minoritaria.**

Le valutazioni precedentemente espresse a proposito della possibilità di affidamento esterno ad una società di capitale mista a maggioranza pubblica rendono questa ipotesi del tutto sconsigliabile ed impraticabile in quanto, oltre a racchiudere in sé gli elementi più problematici della precedente opzione, è sottoposta a normative molto vincolanti, come ad esempio che il capitale sociale non sia inferiore a circa 520.000 €.

• **La Società consortile**

Un forma molto interessante, che unisce diverse caratteristiche positive di altri organismi, è la Società consortile.

Essa può essere strutturata con riferimento a tutti i tipi di società (con esclusione di quella semplice) essendo finalizzata ad affermare uno scopo mutualistico accanto ad una funzione imprenditoriale e lucrativa.

In particolare un aspetto caratteristico va rilevato, cioè che da un lato essa prevede, come per tutte le società, l'esistenza di un capitale sociale, e dall'altro offre anche la possibilità, negata di norma ai soggetti societari, ma tipica dei soggetti con finalità mutualistiche, di stabilire contributi obbligatori ordinari e straordinari per i soci, da destinare al suo mantenimento ed alle sue attività, così come previsto specificamente dall'art. 2615-ter del Codice Civile.

Dunque la Società consortile è una società che opera in modo imprenditoriale ed al tempo stesso non ha finalità di lucro.

Per quanto riguarda gli altri aspetti, essa raccoglie molte delle opportunità positive previste in altre forme, ed in particolare:

- consente l'aggregazione di più soggetti che rappresentano interessi relativamente ad un ampio bacino, quindi adeguato alla portata della struttura;
- può avere la forma della società di capitale (S.P.A., S.R.L.);
- viene gestita con la forma del bilancio civilistico, secondo criteri di efficienza;
- può sviluppare un buon grado di imprenditorialità;
- non essendo a fini di lucro risulta più coerente con le finalità istituzionali dell'Ente proprietario e dei soggetti che possono costituire la maggioranza della sua compagine societaria;
- può contare su un adeguato apporto finanziario stabile da parte dei soci;
- può, grazie alla sua finalità mutualistica, stimolare anche altri apporti finanziari.

Altri aspetti che invece possono segnalare una certa criticità riguardano il suo costo di gestione che, normalmente, risulta più oneroso rispetto soprattutto a quello degli enti non commerciali che qui di seguito vengono elencati, una certa inadeguatezza per funzioni di carattere essenzialmente culturale, nonché una non chiara collocazione relativamente alla tematica concernente le deduzioni fiscali dei contributi ed erogazioni ad essa destinate.

### • **L'Unione dei Comuni**

Alla domanda di semplificazione, efficienza e riduzione dei costi della pubblica amministrazione, la Regione Emilia – Romagna ha risposto con la legge regionale n. 21/2012 sul riordino territoriale, che ha riorganizzato le amministrazioni comunali in 46 “ambiti territoriali ottimali”, al fine di rafforzarne la cooperazione.

Nell'ambito di tale riorganizzazione i 15 Comuni interessati il 18 gennaio 2014 hanno costituito l'“Unione dei Comuni della Romagna Forlivese”, organismo finalizzato alla gestione unitaria di vari servizi.

Certamente l'Unione, per modalità operative, potrebbe ricomprendere nella propria missione la gestione di strutture culturali, ma nel caso del Centro predappiese non tarderebbe ad emergere una peculiarità rappresentata dal fatto che non tutti gli enti locali potrebbero essere interessati ad un mandato gestionale diretto di una tale iniziativa, che potrebbe invece suggerire una partecipazione di carattere associativo.

### • **L'Associazione.**

Qui si comincia ad entrare nel merito di ipotesi gestionali più concrete e più adeguate rispetto alle problematiche esistenti.

Si è già fatto riferimento alla circostanza che in molte situazioni le Associazioni sono un ottimo strumento per la gestione di istituzioni ed attività culturali.

In generale esse sono associazioni riconosciute, cioè con personalità giuridica, secondo le procedure previste dalla legge e dunque hanno un patrimonio al quale è limitata la responsabilità, con esclusione quindi di responsabilità di soci o amministratori.

L'esistenza per le associazioni della personalità giuridica è particolarmente importante anche in quanto da alcune normative, riguardanti anche la cultura, essa viene richiesta

per la concessione di finanziamenti pubblici e per l'applicazione di agevolazioni di tipo fiscale.

Le associazioni sono a tutti gli effetti “enti non commerciali” ed operano nel campo del diritto privato, salvo per i vincoli imposti dalla legge nel caso rientrino nella definizione di “organismo di diritto pubblico”.

Ad esse gli enti locali possono affidare in modo diretto servizi culturali e del tempo libero, a condizione che abbiano concorso a costituirle o le partecipino, come previsto dal comma 3 dell'art.113 bis del Testo Unico già citato.

Effettivamente in campo culturale la figura dell'associazione è andata diffondendosi sensibilmente in quanto si dimostra abbastanza agevole nel suo funzionamento, non particolarmente onerosa, e marcatamente predisposta a gestire un'economia sostanzialmente “assistita”, quale è quella delle attività di carattere culturale.

Il suo carattere non lucrativo poi non ostacola attività di tipo commerciale, anche se le stesse hanno un'incidenza maggioritaria nell'ambito del suo bilancio.

### • **La Fondazione**

Negli ultimi anni si è fatto un largo impiego delle Fondazioni per la gestione di attività e strutture culturali, sociali e formative, tanto che la stessa legislazione ha cercato di facilitare la loro costituzione ed in alcuni casi sono state previste o sono in corso di previsione normative specifiche di settore.

E' il caso per esempio delle Fondazioni liriche o delle Fondazioni culturali, disciplinate direttamente o semplicemente previste dalla legge.

E' noto che la funzione originaria delle Fondazioni, secondo la struttura normativa che le regola (codice civile), è quella di vincolare un determinato patrimonio, in molti

casi di natura testamentaria, ed il reddito da esso derivante, a finalità di natura sociale e assistenziale.

Inoltre la Fondazione, che comunque deve essere costituita con un atto pubblico, nel quale viene espressa non la volontà comune di più soci, come succede per le associazioni, bensì la volontà unilaterale di uno o più fondatori, non ha una struttura amministrativa rappresentativa come avviene per le società di capitale o, in forme diverse, per le società di persone e per le stesse associazioni, bensì è governata da organismi regolati essenzialmente dallo statuto secondo norme che i fondatori autonomamente si danno.

Ciò che dalla legge viene chiesto alle Fondazioni è che il loro operato sia coerente con le loro finalità, ed in tal senso assume particolare importanza l'atto di riconoscimento pubblico successivo alla loro costituzione.

E ciò naturalmente vale anche nel caso di Fondazioni nate non per volontà testamentaria, ma per la volontà di soggetti giuridici operanti, come è il caso delle Fondazioni di Partecipazione.

Le Fondazioni non hanno finalità lucrativa, anche se possono effettuare attività commerciali e sul piano amministrativo è ormai acquisito l'utilizzo del bilancio civilistico.

Le Fondazioni inoltre hanno come entrate tipiche i frutti del patrimonio, i contributi e le erogazioni liberali e il risultato delle loro attività, in rapporti e proporzioni molto vicini a quello che è l'equilibrio delle risorse nel comparto culturale, così come oggi si esprime.

Per quanto concerne il rapporto pubblico/privato è evidente che nessun vincolo è posto, se non quello insito nell'atto di fondazione; però appare chiaro che il tipo di privati coinvolgibili sono proprio quelli definibili sostanzialmente finanziatori e la cui disponibilità è riconducibile ad obiettivi di interesse generale.

In relazione alle procedure di riconoscimento inoltre appare preferibile quello a livello regionale, riservato appunto ai soggetti che operano nelle materie di competenza regionale e le cui finalità statutarie si attuano nell'ambito della regione.

A puro titolo informativo si ricorda che a livello regionale alcuni importanti organismi sono costituiti in forma di Fondazione, come ad esempio il teatro stabile pubblico Emilia Romagna Teatro e la struttura formativa dell'Associazione Teatri dell'Emilia-Romagna, ATER Formazione.

Inoltre in Romagna particolari esperienze in ambito pubblico sono costituite a Ravenna dalla Fondazione Ravenna Manifestazioni, dalla Fondazione Ravenna Antica e dalla Fondazione Casa Oriani. Nel riminese invece si può ricordare la Fondazione Cultura di Santarcangelo di Romagna (FoCuS).

### **5c. L'orientamento della scelta.**

Tenuto conto delle valutazioni espresse, lo strumento dell'ente non commerciale (Associazione riconosciuta o Fondazione) parrebbe adeguato per assicurare alla struttura dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, destinata a divenire di proprietà del Comune di Predappio e contenente l'insieme delle funzioni indicate, una gestione efficiente e coerente con la sua vocazione ed al tempo stesso capace di coinvolgere un'ampia aggregazione di soggetti diversi capaci di svilupparne al massimo le potenzialità.

Al riguardo si precisa comunque che, per quanto riguarda il funzionamento, la Fondazione e l'Associazione riconosciuta non si discostano sostanzialmente, se non per quanto riguarda le modalità rappresentative dei soggetti partecipanti.

Le ragioni che presiedono a tale orientamento in sintesi vengono così riassunte:

- esclusione di una forma di gestione diretta da parte del Comune, per ragioni connesse alla tipologia particolare, anche dal punto di vista economico, dell'operatività prevista per una struttura di questo tipo, delle professionalità richieste, nonché del grado di imprenditorialità che è opportuno prevedere e della conseguente preferenza per l'utilizzo del bilancio civilistico;
- esclusione dell'affidamento a soggetti terzi che operano in campo culturale, motivata dal fatto che la missione della struttura deve avere un forte carattere istituzionale e che comunque le competenze a questi riconducibili possono essere coinvolte parzialmente anche nell'ambito di altre forme gestionali;
- preferenza per la costituzione di uno specifico organismo gestionale capace fra l'altro di aggregare soggetti diversi, sia in ambito pubblico che privato, e di proiettare l'attività del centro oltre i confini del comune di Predappio e in ambiti di iniziativa molto diversificati;
- esclusione dell'ipotesi di costituire allo scopo organismi societari esclusivamente vocati ad attività imprenditoriali (Spa, Srl), anche se tale loro obiettivo strategico è ridimensionato da finalità mutualistiche, come nel caso delle società consortili; gli equilibri prefigurabili per la struttura in termini economici e finanziari infatti non sono riconducibili a tali forme societarie;
- preferenza per la gestione da parte di un organismo costituito ad hoc dal Comune, che abbia il carattere di ente non commerciale, pur potendo sviluppare attività commerciali a valenza integrativa e che quindi non superino il valore delle entrate derivanti da contributi ordinari e straordinari, erogazioni liberali, altre sovvenzioni ed da attività istituzionali. Tale tipologia di ente costituisce

inoltre la migliore opportunità sia per benefici fiscali inerenti alla sua gestione, sia per stimolare, attraverso le provvidenze previste dalla legge, forme di sostegno esterno anche da parte di soggetti privati;

- per quanto riguarda l'Associazione non si ritiene facilmente praticabile in questa fase il ricorso ad organismi già esistenti, che potrebbe essere teoricamente consentito attraverso un ingresso in essi del Comune di Predappio, soprattutto in quanto la loro attuale missione è particolarmente connessa alle iniziative che ne hanno motivato la costituzione e si tratta di soggetti che non sono stati coinvolti, se non in forma irrilevante, nella gestione di strutture stabili.

In conclusione di questo excursus e prima di concentrare l'attenzione sull'organismo di gestione proposto si ritiene opportuno ricordare che la recente legge 27.12.2013, n.147 (Legge di Stabilità 2014), al comma 561 dell'art.1, ha abrogato il divieto per i Comuni con meno di 30.000 abitanti di costituire organismi societari se non in associazione con altri Enti locali che permettesse di superare complessivamente tale limite.

Tale divieto, che era di fatto esteso anche alle associazioni ed alle fondazioni di partecipazione, era stato introdotto dal comma 32 dell'art.14 del Decreto Legge 78/2010, convertito nella Legge 122/2010 e successivamente così modificato dall'art. 16, comma 27, decreto-legge n. 138 del 2011, convertito dalla legge n. 148 del 2011, nonché dall'art. 29, comma 11 bis del DL 216/2012 convertito nella legge 24 febbraio 2012, n. 14).

Una menzione particolare infine va fatta riguardo alla possibilità che lo stesso Ministero per i Beni e le Attività Culturali partecipi direttamente ad una Fondazione, secondo i criteri e le procedure previsti dal Regolamento 27 novembre 2001, n. 491 e secondo le disposizioni del DLgs. 20 ottobre 1998, n.368.

## Capitolo sesto

### La scelta della Fondazione

#### 6a. Premessa

Per ciò che riguarda l'opzione, come organismo gestionale, a favore di un ente non commerciale riconosciuto si fa riferimento a quanto contenuto nel precedente capitolo del progetto, mentre in questa sede si forniscono le motivazioni per cui, rispetto alla Associazione, viene privilegiata la figura giuridica della Fondazione:

Innanzitutto viene riconosciuta una tendenza molto diffusa alla costituzione di tali organismi ai fini della gestione di strutture ed attività culturali e dunque si ha l'opportunità di avere di fronte un quadro di esperienze molto ampio ed articolato a cui riferirsi.

Vi è poi la valutazione relativa alla piena adattabilità dell'organismo alle condizioni locali in termini di partecipazione diversificata di partner e di definizione dei suoi organi.

Rispetto alle associazioni vi sono alcune differenze significative, a partire dal fatto che in generale la legge conferisce personalità giuridica, nel caso delle associazioni, ad un complesso di persone, mentre, nel caso della fondazione, ad un complesso di beni destinati ad uno scopo.

Dunque nelle fondazioni assume preminenza l'elemento patrimoniale, poiché questi enti vengono normalmente costituiti per destinare ad uno scopo, stabilito dal fondatore, che può essere fatto anche da una pluralità di soggetti, un complesso di beni messi a disposizione dell'ente stesso.

Da ciò consegue ad esempio che l'atto costitutivo nelle associazioni è una sorta di "contratto" fra gli associati, mentre nella fondazione è un "negozio unilaterale" che

può essere attuato anche da una sola persona o da un solo ente.

E così, anche nella gestione vera e propria dell'organismo, mentre nelle associazioni le persone che hanno dato loro vita partecipano direttamente ed in modo assembleare, nelle fondazioni è molto più rilevante il ruolo degli amministratori cui il fondatore, senza dover necessariamente partecipare direttamente alla gestione dei beni, affida l'attuazione dello scopo.

Infine, anche sotto l'aspetto dell'immagine che di sé offre tale organismo, va rilevata la prevalenza dell'aspetto istituzionale, pur in un quadro di possibile aggregazione, rispetto a quello associativo.

#### 6b. Valutazioni sulla Fondazione

##### • Tipologie di Fondazione

Si è già detto nel precedente capitolo dell'esistenza di numerosi tipi di fondazione, alcuni dei quali previsti per legge ed altri consolidatisi nella pratica amministrativa. Fra queste ultime una tipologia che si è caratterizzata negli ultimi anni, che non è definita da specifiche normative, ma fa riferimento agli artt. 14 e 1332 del Codice Civile, coordinati con l'art. 45 della Costituzione, è la "fondazione di partecipazione".

Essa è caratterizzata nel modo seguente:

- presenza di un patrimonio di destinazione a struttura aperta cui possono aderire anche successivamente soggetti pubblici e privati apportando beni mobili, immobili, denaro, servizi, ore di lavoro;
- presenza di diverse categorie di appartenenza all'ente con propri rappresentanti al consiglio di amministrazione, eventualmente con un proprio organo.

Tale tipo di fondazione, data la partecipazione di più soggetti, rischia di contrastare con la definizione civilistica dell'istituto, ma è stato proprio il Consiglio di

Stato, con parere 288/2000 del 20.12.2000, a precisare che “nella fondazione di partecipazione si realizza una unilateralità plurisoggettiva che non contrasta con l’idea di fondazione, in quanto la presenza di più volontà soggettive è finalizzata al perseguimento dei medesimi scopi”.

Ciò premesso, si può precisare che la forma di fondazione proposta per il Comune di Predappio rientra a tutti gli effetti nella tipologia della “fondazione di partecipazione”.

#### • **Il riconoscimento della personalità giuridica e la vigilanza.**

Un aspetto molto importante riguarda le procedure di riconoscimento della personalità giuridica delle fondazioni e la vigilanza esercitata su di essa.

Il D.P.R. 10.2.2000, n. 361, che ha approvato il “Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti di riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell’atto costitutivo e dello statuto”, all’art. 7 precisa che “Il riconoscimento delle persone giuridiche private che operano nelle materie attribuite alla competenza delle regioni dall’art. 14 del D.P.R. 616/1977 e le cui finalità statutarie si esauriscono nell’ambito di una sola regione, è determinato dall’iscrizione nel registro delle persone giuridiche istituito presso la stessa regione”.

Analogamente anche la vigilanza di cui all’art. 25 del Codice Civile viene attuata dalle regioni.

Conseguentemente a tali disposizioni la Regione Emilia-Romagna, con L.R. n.37 del 13.11.2001, ha approvato le norme aggiornate per l’esercizio di tali funzioni, ed inoltre con Delibera della Giunta Regionale del 9.2.2004, n.214, ha definito le modalità per lo svolgimento delle funzioni di vigilanza e controllo sulle fondazioni.

#### • **L’atto costitutivo.**

Questo è l’atto fondamentale, insieme allo statuto, per la costituzione della fondazione. Esso, da sottoscrivere alla presenza del Notaio, contiene:

- 1) l’elenco e la sottoscrizione dei fondatori;
- 2) gli scopi fondamentali;
- 3) le attività;
- 4) il patrimonio iniziale messo a disposizione;
- 5) l’indicazione del nome e della sede legale;
- 6) lo statuto (allegato);
- 7) l’indicazione del presidente ed eventualmente del consiglio d’amministrazione provvisorio;
- 8) il mandato ad attivare le procedure per il riconoscimento giuridico.

#### • **Le finalità**

L’individuazione dello scopo di una fondazione è un fatto fondamentale, in quanto lo stesso è immutabile nel tempo, a differenza di quanto comunemente avviene per gli organismi di natura associativa.

Altra considerazione importante riguarda il fatto che lo scopo deve essere esclusivamente “di pubblica utilità”, poiché solo in tal caso i vincoli al patrimonio assicurati dalla normativa trovano una giustificazione.

#### • **Le attività**

La pubblica utilità dello scopo di una fondazione non significa che la stessa, per il suo raggiungimento, non possa svolgere attività commerciali.

Anzi la cessione di beni e la prestazione di servizi non solo è consentita, ma è addirittura da ritenersi auspicabile, se naturalmente rivolta al migliore perseguimento dello scopo della fondazione.

Naturalmente i ricavi derivanti dalle attività commerciali devono essere destinati integralmente al perseguimento degli obiettivi statutari e, proprio per tale ragione, la loro realizzazione non è in contrasto con le finalità di utilità sociale dell'organismo.

Lo stesso legislatore, sotto questo aspetto, ha confermato la possibilità per le fondazioni di fare attività commerciali, tanto che, in rapporto alla prevalenza o meno di tali attività, esse possono essere inserite, quali persone giuridiche, o nella categoria degli enti commerciali o in quella degli enti non commerciali.

In tal senso lo statuto dovrà indicare, oltre allo scopo, quelle attività strumentali ed accessorie che, avendo una rilevanza economica, e quindi un carattere commerciale, dovranno essenzialmente concorrere a fornire risorse alla fondazione.

In riferimento a ciò alcuni aspetti essenziali saranno puntualizzati più avanti.

#### • I fondatori

E' da ritenersi di primaria importanza il fatto che la fondazione di partecipazione è sostanzialmente aperta all'apporto di soggetti pubblici e privati, anche se questi ultimi dovranno in sostanza concorrere alla vita della fondazione prescindendo da forme di ritorno diretto, quale potrebbe per esempio essere quello derivante dalla gestione di particolari attività (servizi, manutenzioni, ecc.).

Il rapporto pubblico/privato, fondamentale per la migliore gestione della struttura, è dunque demandato agli accordi che verranno formalizzati fra la fondazione ed i soggetti a vario titolo interessati, e non è costretto nell'ambito dei rapporti interni alla fondazione stessa. All'interno della fondazione i privati partecipanti dovranno accettare di rivestire una funzione analoga a quella degli Enti pubblici, anche se le motivazioni di tale presenza possono trovare

una propria giustificazione anche in interessi di carattere comunicativo e pubblicitario.

Oltre a ciò comunque appare opportuno prevedere la possibilità per i fondatori di utilizzare a condizioni particolarmente favorevoli la o le strutture gestite, al fine di incentivare la loro attivazione e la loro migliore funzionalizzazione.

Per quanto concerne le modalità di aggregazione del nucleo di fondatori è opportuno ipotizzare, quale atto preliminare alla costituzione della Fondazione anche se non indispensabile, un protocollo di intenti, approvato e sottoscritto da tutti i fondatori, nel quale vengono definiti gli apporti patrimoniali nonché forme ed entità del sostegno da attuarsi da parte di ciascuno nel corso del tempo. Tale atto è di particolare importanza in quanto tende a risolvere a monte le problematiche inerenti al rapporto fra i vari soggetti coinvolti, non essendo la fondazione, come è noto, un organismo associativo e quindi non essendo necessario nel suo ambito utilizzare i criteri di rappresentatività tipici delle società di capitale.

Il protocollo di intenti, che poi, se redatto, verrà richiamato nell'Atto costitutivo e nello Statuto della Fondazione, conterrà dunque:

- a) l'impegno di ogni fondatore a concorrere alla costituzione del patrimonio;
- b) l'impegno da parte di ogni fondatore di concorrere annualmente al sostegno della fondazione;
- c) la disponibilità ad assicurare la presenza nell'ambito degli organi amministrativi della fondazione;
- d) le forme di opportunità derivanti ad ogni fondatore per l'utilizzo della struttura.

#### • Gli organi amministrativi

Gli organi amministrativi indispensabili, definiti dallo statuto, sono sostanzialmente i seguenti:

- il Consiglio generale.
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Presidente;
- l'organo di revisione dei Conti;

Sulla dimensione, caratteristiche, modalità di nomina di questi organi nella fondazione c'è ampia facoltà di scelta. Nelle varie tipologie di fondazioni vengono infatti usati i criteri più vari.

Certamente la previsione di organi snelli è condizione di efficienza e di garanzia rispetto alla conservazione dello scopo originario e della sua traduzione in obiettivi operativi.

### **Il Consiglio Generale**

Il Consiglio Generale è essenzialmente l'organismo più rappresentativo; nel suo seno vengono rappresentati i soggetti fondatori della Fondazione.

Di norma esso raccoglie i legali rappresentanti dei soggetti fondatori, o loro delegati, che abbiamo ottemperato al conferimento patrimoniale previsto e concorrono significativamente in modo continuativo all'attività della fondazione.

Esso svolge funzioni di orientamento strategico e provvede alla nomina dei vari organismi.

### **Il Consiglio di Amministrazione**

Questo è l'organo che a tutti gli effetti amministra la fondazione ed assume su di sé tutte le principali incombenze e responsabilità. Esso non deve necessariamente essere composto con criteri di rappresentatività.

### **Il Presidente**

Per quanto riguarda la carica di Presidente, nel caso specifico della fondazione proposta, è necessario tenere in considerazione il ruolo centrale esercitato da parte del

Comune di Predappio, nell'ambito dei fondatori. Di norma il Presidente presiede sia il Consiglio Generale che il Consiglio di Amministrazione.

### **L'organo di revisione contabile**

L'organo di revisione dei conti è obbligatorio e svolge le classiche funzioni di controllo contabile. Anche per la sua composizione si può fare riferimento a quanto previsto normalmente per le società, ed in particolare a quanto disposto dall'ultima versione dell'art. 2477 del Codice Civile relativamente all'organo monocratico.

### **• La gestione economica della Fondazione**

I conferimenti in beni o risorse finanziarie all'atto della sua costituzione rappresentano il patrimonio della fondazione, patrimonio che deve essere conservato ed eventualmente implementato nel tempo.

I costi di gestione dunque non potranno essere coperti con l'impiego del patrimonio, bensì con i suoi frutti e con altre risorse finanziarie.

Per tale ragione è indispensabile che i fondatori si impegnino ad intervenire con continuità sui costi di gestione della fondazione con contributi che andranno contabilizzati a bilancio nel conto economico fra i ricavi non derivanti da attività commerciali.

Analogamente saranno contabilizzati i contributi di altri soggetti pubblici e le erogazioni liberali di privati non aderenti alla Fondazione (Regione, Stato, ecc.), nonché altri ricavi istituzionali di natura non commerciale.

A queste risorse saranno affiancate quelle derivanti dalle attività vere e proprie, e cioè i ricavi della cessione in uso temporaneo delle strutture a terzi e dei corrispettivi per servizi prestati, varie forme di sponsorizzazione di natura pubblicitaria, gli incassi dal pubblico per ingresso ad attività culturali, di spettacolo, ecc., tutte risorse che

afferiranno al cosiddetto fondo di gestione insieme ai contributi, erogazioni, donazioni non patrimonializzati.

In tal modo il bilancio della fondazione, che dovrà essere gestito con le metodologie del bilancio civilistico delle società di capitale, sarà composto da due comparti i quali verranno poi unificati nella struttura di bilancio stessa, cioè un comparto relativo ai movimenti economici e finanziari tipici della fondazione, quindi di carattere non commerciale, ed un comparto relativo alle sue attività commerciali, con i costi ed i ricavi relativi. Ciò comunque rimanendo la fondazione un ente a carattere non commerciale.

E' evidente che l'economia dell'organismo sarà fondata sull'equilibrio fra questi due comparti, i quali peraltro nel tempo potranno vedere modificata la propria incidenza percentuale.

I risultati positivi della gestione della Fondazione potranno essere impiegati o nell'aumento del proprio patrimonio o nello svolgimento di attività istituzionali.

#### • Alcune implicazioni fiscali

Gli aspetti fiscali variano sensibilmente a seconda della maggiore o minore incidenza sulla sua economia delle attività istituzionali o di quelle commerciali.

Nel caso in cui la fondazione sia un "ente che ha come oggetto principale l'esercizio di attività commerciale", alla stessa dovranno essere applicate le normative fiscali esattamente nella stessa forma delle società di capitale.

Nel caso invece in cui la fondazione mantenga il carattere di "ente che non ha come oggetto principale l'esercizio dell'attività commerciale", le normative sull'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) e sull'Imposta sui Redditi (IRES) si applicheranno solo alla contabilità relativa alle attività commerciali, che dovrà essere redatta separatamente. Al

contrario l'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP) sarà integralmente applicata in entrambi i casi.

Naturalmente sono lo Statuto e l'Atto costitutivo della Fondazione a definire il carattere commerciale o meno della Fondazione stessa, per cui è opportuno che tali atti precisino finalità e attività dalle quali si desuma che la fondazione svolgerà attività prevalentemente non commerciali.

Comunque è importante tenere presente che nel caso in cui l'incidenza delle varie attività si modifichi nel tempo, la Fondazione può perdere il carattere di ente non commerciale.

Al riguardo è lo stesso legislatore a definire i criteri in base ai quali si può definire se l'oggetto principale ha natura istituzionale o commerciale.

In base a tali criteri un soggetto è considerato ente commerciale se vi è prevalenza:

- a) delle immobilizzazioni relative all'attività commerciale, al netto degli ammortamenti, rispetto alle restanti attività;
- b) dei ricavi derivanti da attività commerciali rispetto al valore normale delle cessioni o prestazioni afferenti alle attività istituzionali;
- c) dei redditi derivanti da attività commerciali rispetto alle entrate istituzionali, intendendo per queste ultime i contributi, le sovvenzioni e le liberalità;
- d) delle componenti negative inerenti all'attività commerciale rispetto alle restanti spese.

Naturalmente, come ha precisato il Ministero delle Finanze, i criteri di cui sopra non determinano automaticamente la perdita della qualifica, ove portino ad accertare la prevalenza dell'attività commerciale, in quanto il giudizio deve essere espresso in modo più complessivo utilizzando un maggior numero di parametri.

Peraltro è obbligo della fondazione stessa, nel caso in cui ciò si verifici, provvedere alla trasformazione da ente non commerciale ad ente commerciale, fornendo una valutazione presuntiva rispetto al periodo di imposta preso in considerazione.

#### • Le attività ed il rapporto con i privati

Si è già detto che è esclusa la possibilità di coinvolgere nella fondazione quei privati interessati ad un rapporto di natura commerciale con la stessa e ciò per due motivi:

- 1) il coinvolgimento stabile creerebbe un vincolo quasi indissolubile con i privati a prescindere dal rapporto qualità/costo dei servizi proposti;
- 2) il coinvolgimento stabile comporterebbe la rinuncia per la fondazione a valutare tutte quelle opportunità provenienti da privati non coinvolti nella fondazione stessa, in quanto inevitabili concorrenti dei primi.

Dunque il rapporto con i privati operativamente interessati, ritenuto peraltro prezioso, viene demandato ad una articolata contrattazione fra la fondazione e tali soggetti, naturalmente operando su questo piano a tutto campo e non temendo di esternalizzare servizi e gestione di iniziative. Strumenti di tale contrattazione possono essere le convenzioni pluriennali che da un lato mettono il prestatore di servizi o l'organizzatore in grado di programmare al meglio la propria attività e dall'altro non costituiscono un vincolo illimitato.

Sostanzialmente una funzione prioritaria dell'amministrazione della fondazione dovrebbe essere incentrata sulla migliore gestione di queste scelte e di questi rapporti, favorendo anche lo sviluppo di un indotto economico a livello locale.

Peraltro va ricordato che una corretta politica di "esternalizzazione" permette alle fondazioni di non appesantire il proprio bilancio nel settore commerciale,

con l'iscrizione di costi e ricavi che potrebbero tranquillamente fare capo a propri partner, e con la conseguente possibilità di perdere il carattere di ente non commerciale.

#### • Detrazioni e deduzioni fiscali dei contributi a favore delle fondazioni.

E' noto che nel nostro paese non vi sono agevolazioni particolarmente favorevoli sul terreno fiscale per il sostegno di enti non profit.

Vi sono comunque alcune opportunità che qui si intende richiamare e cioè:

- 1) la possibilità di detrarre le erogazioni liberali in denaro nella misura del 19%, per attività di studio e ricerca, realizzazione di attività culturali ed espositive, ogni altra manifestazione di rilevante interesse scientifico-culturale anche ai fini didattico promozionali -art.15, lettere h) e h-bis) del T.U.I.R.-;
- 2) la possibilità di detrarre le erogazioni liberali in denaro nella misura del 19%, fino al limite massimo del 2% del reddito complessivo dichiarato, per l'intervento per il potenziamento delle strutture e la produzione del campo dello spettacolo -art.15, lettera i) del T.U.I.R.-; (destinata a soggetti che operano esclusivamente nel campo dello spettacolo);
- 3) la possibilità di dedurre integralmente le erogazioni liberali in denaro per svolgimento di compiti istituzionali e realizzazione di programmi culturali nel settore beni culturali e spettacolo -art.100, lettera m) del T.U.I.R.-; (sono posti dal Ministero i limiti annuali massimi entro i quali devono rientrare complessivamente le deduzioni).

## Capitolo settimo

### Specificazioni della Fondazione

#### 7a. Premessa

Indicate le caratteristiche generali della struttura giuridica delle fondazioni, è ora opportuno riportare le stesse alle condizioni locali nelle quali tale organismo sarà chiamato a svolgere le proprie funzioni.

Nell'entrare nel merito di tale problematica, essenziale per la predisposizione degli atti necessari (statuto, atto costitutivo, ecc.), si assumono innanzitutto le prospettive indicate nei capitoli precedenti e con esse le idee di fondo che sono state prospettate, a partire dalla necessità che la fondazione proposta assuma il compito prioritario di gestire l'intero edificio dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità con attività culturali, espositive, formative, di ricerca e convegnistiche, e che un obiettivo strategico dell'intero progetto è quello di coinvolgere in tale gestione soggetti pubblici e privati operanti sul territorio.

Dunque la concreta articolazione che si propone assume come condizione di base, che peraltro è ancora in corso di definizione, che, assieme al Comune di Predappio, siano coinvolti altri fondatori e perciò vada salvaguardato un sistema "partecipativo".

Ciò premesso si entrerà ora nel merito dei singoli aspetti che caratterizzeranno lo statuto attuando le specificazioni del caso.

#### 7b. le componenti dello statuto

##### • Il nome

Non c'è dubbio che l'edificio che la fondazione sarà chiamata a gestire si caratterizza prioritariamente come Museo e centro di documentazione e studi, anche se vi

saranno auspicabilmente realizzate molte e diversificate attività, e per la sua collocazione a Predappio.

Pertanto appare assai confacente che la stessa assuma la denominazione corrispondente al luogo simbolo, che ne rappresenta spazialmente anche la concreta possibilità per la prospettiva dell'incontro e dello scambio culturale.

Dunque il nome proposto è:

#### **FONDAZIONE PREDAPPIO.**

##### • La sede.

E' opportuno che la sua sede legale, sin dalla costituzione, sia collocata nell'edificio della cui gestione essa si occuperà, cioè la Casa del Fascio e dell'Ospitalità di Predappio.

##### • Scopi e attività istituzionali.

Questi possono, una volta precisato che la Fondazione opera senza fine di lucro, essere così riassunti:

1. La Fondazione ha come scopo il sostegno e lo svolgimento di attività culturali, nonché la valorizzazione dei beni culturali ed in particolare:
  - a. promuovere e diffondere la cultura della democrazia e della convivenza pacifica secondo il dettato della Costituzione della Repubblica Italiana;
  - b. diffondere la cultura storica in particolare rispetto al secolo scorso e promuovere attività espositive riferite alla stessa;
  - c. tutelare, promuovere e valorizzare attività culturali e beni di interesse artistico e storico siti nel comune di Predappio e nel territorio circostante;
  - d. organizzare e gestire attività, iniziative, manifestazioni culturali rivolte alla sia comunità locale che al più vasto pubblico in generale;
  - e. promuovere il recupero, strutturale e culturale, di beni ed infrastrutture culturali siti nel territorio del Comune di Predappio e nel territorio circostante,

- anche provvedendo ad elaborare circuiti di manifestazioni a carattere locale, al fine di favorire la massima partecipazione di pubblico alle stesse;
- f. stimolare ed incentivare un rapporto organico con tutte le agenzie culturali, pubbliche e private, presenti sul territorio;
  - g. gestire in modo efficace programmi culturali e di ricerca, razionalizzando le risorse a disposizione.
  - h. partecipare a programmi europei inerenti alla proprie finalità.
3. La Fondazione, con riferimento alle finalità istituzionali di cui al precedente comma 1, gestisce ed utilizza immobili ed edifici di sua proprietà o concessi in uso, o comunque a diverso titolo nella sua piena disponibilità. In particolare, nell'ambito di tale finalità istituzionale, gestisce l'edificio dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, di proprietà del Comune di Predappio, che lo stesso concede in uso alla Fondazione contestualmente alla sua costituzione, al fine di promuovere il suo utilizzo per attività di culturali, espositive, formative, convegnistiche, di ricerca e di rappresentanza. Detta concessione d'uso sarà regolamentata da apposita convenzione e da contratto di comodato.
  4. In modo analogo la Fondazione potrà operare per altre strutture, anche fuori del territorio comunale, ma nel contesto regionale, che nel corso del tempo le fossero concesse in uso o conferite sulla base di specifiche convenzioni.
  5. Per il conseguimento dei propri scopi istituzionali, anche al fine di sostenere lo sviluppo del sistema culturale locale in ambito di area vasta, la Fondazione può stipulare convenzioni e accordi con altri soggetti pubblici e privati;
  6. La Fondazione può svolgere nell'ambito di propria competenza attività strumentali ed accessorie, esercitan-

dole nei limiti consentiti dalla legge, direttamente o per il tramite di licenziatari o concessionari o di società da essa partecipate, che svolgano in via strumentale o esclusiva attività diretta al perseguimento degli scopi statutari della Fondazione.

● **Attività strumentali, accessorie e connesse.**

Le attività qui elencate sono collegate allo scopo principale ed hanno un carattere integrativo:

Per il raggiungimento dei suoi scopi la Fondazione può realizzare, tra l'altro, le seguenti attività complementari ed accessorie a quelle istituzionali, anche con l'introito di specifici corrispettivi:

- a. promuovere, organizzare e gestire, anche per conto di altri soggetti pubblici o privati, manifestazioni culturali, di spettacolo, attività espositive, convegni, incontri, iniziative di formazione culturale e professionale;
- b. effettuare attività di ricerca e di produzione e commercializzazione editoriale e multimediale;
- c. svolgere attività produttiva nei campi della cultura, dello spettacolo, sia dal vivo che riprodotto, dell'editoria e degli audiovisivi;
- d. svolgere attività nei campi dell'informazione e comunicazione connesse alle proprie attività istituzionali;
- e. effettuare servizi attinenti alle proprie finalità e rivolti a soggetti pubblici e privati che ne facciano richiesta;
- f. stipulare ogni opportuno atto o contratto, anche per il finanziamento delle operazioni deliberate e per la migliore realizzazione delle stesse, compresi l'assunzione di mutui, gli acquisti di servizi e beni e le locazioni;
- g. amministrare e gestire beni di cui sia proprietaria, locataria, comodataria o comunque posseduti o in disponibilità;
- h. svolgere ogni altra attività idonea o di supporto al perseguimento delle finalità istituzionali.

### • La vigilanza.

Come di è evidenziato in precedenza la vigilanza ai sensi dell'art. 25 del Codice Civile è attuata dalla Regione Emilia-Romagna, come previsto dall'art.7 della L.R. n.37/2001, che qui si riporta:

*“1. Il controllo e la vigilanza sull'amministrazione delle fondazioni, ai sensi dell'articolo 25 del codice civile, sono esercitati dal direttore generale competente in materia di affari istituzionali, al quale spetta, in particolare:*

*a) provvedere alla nomina e alla sostituzione degli amministratori e dei rappresentanti quando le disposizioni contenute nell'atto di fondazione non possono attuarsi;*

*b) annullare le deliberazioni contrarie a norme imperative, all'ordine pubblico e al buon costume o all'atto di fondazione;*

*c) disporre lo scioglimento dell'amministrazione e la nomina del commissario straordinario, qualora gli amministratori non agiscano in conformità della legge o dello statuto e dello scopo della fondazione;*

*d) autorizzare l'esercizio dell'azione di responsabilità contro gli amministratori.*

*2. Le fondazioni sono tenute ad inviare alla direzione generale competente in materia di affari istituzionali entro quindici giorni dalla loro approvazione, copia dei bilanci preventivi e consuntivi corredati rispettivamente di una relazione sull'attività programmata e su quella svolta, nonché a trasmettere annualmente copia dello stato patrimoniale; sono altresì tenute a trasmettere alla medesima direzione generale ogni notizia o atto necessario all'esercizio delle funzioni di vigilanza.*

*3. I controlli inerenti le funzioni di vigilanza da effettuarsi a norma del comma 2 sulla documentazione finanziaria sono svolti secondo modalità definite dalla Giunta regionale (delibera G.R. n.214/2004).”*

### • Il patrimonio.

Il patrimonio delle fondazioni è costituito in generale dai

beni posseduti e descritti nell'atto costitutivo, che può essere nel tempo implementato attraverso acquisti, donazioni, lasciti, cessioni, ecc.

Oltre a tali beni, o in sostituzione di essi, il patrimonio è costituito da un Fondo di dotazione di carattere finanziario composto da:

- elargizioni fatte da enti pubblici o privati destinate espressamente al patrimonio;
- somme delle rendite non utilizzate che possono essere destinate ad implementarlo;
- contributi pubblici assegnati al fondo di dotazione.

Nel nostro caso specifico, non essendo inseribili nel patrimonio attualmente beni mobili e immobili, lo stesso avrà unicamente un carattere finanziario, pertanto, in sede di costituzione i fondatori determineranno l'ammontare del loro contributo patrimoniale, il quale non dovrà essere complessivamente inferiore agli **euro 50.000,00**, pur tenendo conto che la Fondazione svolge un'attività in ambito solo regionale, dei quali il 50% dovrà essere vincolato in fondi o depositi garantiti.

### • Il fondo di gestione.

Tale fondo è finalizzato alla gestione concreta della Fondazione ed è costituito da:

- rendite e proventi derivanti dal patrimonio;
- ricavi di attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse;
- donazioni e lasciti non destinati al patrimonio;
- contributi di enti pubblici non destinati al patrimonio;
- contributi dei Fondatori e dei Sostenitori non destinati al patrimonio.

Tutte le rendite della Fondazione devono essere destinate al suo funzionamento e alla realizzazione dei suoi scopi istituzionali.

### • **Componenti della Fondazione.**

Di norma i Fondatori di una Fondazione sono quei soggetti che vengono indicati nell'atto costitutivo e che concorrono anche materialmente alla sua costituzione e al suo patrimonio.

Si è diffusa poi la consuetudine, soprattutto nel caso di fondazioni di partecipazione, di prevedere altre categorie (aderenti, partecipanti, sostenitori, ecc.).

Nel caso concreto di Predappio si ritiene che possano essere previste complessivamente le seguenti tre figure:

- i **Fondatori**, che concorrono al fondo di dotazione e che assicurano un sostegno annuale alla Fondazione, in una dimensione uguale o superiore a quella stabilita dal Consiglio di Amministrazione;
- i **Partecipanti**, che hanno le stesse prerogative dei Fondatori, con l'unica differenza che entrano nella Fondazione non all'atto della costituzione, ma successivamente.
- i **Sostenitori**, che concorrono unicamente con un sostegno annuale in beni, denaro, servizi, ecc. con le modalità stabilite dal Consiglio di Amministrazione.

E' evidente che non è possibile ipotizzare un ruolo analogo per le tre diverse figure, che assumono anche diversi tipi di impegno economico e di responsabilità.

Nel caso specifico è opportuno che i Fondatori e i Partecipanti compongano i diversi organi e ne abbiano accesso, in forme da definire a livello statutario, mentre che i Sostenitori, pur essendo parte della vita attiva della Fondazione, svolgano rispetto agli orientamenti una funzione consultiva.

Una possibilità molto importante che lo statuto può prevedere è quella per cui una qualifica analoga a quella di Fondatore, appunto quella di Partecipante, oltre naturalmente a quella di Sostenitore, può essere acquisita

anche successivamente alla costituzione, se verranno rispettate precise prescrizioni in termini di concorso economico e patrimoniale.

### • **Gli organi.**

Per quanto riguarda gli organi della Fondazione Predappio, si formulano le seguenti proposte, avuto riguardo sia delle caratteristiche funzionali previste per la stessa, sia dell'ipotizzato concorso alla sua costituzione, oltre al Comune di Predappio, anche di fondatori di natura privata. Al fine di configurare un corretto assetto istituzionale va ricordato che sostanzialmente la Fondazione nasce grazie all'opportunità data dal fatto che il Comune di Predappio metterà a disposizione un edificio interamente restaurato e rifunzionalizzato, caratterizzato da spazi adeguati nei quali svolgere sia le attività istituzionali che molte di quelle complementari ed accessorie, e che questa in sostanza costituisce la condizione indispensabile per la nascita dell'organismo.

Dunque appare del tutto logico che lo stesso Comune abbia un ruolo predominante nel governo della Fondazione stessa e che tale ruolo sia recepito nella composizione degli organi, nei quali peraltro dovranno essere presenti anche amministratori espressione dell'insieme dei Fondatori.

In concreto, pur precisando che una determinazione ultima al riguardo potrà essere adottata solo una volta definita la compagine dei fondatori, si avanza la seguente proposta:

- Il presidente dovrà essere un delegato di nomina diretta del Sindaco di Predappio;
- Il Consiglio Generale dovrà essere composto dal rappresentante legale di ogni fondatore e partecipante, o da un suo delegato, ma avrà solo una funzione di indirizzo e di nomina del Consiglio di Amministrazione;

- Un organismo raccoglierà poi i Sostenitori con la sola funzione di carattere consultivo.
- Il Consiglio di Amministrazione dovrà avere un numero dispari di componenti con un massimo di cinque compreso il Presidente e riassumerà tutte le funzioni di carattere amministrativo; esso sarà composto nel modo seguente:
- 50% dei componenti da eleggere su designazione dei Fondatori diversi dal Comune di Predappio;
- 25% dei componenti da eleggere su designazione dei Partecipanti o, in assenza di essa, su designazione dei Fondatori diversi dal Comune di Predappio;
- 25% dei componenti da eleggere su designazione del Comitato dei Sostenitori o, in assenza di essa, su designazione dei Fondatori diversi dal Comune di Predappio e dei Partecipanti;
- L'organo di revisione contabile sarà previsto secondo le modalità tradizionali.
- Tutti gli organi rimarranno in carica per tre anni.

● **Scioglimento.**

Poiché lo statuto deve prevedere la destinazione del patrimonio in caso di scioglimento appare opportuno che lo stesso sia devoluto ad un altro soggetto che opera per finalità analoghe, sulla base di una decisione della Fondazione stessa.

● **Norma transitoria.**

L'atto costitutivo deve definire le modalità per costituire i primi organi amministrativi, eventualmente con carattere temporaneo.

In rapporto a ciò si propone che per il primo triennio il Consiglio di Amministrazione sia composto da tre persone, cioè dal delegato del Sindaco di Predappio, con

funzioni di Presidente, e da due membri designati dai Fondatori diversi dal Comune di Predappio. Nel corso del primo triennio però, all'atto della eventuale costituzione degli altri organismi previsti statutariamente, il Consiglio stesso sarà integrato di altre due unità con le modalità previste dalla statuto.

Questa scelta permetterà di facilitare l'avvio dell'organismo senza ipotecare per gli anni a venire il giusto grado di rappresentatività.

## **7c. La procedura per il riconoscimento giuridico**

● **Funzioni della Regione.**

La Regione attribuisce il riconoscimento di personalità giuridica ad Associazioni, Fondazioni ed altre istituzioni di diritto privato mediante iscrizione nell'apposito Registro regionale. Il Registro è stato istituito dalla Regione con la Legge 13 novembre 2001, n.37 che disciplina le funzioni delegate dallo Stato in questa materia.

Nel Registro devono essere indicati la data dell'atto costitutivo, la denominazione, lo scopo, il patrimonio, la durata, qualora sia stata determinata, la sede della persona giuridica e il cognome, il nome e il codice fiscale degli amministratori, con menzione di quelli ai quali è attribuita la rappresentanza.

Nel Registro devono inoltre essere iscritte le modificazioni dell'atto costitutivo e dello statuto, il trasferimento della sede e l'istituzione di sedi secondarie, la sostituzione degli amministratori, con indicazione di quelli ai quali è attribuita la rappresentanza, le deliberazioni di scioglimento, i provvedimenti che ordinano lo scioglimento o accertano l'estinzione, il cognome e nome dei liquidatori e tutti gli

altri atti e fatti la cui iscrizione è espressamente prevista da norme di legge o di regolamento.

Il registro è pubblico e, pertanto, accessibile a chiunque abbia interesse a prendere visione dei documenti che hanno dato luogo ad iscrizioni, nonché ad ottenerne estratti o certificati. Inoltre la Regione ha competenza in merito alla dichiarazione di estinzione e devoluzione dei beni che residuano dalla liquidazione ed esercita il controllo e la vigilanza sulle Fondazioni ai sensi dell'art.25 Codice Civile.

#### • **Effetti giuridici del riconoscimento di personalità giuridica**

Al riconoscimento di personalità giuridica consegue come principale effetto la limitazione della responsabilità al patrimonio sociale della Fondazione, con esclusione di una personale responsabilità dei soci o degli amministratori.

Leggi speciali o di settore (Cultura, Sport, etc.) possono subordinare l'accesso a finanziamenti pubblici all'ottenimento del riconoscimento giuridico ed inoltre la normativa tributaria prevede forme di agevolazioni fiscali per le Fondazioni ed Enti no-profit in genere.

#### • **L'istanza di riconoscimento.**

L'istanza di riconoscimento va presentata in bollo e sottoscritta dal legale rappresentante dell'Ente o dal Notaio rogante per conto dell'Ente.

All'istanza devono essere allegate:

- una copia autentica dell'atto costitutivo e statuto redatto per atto pubblico, più due copie semplici;
- una relazione illustrativa dell'attività svolta dall'Ente o, se di nuova costituzione, su quella che svolgerà, debitamente sottoscritta dal legale rappresentante;
- una relazione sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sottoscritta dal legale rappresentante, con la descrizione

degli elementi costitutivi del patrimonio iniziale dell'Ente o fondo di dotazione dell'Ente (mobili e immobili) e dei mezzi finanziari coi quali si intende provvedere in relazione a spese ed eventuali investimenti (conferimenti di soci, eventuali proventi da attività commerciali secondarie dell'Ente, contributi, lasciti, donazioni e quant'altro). La relazione deve essere corredata da documentazione idonea a dimostrare l'esistenza del patrimonio iniziale ai fini di garanzia delle obbligazioni assunte verso terzi e in relazione alle finalità perseguite e consistente nella produzione di certificazioni o dichiarazioni bancarie (ad esempio: apertura di deposito bancario intestato all'Ente, di deposito titoli) o di altra documentazione contabile desumibile dai bilanci (ad esempio: iscrizione di apposito fondo, accantonamenti di quote a riserva, devoluzione di quota);

- una copia dell'ultimo bilancio preventivo e del conto consuntivo approvato, o, in caso di Ente neo-costituito, il prospetto contenente una previsione finanziaria di massima relativa ai primi tre anni di attività prevista o almeno al primo anno;
- l'elenco dei componenti il Consiglio di Amministrazione dell'Ente (o dell'organo amministrativo dell'Ente comunque sia denominato), con l'indicazione delle cariche rispettivamente ricoperte, corredato dai codici fiscali di tutti gli amministratori; (i nominativi degli amministratori, se gli stessi non sono ancora stati nominati al momento della presentazione dell'istanza di riconoscimento, possono essere comunicati anche subito dopo l'avvenuto riconoscimento di personalità giuridica dell'Ente).

#### • **Termine del procedimento**

Il procedimento di riconoscimento di personalità giuridica dell'Ente viene avviato con la data di ricevimento dell'istanza e si conclude entro 45 giorni da tale data, con

Determinazione del Direttore Generale Centrale Affari Istituzionali e Legislativi, salvo i tempi necessari per richiedere ed acquisire documentazione integrativa, che producono la sospensione provvisoria del procedimento.

Il citato atto di riconoscimento e di iscrizione dell'Ente nel Registro Regionale delle persone giuridiche private, viene inviato in copia conforme all'originale, mediante posta raccomandata, alla sede legale dell'Ente.

● **Inoltro della domanda.**

L'istanza di riconoscimento di personalità giuridica e di iscrizione dell'Ente nel Registro Regionale delle persone giuridiche private, deve essere indirizzata a:

Dir.ne Generale Centrale Affari Istituzionali e Legislativi  
Servizio Innovazione e Semplificazione amministrativa  
Viale Aldo Moro 52, 40127 Bologna.

## **7d. L'iter costitutivo**

L'itinerario di costituzione della proposta Fondazione ha come essenziale premessa sia l'individuazione da parte dell'Amministrazione comunale dei possibili partner interessati alla gestione della struttura contenente il Centro culturale previsto, sia una valutazione approfondita sulle risorse disponibili a livello di patrimonio e a livello di gestione con una proiezione almeno triennale.

Solo successivamente infatti potrà procedere l'iter amministrativo che individua le varie fasi ed i soggetti in esse coinvolti.

All'inizio la sottoscrizione di un Protocollo di Intenti fra i possibili fondatori, che sintetizzi il carattere dell'accordo, costituisce certamente non un obbligo, ma una buona base di partenza.

Sul piano più strettamente giuridico-amministrativo va da sé che la Fondazione deve essere costituita con atto

pubblico alla presenza del Notaio, che provvederà anche alla sua registrazione. Dunque la prassi (versamenti, atto costitutivo, statuto, registrazione) è analoga a quella prevista per la costituzione delle società di capitale.

Una procedura da attivare appositamente è invece quella tesa al riconoscimento della personalità giuridica della Fondazione, già descritta in precedenza.

L'ultimo atto è quello relativo alla concessione d'uso da parte del Comune di Predappio alla Fondazione della struttura dell'Ex casa del Fascio e dell'Ospitalità.

Tale convenzione, possibilmente accompagnata anche da uno specifico contratto di comodato, assume una grande importanza perché dovrà regolare una serie di aspetti molto diversificati relativi alla conservazione e all'uso degli spazi e costituirà il riferimento sostanziale della futura gestione. Lo stesso atto può fungere anche da "contratto di servizio" per l'affidamento di parte dei servizi culturali ai sensi del comma 3 dell'art. 113 bis del Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, di cui al D.Lgs. n.267 del 18.8.2000, come modificato dalla L. n. 448 del 2001.

## **Capitolo ottavo**

### **Programma di intervento**

#### **Costi di attuazione**

Il progetto preliminare per i lavori di restauro e rifunzionalizzazione dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità, recentemente ridefinito dall'Area Lavori Pubblici del Comune di Predappio, prevede una spesa complessiva di € 4.991.970,00 (euro quattromilioninovecentonovantunomilanovecentosettanta/00).

Per la determinazione sommaria della spesa si sono considerate le superfici comprensive delle murature perimetrali, valutando per ogni singolo intervento di restauro e di consolidamento il reale stato dei luoghi, la rigorosa e puntuale metodologia delle opere al fine di eseguire un corretto intervento di recupero finalizzato alle destinazioni proposte.

La formulazione dell'elenco prezzi e relative voci generali per il computo metrico relativo alla stima definitiva dell'intero progetto, dovrà tenere conto dei seguenti prezziari.

- Prezziario Integrativo Opere di restauro – Approvato con voto del 30706/1994 dal Provveditorato OO.PP. di Bologna – adottato dalle Soprintendenze per i Beni Architettonici e per il paesaggio di Bologna e Ravenna, Soprintendenza archeologica di Bologna, Soprintendenze per i Beni Artistici Storici e Demoantropologici di Bologna, Modena e Parma;
- Elenco prezzi per le opere di riparazione e consolidamento sismico di edifici esistenti – Regione Emilia Romagna allegato alla DGR n. 1848 del 19/10/1998 – art. 19, comma 1 D.L. 6/98 convertito in legge n. 61/98, articoli 3,5 e seguenti della L.R. 24798;

- Elenco prezzi della Camera di Commercio Industria e Artigianato della Provincia di Forlì-Cesena;
- Prezzi correnti di mercato corredati da analisi del prezzo.

Nell'allegata tabella si riporta il calcolo sommario della spesa, suddiviso per categorie di lavorazione:

	LAVORAZIONE	
1	Predisposizione area di cantiere	10.000,00
2	Ponteggi e puntellamenti	80.000,00
3	Consolidamenti strutturali	450.000,00
4	Risanamento murature	280.000,00
5	Risanamento copertura, smaltimento acque meteoriche	200.000,00
6	Vespai e massetti	150.000,00
7	Pavimentazioni e opere in pietra naturale	350.000,00
8	Intonaci e tinteggiature	220.000,00
9	Opere di restauro pittorico, ligneo, e lapideo	200.000,00
10	Infissi interni ed esterni	220.000,00
11	Ascensore e opere per l'eliminazione delle barriere architettoniche	180.000,00
12	Impianto di riscaldamento e trattamento aria	450.000,00
13	Impianto idrico sanitario	200.000,00
14	Impianto antincendio	70.000,00
15	Impianti elettrici, speciali compreso fornitura corpi illuminanti	320.000,00
16	Fognature ed allacciamenti	100.000,00
17	Assistenze agli impianti meccanici, elettrici e speciali	150.000,00
18	Realizzazione area sosta e parcheggio	100.000,00
	Totale importo esecuzione dei lavori	3.730.000,00
	Importo per l'esecuzione dei piani di sicurezza	110.000,00
	<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>3.840.000,00</b>

QUADRO TECNICO ECONOMICO						
N°	Sub 1	Sub 2	Descrizione	Importi	Parziali	Totali
<b>A</b>			<b>LAVORI</b>			
	1		a corpo	0,00		
	2		a misura	3.730.000,00		
	3		in economia	0,00		
			<b>Sommano</b>	<b>3.730.000,00</b>		
			Oneri per la sicurezza non soggetti a ribasso	110.000,00		
			<b>Sommano i lavori al netto oneri I.V.A.</b>	<b>3.840.000,00</b>	<b>3.840.000,00</b>	<b>3.840.000,00</b>
<b>B</b>			<b>SOMME A DISPOSIZIONE DELLA STAZIONE APPALTANTE PER:</b>			
	1		lavori in economia previsti in progetto ed esclusi dall'appalto	60.000,00		
	2		rilievi, accertamenti ed indagini	12.500,00		
	3		allacciamenti ai pubblici servizi	15.000,00		
	4		imprevisti	50.000,00		
	5		acquisizioni aree ed immobili	0,00		
	6		spese tecniche per progettazione, direzione lavori, coordinatore per la sicurezza, assistenza, contabilità, ecc.	450.000,00		
	7		attività di consulenza e supporto	12.000,00		
	8		eventuali spese per commissioni giudicatrici	5.000,00		
	9		spese per pubblicità e, ove previsto, per opere artistiche	12.000,00		
	10		spese per accertamenti di laboratorio e collaudi	22.000,00		
			<b>Sommano le somme a disposizione della Stazione Appaltante al netto oneri I.V.A.</b>	<b>638.500,00</b>	<b>638.500,00</b>	
	11		Oneri I.V.A.			
			Su A lavori – 10%	384.000,00		
			Su B1, B2, B3, B6, B7, B8, B9, B10 (22%)	129.470,00		
			<b>Sommano gli oneri I.V.A.</b>	<b>513.470,00</b>	<b>513.470,00</b>	
			<b>Sommano le somme a disposizione della Stazione Appaltante compreso oneri I.V.A.</b>		<b>1.151,970</b>	<b>1.151,970</b>
			<b>TOTALE PROGETTO</b>			<b>4.991.970,00</b>

## Fonti di finanziamento

Per il finanziamento dell'opera è previsto un piano finanziario con l'accesso a fonti diversificate trattandosi di un intervento di interesse nazionale ed internazionale.

In particolare tali fonti, che sono rappresentate nella seguente tabella, costituiscono, pur richiedendo una serie di verifiche e conferme, il quadro generale ipotizzato.

N.	Fonte finanziaria	Linea	Importo
1	Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	Parco del 900	500.000,00
2	POR/FESR 2014/2020	Asse 5	2.000.000,00
3	Comune di Predappio	Risorse proprie	491.970,00
4	Stato	Intervento ad hoc	2.000.000,00
	TOTALE		4.991.970,00

Delle suddette risorse alcune risultano già disponibili, cioè lo stanziamento della Fondazione Cassa dei Risparmi (1) e le risorse del Comune di Predappio (3) derivanti dalla alienazione delle quote azionarie di partecipazione alla Società Hera.

Per le risorse disponibili nell'ambito della programmazione prevista dal POR dell'Emilia-Romagna nel quadro dei fondi FESR 2014/2020 (2) è in corso la definizione delle modalità di accesso e la negoziazione avrà tempi non particolarmente lunghi.

Al riguardo si precisa che le indicazioni contenute nel documento generale predisposto dalla Regione Emilia-Romagna, per quanto concerne l'Asse 5 (Valorizzazione delle risorse artistiche, culturali ed ambientali), si fa esplicito riferimento a progetti in grado di valorizzare, nelle città d'arte, anche con riferimento alle "aree interne", il patrimonio culturale, potenziandolo come attrattore in grado di sviluppare l'accessibilità turistica al territorio.

Il concorso finanziario dello Stato (4) dovrà essere invece negoziato con gli organismi competenti e definito con specifici provvedimenti.

Nel caso in cui la messa a disposizione delle risorse non rispetti una tempistica unitaria, consentendo un unico intervento attuativo, viene prospettata la possibilità di procedere all'intervento con un primo lotto di lavori corrispondente ad uno stralcio funzionale del progetto, relativo all'ala nord dell'edificio ed al corpo centrale di accesso, privilegiando la funzione connessa alla realizzazione del comparto museale.

L'importo di detto stralcio ammonterebbe in via previsionale ad € 2.991.970,00, corrispondenti ai finanziamenti previsti ai punti 1, 2 e 3 della tabella.

In tale prospettiva verrebbe garantito, alla conclusione dei lavori e dopo la realizzazione dell'allestimento espositivo, di cui è previsto che si faccia carico l'organismo gestionale, l'accesso del pubblico all'area del museo, col rinvio ad una successiva fase dell'attivazione del centro studi e ricerche, con i suoi servizi di natura culturale (biblioteca, emeroteca, videoteca, fototeca, ecc.), e della realizzazione dei servizi di ristorazione ipotizzati al piano terra e sopra la copertura dell'edificio. Anche per l'arredamento di tali ultimi servizi è previsto l'intervento dell'organismo gestore.

## Cronologia dell'intervento.

Per prospettare l'itinerario attuativo del progetto di riuso dell'Ex Casa del Fascio e dell'Ospitalità di Predappio viene assunta come atto preliminare l'acquisizione dell'edificio in proprietà da parte del Comune sulla base delle procedure previste dal D.Lgs 85/ 2010, rispetto alle quali il presente programma costituisce la documentazione di cui all'art.5, comma 5.

Tali procedure condurranno in tempi brevi all'atto formale di trasferimento della proprietà, col coinvolgimento dell'Agenzia del Demanio e del Segretariato regionale del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo per l'Emilia-Romagna.

Dopo di che si procederà, una volta selezionato il gruppo di progettazione, alla redazione del Progetto generale definitivo e successivamente dello strumento progettuale esecutivo, eventualmente limitato ad un primo stralcio funzionale come previsto nel precedente punto 8b, nel caso in cui le risorse disponibili non consentano di procedere all'intervento in un'unica soluzione.

Il progetto definitivo dovrà essere redatto facendo riferimento alle destinazioni d'uso ed ai criteri indicati nel presente programma e dovrà rispettare, per quanto concerne il comparto espositivo, le Linee Guida approvate dall'Amministrazione comunale.

Naturalmente la tempistica terrà conto della progressione temporale richiesta dai procedimenti relativi alla corresponsione dei finanziamenti, sia che si tratti di risorse stanziare nell'ambito dei Fondi Strutturali che di altra provenienza.

In particolare la cantierabilità dell'opera ed i tempi di realizzazione rispetteranno le scadenze previste ai vari livelli.

Per quanto concerne l'appalto dei lavori, si valuta positivamente l'opportunità che la funzione di Stazione Appaltante sia svolta dalla Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio per le province di Ravenna, Forlì-Cesena, Rimini.

Per ciò che concerne la problematica gestionale, si ritiene opportuno procedere alla costituzione dello strumento previsto (Fondazione di partecipazione) prima dell'avvio dei lavori, affinché lo stesso possa accompagnare l'intervento con attività collaterali ed iniziative nazionali ed internazionali che contribuiscano a mantenere alto il livello di indotto culturale che tale progetto richiede.

In particolare potrà essere potenziata la ricerca già in essere di partner e sponsor, anche in ambito privato, che possano concorrere ad implementare, anche finanziariamente, la qualità del progetto.

L'allestimento museale e l'arredamento complessivo della struttura sono demandati ad un investimento dell'organismo gestionale, il quale potrà eventualmente anche accedere ad altre fonti finanziarie rivolte alla sua attività, nonché dei vari partner commerciali della gestione.

Particolare attenzione sarà rivolta ai bandi proposti dall'Unione Europea, alla partecipazione a reti ed organismi tematicamente interessati all'oggetto dell'intervento e già operativi (EUROM, ATRIUM, ecc.), nonché a linee accessibili di altri Assi dei Fondi Strutturali.

Il successivo diagramma di Gantt rappresenta la cronologia prevista per l'intervento.

In merito ad esso si precisa che l'inizio del processo è costituito dall'efficacia dell'atto formale di acquisizione dell'edificio in proprietà da parte del Comune, la cui data è in corso di definizione, mentre le fasi successive sono identificate cronologicamente attraverso l'utilizzo di uno o più segmenti, aventi carattere bimestrale.

Azione	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sottoscrizione Protocollo di Intenti	■	■	■			
Definizione iter per trasferimento proprietà	■	■	■			
Selezione gruppo di progettazione		■	■			
Manifestazione di interesse POR/FESR		■	■			
Redazione Progetto Generale Definitivo		■	■			
Costituzione Organismo di gestione			■	■	■	
Approvazione della Soprintendenza			■	■		
Redazione Esecutivo Primo Stralcio			■			
Gara d'appalto aggiudicazione Primo Stralcio			■	■		
Lavori Primo Stralcio				■	■	■
Allestimento Museo (*)					■	■
Collaudi					■	■
Affidamento gestione (*)					■	■
Avvio attività Museo (*)						■
Iter per l'ottenimento di finanziamento statale		■	■	■		
Redazione Esecutivo Secondo Stralcio			■			
Gara d'appalto aggiudicazione Secondo Stralcio			■	■		
Lavori Secondo Stralcio				■	■	■
Collaudo						■
Arredamento (*)						■
Avvio attività intera struttura (*)						■