

enti locali e altri soggetti pubblici e privati, tramite acquisto di azioni di nuova emissione, per un importo non superiore al 60 per cento del capitale sottoscritto dallo Stato. Tuttavia questa opportunità, che evidentemente esprime l'intento del legislatore di associare, in una azione integrata, tutti i principali attori del settore, anche per il rispetto delle attribuzioni di rango costituzionale delle regioni e delle autonomie locali, fino ad oggi non è stata colta.

D'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, il Ministero per i beni e le attività culturali esercita i diritti dell'azionista per quanto riguarda i profili patrimoniali e finanziari. Vi provvede, in base all'articolo 5, comma 2, lettera l, del DPR 26 novembre 2007, n. 233 ("Regolamento di riorganizzazione del Ministero per i beni e le attività culturali, a norma dell'articolo 1, comma 404, della legge 27 dicembre 2006, n. 296"), il Direttore generale per il bilancio, la programmazione economica, la promozione, la qualità e la standardizzazione delle procedure.

Le norme primarie dettano specifiche regole in materia di: costituzione della Società e della stessa individuazione della sede; contenuti dell'oggetto sociale e quindi dei compiti fondanti; capitale iniziale; provenienza statale della principale fonte di finanziamento; composizione e nomina degli organi; obbligo del Ministero per i beni culturali di presentare al Parlamento una relazione annuale sull'attività di ARCUS.

Merita, in particolare, di essere sottolineato come, nel definire l'oggetto sociale, la legge abbia individuato direttamente la principale missione istituzionale della Società, che non è quella di fungere da soggetto esecutore (ARCUS non è mai stazione appaltante), ma da organismo "facilitatore", chiamato a svolgere compiti di promozione e di sostegno di progetti ed iniziative di investimento, sia per il restauro ed il recupero dei beni culturali, sia per altri interventi a favore delle attività culturali e nel settore dello spettacolo.

Per il perseguimento delle funzioni istituzionali la Società può contrarre mutui nell'ambito delle risorse da individuare ai sensi dell'articolo 60, comma 4, della legge 27 dicembre 2002, n. 289 (legge finanziaria per il 2003), pari al 3 per cento degli stanziamenti (limiti di impegno) previsti nell'apposito capitolo del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti. Percentuale elevata al 5 per cento solamente per gli anni 2005 e 2006. La Società può essere destinataria, altresì, di finanziamenti dell'Unione Europea e di altri enti e soggetti, pubblici e privati.

Tuttavia il comma 16, art. 32, della legge 15 luglio 2011, n. 111, di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", ha stabilito che "per l'anno 2011 non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 60, comma 4, della legge 27

dicembre 2002, n. 289².

Conseguentemente sono state azzerate le risorse per finanziare il bando 2011 ed è stata correlata l'identificazione delle risorse per i prossimi anni agli stanziamenti previsti per il "Fondo infrastrutture ferroviarie e stradali".

ARCUS può promuovere la costituzione di imprese o assumere partecipazioni in iniziative strumentali rispetto all'oggetto sociale. In questo quadro va collocata l'iniziativa - di cui dirà più ampiamente nel paragrafo 3.1. (compiti e attività) - di dar vita all'Associazione parchi e giardini d'Italia" (APGI).

Contestualmente la Società svolge un'opera di sensibilizzazione di altri soggetti pubblici e privati per stimolare azioni di co-finanziamento, in modo da ampliare la sua presenza in più settori culturali anche al fine del reperimento di disponibilità immediate ed una più rapida ed economica capacità d'impiego delle risorse, la selezione e promozione di interventi che si caratterizzino come investimenti dotati di effettiva capacità innovativa, oggettivamente diversi rispetto a quelli rimessi all'azione ordinaria delle pubbliche amministrazioni di settore e, soprattutto, in grado di fungere da volano e moltiplicatore della realizzazione progettuale, mediante l'attrazione di ulteriori risorse acquisite sul territorio da soggetti pubblici e privati che ne percepiscano la capacità di generare benefici sociali ed economici - diretti ed indiretti - per l'area interessata e per l'intero Paese. L'esperienza di questi anni ha dimostrato che gli interventi finanziati da ARCUS sono stati spesso aggiuntivi di altri promossi da associazioni ed istituzioni culturali ed economici legati alle aree interessate dagli interventi culturali. Questo, tanto per le iniziative di restauro e di valorizzazione di immobili storici o di siti archeologici, quanto per iniziative musicali, teatrali e cinematografiche.

Completano il quadro normativo, in unione alle norme primarie, quelle principali dello Statuto, che delineano la cornice di riferimento della Società e riguardano: l'ampliamento dell'oggetto sociale e delle fonti di finanziamento; l'estensione delle capacità operative, anche se in via strumentale e non prevalente rispetto ai compiti essenziali; la destinazione degli utili netti ai fini istituzionali (al riguardo l'azionista ha precisato che detti fondi saranno utilizzati, non in base a decisioni autonome della

² "Dall'anno 2012, una quota parte, fino al tre per cento, delle risorse del Fondo di cui al comma 1, è assegnata compatibilmente con gli equilibri di finanza pubblica con delibera del CIPE, alla spesa per la tutela e gli interventi a favore dei beni e le attività culturali. L'assegnazione della predetta quota è disposta dal CIPE, su proposta del Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti e con il Ministro dell'economia e delle finanze. Il Ministro per i beni e le attività culturali presenta al CIPE una relazione annuale sullo stato di attuazione degli interventi finanziati a valere sulle risorse già destinate per le suddette finalità. Per l'anno 2011 non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 60, comma 4, della legge 27 dicembre 2002, n. 289. Dall'anno 2012 il 3 per cento degli stanziamenti previsti per le infrastrutture, di cui all'articolo 60, comma 4, della legge 27 dicembre 2002, n. 289, è definito esclusivamente nei termini di cui al presente comma".

Società, ma solo dietro indicazione specifica dello stesso azionista); il sistema di amministrazione e controllo di tipo tradizionale; l'attribuzione ai sindaci anche della revisione contabile.

I progetti presentati a seguito dei bandi, molte centinaia, ai quali vanno aggiunti quelli pervenuti dai Ministeri, sono oggetto di una "pre-istruttoria" condotta dagli uffici sulla base di valutazioni contenute nelle linee-guida a suo tempo dettate dal Consiglio di amministrazione allo scopo di selezionare le iniziative più idonee a perseguire la missione istituzionale della società, nel rispetto dei canoni di pubblicità, imparzialità e trasparenza, tra l'altro con pubblicazione di tutti gli atti.

Nella seduta dell'8 febbraio 2011 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Manuale delle procedure interne (ulteriormente aggiornato con delibera dell'Amministratore Unico del 20/12/2012) nonché i Modelli di organizzazione *ex lege* n. 231/2001, entrambi nelle versioni aggiornate.

Le decisioni sui progetti vengono adesso assunte dall'Amministratore Unico che ne preannuncia l'adozione nel corso di riunioni periodiche (per lo più mensili) alla presenza del Collegio dei revisori dei conti e del Magistrato della Corte dei conti delegato al controllo.

Al fine di migliorare la comunicazione sull'attività istituzionale è stata resa disponibile una versione aggiornata del sito web della Società: www.arcusonline.org, contenente per la prima volta, anche i dati finanziari dell'azienda (bilanci).

In particolare, in sede di "pre-istruttoria" si è ritenuto di dover prendere in considerazione, al fine di considerare le ricadute degli investimenti in cultura, tenuto conto del fatto che le istituzioni e le manifestazioni culturali contribuiscono certamente all'economia del territorio:

1) l'oggetto dell'intervento e le caratteristiche del promotore, in modo che sia identificabile la qualità e l'importanza generale del progetto;

2) l'impatto del progetto sul territorio, in modo da verificare se dalla sua realizzazione sia evidente l'effetto socio-culturale dell'iniziativa, con incremento dei flussi turistici, con conseguenti ricadute positive sull'occupazione;

3) la circostanza che l'effetto del progetto non sia effimero, nel senso che risulti culturalmente significativo, tale da giustificare l'impiego di fondi pubblici, anche in settori, come lo spettacolo, nel quale le iniziative si realizzano in una manifestazione o in una stagione.

In sostanza ARCUS si è indirizzata verso una valutazione degli effetti degli investimenti in cultura mettendo a punto una metodologia di analisi *ex ante* ed *ex post*, da un lato per scegliere dove investire le risorse, dall'altro per verificare che gli

effetti della spesa siano stati quelli previsti e sperati. In particolare utilizzando l'analisi dell'impatto economico, una tecnica mutuata dall'economia del turismo che consente di calcolare gli effetti di un - o di un'istituzione culturale - sull'economia del territorio (numero dei visitatori, posti di lavoro, ecc.).

L'adozione di linee direttive è stata ritenuta, altresì, condizione necessaria per abbandonare definitivamente quegli interventi "a pioggia" e quella politica di iniziative "frammentate", siccome si è espressa più volte la Corte nelle sue relazioni, che hanno caratterizzato soprattutto la fase commissariale della gestione e destato perplessità sul ruolo di ARCUS e critiche sulla scelta dei destinatari degli interventi, peraltro individuati, non va dimenticato, dai Ministeri di riferimento. In tal modo la Società ha potuto dedicare la sua attenzione al finanziamento di interventi non meramente sostitutivi o integrativi di quelli ordinari delle amministrazioni, che non avrebbero giustificato il ricorso alla formula societaria.

1.2 Con riferimento all'attività svolta dal Consiglio di amministrazione e, dopo l'assunzione delle responsabilità di gestione da parte dell'Amministratore unico, da quest'ultimo, vanno ricordati ancora i profili critici segnalati in ordine al Regolamento adottato con decreto interministeriale 24 settembre 2008, come l'incongruenza - già segnalata nella precedente relazione - della mancata previsione dell'approvazione dei progetti, in via definitiva, dal Consiglio di Amministrazione, per cui, al momento, la Società attua una mera compilazione dell'elenco dei progetti valutati positivamente a seguito della prescritta attività istruttoria.

Dubbi sono emersi, altresì, sulla tempistica stabilita dal regolamento, che individua i termini, del 30 aprile, per la presentazione delle domande, e del 30 maggio per la "raccolta di tutte le proposte presentate", data entro la quale deve essere condotta la "relativa istruttoria per il profilo finanziario-tecnico-economico ed organizzativo". Le perplessità di ARCUS muovono dall'esperienza che ha messo in rilievo l'insufficienza del termine di trenta giorni per l'esame dei progetti che si sono attestati annualmente intorno al numero di mille. ARCUS ha, pertanto, proposto al Ministero per i beni e le attività culturali di stabilire un termine più congruo, individuato in sessanta giorni. Nell'occasione è stato suggerito, altresì, allo stesso Ministero di individuare criteri più stringenti per la partecipazione al bando di gara.

La richiesta è stata ribadita nel Piano d'impresa aggiornato nel 2011.

In generale, occorre ancora constatare che l'intera procedura per la definizione delle risorse da rendere utilizzabili da parte di Arcus per l'attuazione dei Decreti

Interministeriali programmatici e di indirizzo è farraginosa, incerta ed estremamente diluita nel tempo. Basti pensare che la procedura riferita ai fondi necessari a finanziare il Decreto Interministeriale di programmazione e indirizzo emanato il 1° dicembre 2009, è iniziata nel febbraio-marzo 2009 e ha avuto termine solo a fine dicembre 2010.

Per i finanziamenti relativi al Decreto interministeriale del 1° dicembre 2009 deliberati dal CdA, visto quanto appena sopra evidenziato, ovvero che la procedura di reperimento dei fondi si è conclusa a fine dicembre 2010, è stato possibile procedere alla stipula delle convenzioni già da fine gennaio 2011.

2. Organi e assetto organizzativo

2.1 A conferma della peculiare natura pubblica di ARCUS, le norme primarie che ne hanno previsto la costituzione - derogatorie di quelle generali sulle società - regolano direttamente il modello di governo (individuato in quello tradizionale: Assemblea, Consiglio di amministrazione, Presidente, Collegio dei sindaci), la titolarità delle azioni (intestata al Ministero dell'economia) e il corrispondente esercizio dei poteri (attribuito al Ministero per i beni culturali, d'intesa con quello dell'economia, per i profili patrimoniali e finanziari), oltre alla stessa composizione e nomina degli organi (sottratte ai poteri dell'assemblea come, invece, accade nella generalità delle società pubbliche). Per questi ultimi, lo Statuto riproduce le disposizioni del codice civile per quanto riguarda il funzionamento e le rispettive competenze.

Il Consiglio di amministrazione della Società, composto da sette membri, compreso il presidente, è nominato con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti. Tre dei componenti del Consiglio sono designati dal Ministro dell'economia e delle finanze. Per la nomina del Presidente è previsto siano sentite le competenti Commissioni permanenti della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica.

Il Consiglio è nominato per un triennio, non per tre esercizi, come dispone l'art. 2383 del codice civile e come è previsto per il Collegio dei sindaci. Il Consiglio attualmente in carica è stato nominato con decreto del 18 novembre 2008, al termine della lunga gestione commissariale di cui si è innanzi detto.

Il 18 novembre 2011 è scaduto il mandato del Consiglio di Amministrazione, il quale è rimasto in carica per quarantacinque giorni in base alle disposizioni dell'art. 3 del decreto legge 16 maggio 1994, n. 293, convertito, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, della Legge 15 luglio 1994, n. 444 (il periodo è stato calcolato dall'approvazione dell'ultimo bilancio approvato il 10 maggio 2011).

Successivamente, come già riferito, è stato nominato un amministratore unico in persona del Presidente allora in carica.

È affidata all'assemblea la fissazione dei compensi dei titolari degli organi, che sono stati determinati, in conformità con le disposizioni recate dalla legge finanziaria n. 296/2006 (art. 1, comma 505). La retribuzione del Presidente è stata fissata in euro 27.000,00 annui (ugualmente la retribuzione dell'Amministratore unico, come espressamente stabilito dal d.i. che lo ha nominato), quella dei consiglieri in 13.500,00. Per il Collegio sindacale euro 18.000,00, per il Presidente, ed euro 9.000,00 per ciascuno dei due sindaci effettivi.

Nessun compenso è previsto per il magistrato della Corte dei conti delegato al controllo.

Il C.d.A. ha deliberato il rinnovo, senza variazioni del compenso, dell'incarico ai membri dell'Organismo di Vigilanza, a far data dal 27 ottobre 2011. È stato, inoltre, rinnovato l'incarico, a titolo gratuito, di componente interno di detto Organismo al Direttore Generale.

Il Consiglio di amministrazione, adesso l'Amministratore Unico, riferisce trimestralmente al Ministro per i beni e le attività culturali ai sensi del decreto interministeriale 24 settembre 2008, n. 182, recante "Disciplina dei criteri e delle modalità per l'utilizzo e la destinazione per la tutela e gli interventi a favore dei beni e delle attività culturali della quota percentuale degli stanziamenti previsti per le infrastrutture". L'obiettivo delle relazioni è quello di provvedere, nell'adempimento dei compiti affidati ad ARCUS, ad assicurare un continuo flusso di dati informativi verso i Ministeri di riferimento, anche al fine della valutazione delle modalità di impiego dei finanziamenti pubblici, nonché degli obiettivi conseguiti con gli interventi realizzati.

In tal modo ARCUS fornisce ai Ministeri vigilanti elementi per il controllo e monitoraggio costante sullo stato di realizzazione degli interventi ammessi al finanziamento al fine di verificare l'esatto adempimento delle condizioni e degli obblighi richiesti.

Il fine è altresì di fornire tutti gli elementi utili a consentire al MiBAC di stilare la propria relazione annuale al Parlamento (art. 9, decreto 24 settembre 2008, n. 182).

2.1.2 Il Collegio dei sindaci è regolato dalle norme istitutive della Società - in deroga a quelle del codice civile - che ne prescrivono la composizione (tre membri effettivi e due supplenti) e la nomina da parte del Ministro per i beni culturali, su designazione del Ministro dell'economia, per il presidente ed un membro effettivo. Clausole statutarie fissano la durata in tre esercizi - riproducendo, in questo caso, la corrispondente norma civilistica - dispongono la possibile conferma e affidano allo stesso collegio anche la funzione di revisione contabile, in applicazione della deroga consentita dall'art. 2409-bis, comma 3, del codice civile.

Il Collegio è stato rinnovato in data 27 luglio 2010 con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali.

Va segnalato il nuovo impulso impresso alle attività del Collegio, che ha effettuato - su iniziativa del Presidente - una verifica del sistema contabile e dei libri societari presso la sede dell'impresa che svolge il relativo servizio esternalizzato. È, inoltre, proseguita l'analisi dei più importanti atti di gestione, la periodica esecuzione

delle verifiche di cassa entro la prescritta scadenza trimestrale, l'azione costante di supporto alla struttura della Società per il migliore andamento gestionale e per la puntuale applicazione delle norme in materia contrattuale, soprattutto in occasione del rinnovo degli incarichi per l'affidamento delle funzioni aziendali esternalizzate.

2.1.3 Le norme statutarie sul Direttore generale prevedono che sia nominato – su proposta del Presidente – dal Consiglio di amministrazione, alle cui riunioni partecipa con voto consultivo ed al quale spetta la determinazione dei poteri, del compenso e della durata in carica. L'attuale Direttore, nominato per la prima volta per un triennio, dal 17 maggio 2004, è stato da ultimo riconfermato il 1° dicembre del 2010 per il successivo triennio.

Al Direttore sono stati attribuiti ampi poteri per la gestione ordinaria, con la facoltà di compiere gli atti idonei al perseguimento degli scopi sociali, elencati in via esemplificativa nel provvedimento di conferimento dell'incarico e nell'ambito di tetti di spesa determinati (incrementati nei casi di intesa con il Presidente). In un successivo momento al Direttore generale è stata conferita una ulteriore delega – nell'ambito di un budget complessivo (di 100.000 euro) – per l'approvazione di singoli progetti di intervento (sino a 20.000 euro per ciascuno e sentito previamente il Presidente), con obbligo di informarne il Consiglio di amministrazione in occasione della prima riunione successiva.

La verifica del suo operato è affidata alle relazioni quadrimestrali dallo stesso redatte, in attuazione delle specifiche clausole del contratto di assunzione.

2.2 Come sottolineato nei precedenti referti, la struttura organizzativa – in linea con il disegno legislativo, le indicazioni interministeriali ed i piani di impresa adottati – si uniforma a criteri di economicità e di efficienza e quindi alla massima snellezza e flessibilità, graduata sui compiti da svolgere, mirando ad assicurare il più efficace perseguimento delle funzioni aziendali. Sono state rinviate, pertanto, assunzioni stabili, ad evitare immediati appesantimenti dei costi fissi, con esternalizzazione di alcune funzioni aziendali (contabili, legali ed informatiche), anche per facilitare l'immediata operatività aziendale, fruendo di esperienze professionali consolidate.

Nella stessa logica, si è fatto ricorso all'assegnazione temporanea di un piccolo contingente di personale appartenente al Ministero per i beni culturali, in attuazione dell'art. 23-bis del D.L.vo n. 165/2001, che prevede la possibilità dell'applicazione di dipendenti pubblici presso le imprese private. Il relativo protocollo ha autorizzato

l'impiego di quattro unità del predetto Ministero – con oneri ripartiti, in base alla normativa all'epoca vigente, a carico del Ministero per il trattamento principale e di ARCUS per i compensi aggiuntivi – inserite in un progetto volto alla valorizzazione delle risorse culturali ed economiche del territorio e, nel contempo, all'accrescimento della qualificazione professionale dei dipendenti ministeriali, attraverso esperienze innovative e capacità ispirate a criteri di managerialità.

L'assetto del nucleo stabile dei dipendenti della Società e quello degli "altri componenti" è indicato nel prospetto che segue.

Il C.d.A. ha approvato altresì il budget aziendale per il 2012. Si osserva che l'ipotesi di budget per il 2012 per le spese ordinarie di gestione, pari a € 1.832.500,00, è leggermente inferiore a quanto previsto per il 2012 dal Piano d'Impresa, e cioè € 1.862.500,0, con una variazione in difetto complessivamente di € 30.000,00, pari a - 2,6% circa.

In riferimento all'applicazione della norma sul contenimento delle spese (D.L. 31/05/2010 n. 78, convertito con modificazioni nella Legge 30 luglio 2010 n. 122), recante "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*", la Società ha provveduto ad operare per l'esercizio 2011 la riduzione delle spese relative a studi e consulenze (sono state azzerate), per relazioni pubbliche, convegni, mostre e pubblicità (anche in questo caso sono state azzerate) e per la formazione (ridotte al 50% della spesa sostenuta nel 2009, portando la previsione ad € 590,00 su base annua).

Inoltre, in applicazione all'art. 9, comma 2, della suddetta normativa, è stata disposta la riduzione del 5% sui trattamenti economici del personale per importi tra € 90.000 ed € 150.000, e del 10% sui trattamenti economici del personale per importi superiori ad € 150.000, e si sono mantenute inalterate le retribuzioni spettanti al personale, riferendosi a quelle maturate al 31/12/2010. Dopo la sentenza della Corte costituzionale n. 223 dell'11 ottobre 2012 le dette somme sono state restituite.

Organico	31/12/2010	31/12/2011
Dirigenti	2	2
Impiegati	4	4
Altri componenti	7	4

- *tra gli Altri componenti, è compreso il direttore generale, che ha un incarico confermato in data 01/12/2010 per il triennio 2011-2013 con contratto di collaborazione co.co.co., a n. 2 collaboratori assegnati temporaneamente presso Arcus dal Ministero per i Beni e per la Attività Culturali, e infine ad un collaboratore a progetto impegnato nelle attività relative alla fase di istruttoria e monitoraggio progettuale.*

Le variazioni intervenute si riferiscono esclusivamente agli altri componenti e sono rappresentate dalla cessazione in corso d'anno di tre contratti, rispettivamente per due risorse assegnate dal MiBAC e per un collaboratore giornalista addetto alle relazioni esterne.

Il contratto nazionale di lavoro applicato è quello del settore del commercio.

Nella voce "altri componenti" viene compreso il personale assegnato dal Ministero per i beni culturali, che alla scadenza triennale ha visto la conferma per la medesima durata, ma limitata a sole due unità, anche per effetto della nuova disciplina escludente l'accollo dell'intero trattamento principale a carico dell'amministrazione di appartenenza. La stessa voce include - oltre al Direttore generale - i collaboratori a progetto impegnati in attività di istruttoria e monitoraggio progetti e in attività di comunicazione e relazioni esterne, che hanno visto due cessazioni e la istituzione di un nuovo rapporto, per le attività di istruttoria e monitoraggio.

Il prospetto che segue analizza le risorse umane interne ed i corrispondenti costi, rilevati sulla base di dati finanziari di cassa e non raffrontabili a quelli del conto economico.

RISORSE INTERNE E COSTI

	Unità in servizio 2010	Unità in servizio 2011	Qualifica o livello	Retribuzione lorda 2010	Costo aziendale 2010	Retribuzione lorda 2011	Costo aziendale 2011
Direttore generale	1	1	co.co.co	153.333,33	163.845,56	183.000,00	193.680,25
Direttore centrale	1	1	dirigente	117.454,48	181.763,67	123.433,01	184.646,86
Direttore amm.vo e finanziario	1	1	dirigente	68.020,48	114.059,14	73.504,75	116.904,05
Receptionist	1	1	receptionist Liv. 5	23.771,53	32.064,27	25.632,71	35.206,78
Responsabile affari legali e societari (contratto fino al 30/11/2011)	1		assegnatario	35.780,00	84.212,75 (A)	37.965,00	86.100,67 (A)
Direttore progetto (Mibac)	1	1	assegnatario	29.429,96	88.213,74 (B)	33.945,63	93.119,07 (B)
Direttore progetto (Mibac)	1	1	assegnatario	10.780,00	27.883,08 (C)	10.480,00	27.370,86 (C)
Direttore progetto (Mibac - dal 3/02/2010 in sostituzione del precedente fino al 31/12/2009) in pensione dal 31/12/2011	1		assegnatario	18.670,00	70.276,23 (D)	24.212,00	80.985,71 (D)
Direttore progetto in astensione obbligatoria per maternità nel 2011	1		Imp. Liv.2	24.506,97	35.950,52 (E)	19.911,12	27.917,78 (E)
Direttore di Progetto sostituto della dipendente in maternità		1	Sostituzione per maternità			10.664,20	12.988,42 (E)
Architetto di progetto (co.co.co. dal 23/03/2009)	1	1	co.co.co	20.000,00	22.320,00	20.000,00	22.319,86
Assistente amm.vo (dal 03/05/2010)	1	1	Imp. Liv.3	15.682,73	23.531,80	27.344,27	37.246,68
Office manager (dal 01/07/2010)	1	1	Imp. Liv.2	13.864,07	20.953,50	36.317,00	49.329,14
Addetto relazioni esterne (dal 01/12/2010 al 30/11/2011)	1		collab.giornalista	2.500,00	2.762,00 (F)	27.500,00	30.682,37 (F)
TOTALE	13	10		533.793,55	867.836,26	653.909,49	998.498,50

L'ammontare complessivo del costo aziendale è influenzato dalla presenza di quattro responsabili di progetto provenienti dal MIBAC per i quali ARCUS rimborsa al Ministero l'ammontare delle retribuzioni.

L'analisi dei costi di funzionamento – desunti dal conto economico – evidenzia, per i compensi agli amministratori (comprensivi di rimborsi spese) un valore di Euro 141,9 per il 2011 rispetto ai precedenti 126,6 del 2010 anno in cui il CDA era incompleto, per le collaborazioni da 189,9 del 2010 si passa a 246,6 nel 2011, registrando un aumento dovuto alla spesa a regime sostenuta per la collaborazione giornalistica iniziata a dicembre 2010 ma poi cessata nel mese di novembre 2011. Registrano un aumento, da 20.233 a 23.965 i rimborsi spese, si riducono i compensi ai sindaci, da 37.379 a 32.763, restano stabili quelli all'organismo di vigilanza, da 12.580 a 12.534.

Se ne fornisce una esposizione analitica mettendo a confronto i dati degli esercizi 2008, 2009, 2010 e 2011:

Prospetto aggiornato con valori 2011

Ricostruzione spese in outsourcing 2008-2009-2010 2011 – Arcus Spa

Descrizione	Saldo al 31/12/2008	Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2010	Saldo al 31/12/2011
Spese legali	39.168	39.360	50.336 (di cui 10.976 per cause civili straordinarie)	105.075 (di cui 40.595 per redazione pareri esterni e istruttorie)
Spese gestione amministrativa e fiscale	62.400	62.400	62.400	68.692
Spese attività informatiche e canoni noleggio attrezzature informatiche	43.888	45.185	48.976	71.122
Spese notarili (atto di messa a disposizione Mutuo Cassa Depositi e Prestiti)				3.040
Totale	145.456	146.945	161.712	247.929

Riscontro con valori indicati nel bilancio di Arcus

Descrizione	Saldo al 31/12/2008	Saldo al 31/12/2009	Saldo al 31/12/2010	Saldo al 31/12/2011
Canoni di assistenza tecnica	895	0	4.214	0
Spese legali, consulenze e notarili	102.214 (di cui 646 spese notarili e pratiche amm.ve)	126.924 (di cui 22.720 spese consulente del Presidente in carica)	131.276 (di cui 11.000 spese notarili ed Euro 7.540 per consulenze esterne e 10.976 per cause civili straordinarie)	176.807
Spese per godimenti di beni di terzi (x canoni attrezzature informatiche)	43.888	44.061	44.762	71.122
Totale	146.102	170.985	180.252	247.929

Merita di essere nuovamente segnalata la spesa, strutturale ed in crescita (per gli adeguamenti Istat e per gli oneri condominiali e di riscaldamento), pari ad euro 185.679 nel 2011 per la locazione della sede operativa.

3. Compiti e attività

3.1 Una valutazione complessiva dell'attività svolta dalla Società consente, in primo luogo, di dare atto che negli ultimi anni, conclusa la gestione commissariale a fine 2008, l'azione di ARCUS è stata caratterizzata da un rinnovato impegno nell'analisi dei progetti presentati, nell'esecuzione dei programmi ministeriali e delle relative convenzioni e nel monitoraggio delle attività di realizzazione dei progetti stessi.

Le attività hanno riguardato le iniziative previste dallo Statuto che, all'art. 3, comma 2, elenca un ampio spettro di interventi di promozione e di sostegno da parte di ARCUS, relativi ad attività finalizzate:

- alla predisposizione di progetti di restauro, recupero e migliore fruizione dei beni culturali;
- alla tutela paesaggistica e dei beni culturali, anche attraverso azioni volte a mitigare l'impatto delle infrastrutture sull'ambiente;
- alla conservazione e al restauro di beni culturali per i quali si rilevi una compromissione dovuta alla presenza di infrastrutture;
- all'esecuzione di campagne di scavi, ovvero di indagini preventive volte ad accertare la presenza di reperti archeologici in sede di realizzazione di infrastrutture;
- al sostegno della programmazione, del monitoraggio e della valutazione degli interventi nel settore dei beni culturali;
- alla promozione di interventi nel settore dei beni e delle attività culturali ed in quello dello spettacolo.

Infine, in relazione alla possibilità, statutariamente prevista, che ARCUS possa promuovere la costituzione di imprese o assumere interessenze, quote o partecipazioni in imprese, purché tali iniziative avvengano in via strumentale ed in misura non prevalente rispetto alle attività che costituiscono l'oggetto sociale, è da segnalare l'iniziativa di dar vita all'"Associazione parchi e giardini d'Italia" (APGI) con l'obiettivo, tra l'altro, di confluire nel progetto europeo denominato "Parks and Gardens of Europe" (PGE), di cui si dirà meglio al punto 3.4. (Progetti "strategici").

Con riguardo alla programmazione ministeriale va confermato che essa ha assunto nel tempo la connotazione di una mera elencazione degli interventi indicati dai Ministeri di riferimento rispetto ai quali l'organo di governo della Società ha curato gli adempimenti istruttori giungendo anche a non ritenere meritevoli di intervento a carico delle disponibilità finanziarie della Società taluni progetti ricompresi nell'elenco

allegato ai decreti. Soprattutto in presenza di soggetti di incerta o recente istituzione. In altre occasioni il Consiglio di amministrazione ha richiesto di introdurre condizioni e garanzie per il buon esito delle iniziative. I tempi delle procedure di perfezionamento dei programmi e delle convenzioni – divenuti esecutivi a distanza di oltre un anno dalle date di adozione dei decreti interministeriali di finanziamento (D.I. 01/12/2009 fondi disponibili 30/12/2010 e D.I.13/12/2010 fondi disponibili 28/09/2012) - ha inoltre comportato frequentemente il sostegno meramente finanziario di progetti oramai avviati o già conclusi, soprattutto nel settore dello spettacolo.

In effetti, nel richiamato contesto, come sottolineato nella precedente relazione, manca tuttora un'adeguata e trasparente programmazione integrata, da attivare ai diversi livelli di governo (statale e locale), previo apporto propositivo specializzato della Società (che ha apprestato uno specifico portale e pubblicato apposite regole per la presentazione delle iniziative progettuali) e con l'intervento dei principali attori (pubblici e privati) esponenti del settore, accompagnata dalla fissazione di specifiche procedure istruttorie e decisionali, che garantiscano pubblicità, trasparenza ed imparzialità.

La programmazione interministeriale dovrebbe conseguentemente assicurare, in coerenza con il ruolo assegnato ad ARCUS, l'individuazione di interventi significativi, per facilitarne il completamento progettuale, migliorarne i processi organizzativi e tecnici, contribuendo, nei casi di necessità ed opportunità, al sostegno finanziario delle singole iniziative, monitorandone lo svolgimento e favorendone il massimo buon esito.

In questa prospettiva, conforme alla vocazione di ARCUS, come consegnata nella legge che ne ha voluto l'istituzione, la necessità dell'adozione di direttive programmatiche deve valorizzare il precipuo ruolo della società, organismo promotore e catalizzatore, con funzione di volano, di iniziative eseguite da altri enti ed in grado di coniugare non solo efficienza ed economicità dei processi aziendali, ma principalmente alti livelli innovativi e qualitativi dei propri interventi e soprattutto capacità di aggregazione di soggetti e risorse sul territorio, moltiplicando le ricadute positive sul piano culturale, sociale ed economico. Resta comunque ancora obiettivo essenziale – preannunciato fin dal primo piano d'impresa del 2004, ribadito nel luglio 2005, nel maggio del 2009 e, infine, nel marzo del 2011, e predisposto a livello teorico nel documento di studio commissionato ad un soggetto specializzato – quello di rendere effettivo un compiuto sistema di indicatori e di informative per la misurazione dell'impatto degli interventi, che dimostri il valore aggiunto creato dall'azione della Società, ne giustifichi la sua persistente validità e costituisca strumento utile anche per sviluppare le funzioni di comunicazione istituzionale e di marketing strategico.

L'attività di ARCUS si svolge attraverso varie fasi: 1) formulazione di un programma operativo generale; 2) definizione delle aree di attività e individuazione dei singoli progetti. In sostanza, in primo luogo vengono messi a punto i programmi di azione in rapporto con gli enti con cui ARCUS coopera, a livello di Autonomie (le Regioni, le Province, etc.), di Fondazioni di origine bancaria e non, di Università, di esponenti della cosiddetta "Società Civile" (come ad es. Civita, FAI, Fondazioni Culturali di varia natura, etc.), di Confederazioni e Autonomie Funzionali (Confartigianato, Confindustria, Confesercenti, Camere di Commercio, etc.).

Il percorso seguito per valutare le possibili iniziative di ARCUS e per decidere, quindi, quali attività avviare, comporta una valutazione sia degli aspetti progettuali (con un esame sostanziale dei progetti proposti), sia degli aspetti finanziari (con una quantificazione delle necessità economiche relative ai singoli progetti).

Sul piano dei prescritti adempimenti formali, va dato atto nuovamente della tempestività con la quale il Consiglio di amministrazione ha riferito, con cadenza trimestrale, ai Ministeri vigilanti, e della relazione annuale al Parlamento, da parte del Ministro per i beni e le attività culturali.

E' proseguito il lavoro di affinamento della convenzione standard utilizzata per i contratti di finanziamento con un'ultima revisione approvata dal CdA il 30 giugno 2011 (ulteriormente aggiornata con delibera dell'Amministratore Unico in data 5 novembre 2012)

3.2 La procedura che presiede all'attività progettuale di ARCUS è definita, come detto, dal Regolamento emanato con D.l. 24 settembre 2008, n. 182. Essa può essere sintetizzata nelle seguenti fasi.

1. Entro il 28 febbraio di ogni anno il Ministro per i beni e le attività culturali e il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti emanano un Atto di indirizzo in cui vengono indicati gli obiettivi di prioritario interesse proposti ad ARCUS per l'attività da svolgere in corso d'anno.
2. Viene quindi emesso da ARCUS l'annuale bando per le domande di finanziamento, che viene evidenziato sul sito web della Società (www.arcusonline.org) e che ha scadenza ordinaria al 30 aprile. ARCUS riceve direttamente le domande avanzate dalle amministrazioni dello Stato, dalle regioni, dalle province, dai comuni e dalle altre persone giuridiche ammesse, mentre le proposte provenienti dalle Direzioni centrali e regionali dei beni culturali transitano attraverso il MiBAC e le proposte provenienti dai Provveditorati OO.PP. transitano attraverso il MIT.