



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

# Territori della Cultura

Rivista on line Numero 54 Anno 2023

Iscrizione al Tribunale della Stampa di Roma n. 344 del 05/08/2010

## RAVELLO LAB 2023

NUMERO SPECIALE

XVIII edizione Ravello Lab

**LE PAROLE DELLA CULTURA**

- *La formazione per il lavoro nella cultura*
- *Le relazioni culturali internazionali*

Ravello 19/21 ottobre 2023



# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

<b>Comitato di Redazione</b>	<b>5</b>
Alfonso Andria, Andrea Cancellato, Vincenzo Trione Le parole della Cultura non sono mai ostili	<b>8</b>
<b>Contributi</b>	
Alessandra Vittorini Coltivare le relazioni	<b>14</b>
Giovanna Barni Pubblico e privato per una cultura plurale e diffusa	<b>22</b>
<b>Panel 1: La formazione per il lavoro nella cultura</b>	
Adalgiso Amendola Formazione e lavoro nel sistema culturale	<b>28</b>
Salvatore Amura Alcune considerazioni	<b>40</b>
Maria Grazia Bellisario Formazione e occupazione culturale: un percorso a ostacoli	<b>42</b>
Pier Francesco Bernacchi La Fondazione Nazionale Carlo Collodi, la Società Europea di Cultura e il progetto del Parco Policentrico Collodi-Pinocchio	<b>48</b>
Enrico Bittoto La "difesa artistica"	<b>54</b>
Irene Bongiovanni La formazione e le imprese culturali cooperative	<b>58</b>
Clementina Cantillo Cultura, formazione, ricerca. Le 'politiche' del Dipartimento di Scienze del Patrimonio culturale dell'Università di Salerno	<b>62</b>
Giusy Caroppo Nuove strategie nell'alta formazione delle competenze nel settore culturale e creativo, per la forza lavoro del futuro	<b>70</b>
Giovanni Ciarrocca Le dimore storiche e la formazione per il lavoro nella cultura	<b>74</b>
Bartolomeo Corsini Il tempo cinematografico e l'immagine. La città come aula - l'educazione all'immagine	<b>76</b>
Monica Gattini Bernabò Formazione in ambito culturale. L'importanza di una visione di insieme	<b>80</b>
Pietro Graziani Ravello Lab 2023 XVIII edizione, la maggiore età	<b>94</b>
Giovanni Iannelli La formazione come fattore di sviluppo dell'occupazione nell'ambito del settore del patrimonio storico-artistico	<b>96</b>
Stefano Karadjov Come rendere attrattivo il lavoro culturale	<b>100</b>
Francesco Mannino Non solo per sapere, ma per saper fare accadere	<b>104</b>
Stefania Monteverde La cultura è "social catena"	<b>110</b>
Roberto Murgia Nuove professioni culturali per nuovi spazi educativi. Verso una nuova misura della partecipazione	<b>116</b>
Fabio Pollice La formazione. Leva strategica per uno sviluppo <i>culture driven</i>	<b>120</b>

# Sommario



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

## Panel 2: Le relazioni culturali internazionali

Francesca Bazoli L'internazionalità della Fondazione Brescia Musei	132
Serena Bertolucci Internazionali per vicinanza. Una esperienza genovese come <i>case history</i>	136
Franco Broccardi Il diritto all'orizzonte	140
Giuseppe D'Acunto L'Università luav e il Progetto Venezia Città Campus	144
Lazare Eloundou Assomo UNESCO Conventions, sustainable development through culture	148
Barbara Faedda L'International Observatory for Cultural Heritage (IOCH) dell'Italian Academy for Advanced Studies, Columbia University	150
Alberto Garlandini Dialogo interculturale, percorsi di pace e il ruolo dei musei e degli istituti culturali	154
Antonello Grimaldi <i>Imagining the future</i> coltivando relazioni culturali internazionali	160
Marco Marinuzzi Due (?) città, una Capitale della Cultura	164
Marcello Minuti Da superpotenza a partner strategico: la necessità di un nuovo approccio per internazionale e cultura	172
Francesco Moneta Internazionalità, il punto di vista delle imprese	176
Carla Morogallo Triennale Milano e le relazioni internazionali	178
Jaime Nualart La cultura, un affare incompiuto	184
Rossella Pace Diplomazia culturale e musei come 'ambasciate culturali'	188
Vincenzo Pascale La creatività italiana per le relazioni culturali internazionali	192
Marie-Paule Roudil La culture et plus précisément les activités culturelles influencent-elles la diplomatie ?	194
Daniela Savy La diplomazia culturale	200
Daniela Talamo Sviluppo sostenibile: la parola alla cultura!	204
Stéphane Verger Il Museo Nazionale Romano in rete, dalla dimensione locale a quella internazionale	210

## Appendice

Il programma	219
Gli altri partecipanti ai tavoli	227
Patrimoni viventi 2023. La premiazione	245



# Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo  
per i Beni Culturali  
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

andria.ipad@gmail.com

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@quotidianoarte.com

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sc.larocca2017@gmail.com

## Comitato di redazione

Claude Livadie Responsabile settore  
"Conoscenza del patrimonio culturale"  
Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura  
Max Schvoerer Scienze e materiali del  
patrimonio culturale  
Maria Cristina Misiti Beni librari,  
documentali, audiovisivi

alborelivadie@libero.it

moreljp77@gmail.com

schvoerer@orange.fr

c\_misiti@yahoo.it

Francesco Caruso Responsabile settore

"Cultura come fattore di sviluppo"

Territorio storico, ambiente, paesaggio

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

francescocaruso@hotmail.it

ferrigni@unina.it

Dieter Richter Responsabile settore  
"Metodi e strumenti del patrimonio culturale"

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione

del patrimonio culturale

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo

sul turismo culturale

dieterrichter@uni-bremen.de

matilderomito@gmail.com

adamendola@unisa.it

## Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

Monica Valiante

univeur@univeur.org

## Progetto grafico e impaginazione

PHOM Comunicazione srls

Per consultare i numeri  
precedenti e i titoli delle  
pubblicazioni del CUEBC:  
www.univeur.org - sezione  
Mission

Per commentare  
gli articoli:  
univeur@univeur.org

## Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 858195 - 089 857669

univeur@univeur.org - www.univeur.org

Main Sponsor:   
Villa Rufolo | Festival

ISSN 2280-9376

## Come rendere attrattivo il lavoro culturale



Stefano Karadjov

Il compito di “Think Tank” come i Colloqui Internazionali di Ravello è affrontare schiettamente i temi proposti dai panel! Eccoci pertanto a sottolineare che, a nostro avviso, non sia stato ancora affrontato a sufficienza il concetto di “attrattività” del lavoro nella cultura: è emerso oggi che il lavoro nella cultura ha un percorso formativo incerto e lungo, costoso e un po’ classista; che il lavoro nella cultura è tendenzialmente pagato male rispetto ad altri settori; ma soprattutto che propone scarsa progressione, che è scarsamente meritocratico soprattutto per assenza di strumenti di valutazione dei curricula all’ingresso e per scarsità di strumenti di valutazione dell’impatto delle singole posizioni rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Forse è il momento di fare una riflessione sul fronte della domanda: che cosa cerca il datore di lavoro nella cultura? Fondazione Brescia Musei è un piccolo datore di lavoro nella cultura. Il nostro capitale umano, così definito nella nostra *Relazione di missione 2022* recentemente pubblicata, è costituito da ventinove dipendenti oltre a tre in comando dal Comune di Brescia; circa trenta stagisti all’anno; una sessantina di studenti in alternanza scuola-lavoro; quattro volontari del servizio civile. Nel 2018 eravamo in circa venti dipendenti: c’è stata una progressione di circa due nuove risorse all’anno nell’ultimo lustro.

Questo mio osservatorio mi mette nelle condizioni di riflettere sull’offerta di risorse umane rispetto alla domanda di lavoro dei datori. Nel 2022, ad esempio, Fondazione Brescia Musei ha pubblicato un bando per la ricerca di una nuova risorsa a tempo indeterminato che si occupasse di *procurement*: abbiamo ricevuto due candidature e non ne abbiamo premiata alcuna perché entrambe inadatte. Ora dovrò cercare una risorsa amministrativo-finanziaria per la pianificazione, ma sto lavorando preliminarmente per far “digerire” uno stipendio relativamente “importante” al mio Consiglio d’Amministrazione. Un’Istituzione come Fondazione Brescia Musei, che ha un bilancio di quasi € 9.000.000 nel 2022, ma che è un ente non profit, benché con inquadramento commerciale ereditato da una gestione da “SPA”, e che oltretutto non può chiudere i bilanci in eccessivo utile perché due milioni dei nostri ricavi provengono da sponsorizzazioni e, giustamente, se paghiamo troppe imposte a fine anno qualcuno degli sponsor potrebbe ritirare il proprio contributo ritenendolo non essenziale; e che infine come Fondazione non può andare a chiudere in perdita

il bilancio perché, dopo due anni consecutivi, le istituzioni come la nostra rischiano di essere liquidate. Ebbene una Fondazione come Brescia Musei che cerca una simile risorsa, compulsa il contratto Federculture che prevede un compenso base per una posizione di quadro a partire da quarantasette mila euro circa all'anno. Una posizione del genere in un'azienda commerciale si chiama CFO e con un *turnover* annuo dell'entità del nostro, il suo RAL bascula intorno ai novanta mila euro. Allora, se queste sono le premesse, come possiamo noi "qualificare" il lavoro culturale se non lo rendiamo attrattivo? Noi dobbiamo fare in modo che l'attrattività ci porti dall'esterno le professionalità di cui abbiamo più bisogno.

Nel settore dei Beni Culturali abbiamo ormai bisogno di avere bravissimi scienziati d'amministrazione, eccezionali *marketer*, *fundraiser* con un approccio commerciale, ma colti; persone di comunicazione; abbiamo poi bisogno di logisti, oltre, soprattutto ed evidentemente di eccellenti cultori della materia. Questo scenario ideale sarebbe possibile se venissero instillati i nuovi obiettivi strategici al settore formativo dei Beni Culturali. Il mio sogno è che, fra dieci anni, le risorse umane più capaci e che escono da percorsi formativi "verticali", vogliano venire a lavorare da me, in Fondazione Brescia Musei, e vorrei meno professionisti trasversali perché ai concetti di sistema li formiamo noi con attori formativi quali la Scuola del Patrimonio: se nel proprio ambito sono dei "leader" in sei mesi imparano tutto quello che serve per lavorare nella cultura, a condizione che la loro *expertise* offra all'ente una competenza "verticale". Storici dell'arte, ologologi, archeologi, paleografi, etnografi, architetti devono essere presenti in schiere copiose, ma devono provenire da percorsi molto selettivi. Io vorrei che le Università italiane accogliessero il principio meritocratico della sperequazione nei giudizi per generare un filtro formativo utile in fase di accesso alle professioni. Vorremmo che in questo nostro settore dei Beni Culturali entrassero i migliori sul presupposto che da noi si trovi mobilità, possibilità di fare una vita interessante senza essere dei "paria" sociali dal punto di vista salariale.

Io credo che questo sia possibile anche lavorando su altri attrattori di eccellenze: ad esempio rendendo *appealing* il nostro settore, cioè lavorando nei territori ognuno per nostro conto, a livello locale prima di tutto con le scuole, che sono gli intermediari nostri, e che non portano più i ragazzi a vedere i

musei, oppure con i bambini e le famiglie. Fondazione Brescia Musei ospita circa ottocento bambini ogni estate, che trascorrono una settimana da noi. Tra i 6 e i 10 anni ci sono circa diecimila bambini a Brescia, poco meno di un bambino su dieci quindi ogni anno viene da noi a fare almeno una settimana d'estate in un *camp*, dalle ore 8.00 alle 16.00. In generale proponiamo almeno centoventi progetti di inclusione delle realtà associative non culturali che, insieme a noi, mettono il naso nei Beni Culturali. Questo permette ai più promettenti giovani talenti che cresceranno o sono già in altri settori di capire che è molto interessante e bello lavorare nei Beni Culturali. Da quest'anno i musei di Brescia sono inoltre gratuiti per i residenti e chiuderemo l'anno con circa trecentoventi mila visitatori totali e circa cinquantacinque mila sono stati cittadini residenti. C'è ancora una barriera d'ingresso troppo alta rispetto ai musei e ai luoghi della cultura che suscitano ancora molta distanza, intimidiscono, generano troppa soggezione. Perché? Perché comunicano ancora con i linguaggi degli addetti ai lavori. È come se chi fa promozione delle patatine le veicolasse parlando della loro componente chimica e non del



loro gusto. Diamoci un obiettivo di risultato! Lavoriamo sulle cause di questi fenomeni. Tutti i problemi che ho stigmatizzato: scarsa mobilità e meritocrazia, egemonia dei cultori della materia, ridotta attrattività salariale, bassissima propensione alla coltivazione delle audience, sono tutti aspetti collegati. C'è una soluzione unica per affrontarli: "riformare" la formazione ai Beni Culturali sottraendole quella sorta di "statuto speciale", figlia di rendite di posizione umanistica, e mettere molta meritocrazia e competizione in un sistema che deve essere "craccato" dall'interno. Un modo per iniziare? Ascoltiamo bene cosa chiede il mondo della domanda di lavoro culturale, e cominciamo a dare delle risposte!

**Stefano Karadjov**

*Stefano Karadjov, direttore della Fondazione Brescia Musei dal 2019, è docente a contratto di Gestione degli eventi culturali all'Università di Padova e di Promozione e valorizzazione internazionali del territorio all'Università Cattolica (sede di Brescia). È consigliere di Federculture dal 2021 e di Icom Lombardia dal 2023.*

*In precedenza, direttore progetti e sviluppo di Civita Tre Venezie (2015-19), curatore del programma culturale del Carnevale di Venezia (2011-19), curatore dei contenuti delle aree tematiche di Expo Milano 2015 (2012-15), consulente editoriale e per la produzione delle mostre di Codice Edizioni, Confindustria Firenze, Gruppo 24 Ore Cultura e Marsilio Editori.*