



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 50 Anno 2022

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

17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali

LAB 3000

NUMERO SPECIALE

Atti XVII edizione Ravello Lab
CULTURA e DEMOCRAZIA

- *Il lavoro culturale*
- *La finanza per la cultura*

Ravello 20/22 ottobre 2022





Territori della Cultura

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione	5
Alfonso Andria La forza della Democrazia è la Cultura	8
Andrea Cancellato Azioni concrete per il sistema "Cultura" in Italia	10
Vincenzo Trione Ridurre il gap tra Università e mondo del lavoro	12
Claudia Ferrazzi Responsabilità della cultura al servizio della Democrazia	14
Panel 1: Il lavoro culturale	
Fabio Pollice Il lavoro per la cultura	22
Giovanna Barni Il lavoro culturale è un tema complesso	30
Maria Grazia Bellisario Lavorare per la cultura: progettare il futuro, riorientare e gestire il presente	34
Aldo Bonomi Per uno Statuto del lavoro culturale e creativo	40
Giusy Caroppo La valorizzazione del lavoro culturale e artistico, tra riorganizzazione del sistema e resilienza	46
Giovanni Ciarrocca Le dimore storiche: occupazione, giovani, lavoro, filiere, identità e sviluppo del territorio	50
Giuseppe Di Vietri La domanda culturale pubblica. Riflessioni sugli strumenti del Codice dei contratti pubblici per la committenza di prodotti e servizi culturali e creativi	56
Pietro Graziani Il lavoro culturale	64
Stefano Karadjov Domanda e offerta culturale	68
Salvatore Claudio La Rocca Il lavoro culturale: una tematica da contestualizzare	72
Ester Lunardon, Marina Minniti La cultura dello sfruttamento. Le condizioni di lavoro nel settore culturale	82
Francesco Mannino Cosa si può ancora dire sul valore sociale del lavoro culturale	88
Stefania Monteverde Il valore della partecipazione culturale è l'energia solare	94
Emanuele Montibeller Il lavoro culturale: alcune opportunità	104
Vincenzo Pascale Cultura e Democrazia	108
Elena Pelosi Musei come luogo di lavoro e formazione	110

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Francesca Velani	
Il lavoro culturale: nuova produzione e nuovi ambiti di intervento.	
Elementi di riflessione sulla <i>governance</i>	114
Roberto Vicerè	
Cultura come riferimento identitario	122
Alessandra Vittorini	
Lavorare con le persone, lavorare per le persone	126

Panel 2: La finanza per la cultura

Felice Scalvini	
La finanza per la cultura	134
Salvatore Amura	
Proposta di progetto di conservazione programmata	142
Francesca Bazoli	
Rapporto tra impresa e istituzioni culturali	146
Serena Bertolucci	
In arte l'economia è sempre bellezza	148
Irene Bongiovanni	
Cambiare sguardo per le nuove sfide culturali	150
Francesco Caruso	
Opportunità di finanziamenti in campo culturale da parte delle organizzazioni internazionali	154
Francesco Cascino	
Ravello LAB 2022: dalla vista alla Visione	158
Mario Eboli	
Il finanziamento pubblico della Cultura al tempo del neoliberismo	162
Alberto Garlandini	
Musei e patrimonio culturale per la difesa della diversità e della democrazia	166
Antonello Grimaldi	
Preservare per valorizzare	170
Alessandro Leon	
Crisi economica e finanza d'impresa in ambito culturale	174
Marcello Minuti	
Cultura aziendale per le aziende della cultura: prospettive e limiti	188
Francesco Moneta	
Comunicazione d'impresa e cultura, nuove regole del gioco	190
Marco Morganti	
Un nuovo modello di valutazione per l'impresa culturale	194
Celestino Spada	
Strane scelte di finanza pubblica nel settore dell'audiovisivo italiano	198
Remo Tagliacozzo	
La rilevanza della fruizione ibrida	202

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	209
Patrimoni viventi 2022. La premiazione	226
Il programma	229

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@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sc.larocca2017@gmail.com

Comitato di redazione

Claude Albore Livadie Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

alborelivadie@libero.it

Jean-Paul Morel Archeologia, storia, cultura

moreljp77@gmail.com

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale
Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

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

Info

Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali

Villa Rufolo - 84010 Ravello (SA)

Tel. +39 089 857669 - 089 858195 - Fax +39 089 857711

univeur@univeur.org - www.univeur.org

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

Per commentare
gli articoli:
univeur@univeur.org

Main Sponsor:  **Fondazione Ravello**
Villa Rufolo | Festival

ISSN 2280-9376

Comitato Scientifico



On. Alfonso Andria, Presidente

Prof.ssa Claude Albore-Livadie, Direttore di Ricerca emerito Centre National de la Recherche Scientifique, Ministère de la Culture, CCJ, Aix en Provence

Prof. Adalgiso Amendola, Ordinario di Economia politica, DISES, CELPE, Università di Salerno

Prof. Margherita Azzari, Ordinario di Geografia, Università di Firenze, Vice Presidente Società Geografica Italiana

Prof. Alessandro Bianchi, Direttore Scuola di Rigenerazione Urbana Sostenibile "LaFeniceUrbana"

Prof. David Blackman, Archeologo, già Direttore della British School at Athens

Dott.ssa Raffaella Bonaudo, Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio delle province di Salerno e Avellino

Prof. Mounir Bouchenaki, Archaeologist, Special adviser of UNESCO Director-General and of ICCROM Director-General

Prof. Leonardo Cascini, Presidente Onorario Scuola Internazionale sul Rischio da frana (LARAM), Università di Salerno

Prof. Clementina Cantillo, Ordinario di Storia della Filosofia, DiSPaC, Università di Salerno

Prof. Elena Flavia Castagnino Berlinghieri, Funzionario Direttivo Archeologo della Soprintendenza di Siracusa

Prof.ssa Tiziana D'Angelo, Direttore Parco Archeologico di Paestum e Velia

Prof. Stefano De Caro, Archeologo, già Direttore ICCROM

Prof.ssa Maria Giuseppina De Luca, Ordinario di Estetica, Università di Salerno

Mons. José Manuel Del Rio Carrasco, Dicastero per il Culto Divino e la Disciplina dei Sacramenti

Dott.ssa Caterina Della Porta, Consigliere del Ministro della Cultura, Grecia

Prof. Maurizio Di Stefano, Ingegnere, Architetto, specializzato in Restauro dei Monumenti, Presidente ICOMOS Italia

Dott. Eladio Fernandez Galiano, Programme des Itinéraires cultures, Conseil de l'Europe

Prof. Ferruccio Ferrigni, già Docente di Gestione dei Sistemi Urbani e Territoriali, Dipartimento Pianificazione e Scienza del Territorio, Università Federico II, Napoli - Coordinatore attività

Prof. Pietro Graziani, Già Direttore Generale MiBACT, Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio Università "La Sapienza" - Direttore Responsabile Territori della Cultura

Ing. Salvatore Claudio La Rocca, già Vice Direttore della Scuola Superiore per i Dirigenti dell'Amministrazione Pubblica Locale, membro comitato direttivo AICI - Responsabile relazioni esterne

Prof. Roger A. Lefèvre, Professeur émérite en Sciences de l'Environnement, Université Paris-Est Créteil

Prof. Ferdinando Longobardi, Professore Linguistica Università degli studi di Napoli "L'Orientale"

Prof. Giuseppe Luongo, Professore Emerito di Fisica del Vulcanismo, Università Federico II, Napoli

Dott.ssa Maria Cristina Misiti, già Direttrice Istituto per il restauro e la conservazione del patrimonio archivistico e librario

Prof. Jean-Paul Morel, Professore Emerito di archeologia, Université de Provence

Prof. Luiz Oosterbeek, Coordinating Professor of the Polytechnic Institute of Tomar, UNESCO chair holder, President of the International Council for Philosophy and Human Sciences

Dott.ssa Giuseppina Padeletti, Dirigente CNR

Prof. Mark John Pearce, Professor of Mediterranean Prehistory, University of Nottingham

Prof. Fabio Pollice, Rettore Università del Salento - Responsabile progetti europei

Prof. Dieter Richter, Professore Emerito di Letteratura Critica, Università di Brema

Dott.ssa Matilde Romito, Archeologo, già Direttrice Musei Provinciali di Salerno

Prof. Franco Salvatori, già Professore di Geografia, Università Tor Vergata

Prof. Max Schvoerer, Professeur émérite Université Bordeaux Montaigne; Membre de l'Académie Européenne des Sciences et des Arts, Salzburg; Président du réseau PACT.

Prof. Inguelore Scheunemann, Presidente do Conselho geral do Instituto Politécnico de Tomar

Dott.ssa Giuliana Tocco, Archeologo, già Soprintendente archeologo di Salerno e Avellino

Dott.ssa Françoise Tondre, già Dirigente Consiglio d'Europa

Prof. Denise Ulivieri, Professore Storia dell'Architettura, Università di Pisa

Dott. Hamza Zirem, Scrittore e mediatore interculturale

Dott. Gabriel Zuchtriegel, Direttore Generale Parco Archeologico di Pompei

Consiglio di Amministrazione



On. Alfonso Andria
Presidente e legale rappresentante

Dott.ssa Marie-Paule Roudil
Vice Presidente

Dr. Eugenia Apicella
Segretario Generale

Rappresentanti Enti Fondatori

Secrétaire Général Conseil de l'Europe
Dr. Marija Pejčinović Burić

Comune di Ravello
Dott. Paolo Vuilleumier, Sindaco

Università degli Studi di Salerno
Prof. Vincenzo Loia, Rettore Magnifico

Comunità Montana "Monti Lattari"
Dr. Luigi Mansi, Presidente

Rappresentanti Soci Ordinari

Centro di Cultura e Storia Amalfitana
Dott. Giuseppe Cocalto, Presidente

Comune di Scala
Luigi Mansi, Sindaco

Membri Cooptati

Prof. Adalgiso Amendola
DISES, CELPE, Università di Salerno

On. Alfonso Andria
Senatore

Prof. Wail Benjelloun
Già Presidente Conferenza dei Presidenti delle Università
Marocchine e Presidente UNIMED

Prof. Francesco Caruso
Ambasciatore

Prof. Claudio Cerreti, Presidente
Società Geografica Italiana

*Prof. p. Giulio Cipollone, Ordinario di Storia della Chiesa
Medievale*
Pontificia Università Gregoriana

Dott. Diomede Falconio, Presidente
Fondazione Ravello

Prof. Manuel Núñez Encabo
Associazione Europea ex parlamentari del Parlamento
Europeo e del Consiglio d'Europa

Dr. Marie-Paule Roudil
già Direttore Unesco Office in New York e The UNESCO
Representative to the United Nations

Dott. Riccardo Sessa
Ambasciatore, Vice Presidente Società Italiana per
l'Organizzazione Internazionale

Dr. Krzysztof Zyman
Head of Major Hazards and Environment Division,
Executive Secretary of the EUR-OPA Major Hazards
Agreement, Council of Europe

Membri consultivi

Prof.ssa Claude Albore Livadie
Relatore del Comitato Scientifico

Revisore Unico

Dr. Alfonso Lucibello

La forza della Democrazia è la Cultura



Alfonso Andria

Ravello Lab-Colloqui Internazionali, dalla XVII edizione (20-22 ottobre) ha allargato il partenariato tradizionale tra Federculture e Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali all'autorevole apporto di Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, presieduta da Vincenzo Trione.

Abbiamo voluto scegliere un tema di forte impatto nel tempo difficile che viviamo "Cultura e democrazia" e, su suggerimento di Andrea Cancellato, la *lectio magistralis* introduttiva dal titolo "Responsabilità della Cultura al servizio della Democrazia" è stata affidata a Claudia Ferrazzi, fino a qualche mese prima Consigliere per la Cultura e l'Audiovisivo del Presidente della Repubblica francese Emmanuel Macron.

Secondo l'abituale cliché di Ravello Lab, l'intera giornata centrale è stata occupata dai due panel tematici in cui la plenaria si divide. I rispettivi chair, Fabio Pollice e Pier Paolo Forte, ne riferiranno nelle Raccomandazioni che saranno presentate in primavera, a Brescia, su invito della Fondazione Brescia Musei, nel quadro del programma di iniziative per Brescia-Bergamo Capitale italiana della Cultura 2023.

Dunque, l'originaria intuizione di Ravello Lab non solo mantiene la sua freschezza ma acquisisce di anno in anno una crescente





e avvertita utilità per la qualità dei contenuti che produce grazie alla folta e autorevole partecipazione attiva degli stakeholders pubblici e privati. E proprio il ritrovato dialogo tra privato e pubblico ha ulteriormente esaltato il valore di entrambi i panel.

Intendiamo proseguire in questo solco e accentuare ancor più la dimensione internazionale dei Colloqui in un momento nel quale è particolarmente avvertito il bisogno di assegnare alle attività culturali un ruolo di spinta per lo sviluppo locale, sempre più aderendo al messaggio della Convenzione di Faro che assegna ai Cittadini il ruolo di protagonisti della Cultura. Questa XVII edizione esprime la volontà di lanciare un messaggio forte e intende testimoniare l'attenzione ai grandi temi che sconvolgono gli equilibri mondiali. La forza della Cultura è la Democrazia. La forza della Democrazia è la Cultura.

*Alfonso Andria
Presidente del Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali*

Azioni concrete per il sistema “Cultura” in Italia



Andrea Cancellato

L'annuale appuntamento di Ravello Lab è sempre dedicato alla due “focus” rilevanti per il sistema della cultura in Italia. Quest'anno si sono affrontati due temi speculari che attengono alla ripresa delle attività culturali dopo la pandemia: la finanza per la cultura e il lavoro culturale.

La ripresa della produzione culturale dopo gli anni della “resilienza” necessita di due presupposti determinanti: una maggiore consapevolezza del **valore del lavoro culturale** (fatto di diritti, di riconoscimento di ruolo, di adeguati compensi, soprattutto nelle fasce “basse”, partecipazione attiva alla programmazione ecc.) e **un nuovo sistema di finanziamento della cultura** che tenga sempre conto del limitato contributo pubblico in Italia (quindi mecenatismo, capitale di rischio, nuove modalità di ingaggio dei partner ecc.).

I due “panel”, guidati con estrema efficacia dai nostri chairman prof. Fabio Pollice e prof. Pierpaolo Forte, introdotti da prestigiosi keynote speaker quali Aldo Bonomi e Francesca Velani sul lavoro culturale e Andrea Abodi (poche ore prima di essere nominato Ministro dello Sport) e Felice Scalvini per la finanza per la cultura, hanno sviluppato riflessioni che saranno alla base della piattaforma di Federculture nella nuova Legislatura che si è appena aperta.

Siamo grati a tutti per i contributi che ci sono stati offerti e per la generosità della partecipazione così attiva e così densa.





Adesso abbiamo il compito di tradurre le “Raccomandazioni”, esito tipico di Ravello Lab, in azioni concrete e in risultati utili al sistema della cultura in Italia.

Alcuni competono direttamente a noi, come la configurazione di accordi sindacali per rendere il contratto di Federculture, l’unico afferente a tutto il sistema della cultura in Italia, il più adeguato possibile alla realtà della professione e della produzione culturale. Altri saranno l’esito della interlocuzione che dovremo sviluppare con il Legislatore e con il Governo che ci auguriamo siano attenti e disponibili al confronto.

*Andrea Cancellato
Presidente di Federculture*

Ridurre il gap tra Università e mondo del lavoro



Vincenzo Trione

L'Italia è tra i Paesi europei con il maggior numero di studenti che frequentano corsi di istruzione superiore riconducibili all'area culturale (400.000 circa). I lavoratori di questo settore, invece, sono pari a circa 790.000 (Eurostat 2020). Mentre il numero degli occupati in Italia è in linea con i parametri europei, quello dei ragazzi che da noi studia *humanities* è più alto (il 20% a fronte del 15% europeo). Inoltre, dalle nostre università ogni anno conseguono il titolo 80 mila giovani, ma solo 30 mila entrano nell'industria culturale. Dati preoccupanti che esigono una chiara e immediata risposta politica. Per invertire questo trend, il Ministero della Cultura e quello dell'Università sono invitati a portarsi fuori dai paradigmi novecenteschi, nel segno di esigenze e di progetti comuni. Da un lato, il MUR è chiamato a elaborare un'offerta didattica più dinamica e aperta, sensibile alle *soft skills*: sostituire un approccio verticale alle discipline con uno più orizzontale; porre in connessione aree non contigue; offrire strumenti per ragionare su problemi e non per singole materie; infine, educare a esercitare l'immaginazione; insegnare a destreggiarsi tra saperi lontani; imparare a condividere idee, pensieri, soluzioni. Dall'altro lato, il MiC deve uscire da una visione ancorata alle professioni "istituzionali", per prevedere spazi riservati anche ad altre competenze (curatori, *registrar*, comunicatori, *web e digital manager*).



Un obiettivo decisivo. Ridurre finalmente il divario tra sistema universitario e mondo del lavoro investendo risorse ed energie sulla formazione di giovani che siano in grado di disegnare i contorni di un linguaggio comune tra i diversi soggetti attivi nei beni culturali (pubblico e privato, centrale e locale). E, soprattutto, sappiano valorizzare quello straordinario motore per la crescita, la ripresa e la rinascita che è il patrimonio culturale, servendosi delle conoscenze tradizionali e anche di quelle digitali. Pronti ad affrontare le sfide del PNRR con competenza e visionarietà.

Una missione cruciale per il nuovo governo.

*Vincenzo Trione
Presidente della Fondazione Scuola dei beni
e delle attività culturali*

Responsabilità della cultura al servizio della Democrazia



Claudia Ferrazzi

In questi giorni di grande instabilità geopolitica, energetica, sociale, la tentazione è grande di parlare di sopravvivenza, di come salvare settori culturali a cui noi, donne e uomini nati nel XX secolo, siamo così profondamente legati, dopo due anni e mezzo di "crisi".

Invece, se ho risposto con entusiasmo all'invito di Ravello Lab è proprio per provare, oggi, ad andare più lontano dell'immediato, a rifiutare la logica della sopravvivenza, a tornare alle fondamenta, al punto zero della politica culturale, al: perché? A cosa serve una politica culturale? Quali sono le responsabilità dei professionisti della cultura?

Il mio punto di riferimento è la Francia, la sua politica culturale, la sua crisi. È ciò che conosco e che vivo quotidianamente. Proverò a parlarvene per lasciarvi prendere, dal paese vicino, gli spunti che vi possono servire per la vostra riflessione. Ecco, in Francia, lo Stato dedica ogni anno 8Md€ di risorse pubbliche per la politica culturale nazionale, audiovisivo e media compresi. Allora, credo che, se vogliamo tornare ad interrogarci sulle fondamenta, dovremmo partire da come vanno oggi i diversi comparti culturali sostenuti dallo Stato. Anzi non parliamo di oggi, perché altrimenti finiamo col dare tutta la colpa al Covid. Parliamo di tendenze che hanno attraversato il Covid, di cui i più attenti cominciavano già a vedere le premesse nel 2018-2019, e di cui propongo che noi, operatori del settore culturale, ci assumiamo la responsabilità:

- Il cinema perde pubblico ogni mese, con gli *under 35* che non sono tornati in sala dopo il Covid, con un numero di abbonamenti alle piattaforme di streaming che si stabilizza tra i 2 e i 3 per nucleo familiare;
- La radio, il cui ascolto la trasforma progressivamente in un mezzo di diffusione minoritario e di un'élite cittadina, colta e che invecchia (soltanto il 9% dei giovani 15-24 dichiara di ascoltarla);
- I libri e il settore dell'edizione: che hanno visto in Francia, dal 1980 al 2018, un calo di 11 punti degli *over 15* che avevano letto almeno un libro all'anno (erano 73% nel 1980, 62% nel 2018, registrando il punto più basso dall'inizio degli anni '70);
- Lo spettacolo dal vivo, in cui abbiamo tendenza ad accusare il Covid di tutti i problemi del mondo: la percentuale dei 15-24 anni che avevano assistito ad almeno uno spettacolo all'anno è passato da 50% nel 2008 al 41% 10 anni dopo, prima del Covid.

Allora sì, il nostro mestiere è certamente quello di riflettere su come salvare il cinema, su come impedire la chiusura di questo o quel teatro, su come applicare la flat tax sulla carta per dare sollievo al settore editoriale, su come indennizzare le sale chiuse, o quelle che aprono e che spendono troppo per i rincari di elettricità e gas.

Però queste domande di necessità immediata non dovrebbero nascondere una riflessione più profonda e più fondamentale: perché? A che cosa serve una politica culturale se lo Stato sovvenziona una cultura pubblica che risponde ad una domanda che probabilmente non esisterà più tra pochi decenni? Quale sarebbe la nostra responsabilità e il nostro dovere se, con qualche dato e un po' di lucidità, ci rendessimo conto che queste tendenze ci portano a ripensare in modo radicale la politica culturale?

Visto che parliamo a cavallo tra la Francia e l'Italia, per rispondere alla domanda "*Perché?*" e del "*A cosa serve una politica culturale?*" E "*A cosa serviamo noi, professionisti della cultura?*", propongo di prendere un po' di Bobbio e un po' di Braudel, e provare a rispondere. In una democrazia, la cultura dovrebbe aiutarci a vivere, a vivere meglio e a vivere insieme. Ed è per questo che nel vostro piccolo grande laboratorio di Ravello, in cui parlate da 17 anni di cultura e di sviluppo, mi sembra interessante parlare della nostra responsabilità: cosa facciamo noi, professionisti della cultura, per aiutare le nostre democrazie e i nostri concittadini a vivere, a vivere meglio e a vivere insieme?

Vorrei che fossimo un po' severi con noi stessi, dicendo che un'offerta culturale varia e di grande qualità non basta per aiutare a vivere meglio e a vivere insieme. Se avessimo un dubbio su questo punto, ricorderei la Vienna di Stefan Zweig del 1933, che preparava la catastrofe etica e politica tra grandi concerti, architettura di qualità, collezionisti e artisti di statura mondiale. Con la stessa severità, direi che nemmeno una politica culturale fatta per i professionisti della cultura basta: ricordiamoci sempre che il nostro perimetro sono tutte le donne e gli uomini, sono un paese intero, è l'Europa, è il mondo. Alcuni episodi recenti mi dicono che non stiamo parlando di casi teorici, regolarmente noi, professionisti della cultura (scusate il "noi", ma assumiamoci responsabilità collettive a questo punto...), ci siamo ritrovati su posizioni opposte all'interesse generale (cito, per rimanere in Francia, le difficoltà incontrate nell'organizzazione della mostra a Parigi su Leonardo



da Vinci, oppure nell'estensione degli orari delle biblioteche cittadine). Nemmeno la politica culturale intesa come motore esclusivamente economico e turistico basta: che con la cultura si mangi o non si mangi, in ogni caso non possiamo perdere di vista la priorità assoluta che consiste nell'educare alla complessità e alla libertà. Infine, una politica culturale a sé stante, che non nutre tutte le altre politiche e che non si nutre del resto degli obiettivi della democrazia, non basta, anzi rischia di essere pericolosa: come posso avanzare proposte culturali sulle discriminazioni di genere, per poi rendermi conto che il cinema è il settore in assoluto più colpito da fenomeni di aggressione e di disuguaglianza? Come posso parlare di sostenibilità, quando il modello della mostra temporanea breve e della competizione tra enti culturali è il modello centrale di tutti i nostri musei? Come affermare di essere il settore dell'apertura e della diversità, quando il settore culturale, a causa di barriere culturali mai abbattute e di processi di assunzione arretrati, è di fatto uno dei più omogenei per estrazione sociale, per origine degli addetti e per proposte culturali? Per evitare queste contraddizioni, di cui dobbiamo assumerci la responsabilità, vorrei qui introdurre la nozione di "uso contemporaneo". Il punto centrale mi sembra questo: la politica culturale si è sempre occupata di creazione, di lavoro artistico, di patrimonio, di ciò che viene ideato e di ciò che ci è stato trasmesso. Ora deve lavorare su due fronti, aggiungendo un'azione seria sugli usi contemporanei di tutto ciò, sulle modalità di accedervi oggi. Come vedete, non impiego la parola "valorizzazione", che è un'altra cosa, ma "uso". Il punto non è valorizzare qualcosa che esiste per ammortizzare il suo valore, ma integrare le modalità con le quali uomini e donne "usano" la cultura per migliorare la propria vita, per allargarla. Questo approccio suppone molte responsabilità da parte degli operatori del settore.

- Innanzitutto quella di aggregare, in una logica non competitiva, attori, istituzioni, collettività pubbliche e private, in progetti territoriali di complementarità e di impatto. Nel Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR), è stato usato il termine di "aggregatore" culturale, per esempio per la

Biennale di Venezia. Lo trovo un approccio utile. Si può essere complementari nei contenuti, nelle fasce d'età, ma anche negli orari, nei giorni di chiusura, etc. In una nozione di sistema culturale che può rispondere, insieme, all'obiettivo di migliorare la vita delle persone.

- Poi la responsabilità di non focalizzarsi sul *medium*, sul veicolo, sul mezzo, che è per definizione temporaneo, legato ad un periodo storico. Questo punto è più facile da dire che da fare, perché le nostre politiche culturali pubbliche sono incentrate sul *medium*: ne abbiamo una per il cinema, una per lo spettacolo dal vivo, una per il patrimonio, etc. Il linguaggio artistico è una modalità espressiva, ma suppone anche degli adattamenti all'epoca e alla diversità dei suoi pubblici. Ricordiamoci come sono stati trattati il cinema e la televisione ai loro albori. Ricordiamoci anche della potenza delle storie quando attraversano diversi media e quando, grazie alle loro modalità di diffusione, riescono a parlare a tre generazioni diverse di una stessa famiglia.
- È nostra responsabilità permettere anche che il pubblico ci guidi, e che ci aiuti a capire quali sono i suoi usi contemporanei. Per fissare le idee, ricordo l'impatto decisivo in Francia sul mondo dell'editoria del *Goncourt des lycéens*, in cui gli studenti dei licei lavorano su una delle selezioni professionali dell'Accademia Goncourt, gli ultimi 15 libri, e, tramite le loro letture, ne fanno vincere uno, che generalmente ha un successo di pubblico superiore a tutti gli altri vincitori di premi letterari (compreso il "vero" Goncourt). Pensiamo al tentativo che hanno rappresentato in Italia l'App18, ripresa dalla Francia e adattata nel PassCulture. Non ci dimentichiamo dei cambiamenti di stili di vita, di orari, di composizione e attività del nucleo familiare, per interrogarci sull'offerta culturale e sulle sue caratteristiche: è davvero una sorpresa che il pubblico di 30-50 anni assista poco o per niente allo spettacolo dal vivo, quando spettacoli, opere e concerti iniziano solo ed esclusivamente tra le 19h30 e le 20h30, l'ora peggiore per tutte le famiglie di attivi?
- È nostra responsabilità garantire la sostenibilità e la durata, pensando il tempo lungo. Il carattere festivo, gioioso, spesso effimero, di un evento culturale è uno dei regali più belli che la cultura possa fare al mondo. Ma quante volte una programmazione culturale di qualità, che necessitava di continuità per incontrare il pubblico, è stata sacrificata da un successore che voleva imporsi di fronte al predecessore, o ha preferito



utilizzare risorse invece di cercare di riutilizzarne di esistenti? Il presidente del Palais de Tokyo, un'istituzione culturale e centro d'arte che mi sta particolarmente a cuore a Parigi, utilizza l'espressione "permacultura istituzionale", una specie di griglia per giudicare se un progetto risponde ad un bisogno reale degli artisti e del pubblico, se è necessario, se è etico, se partecipa ad un ecosistema in cui collaborazione, condivisione e necessità sono le parole chiave. Si tratta di un passo nella giusta direzione, mi sembra.

- Aiutare a vivere, e a vivere insieme, significa anche aiutare a vivere in pace. Non ho bisogno di ricordare altro se non la grave crisi tra la Francia e l'Italia del 2018, per dire agli operatori culturali che il loro ruolo è fondamentale nella comprensione sincera della relazione tra i popoli.
- Aprire le porte delle nostre istituzioni culturali, certamente si



fa già, ma anche far uscire la creazione artistica dai luoghi preposti, per metterla a portata d'uso, per convincere che si tratta di un formidabile aiuto alla vita personale e collettiva: ecco un'altra nostra grande responsabilità. Un'altra istituzione a cui tengo particolarmente, nella mia città natale, Bergamo, è la Galleria d'Arte Moderna e contemporanea: l'invenzione di *Radio GAMeC*, nata durante il Covid poi perennizzata, è un bell'esperimento che mi auguro ci dia materia per riflettere. E questo è anche il senso del mio impegno attuale, Viarte, che mi vede impegnata a mettere la creazione artistica alla portata delle imprese.

Ecco, spero che questo appello alla responsabilità di tutti i professionisti del settore culturale possa fornire a tutti voi spunti ed esperienze utili, anche dalle riflessioni, dagli errori e dalle idee dei vicini francesi. La capacità delle nostre politiche pubbliche a rispondere alle necessità per cui le abbiamo create nel Dopoguerra necessita un ripensamento importante del nostro ruolo e delle nostre priorità. Come sempre, io sono ottimista, ma è un ottimismo esigente, che richiede volontà, azione, impegno e responsabilità. Grazie per avere accolto le mie parole nel vostro splendido e promettente laboratorio.

Claudia Ferrazzi

Fondatrice di Viarte (start-up che porta la creazione artistica nel cuore delle imprese), già Consigliera per la cultura e l'audiovisivo del Presidente della Repubblica francese Macron, membro del consiglio di amministrazione della Biennale di Venezia, del Palais de Tokyo e della Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 1

Il lavoro culturale



Il lavoro per la cultura



Fabio Pollice

“L’Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro”, così recita l’art.1 della nostra Costituzione, ed è da qui che occorre partire per comprendere il perché nell’ambito di un’edizione di Ravello Lab dedicata al rapporto tra “Cultura e democrazia” il tema di riflessione di uno dei due panel sia stato proprio il “lavoro culturale”. Per illustrarne le motivazioni occorre però richiamare anche l’art.4 nei suoi due commi: “La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto” e “Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un’attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”. Se il lavoro è condizione imprescindibile perché un cittadino possa partecipare alla vita pubblica e sentirsi parte della comunità nazionale (art.1), compito dello Stato è creare le condizioni affinché ogni cittadino possa dare il proprio contributo al progresso della società realizzando pienamente la propria vocazione (art.2). Ma se per progresso deve intendersi – come esplicitamente previsto dall’art.4 – tanto quello “materiale” quanto quello “spirituale”, allora il lavoro culturale assolve un ruolo fondamentale nella costruzione di questo obiettivo. Si tratta infatti di un lavoro legato non già alla produzione di beni e servizi che possano elevare il benessere materiale della popolazione, ma alla produzione di beni e servizi in grado di elevarne la sensibilità artistica, la creatività, di educarla alla bellezza, contribuendo al suo benessere immateriale o spirituale. Ed è in quanto tale che il lavoro culturale merita di essere tutelato e valorizzato dallo Stato; in quanto funzionale al raggiungimento di un obiettivo costituzionale: lo sviluppo della persona e della collettività. Peraltro, riflettendo sull’importanza che la cultura riveste nella crescita del singolo cittadino, come della collettività nel suo complesso, si comprende come l’investimento nella cultura non possa che tradursi in un rafforzamento delle stesse basi democratiche del Paese. La cultura, infatti, rende il popolo libero e sovrano, capace di esercitare nel modo più pieno ed autonomo la propria sovranità. In tal senso il binomio cultura e democrazia è assolutamente inscindibile. Sostenere il lavoro culturale vuol dire dunque contribuire a rafforzare il ruolo della cultura e farne volano di sviluppo non solo economico, ma anche e soprattutto umano, a beneficio delle giovani generazioni e a garanzia di quelle che verranno.

In realtà esiste un'evidente reciprocità tra investimento culturale e lavoro culturale, ecco perché accanto ad una politica volta ad investire sulla cultura per creare occupazione, si può avere una politica che, partendo dalla valorizzazione del lavoro culturale – in Italia per quanto si dirà a breve si tratta di una vera e propria riabilitazione –, consenta di far crescere il settore della cultura e di migliorarne l'impatto sulla società. Di qui il titolo stesso di questa riflessione che mira ad evidenziare il ruolo attivo che il lavoro può avere nello sviluppo della cultura. Un obiettivo non facile in un Paese che ancora si interroga sul valore economico della cultura. Ed è forse proprio da qui che deve partire il ragionamento.

Per comprendere appieno come la cultura possa generare lavoro e contribuire a produrre ricchezza e benessere, occorre riflettere brevemente sul significato di questi due termini. Il lavoro nasce sempre dalla presenza di bisogni individuali e collettivi, in quanto insieme di attività volte al loro soddisfacimento. Il lavoro assume valenza economica quando i singoli individui, come la società di cui sono parte, sono disposti direttamente o indirettamente a investire parte del proprio reddito per soddisfare questi bisogni. Ne consegue che più importanti sono per la collettività questi bisogni, maggiore sarà la domanda di soddisfacimento ad essi collegata e maggiore parallelamente sarà la quota di reddito che la collettività sarà disposta ad investire per vederli soddisfatti. I bisogni, peraltro, sono "situati", ossia mutano nel tempo e nello spazio, e allo stesso modo situata è la domanda di soddisfacimento ad essi collegata, determinando significativi cambiamenti anche nel lavoro. La cultura, nella sua più ampia definizione, si manifesta attraverso un insieme composito ed articolato di bisogni, anch'essi situati, ancor di più perché situata ne è la matrice. La cultura come *conoscenza* si traduce ad esempio nel bisogno di formazione/informazione espresso dall'individuo o dalla società nel suo complesso e alimenta investimenti consistenti nella scuola, nell'università, nell'editoria, nella televisione, nel cinema. Più la conoscenza diviene elemento di promozione individuale e collettiva – si consideri che siamo nella cosiddetta "knowledge economy" – più i bisogni crescono, si differenziano e danno luogo ad una domanda sempre più ampia ed articolata. La cultura come *patrimonio* ereditato dal passato si traduce a sua volta in una domanda di tutela, di fruizione – anche in questo caso molto articolata – e anche qui



dà luogo ad investimenti nella conservazione e nella valorizzazione dei beni materiali ed immateriali di cui questo patrimonio si compone. La cultura come *valori, tradizioni, usanze* genera anch'essa una domanda forte alle diverse scale territoriali di conoscenza, tutela, valorizzazione, una domanda profondamente legata alla riscoperta della matrice identitaria dei luoghi, con le comunità che investono sulla propria cultura per rafforzare il senso di appartenenza e costruire attorno ad essa coesione sociale e prospettiva economica. La stessa prospettiva economica che nasce dall'incontro tra creatività e cultura, dall'interazione virtuosa tra due momenti, entrambi generativi di sviluppo, che sono in un rapporto di reciprocità di cui è arduo riconoscere il verso. Qui la domanda è ancora più ampia e difficile a perimetrarsi in termini definitivi, tanto che la risposta ha portato alla nascita di un insieme di attività così complesso e articolato da richiamare un concetto utilizzato per definire la più ampia categoria dei settori manifatturieri: industria culturale e creativa.

L'insieme dei bisogni appena descritti, tutti ascrivibili alla cultura nella sua più ampia accezione, ha dunque determinato una crescente risposta in ambito pubblico e privato che ha assunto importanti riflessi economici ed occupazionali, diretti e indiretti, contribuendo a produrre e redistribuire ricchezza, assumendo come complesso di attività una dignità che travalica quella di altri settori produttivi, perché – come si è sottolineato – contribuisce a costruire le basi sociali dello sviluppo e il fondamento stesso della democrazia. Di qui l'importanza assunta



dal lavoro culturale non solo sul piano quantitativo, come incidenza sull'occupazione complessiva, ma anche sul piano qualitativo, come mezzo per migliorare l'offerta culturale e fare in modo che risponda pienamente alle esigenze della collettività, accompagnandone e, talvolta, anticipandone l'evoluzione. Considerata l'importanza che riveste la cultura nello sviluppo di un Paese e i riflessi diretti ed indiretti che questa può avere sull'economia e sull'occupazione, compito delle istituzioni deve essere quello di promuovere l'offerta culturale e sostenerne la crescita, anche agendo sulla domanda che ne costituisce un fattore propulsivo. Sin qui si è infatti considerato che sia la domanda culturale a generare l'offerta, ma in talune condizioni può essere quest'ultima, se non a generare, a stimolare la seconda. Le istituzioni devono dunque investire anche sulla domanda culturale, stimolandola ed orientandola sia direttamente, attraverso la leva formativa, sia indirettamente, attraverso la predisposizione di un'idonea offerta culturale. Questo obiettivo diviene ancor più importante quando si opera in un contesto nazionale caratterizzato da forti divari territoriali, in quanto, essendo la domanda culturale correlata al livello di benessere economico, i divari reddituali possono determinare divari culturali che, per il ruolo della cultura nei processi di sviluppo, tendono a loro volta ad acuire ulteriormente i divari di natura economica. Ne è un esempio emblematico il Mezzogiorno dove i consumi culturali sono ampiamente al di sotto della media che si riscontra nel resto del Paese, evidenziando un preoccupante divario che rischia di compromettere

le residue possibilità di sviluppo di quest'ampia regione geografica. Qui più che altrove occorre dunque puntare sulla cultura, potenziando l'offerta sia con iniziative dirette, come il rafforzamento dei presidi culturali, sia promuovendo la creazione di iniziative imprenditoriali nel settore dell'industria creativa e culturale e, naturalmente, sostenendo l'espansione della domanda.

Se la domanda di cultura varia nello spazio, altrettanto significativa è la sua variabilità nel tempo. Si è detto infatti che questa è andata crescendo nel corso degli ultimi decenni sia per effetto della crescita economica, sia per effetto del miglioramento del livello di istruzione che è anch'esso positivamente correlato alla domanda culturale. Tuttavia, non solo gli effetti espansivi di queste determinanti mostrano un'elevata differenziazione geografica, ma si tratta per di più di una domanda che è fortemente influenzata dalle condizioni di contesto e mostra rispetto ad esse un'elasticità molto elevata, come ampiamente dimostrato dagli effetti depressivi che la pandemia ha avuto sulla domanda culturale. Nell'ultimo rapporto di Federculture è stato evidenziato come i due anni di pandemia abbiano determinato una flessione del 75% nella spesa culturale e dell'80% nella fruizione di siti e attività culturali. Gli effetti sul lavoro sono stati disastrosi e sono stati acuiti dal ritardo con cui il Governo ha adottato provvedimenti idonei a sostenere tanto la domanda quanto l'offerta, diversamente da quanto accaduto in altri Paesi europei. Sul piano occupazionale la pandemia ha comportato la perdita di 55 mila posti di lavoro con una flessione del 6,7%; più del triplo di quanto si è registrato nell'occupazione totale che ha accusato una perdita del 2,4%. Di riflesso l'incidenza occupazionale nell'area dell'offerta culturale si è ridotta passando dal 3,6% al 3,4%. La flessione è stata peraltro più consistente proprio nei settori della cultura "in senso stretto", con una contrazione pari all'11%, e tra i giovani (under 35) con -12,6%.

La pandemia ha evidenziato la fragilità di questo settore, caratterizzato dalla criticità e dalla discontinuità dei rapporti di lavoro, da un inquadramento normativo e contrattualistico inadeguato e non da ultimo, da uno scarso riconoscimento del suo ruolo economico e sociale. Tutto ciò a dispetto della centralità che la cultura occupa nei processi di sviluppo delle economie avanzate e delle intenzioni dei diversi governi che si sono succeduti alla guida del Paese.

Quali strategie possono dunque adottarsi perché l'occupazione



possa tornare a crescere e la cultura possa assumere un ruolo trainante nello sviluppo dei territori e del Paese nel suo complesso?

Le linee strategiche sono sostanzialmente due: da un lato, promuovere la crescita quantitativa e qualitativa della domanda culturale e, dall'altro, sostenere la crescita dell'offerta favorendo l'integrazione sinergica tra quella pubblica e quella privata e creando così le basi per la costruzione alle diverse scale territoriali di sistemi integrati di offerta capaci di proporsi come driver dello sviluppo economico, ma anche e soprattutto come leva per lo sviluppo civile e sociale. La cultura sottolinea Massimo Bray va interpretata come "fondamento di una nuova e più virtuosa società in cui alla logica del consumo a tutti i costi si sostituisca un assetto economico fondato sulla conoscenza, sui diritti, sulla bellezza, sul rispetto dell'ambiente e sulle produzioni intelligenti; in cui il lavoro torni ad essere non solo mezzo di sostentamento ma momento di arricchimento umano, di realizzazione personale e professionale, di accrescimento del capitale culturale che ognuno di noi ha ricevuto in retaggio dal passato e che abbiamo il diritto di fruire e il dovere di tutelare a beneficio delle future generazioni". Ma per rafforzare il ruolo della cultura e farne motore di sviluppo economico e sociale occorre promuovere e riqualificare il lavoro culturale; è infatti il lavoro la leva fondamentale che può consentire alla cultura di assumere una funzione strategica per il futuro del Paese. Non si tratta soltanto di tutelare i lavo-

ratori che operano in questo settore, ma di valorizzarne l'apporto attraverso un insieme integrato di azioni, inserite all'interno di un più vasto piano di rilancio della cultura.

E a Ravello, nell'ambito della XVII edizione di Ravello Lab, si è cercato, con il contributo di esperti ed operatori del settore, di individuare queste azioni e di inserirle all'interno di un quadro organico d'intervento: una riflessione da sottoporre all'attenzione del Governo nella speranza che possa indirizzarlo nell'adozione di una strategia culturale. Una strategia che faccia leva proprio sul lavoro, perché è da qui che occorre ripartire se si vuole restituire centralità alla cultura e alle attività che ruotano attorno ad essa, consentendole di assumere un ruolo centrale nello sviluppo del Paese.

Volendo ricorrere ad un'immagine metaforica, il lavoro culturale appare oggi come una nebulosa dai confini indistinti che occorre trasformare con un impegno corale in una costellazione, perché possa contribuire, com'è nelle sue potenzialità, a sostenere lo sviluppo sostenibile dei nostri territori e a rinsaldarne le basi democratiche. Non è solo il suo valore economico, diretto e indiretto, a doverci impegnare in questa direzione, ma il suo valore sociale, la capacità di costruire e rafforzare un'identità coesiva, le fondamenta stesse della nostra società, il benessere individuale e collettivo. Un impegno reso ancor più pressante dalla preoccupante deriva che si legge nell'evoluzione dell'occupazione culturale, afflitta da una crescente precarizzazione e da condizioni retributive che spesso ledono



la dignità stessa del lavoratore. Prima ancora di uno Statuto, certamente imprescindibile per fornire un adeguato inquadramento normativo, è necessario elaborare un **Manifesto del lavoro culturale** che ne evidenzi la capacità di produrre beni collettivi, la centralità in una visione di sviluppo realmente ispirato ai principi della sostenibilità. Sul piano delle politiche occorre invece intervenire tanto sulla domanda quanto sull'offerta. La domanda va sostenuta ed orientata, perché possa a sua volta sostenere ed orientare l'offerta, promuovendone l'innovazione anche attraverso un coinvolgimento diretto nella produzione stessa della cultura. Allo stesso modo è necessario promuovere l'offerta, ma in maniera pianificata e selettiva, integrando pubblico e privato e alimentando un'occupazione stabile e qualificata capace di mettere in valore l'ampio spettro di professionalità che il sistema formativo è in grado di fornire al Paese. Un impegno corale perché riguarda tutte le istituzioni, a qualsiasi livello di governo, ma soprattutto perché impegna la società civile che deve assumere coscienza del valore fondativo della cultura stessa.

Fabio Pollice

Rettore dell'Università del Salento, Direttore del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo e Ordinario di Geografia Economico-Politica (Università del Salento), Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Human and Social Sciences dell'Università del Salento, nonché Vice-Presidente del Corso di Laurea in Scienze Politiche e delle relazioni internazionali, membro del Consiglio Direttivo della Società Geografica Italiana, Componente del Comitato Scientifico del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, del Consorzio delle Università del Mediterraneo (UNIMED) e dell'EURISPES. Si occupa di temi di geografia economica applicata con particolare riguardo per i temi legati allo sviluppo territoriale e ai rapporti locale-globale con approfondimenti di taglio settoriale relativamente a turismo, beni culturali e agricoltura. Dal 2008 dirige l'Osservatorio Regionale sulla Cooperazione Internazionale della Regione Puglia. È responsabile di diversi progetti transnazionali sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale.

Il lavoro culturale è un tema complesso



Giovanna Barni

Il tema del lavoro culturale è estremamente complesso. Le difficoltà che da sempre affliggono il lavoro culturale sono emerse ancora più evidenti durante la pandemia e rappresentano, come si vorrà argomentare in questa breve nota, un grave vulnus di democrazia in questo paese. Un problema i cui riflessi vanno ben oltre il nostro settore.

La complessità del problema richiede una serietà di approccio, che guardi anche oltre la recriminazione in merito alla carenza di concorsi pubblici per le istituzioni periferiche del Ministero, e necessita invece di un approfondimento sotto vari profili non solo allo scopo di fotografare le carenze attuali ma per costruire una prospettiva futura. Il lavoro culturale necessita infatti di una nuova visione dell'economia della cultura e ne costituisce la più forte motivazione.

Il primo profilo da considerare riguarda certamente tutele e adeguato riconoscimento economico. A chiunque di noi sia capitato di rendicontare ore lavoro nell'ambito di progetti in partenariato con altre tipologie di imprese (informatiche, di comunicazione, di architettura e di design, solo per citare alcuni casi più frequenti) avrà sicuramente memoria della abissale differenza di paga oraria tra il nostro e altri profili professionali. Il profilo economico ci mette di fronte al problema contrattuale, legato a sua volta al tema delle professionalità e del loro riconoscimento: ovviamente per un equo compenso serve anche un equo riconoscimento delle professionalità. Alcuni passi avanti sono stati fatti ma solo per alcune discipline: come, ad esempio, il DM 244 del 20 maggio 2019, che prevede gli elenchi nazionali dei professionisti di archeologia, storia dell'arte, antropologia, etc. Però il settore resta afflitto per lo più da una babele di contratti e da un'assenza di tutele soprattutto per il lavoro indipendente ma anche per molti nuovi profili, come quelli creativi e della comunicazione digitale; precarietà e abuso del volontariato sono inoltre i mali che emergono dalla fotografia attuale, anche da parte delle istituzioni pubbliche. Serve certamente uno statuto unico che definisca le tutele minime e diritti del lavoro culturale nella pluralità delle sue forme (perché non può essere certamente solo pubblico impiego). Un ulteriore passo avanti è la Legge delega dello spettacolo (15/06/2022 n°106) e il riconoscimento del reddito di discontinuità, ma tutto questo è da completare ed allargare ad altre discipline attraverso una cornice unitaria che definisca e protegga le caratteristiche del lavoro culturale e creativo.

Tuttavia proteggere solo categorie distinte rischia di congelare uno stato di cose che si mostra del tutto insufficiente a rappresentare la complessità del tema a fronte delle grandi trasformazioni del settore, per rispondere alle quali servono sempre più figure ibride, professionalità e competenze innovative in grado di affrontare sfide contemporanee come quella dell'umanesimo digitale, delle rigenerazioni urbane e territoriali a base culturale, degli hub culturali e creativi, della multiculturalità, della diplomazia culturale, solo per citarne alcune. Nuovi bisogni che scontano ritardi e inadeguatezza del mondo della formazione, in Italia troppo distante dal mondo del lavoro e delle imprese culturali. Le competenze ibride richiedono percorsi formativi multidisciplinari, non nuove facoltà o università che frammentano ulteriormente uno scenario già molto complicato.

Il secondo profilo di trattazione coinvolge il riconoscimento del ruolo del lavoro culturale e della sua importanza nella società contemporanea: non un lavoro isolato ed elitario, come sarebbe in una visione passatista, ma un lavoro sociale e necessario per il futuro. Dove c'è lavoro culturale c'è cura: un argine ai profondi gap educativi e culturali, all'odio, alla discriminazione ma anche alla malattia (come molti recenti studi sul welfare culturale dimostrano). Il degrado culturale del Paese è sotto gli occhi di tutti e può essere superato solo da una maggiore e più diffusa consapevolezza dell'importante ruolo del lavoro culturale verso la società, la scuola, verso nuovi modelli di economia sociale, responsabilizzando gli operatori nei confronti degli impatti che la cultura può portare in termini di welfare, di sviluppo, di inclusione sociale, di democrazia. Una consapevolezza molto poco presente nelle Istituzioni ma anche da parte dello stesso lavoratore della cultura che spesso ignora il proprio ruolo sociale, in specie se affermato. La rendicontazione dei benefici del lavoro culturale potrebbe invece rappresentare un primo passo verso una moltiplicazione delle risorse per il settore, attingendo fondi anche da altri campi nei vari livelli istituzionali: la salute, l'istruzione, la coesione sociale, il *Made in Italy*, ad esempio. **Ed infine poi c'è un tema di modelli che devono essere diversi da quelli attuali e guardare al futuro.** Il problema del lavoro è solo la conseguenza più grave dell'assenza nel nostro Paese di un vero e proprio ecosistema culturale. Un paese dove ad esempio non sono ancora riconosciute le imprese culturali e creative, e solo il Covid, con le tante richieste di ristoro, ha



reso evidenti la pluralità di modelli e forme delle organizzazioni culturali che, nonostante gli ostacoli burocratici e l'assenza di politiche ecosistemiche, si sono moltiplicate negli ultimi decenni, presidiando per fortuna anche territori remoti e utenze fragili dove le istituzioni pubbliche, i grandi musei, i grandi teatri, le grandi fondazioni, non arrivano.

I modelli perciò sono e devono essere plurali ma sempre avere il lavoro al centro: se il modello è pubblico deve restituire alla comunità e al lavoro. Se il modello è privato deve puntare alla redditività come effetto della soddisfazione della domanda ma tutto il plus reinvestirlo nel benessere dei soci e delle comunità. Ma servono anche modelli diversi e nuovi che sostituiscano alla competitività (come ad esempio la concorrenza al ribasso nelle gare pubbliche al massimo ribasso, a scapito del costo del lavoro) la sussidiarietà tra imprese, comunità, istituzioni per l'interesse comune, in primis il lavoro. Le **cooperative culturali di comunità**, le co-progettazioni e i **partenariati pubblico-privati** integrano amministrazioni e imprese del terzo settore nella pianificazione di governance partecipate pluriennali sostenibili per la messa a valore del tanto patrimonio culturale territoriale sottoutilizzato e che rappresenta una opportunità altrimenti sottratta ai giovani e al lavoro. Inoltre le filiere territoriali (ad esempio le DMO) assicurano anche ai soggetti più piccoli la possibilità di fare rete, di usufruire di servizi di sistema, di collaborare con soggetti più forti per una crescita comune e il superamento di quella frammentarietà che rende così fragili le piccole e micro imprese del settore. Le piattaforme cooperative di rete sono l'opposto delle grandi piattaforme dei giganti stranieri del web che hanno invece ad oggi solo sfruttato i nostri grandi attrattori culturali, seguendo una logica degli algoritmi, impoverendo le organizzazioni culturali in molte altre aree del paese che avrebbero invece un importante potenziale di sviluppo. Il nuovo obiettivo di un'economia circolare e collaborativa della cultura dovrebbe essere di crescere insieme per migliorare il lavoro anziché massimizzare ricchezze a scapito del lavoro. E per riuscire in questo intento i modelli devono essere plurali e collaborativi, cooperativi e non competitivi. Quindi modelli e filiere che dirigano in modo sinergico gli investimenti pubblici e privati alla crescita della quantità e qualità del lavoro culturale e alla moltiplicazione degli impatti sociali e culturali che esso produce, a partire dall'educazione nelle scuole e alla partecipazione culturale, con particolare attenzione ai giovani e alle loro possibilità di formazione ma



anche di emersione dei loro talenti. In conclusione nessuna programmazione e organizzazione culturale dovrebbe più ricevere contributi pubblici se non aderente ad un Patto per il lavoro e ad un Patto per i giovani, promuovendo al contempo dignità del lavoro e spazi per i giovani. E a noi, Associazioni di Rappresentanza del settore, tocca il compito di ripartire tutti insieme in una grande alleanza per vincere la sfida di dare dignità al lavoro culturale e provare a modificare uno dei dati più dolorosi di questo tempo e cioè che circa un terzo degli italiani che vivono all'estero (oltre 5 milioni) sono giovani tra i 18 e i 35 anni, la maggioranza dei quali con alto livello d'istruzione.

Giovanna Barni

Presidente, Responsabile Business Development e Project Manager di Cooperativa Culture – CoopCulture, a valere su progetti di valorizzazione culturale e di sviluppo, sostenibile e responsabile, dei luoghi della cultura e dei territori che li ospitano. È componente del Partenariato istituzionale ed economico e sociale del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 presso l'Autorità di Gestione. Presidente di CulTurMedia, settore Cultura, Turismo e Comunicazione di Legacoop. Nell'ambito dell'Alleanza delle Cooperative Italiane ricopre anche i ruoli di Co-Presidente ACI Turismo e Cultura e Presidente di ACI Media e Comunicazione.

Lavorare per la cultura: progettare il futuro, riorientare e gestire il presente



Maria Grazia Bellisario

Ci si è interrogati, a Ravello Lab 2022, su cosa significhi lavorare per la cultura: su quali siano le opportunità e le contraddizioni rilevate e quali le soluzioni possibili, praticabili in tempi non troppo lunghi.

Ma intanto, a fianco delle più rigorose rilevazioni disponibili (alcune anche citate in questo contributo) ci si chiede: qual è di fatto il perimetro in cui si colloca il *lavoro culturale*¹?

Appare opportuno allargare il raggio d'azione e d'interesse, che abbracci si tutti gli aspetti della componente creativa, ma vada anche oltre, in una visione strategica che miri alla dimensione della cultura, osservando la qualità dell'interazione tra persone e luoghi.

Il percorso deve condurci alla preparazione a tutto campo dei potenziali nuovi addetti, alla loro formazione professionale verso le opportunità lavorative, già disponibili o potenziali, per il loro reclutamento; dovrà muoversi a favore dell'integrazione conoscitiva e operativa di chi già opera sul campo, oltretutto dei destinatari/protagonisti dell'azione culturale.

Tra i temi trattati, è emersa l'esigenza di restituire la giusta attenzione alla questione ambientale, che, come sappiamo, è decisamente anche questione culturale e tema che attiene alle scelte prioritarie dei territori. Un tema che deve necessariamente entrare, a mio avviso, nella preparazione integrata degli operatori culturali a tutti i livelli.

Al riguardo, anche se può apparire solo rituale, è necessario subito un rimando agli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e con



¹ Un riferimento utile è *Come si misura la cultura? Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori* che vede la collaborazione fra l'Associazione per l'Economia della Cultura e la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali.

esso, al recente *Rapporto ISTAT SDGs (Sustainable Development Goals) 2022*², (2) che si apre con nuovi riferimenti alla cultura e suggerisce di tenere collegati gli aspetti che convergono negli stessi obiettivi di sostenibilità, con riferimenti alla crescita consapevole, al rispetto per l'ambiente, alla partecipazione attiva.

Una visione, dunque, necessariamente integrata che deve riverberarsi utilmente sulle riflessioni e le operatività sulle quali si sta ragionando. E qui si inserisce una domanda introdotta dal Chair del *Panel 1*, Fabio Pollice: quale quota di reddito

la collettività sarà disposta ad investire per vedere i bisogni soddisfatti? Ed aggiungerei: saremo in grado di distinguere, nel difficile contesto che ci avvolge tutti, gli elementi primari, intesi come beni e valori, non negoziabili? Cito, ad esempio, le scorciatoie, spesso non sostenibili, previste per raggiungere velocemente gli obiettivi del PNRR; così come quelle per fare fronte alla crisi energetica e a relazionarsi con gli incentivi economici programmati...

Un'attenzione che ci viene richiesta ancor più dalla riformulazione dell'art. 9 della Costituzione³, su temi tra loro non sovrapponibili, ma certamente complementari, nel rispetto e nella cura dei beni comuni.

Si pensi alla gestione troppo spesso sconsiderata e disattenta delle risorse naturali e del loro rapporto con i valori culturali. Si pensi alla gestione non sostenibile del territorio, al consumo di suolo incontrollato. E l'uso improprio del suolo genera danni spesso irreversibili all'ecosistema: alla natura, al paesaggio, alla vita collettiva (abbandoni delle attività tradizionali, fughe verso luoghi più redditizi o più sicuri per i rischi incombenti, danni all'economia tradizionale). Sono scelte culturali, che toccano le diverse comunità e l'eredità culturale di cui sono portatrici.

Le motivazioni per un uso improprio del territorio sono di fatto costanti nel tempo: valutazione errata, assente o insufficiente; spinte speculative, ritardi nella individuazione delle priorità; incapacità nelle scelte di gestione ambientale e nel contenimento del rischio idrogeologico. E gli effetti negativi sono purtroppo in forte crescita⁴. La situazione attuale riportata nel Rapporto ISPRA 2022⁵ ci segnala che si è invertita nel 2021 la tendenza positiva degli ultimi anni, assistendo alla scomparsa



² <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2022/Rapporto-SDGs-2022.pdf> *Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia (ISTAT 12 ottobre 2022)*

³ Con la modifica intervenuta nel febbraio 2022, l'articolo 9 della Costituzione della Repubblica Italiana vede aggiunto un nuovo comma: accanto alla tutela del paesaggio e del patrimonio storico-artistico della Nazione, riconosce tra i principi fondamentali la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La riformulazione dell'articolo 41 della Costituzione stabilisce che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in danno alla salute e all'ambiente.

⁴ È di queste ore il drammatico episodio occorso nell'isola di Ischia frutto del mancato o insufficiente presidio su un territorio a forte rischio.

⁵ È stata superata la soglia dei 2 metri quadrati al secondo e sono stati sfiorati i 70 chilometri quadrati di nuove coperture artificiali in un anno: Cfr. *Rapporto ISPRA 2022* <https://www.snpambiente.it/2022/07/26/consumo-di-suolo-dinamiche-territoriali-e-servizi-ecosistemici-edizione-2022/> La scomparsa irreversibile di aree naturali e agricole porta gravi conseguenze economiche, e i "costi nascosti", dovuti alla crescente impermeabilizzazione e artificializzazione del suolo degli ultimi 15 anni, sono stimati in 8 miliardi di euro l'anno.

irreversibile di vaste aree naturali e agricole, con gravi conseguenze economiche ed anche con significative perdite per la storia dei luoghi. Un'accelerazione decisamente non sostenibile, che dipende dall'assenza di interventi normativi efficaci, ma soprattutto dalla mancanza di un quadro di indirizzo e da una lettura integrata dei valori storico-culturali.

E la mancata adozione di strumenti adeguati di pianificazione e attuazione, controllata e coerente con le scelte urbanistiche sostenibili, è anch'essa scelta culturale. Nasce sì da decisioni di natura politica e da conseguenti atti amministrativi, ma anche dalla non sempre consapevole operatività delle strutture tecniche territoriali e dai loro addetti, spesso non adeguatamente sensibilizzati, con limitate occasioni di scambio o non sufficientemente aggiornati.

Lo scenario del *lavoro culturale* e delle sue connessioni tematiche è dunque necessariamente in evoluzione o dovrebbe esserlo. Lo stesso mercato del lavoro chiede risposte aderenti alle esigenze del settore. In alcuni casi comunicate attraverso forme di reclutamento trasparente (informazioni aperte sul web, sportelli, lancio di bandi specifici...), in molti altri casi, tramite un passa parola più esclusivo e decisamente meno accessibile. Quasi sempre, scarsamente retribuite e con percorsi di stabilizzazione difficili, se non del tutto assenti.



Tra i vari studi di settore oggi disponibili vi è la ricerca commissionata dalla Fondazione Compagnia di San Paolo alla società *Cles*, in collaborazione con *l'Associazione per l'Economia della Cultura*, quale mappatura delle professioni culturali, dell'offerta formativa e definizione delle competenze necessarie nel settore culturale sul medio – lungo periodo⁶.

In questo quadro, appare decisamente utile comprendere come riorientare i percorsi formativi per rispondere alle esigenze del settore. Il mercato del lavoro in genere mostra alcune richieste ricorrenti, che emergono ben a latere delle abilità creative: un ottimo uso delle nuove tecnologie, il sapersi destreggiare con le lingue e con le tecniche di comunicazione, saper tenere a bada aspetti economici e di gestione amministrativa... E le limitate opportunità – seppur già presenti nel mercato *largo* della cultura – spesso non sono correttamente pubblicizzate o vengono negate per la non perfetta corrispondenza ai requisiti.

Va anche osservato che la dimensione culturale dell'occupazione non è solo una scelta riferita al settore specifico, già di per sé multiforme, ma soprattutto un approccio, un metodo con il quale accostarsi ai problemi e trovare soluzioni coerenti. La diffusione omogenea delle pratiche legate al *Green Deal Europeo* va a rilento anche a causa della limitata preparazione di chi opera nel settore, spesso non in grado di progettare pensando all'impatto ambientale che gli interventi di per sé producono. Vanno diffusi e applicati gli orientamenti dedicati ai CAM (*Criteri Minimi Ambientali*), a partire da quelli specificamente dedicati al settore culturale, obbligatori per tutti gli eventi organizzati da enti pubblici.

Culturale è dunque il metodo che motiva scelte anche distanti per il prodotto finito: definire un programma di realizzazione, progettare un capannone o un evento, pensando a chi dovrà utilizzarli. Contribuire ad una valutazione, ad un programma di lavoro, ad un piano di gestione ed avere un bagaglio di riferimento, multidisciplinare e ben centrato, offrirà opportunità di lavoro creativo di qualità, anche in un contesto non espressamente dedicato ad attività creative.

L'offerta formativa di specializzazione universitaria va dunque mirata a offrire percorsi di studio, di interpretazione, di ricerca integrata, come anche, di addestramento sul campo, che siano utili nel loro insieme a interagire con un sistema culturale complesso, spesso difficilmente accessibile. Avere gli strumenti



⁶ Nella ricerca sono stati coinvolti oltre 400 enti tra associazioni, fondazioni, enti di formazione, musei e altre istituzioni, e 785 tra lavoratori dipendenti, collaboratori e consulenti attivi in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Cfr.: www.economiadellacultura.it/ www.compagniadisanpaolo.it/it/progetti/mappatura-delle-professioni-culturali-emergenti-e-loro-percorsi-formativi

⁷ Si tratta del Master Executive di I livello "Strumenti e pratiche per la gestione del Patrimonio Mondiale e la valorizzazione delle risorse culturali e naturali" proposto dall'Università degli Studi Internazionali di Roma www.unint.eu

conoscitivi e di interpretazione, insieme alle pratiche necessarie, può far incontrare interessi e opportunità.

Sono i temi sui quali si confrontano, ancor più oggi, alcune istituzioni universitarie e centri di ricerca. È ad esempio, nello specifico, quanto si è pensato di offrire nel *Master Executive* che UNINT ha in programma di riavviare nel corso del 2023⁷. Occorre in definitiva raccogliere i nuovi stimoli integrando temi, conoscenze, saperi, per preparare le persone alle nuove funzioni integrate, con la prospettiva di confrontarsi con elementi che attengono al patrimonio culturale internazionale, a partire dai beni protetti dall'UNESCO e dalle loro regole di buona gestione.

Sarà utilissimo poter tenere sempre attivo e costante al riguardo il confronto tra gli operatori della formazione con le altre istituzioni che operano per la cultura e coloro che a vario titolo si impegnano per la qualità dell'offerta culturale e per la sua efficace interazione con la componente ambientale.

E *Ravello Lab* si conferma essere, ancora una volta, un ambito di lavoro di grande interesse ed in costante crescita.



Maria Grazia Bellisario

Architetto, specialista in Restauro dei Monumenti, opera come esperto sulle tematiche della conservazione, promozione e gestione del patrimonio culturale, con particolare attenzione al paesaggio ed alle trasformazioni contemporanee in chiave di sviluppo sostenibile. Nel ruolo di Dirigente pubblico ha lavorato fino al 2017 presso il MiBAC (oggi MIC) maturando esperienze di direzione nei settori del paesaggio, dell'arte e architettura contemporanee, del patrimonio UNESCO. È membro dell'Associazione Economia della Cultura e componente del Comitato di Direzione della omonima rivista trimestrale. È altresì membro di ICOMOS Italia. Svolge attività didattica nel settore culturale presso istituzioni universitarie e organismi formativi e di ricerca.

Per uno Statuto del lavoro culturale e creativo



Aldo Bonomi

1. Uno statuto ha senso se stabilisce non solo criteri minimi di riconoscimento, ma anche condizioni di qualità e di benessere. Perché uno statuto dunque? Per creare una carta (fondamentale?) che contribuisca ad *istituire* e possibilmente ad estendere, il campo delle tutele su base contrattuale. Il Parlamento europeo nell'ottobre dell'anno scorso ha chiesto agli stati membri di agire per difendere le condizioni dei lavoratori della cultura, approvando una risoluzione in favore di uno "statuto europeo dell'artista". Ma è realistico schiacciare il lavoro culturale sulla figura tradizionale dell'artista? Semmai lo sia stato, oggi lo è sicuramente meno. E allora qui si presenta il primo nodo, quello del definire un perimetro, dal mio punto di vista qualitativo, di composizione sociale di cui uno statuto diverrebbe la Carta.
2. Ci sono due principi da cui si può partire e riconoscere: il primo è che il lavoro culturale, seppur specifico, è in primo luogo un lavoro e come tale dovrebbe permettere condizioni di vita decente al pari di altri lavori, fuori dalle retoriche dell'artista e del bohémien, e che i lavoratori della cultura non diversamente dagli altri hanno problemi di reddito, di precarietà, di insicurezza sociale. I problemi del lavoro culturale sono parte dei problemi del lavoro in generale. Condizione che data a ben prima della pandemia. Il secondo principio alla base di un nuovo statuto è la necessità di essere inclusivo, di ricomprendere l'esplosione del prisma del lavoro culturale, la frammentazione e articolazione dei lavori della cultura, lungo diverse linee di tensione per dare riconoscimento in primo luogo soggettivo a ciò che spesso non è riconosciuto come tale. Uno statuto dovrebbe permettere di definire in forma comprensiva il campo del lavoro culturale lungo almeno due dimensioni: una prima dimensione orizzontale, che lega la trasformazione del lavoro culturale alla diversità dei lavori che caratterizza società e territori; una seconda dimensione verticale per dare risposta unitaria alla collocazione dei lavori culturali lungo le filiere del valore, nell'organizzazione del mercato.
3. Uno statuto del lavoro culturale dovrebbe quindi riconoscere la pluralità dei lavori culturali e porsi come strumento per proporre tutele coerenti con gli effettivi processi sociali di costruzione delle diverse attività professionali, delle competenze, del mercato, fino ad essere parte di un possibile nuovo diritto del lavoro? Lo statuto è una carta che istituisce,

- e rappresenta il valore del lavoro culturale, il valore collettivo e sociale oltre che di merce sul mercato del lavoro.
4. Federculture è la prima che meritoriamente propone il contratto unico del lavoro culturale, per cercare di affrontare la frammentazione professionale e costruire un patto con imprese e istituzioni pubbliche che porti rapporti contrattuali coerenti laddove spesso c'è solo polverizzazione. Ma è una scelta ancora limitata alla composizione centrale dei lavori della cultura e a quella inquadrabile negli schemi del lavoro dipendente. Come mostrano tutte le ricerche proprio nel settore culturale è altissima la presenza di lavoro autonomo non contrattualizzabile come lavoro dipendente e un insieme di attività che pur non essendo contabilizzate come lavoro producono valore. Gli autonomi arrivano ben al 32%. È dare riconoscimento a questa nebulosa l'obiettivo di un documento come uno statuto.
 5. Va inclusa nel perimetro del lavoro culturale e creativo la polvere delle attività culturali non riconosciute come lavoro, ma che producono attività, operosità, valore di sviluppo comunitario. Un lavoro-non lavoro che si disperde nei territori in rapporto anche con la coscienza di luogo e la diversa composizione sociale che li caratterizza. Nelle **piattaforme urbane regionali** a corona delle grandi aree metropolitane e nella **polvere dei piccoli comuni**, dove il sistema della cultura è spesso sorretto dall'operosità di volontari e degli operatori di una pro-loco, di un festival, di chi tiene aperti e fruibili piccoli musei, archivi, mostre, monumenti, e pur non riconosciuto produce valore collettivo e di fatto anche piccole filiere economiche legate al turismo di prossimità. Oppure nelle **città-distretto** dove l'eredità culturale dei saperi produttivi si è spesso istituzionalizzata in strutture come i musei d'impresa, modalità con cui è la comunità operosa degli interessi e dell'impresa che produce istituzione e lavoro culturale.
 6. Nelle economie delle **grandi aree urbane** contrassegnate dalle filiere delle industrie culturali, dove le trasformazioni economiche e sociali della città stanno da tempo ibridando lavoro della cultura e professioni della conoscenza ad alta intensità tecno-scientifica e tecnologica, è presente un'altra grande nebulosa di lavoro non inquadrabile nelle tradizionali paratie settoriali. Qui è l'emersione veloce di nuovi profili e nuove professioni, il fenomeno da provare a includere: c'è

tutta una composizione di lavori che si muovono veloci sul crinale tra campi come cultura, innovazione sociale, ri-progettazione urbana, nelle filiere di un lavoro sociale che è in crisi e in via di rapida intellettualizzazione e tecnicizzazione, spesso a contatto con attività culturali e che non si capisce più dove sia possibile collocarlo nella geografia dei lavori urbani. Va riconosciuto che il lavoro culturale e creativo in espansione è una piattaforma di processi produttivi differenti ma interdipendenti.

7. Altro campo della possibile inclusione orizzontale è l'intreccio tra lavoro della cultura e trasformazione del welfare, come le attività di welfare culturale nella forma di distretti sociali evoluti: laddove i distretti culturali evoluti producevano intreccio tra cultura e creatività e territorio, qui si produrrebbe intreccio tra welfare e territorio includendo le attività della cultura. Sempre nel campo del Terzo Settore c'è poi il tema della trasformazione nelle forme dell'impresa culturale, con l'emergere di nuove forme di organizzazione produttiva che mischiano impresa sociale e forme associazionistiche. Dove collocarli? C'è da definire nuovi campi e uno di questi è il rapporto più o meno stretto e in fieri tra *lavoro culturale e lavoro di cura*. La riarticolazione del welfare in comunità di cura allargata è, ad esempio, un campo in cui provare a declinare saperi e competenze di figure professionali ibride creative-sociali. Il lavoro della cultura avrebbe molto da dire su quale debba essere il rapporto tra crescita e sviluppo: se il fine è la sola crescita, il lavoro della cultura è un servizio parte della catena del valore; laddove le politiche puntino ad uno sviluppo e ad innovazioni sociali e politiche oltre che alla crescita del PIL, il lavoro della cultura diventa mediatore importante tra società ed economia, coopera a costruire nuove istituzioni.
8. Come messo in rilievo da molti interventi nel rapporto di Federculture, c'è una pluralità di ruoli professionali che sono culturali ma magari si svolgono in settori non definibili come tali, e una pluralità di mestieri non culturali in settori che invece lo sono. Le tecnologie di rete hanno amplificato questa interscambiabilità **strutturando un campo del lavoro culturale che incorpora una logica di piattaforma**: lo statuto dovrebbe essere una carta che dà rappresentazione all'incorporare da parte del lavoro culturale la logica della piattaforma. Quanto più i confini sono mobili, tanto più c'è la ne-



cessità di costruire un quadro di norme che in qualche modo riconosca la trasformazione e allo stesso tempo fornisca copertura e protezione sociale, un rafforzamento nelle capacità di affrontare il rischio.

9. Uno statuto ha senso se oltre alla logica dell'inclusione orizzontale delle attività, riesce a dare un contributo anche ad una contrattualizzazione lungo la verticalità della filiera del valore: è qui che ha senso provare ad attrezzare un campo di comune riconoscimento tra forme diverse del lavoro: dipendente, autonomo, non-lavoro, ecc. Non c'è capacità di rappresentazione (e nemmeno di rappresentanza) se le due logiche non si incontrano.
10. Se c'è una parte di lavoro che va formalizzata e riconosciuta, verso la parte pubblica c'è da porre una questione che potremmo chiamare di cultural-procurement: gli enti locali devono regolarizzare le prestazioni occasionali? L'attività volontaria è da riconoscere come lavoro? L'inclusione di forme di partenariati tra pubblico e coalizioni progettuali nel campo culturale tra le forme di contrattualizzazione per riconoscere l'operosità culturale nei contesti locali. Occorre riconoscere che le forme di attività e prestazioni non riconosciute come lavoro producono però del valore. Si riconosce la contrattazione, le partite iva, ecc.?

11. Il Welfare (dei lavoratori della cultura) e la creazione di coperture contrattualistiche inclusive: oggi solo una specifica componente del lavoro culturale vede riconosciuta una copertura simile tra lavoro dipendente e autonomo, quella dello spettacolo. Uno statuto che fosse inclusivo sul piano della frammentazione e trasformazione delle figure professionali e che prendesse atto delle condizioni di strutturale discontinuità e della presenza di vaste aree di eterodirezione anche nel lavoro autonomo, potrebbe essere la base per la creazione di uno spazio contrattuale unico.
12. Il rapporto con le nuove forme di iperindustrializzazione del lavoro culturale sembra dettato dall'imporsi a valle della pandemia delle grandi piattaforme come modalità generale di monopolizzazione dell'accesso al mercato e al circuito della valorizzazione. Oggi viviamo il passaggio dalla fase del lavoro culturale e creativo come parte della terziarizzazione molecolare (il ciclo della cosiddetta classe creativa come nuova middle class) alla fase del lavoro culturale incorporato in un general intellect sempre più spesso organizzato attraverso il management algoritmico. Uno statuto deve servire a far emergere consapevolmente questa sfida, il rapporto con la potenza della tecnica e dei rapporti di produzione culturale nell'era delle piattaforme.
13. Soprattutto uno statuto deve servire a recuperare il senso e il significato del lavoro culturale: il perché si lavora e quale ruolo si svolge nella filiera sociale oltre che economica. Il lavoro della cultura o le professioni della creatività non sono soltanto "servizi" incorporati nella valorizzazione della merce da adattare alla potenza dei nuovi strumenti tecnici o alla verticalizzazione delle filiere produttive. Questa dimensione è certo importante, ma il lavoro culturale istituisce la società, coopera a costituire istituzioni, simboli, valori, opera nella sfera dei fini di una società, non soltanto dei suoi mezzi tecnici. C'è bisogno di nuove politiche e nuovi modelli di istituzioni culturali o di un riposizionamento di quelle esistenti. E di uno statuto del lavoro culturale che vede il professionista "creativo" capire che il fine non è semplicemente incorporato in quello che si fa o nel correre seguendo l'accelerazione della tecnoscienza. Le fragilità del professionismo culturale non sono solo di mercato, ma attengono allo sfarinamento dei rapporti complessi tra "interesse" e "senso", rapporti che

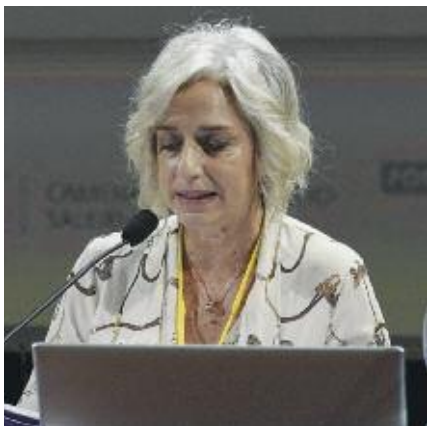


rimandano alla forma dei lavori ma anche al ruolo di tessitore sociale che il professionismo culturale incorpora. Il tema delle competenze del professionista culturale va perciò declinato non solo sul piano "tecnico", ma anche su una terza sfida, che riguarda *il tema della comunità e del legame sociale*, del posizionamento del lavoro culturale come produttore di società. Per evitare di diventare una componente fungibile di un *general intellect* che ormai produce valore mobilitando direttamente i legami sociali, i desideri, i gusti delle persone senza la mediazione delle professionalità creative e del lavoro culturale. Occorre creare nuovi campi, questo il tema.

Aldo Bonomi

Fondatore del Consorzio AAster, coordinatore dei progetti di ricerca riguardanti le dinamiche antropologiche, sociali ed economiche dello sviluppo territoriale. Professore a contratto allo IULM con il corso "Globalizzazione e Società", Editorialista de IlSole24Ore con la rubrica "microcosmi". Autore di numerose pubblicazioni, tra cui i libri: "Capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia"; "Il capitalismo infinito. Indagine sui territori della crisi"; "Il Rancore"; "Oltre le mura dell'Impresa. Vivere, abitare, lavorare nelle piattaforme territoriali."

La valorizzazione del lavoro culturale e artistico, tra riorganizzazione del sistema e resilienza



Giusy Caroppo

È sempre più complesso – per realtà ibride e fluide, quali enti no profit, professionisti e free lance – instaurare relazioni stabili con gli enti territoriali e ovviare alla intermittenza o riconoscibilità sociale e inserirsi, di conseguenza, in un’ottica di sistema, welfare e valorizzazione del lavoro culturale. Per dirimere la matassa, è necessario partire dall’oggetto sociale, mutuando dall’ambito giuridico la definizione, cui fa riferimento.

In via prevalente o esclusiva parliamo di ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, conservazione, ricerca e valorizzazione o gestione di prodotti culturali intesi quali beni, servizi e opere dell’ingegno inerenti la letteratura, la musica, le arti visive, lo spettacolo dal vivo, la cinematografia, l’audiovisivo, gli archivi, le biblioteche e i musei, il patrimonio, l’eredità culturale e i processi di innovazione ad essi collegati nonché i campi affini della rigenerazione urbana e sociale.

Questi ambiti di azione incrociano la natura degli operatori e dell’imprenditorialità in campo culturale e creativo cioè l’urgente distinzione tra non profit e volontariato, peculiarità per le quali, peraltro, sussiste ancora un equivoco anche dal punto di vista normativo. Uno spartiacque necessario anche tra servizi per la cultura e la produzione culturale e creativa in senso stretto, uno dei problemi irrisolti del Terzo settore e di cui si discute da tempo per una proposta di legge sulle “imprese culturali e creative”.

Recenti ricerche effettuate dai distretti creativi italiani, in primis quello pugliese, hanno declinato il lavoro culturale e creativo incasellandolo nei settori delle PERFORMING ARTS (teatro, danza, musica, festival), delle INDUSTRIE CULTURALI (cinema, editoria, media e multimedia, audiovisivo, digitale, ICT, industria dei videogame, software) e INDUSTRIE CREATIVE (design, comunicazione, architettura, Made in Italy), del PATRIMONIO (beni culturali, arti visive, luoghi dello spettacolo, centri multiculturali, valorizzazione del patrimonio culturale, valorizzazione del territorio e ambiente) e dei CREATIVE-DRIVEN (innovazione sociale, servizi, consulenza, formazione).

Un mondo che si trova a dover scegliere da che parte stare – ad esempio – qualora si faccia riferimento ai finanziamenti ministeriali

per l'arte contemporanea, (si vedano i bandi "Italian Council", "PAC", "Creative Living Lab" per citarne solo alcuni) destinati alle non profit e dall'altra parte gli enti locali che tendono a preferire la formula dell'erogazione di servizi con emissione di fattura, a quella dei trasferimenti di contributo, a fronte di una relativa rendicontazione e illustrazione dei risultati raggiunti.

Condizione che spinge sì alla trasformazione delle associazioni culturali di vecchia generazione in "impresa", col rischio di perdere le necessarie agevolazioni, in quanto la cultura incarna un "bene meritorio" e non dovrebbe inseguire esclusivi fini di profitto.

Se complessa è la normativa da attuare per le imprese, ancora più complesso è l'inquadramento del lavoro culturale dei singoli professionisti o free lance, specie negli specifici percorsi di carriera e nelle collaborazioni pubblico-privato.

È indubbio che i bandi per l'affidamento di incarichi di vertice siano pressoché preclusi o penalizzanti per coloro che hanno svolto attività all'esterno di enti pubblici, favorendo così, nei concorsi e negli avanzamenti di carriera, gli "interni" al sistema, impedendo di fatto l'inserimento di quelle nuove professionalità che hanno comunque maturato esperienze di gestione di eventi complessi, intessuto relazioni con organizzazioni di rilievo anche private, che vantano un'alta formazione teorica o che non si sono trovate – per ragioni anagrafiche, ad esempio – in situazioni che gli hanno permesso di intraprendere una carriera nel settore pubblico.

Una condizione che solleva la necessità di definire nuovi parametri per i ruoli apicali – quali direzioni o incarichi tecnici all'interno delle Soprintendenze e Reti Museali – e criteri aggiornati per dare valore ai risultati raggiunti, alla qualità dei progetti realizzati, all'indirizzo caratterizzante il percorso di studi anche ai liberi professionisti, evitando di considerare preponderanti, per i punteggi utili alle nomine, gli anni maturati in strutture pubbliche, accompagnando altresì una ipotesi di programmazione, gestione, proposte di fundraising, conoscenza delle norme dell'accessibilità per il ruolo da ricoprire: valutando, cioè, come prioritaria l'idea-progetto.

Altra questione è la priorità data agli "under 35" ai quali dovrebbe essere affiancata una politica per gli "over 50" – quegli outsider della cultura spesso in una situazione di eterno precariato – per cui sono necessari anche interventi a sostegno del "restart".

Come avvenuto per la corporazione degli archeologi, oggi, appare urgente regolamentare le professioni mediante una “carta delle professioni culturali”: l’Italia forma ottimi storici dell’arte, manager culturali, guide turistiche che spesso si trovano a non vedere riconosciuta la propria dignità lavorativa e, di conseguenza, il proprio onorario. Il volontariato imperversa perchè lavorare con gli enti pubblici è strumentale all’arricchimento del proprio curriculum e favorisce forme di clientelismo che tanto piacciono ancora alla politica.

In campo culturale è quasi per nulla praticato l’incarico diretto per i professionisti (come invece avviene, sotto soglia, per i settori dei “lavori pubblici” per architetti, geometri, ingegneri) tanto da considerare la consulenza in ambito culturale un optional, sostituita dall’idea dell’assessore di turno, naif o strumentale per la promozione del brand territoriale, dell’assessore alla cultura e al turismo.

Per gli appalti in campo artistico e culturale, dovrebbe essere una prassi obbligatoria attenersi a parametri di qualità – calibrati ad esempio sui progetti elaborati e realizzati dal soggetto che si candida all’appalto – anzichè dare priorità all’affidabilità finanziaria.

A tal fine entrano in ballo gli indicatori di performance; criteri di volta in volta definiti che aiutino a valutare la capacità operativa del soggetto proponente, la sostenibilità delle attività proposte, il livello di collaborazione con altri soggetti, l’incidenza sul territorio, la congruità del contributo richiesto con il progetto presentato, i risultati previsti; guardare, in campo culturale, artistico e creativo, all’innovazione non solo in chiave di “digitale” ma anche all’innovazione dei processi¹.

Di norma, ogni ente locale dovrebbe dotarsi di regolamenti o linee guida per la concessione dei contributi, basati sui suddetti criteri, declinandoli tra “Attività dello spettacolo” (musica, teatro, danza, cinema, spettacolo viaggiante e arti performative) e “Attività culturali” (arti visive, letterarie, audiovisive, grafiche, laboratori), facendovi corrispondere un “Albo” degli operatori che svolgono attività prevalenti nel campo della cultura e dello spettacolo.

Solo se perimetrato e normato il lavoro culturale e creativo e le sue relazioni col sistema pubblico, che è il vero mecenate - specie nel meridione - dell’operatore culturale, andrà affrontato il tema della qualità del prodotto culturale che potrà ovviare a quell’appiattimento dell’ente pubblico sul prodotto di cassetta.

¹ Una metodologia progettuale e di sistema tra pubblico e privato, professionisti, artisti, settore tecnico e dei servizi - messa in campo in Puglia nell’ambito dell’arte contemporanea e del marketing territoriale e identitario dall’Associazione Eclettica- Cultura dell’Arte e altri partner, tra cui il teatro Pubblico Pugliese - è il “CIRCUITO DEL CONTEMPORANEO”, marchio registrato e format flessibile, trasferibile anche in altri ecosistemi culturali (www.circuitodelcontemporaneo.it).



A ognuna di queste azioni fa riferire le categorie di queste complesse e variegate categorie; con un rafforzamento della professionalità e un riconoscimento, di conseguenza, della loro dignità anche economica, si potrà qualificare il lavoro culturale e creativo, “misurarne” la reale ricaduta in ambito di welfare ed elaborare un tariffario per le collaborazioni per tutti coloro che – ancora oggi – soffrono dell’assenza di garanzie, tutele e paracadute, specie se donne, giovani o over 50, portando ad operare in una sorta di eterno precariato, pur incidendo in maniera significativa sul bilancio dell’economia nazionale, in una condizione di resilienza post-pandemia.

Giusy Caroppo

Storica dell’arte, curatrice, manager culturale. Direttore artistico di Ecletica-Cultura dell’Arte. Docente di “Storia dell’arte contemporanea” presso l’Accademia di BB.AA. di Foggia.

Le dimore storiche: occupazione, giovani, lavoro, filiere, identità e sviluppo del territorio



Giovanni Ciarrocca

Nel mio intervento al panel “Il lavoro culturale” della 17a Edizione Ravello Lab 2022 a cui sono stato assegnato quale Segretario Generale dell’Associazione Dimore Storiche Italiane (ADSI) ho tratto moltissimi spunti dal **III Rapporto 2022 dell’Osservatorio del Patrimonio Culturale Privato**, curato dai proff. Monti e Marchetti della Fondazione Bruno Visentini e dai loro collaboratori, da noi patrocinato assieme alla Confagricoltura e Confedilizia che è stato presentato alla presenza del Ministro Sangiuliano e del Presidente della Commissione Cultura alla Camera Federico Mollicone lo scorso 6 Dicembre presso la Sala Spadolini del MIC. L’Associazione rappresenta 4.500 proprietari di immobili storici vincolati, custodi di un tessuto storico, artistico e architettonico diffuso che non solo rappresenta la nostra identità, ma anche un possibile perno per lo sviluppo socio-economico dell’Italia soprattutto delle aree interne. Volendo da subito definire le sintetiche caratteristiche delle dimore e dei loro proprietari, queste sono: **passione, rispetto, Territorio, Comunità, bellezza, futuro sostenibile, storia e identità**. Tale patrimonio culturale anch’esso facente parte a pieno diritto dell’art. 9 della Costituzione, **conta 38.000 unità circa**, è testimonianza unica anzi eccezionale della identità dei Territori in cui questi beni sono collocati, **non delocalizzabili** ma purtroppo, soggetti a frequenti passaggi di proprietà per il sopravvenire degli ineludibili cambi generazionali e per la loro sempre più complessa e onerosa sostenibilità senza un piano di sostegni pubblici e economici di sorta.

Nell’indagine di quest’anno è emerso **che oltre la metà delle dimore svolge attività di impresa** con i nuclei familiari che coniugano la vita familiare con quella lavorativa nel medesimo bene e sito. Più precisamente queste sono gestite principalmente da singoli soggetti o da famiglie (**85% del totale**), piccole imprese culturali che sostengono un concetto di sviluppo legato all’identità territoriale in cui risiedono. Se questo da un lato può apparire un gravoso e ineludibile impegno, dall’altro rappresenta un elemento di continuità di talune dimore storiche, che in passato hanno svolto solo ruoli di rappresentanza, di accoglienza, di aggregazione e ruoli amministrativi. Oggi invece le dimore aiutano a vivere i territori mantenendoli e rendendoli produttivi in quanto centri di attività grazie a

quella che è stata ma lo è – soprattutto oggi – **la loro natura caleidoscopica.**

Con oltre **8.000 dimore aperte al pubblico** e più di 45 milioni di visitatori all'anno, esse rappresentano di fatto il più grande museo diffuso sul territorio italiano, contribuendo **con 270 milioni di euro**, a circa la metà degli introiti complessivi derivante dal settore. Oltre a questo sono dei veri e propri catalizzatori sociali.

Anche le dimore storiche non aperte al pubblico, tuttavia, sono fonte di attrazione turistica e di conseguente sviluppo socio-economico. Le facciate dei palazzi, nelle piazze, nei vicoli soprattutto nei borghi, creano **un unicum strutturale** e stratificato nella storia che dà a chi ci vive oltre che ai turisti, il senso vivido e profondo delle identità dei nostri luoghi che va ben oltre alla considerazione estetica di bellezza. Si pensi infatti a cosa potrebbero essere molti borghi e piccole città ma anche grandi senza i loro immobili storici, a come questi centri apparirebbero, a come sarebbe diversa la loro economia anche quella derivante dal turismo. Avremo probabilmente moltissime periferie urbane ben progettate ma senza identità, storia e qualità.

Oltre la metà delle dimore storiche (54%) sono situate in un'area interna dell'Italia. Per questo le filiere del lavoro e dell'occupazione a loro collegate, possono rappresentare se non l'unico, il principale vettore di sviluppo di queste aree interne. L'indagine della Fondazione Visentini sottolinea inoltre che tale potenziale, se valorizzato, **potrebbe diventare un reale catalizzatore dell'auspicato sviluppo dei territori**, contribuendo a decongestionare i flussi delle città d'arte, ormai sature, che spesso sperimentano uno spopolamento degli stessi abitanti dal centro.

La propensione allo sviluppo di attività economiche all'interno delle dimore è tuttavia frenata dai vincoli amministrativi imposti. Quali la complessità delle norme e le limitazioni dovute al vincolo storico-artistico e architettonico che noi in ADSI tuttavia, riteniamo necessari. Non invece quell'ispessimento della burocrazia, adempimenti e lungaggini che rallentano e talvolta soffocano qualsivoglia attività.

In termini di occupazione, sempre dai dati emersi dal III Osservatorio del Patrimonio Culturale Privato, emerge **che su dieci dimore, sei contano fino a cinque occupati (64,1%)** e due ne hanno tra **6 e 25 (20,8%)**. Una piccola parte ha più di 25 oc-

cupati: lo 0,9% tra 26 e 50 occupati e l'0,3% risulta avere tra 51 e 100 addetti. Il 13,5% non ha nessun addetto.

Va considerato che quando si parla di patrimonio culturale privato in relazione allo sviluppo sostenibile, è forte il legame esistente tra le dimore e la Comunità stessa, che le rende di fatto anche **un grande catalizzatore sociale**, oltre che culturale ed economico. Le dimore storiche per esempio implementano anche attività per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà temporanee o permanenti, attività di formazione, oltre che per studenti, per soggetti a bassa contrattualità (persone con handicap fisico o psichico, dipendenze, detenuti o ex detenuti) finalizzate anche all'inserimento lavorativo o attività di co-terapia in collaborazione con i servizi sociosanitari per persone con difficoltà temporanee o permanenti.

Le dimore storiche sono anche attive **in diverse filiere produttive**, grazie alla loro abilità nel coniugare la cultura, il territorio e la sostenibilità, attraverso la conservazione della bellezza del patrimonio culturale e la tutela del patrimonio rurale e urbano. Nelle ville, nei palazzi e nei castelli si svolge **il numero maggiore di attività prevalenti di impresa**. Sia essa un'attività nel settore **agroalimentare**, o **in quello ricettivo, degli eventi e della gestione culturale**. Nel settore **agroalimentare prevale l'attività vitivinicola**, specialmente nelle ville e nei castelli. Nelle ville è particolarmente presente l'attività di cultura non permanente, ovvero di piante che non durano più di due stagioni agricole. Nel settore ricettivo predomina l'attività di affitto e gestione di immobili di proprietà, attività principalmente svolta nei palazzi. Per il settore eventi, l'organizzazione di feste e cerimonie è svolta principalmente nelle ville, mentre le attività associative sono particolarmente svolte presso i palazzi. L'attività museale, infine è prevalente tra quelle incluse nel settore culturale ed è principalmente svolta nei palazzi e nei castelli.

In tema di ricettività, si nota distintamente una ripresa del settore anche per le dimore storiche. Le dimore che hanno impegnato nel 2021 fino a tre quarti delle camere (51-75%) sono quadruplicate rispetto al 2020 e le camere totalmente vendute sono aumentate di 1,2 p.p.

Anche il settore della ristorazione dimostra segnali di ripresa. Nella comparazione, è specialmente il *range* di coperti nella fascia mediana, tra 2.501 e 10.000, ad essere incrementato di sette volte, più che duplicato il range tra 501 e 2.500 (strutture più piccole) e quello tra 10.001 e 25.000 (le strutture più grandi).



Nel 2021, le poco meno di duemila dimore storiche private che svolgono attività museale (con relativo codice Ateco) – settore di visite che ha sofferto molto durante la pandemia - sommate alle oltre 14.000 dimore che occasionalmente hanno organizzato visite alle loro strutture, si stima **abbiano accolto circa 27 milioni di visitatori, dunque 18 milioni in meno della rilevazione pre-pandemica (si stimava fossero 45 milioni).**

Un grido di allarme, infine per le dimore che svolgono attività agricole. In particolar modo in questi ultimi mesi – con la crisi siccità a mettere a serio rischio le culture di vario genere – numerose sono le testimonianze di razionamento dell’acqua, rotazioni di colture, abbattimento dello spreco alimentare, e adozione, da parte dei proprietari delle dimore storiche, di metodi e tecniche che si rifanno all’agricoltura biologica.

Dimore storiche tra competenze e futuro

L’indagine campionaria rileva come la figura professionale più richiesta sia quella dell’architetto. A seguire quella del giardiniere specializzato o dell’agronomo, fitopatologo, arboricoltore o vivaista. Questa è seguita da quella del restauratore di beni culturali o tecnico del restauro.

Tuttavia il III Rapporto della Fondazione Bruno Visentini, in-

crociando i dati con quelli dell'Osservatorio Politiche Giovanili indica che solo il 2% dei giovani desidera iscriversi ad Architettura così come ad Agraria o ad un'Accademia di Belle Arti per cui dalla prossima generazione mancheranno queste professionalità.

È anche necessario investire nello sviluppo di infrastrutture e servizi di qualità in grado di attrarre e ricevere i turisti, incentivare il turismo anche nei piccoli borghi, e soprattutto creare dei fondi per il sostegno e il rilancio delle imprese italiane giovanili.

Conclusioni

Per far sì che lo straordinario patrimonio storico privato delle dimore storiche possa effettivamente fungere da perno per la ripresa e la definitiva rivitalizzazione delle numerose aree interne, dei borghi e delle città storiche del nostro Paese, è necessario, in primis, **che i proprietari abbiano le capacità e i giusti incentivi per investire nella riqualificazione e nell'ammodernamento** degli immobili dal punto di vista estetico, funzionale, di sicurezza ed energetico. Noi dell'ADSI grazie ai nostri Soci ce la mettiamo tutta! Ci rifacciamo a quell'approccio che i Greci indicavano con la parola "*meraki*" ossia fare *qualcosa con tutto noi stessi*. Tant'è che il III Osservatorio Patrimonio Culturale Privato della Fondazione Bruno Visentini, **ha messo in luce ancora una volta la grande capacità di investimento da parte dei proprietari privati** che nonostante la contrazione nelle spese di manutenzione ordinaria dovute alla pandemia e alla difficoltà ad accedere a determinati incentivi o bonus, hanno investito nel 2021, **ben 1,3 miliardi di euro nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio culturale privato italiano**. Un dato molto importante che spesso non si conosce o si dimentica.

L'Associazione Dimore Storiche Italiane con i suoi 4500 Soci continuerà quindi ad essere orgogliosa di mostrare le tante e multidimensionali attività svolte nelle dimore storiche. Tuttavia **oltre al "Lavoro culturale"** oggetto della 17a Edizione di Ravello Lab, per ADSI avrei aggiunto – penso a buon titolo – anche quello di identità e storia.



Giovanni Ciarrocca

Avvocato, attività nel settore diritto dei beni culturali. Componente del Comitato d'Indirizzo della Fondazione Roma dal 2017, Socio della Fondazione Roma dal 2009, ha presentato diverse iniziative soprattutto nel settore culturale, tra cui "The Garbage Patch State" a Mozia (TP), per i Padri della Custodia Francescana a Gerusalemme, a sostegno dei Musei archeologico e storico del Santo Sepolcro e di utilità sociale e formazione per i giovani per il Museo di Palazzo Reale a Napoli e l'Università degli Studi Federico II, con il progetto "RestaurArte Training on job"; a Betlemme sempre per i Padri della Custodia Francescana, a favore del Community Center Dar Al Majus. Membro dal 2018 del Comitato Promotore e Scientifico del "Master in Management delle Risorse Artistiche e Culturali", Fondazione Roma e Università IULM. Membro del Consiglio di Amministrazione di Rechburg & Associati. Collabora con la "Fondazione Santagata: economia, cultura, istituzioni e creatività". Segretario Generale e Presidente della Sezione Abruzzo dell'Associazione Dimore Storiche Italiane (A.D.S.I.), Membro del Comitato Scientifico Osservatorio Patrimonio Culturale Privato a cura della Fondazione Bruno Visentini con Confedilizia e Confagricoltura; Delegato A.D.S.I. in Federculture e Confedilizia.



Giuseppe Di Vietri

La domanda culturale pubblica. Riflessioni sugli strumenti del Codice dei contratti pubblici per la committenza di prodotti e servizi culturali e creativi

Quali azioni per promuovere ed orientare la domanda culturale?
Tale quesito rappresenta uno degli aspetti su cui sono stati invitati ad esprimersi i partecipanti al *panel* dedicato al lavoro culturale di Ravello Lab 2022 e su cui vorrei qui riprendere le mie riflessioni che, in quella sessione, sono risultate eccentriche rispetto a quelle svolte dai miei illustri colleghi. Una diversità data dalla singolarità dell'angolo di visuale che mi ha indotto ad affrontare un aspetto che generalmente non viene attenzionato negli ambiti e nei consessi in cui si riflette sulla domanda culturale poiché, questa, viene perlopiù considerata nello spettro dei consumi, della partecipazione, della domanda culturale di natura privata. E lo Stato? In tale prospettiva lo Stato è considerato quasi esclusivamente nell'ambito dell'offerta, quale titolare di beni o erogatore di servizi, oppure individuato in una dimensione terza e meramente regolatoria tra domanda e offerta. A ben vedere però esiste una domanda pubblica di prodotti e servizi culturali che meriterebbe delle riflessioni. Nella varietà delle forme e delle strutture della domanda culturale pubblica ci soffermeremo in maniera specifica su quella artistica, sulla committenza pubblica in arte, vale a dire quella committenza che si realizza ogni qual volta un ente pubblico, nell'esercizio delle proprie funzioni, rileva un'esigenza che può soddisfare attraverso un prodotto o servizio artistico che decide di acquistare o di esternalizzare. Tale questione è stata



oggetto anche del recente progetto *Arte e spazio pubblico* iniziativa congiunta della **Direzione generale Creatività Contemporanea** del Ministero della Cultura e della **Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali** di cui riporterò alcuni aspetti che ho avuto modo di relazionare nelle sessioni sulle misure legali. Più in generale, in quelle sessioni sui temi dell'arte nello spazio pubblico, è emersa costante l'ampiezza della rilevanza pubblica della funzione sociale dell'arte, ove l'esercizio di libertà creativa e di autonomia critica dell'artista può addirittura essere esercizio di una funzione pubblica e, non di meno, riveste interesse per le politiche pubbliche anche quando non avviene su iniziativa di una P.A. o in uno spazio di titolarità pubblica. Un quadro variegato e complesso frutto di un percorso evolutivo che negli ultimi decenni ha riguardato i paradigmi dell'arte pubblica – ma a ben vedere di tutto il patrimonio e delle politiche culturali – assumendo nuove declinazioni valoriali, definitorie, operative, funzionali e ponendo quindi verso forme inedite la declinazione di quella “pubblica utilità del lavoro artistico” di cui parlava Bottai in merito alle ragioni della legge n. 839 del 1942, *Legge per l'arte negli edifici pubblici*. Nella prospettiva di rispondere all'esigenza di un complessivo adeguamento del *frame* normativo in materia di arte nello spazio pubblico non si può, ovviamente, considerare soltanto l'arte che è frutto di committenza pubblica ma, nelle brevi riflessioni che seguiranno, è unicamente su questa particolare forma di domanda culturale pubblica che ci soffermeremo poiché rappresenta uno degli ambiti cardine su cui intervenire per migliorare la capacità di risposta istituzionale, della pubblica amministrazione e dell'ordinamento e, non di meno, poiché la domanda pubblica, come emerge dalle riflessioni e dai provvedimenti adottati in sede europea attorno al *public recruitment*, svolge un ruolo strategico anche per la capacità di porsi come *driver* per l'innovazione¹ del mercato. Per tali motivi diviene non solo rilevante ma fondamentale, nel raccogliere la sollecitazione a riflettere su *quali azioni per promuovere ed orientare la domanda culturale*, soffermarsi oggi sulla domanda pubblica di prodotti e servizi culturali, a ottant'anni esatti dalla prima legge sulla committenza pubblica in arte. Ebbene una traccia di lavoro *de iure condendo* che voglia recepire e sedimentare le innovazioni già presenti nel mercato dell'arte pubblica e sostenere l'emersione di nuove, dovrebbe mirare all'elaborazione di una disciplina generale della committenza pubblica in arte, vale a dire quella commit-



Giuseppe Bottai, 1937, Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, Fondo fotografico Giuseppe Bottai.

¹ Così l'innovazione viene definita nella Direttiva 2014/24/UE sugli appalti pubblici all'art.2: "22) «innovazione»: l'attuazione di un prodotto, servizio o processo nuovo o significativamente migliorato, tra cui, ma non solo, i processi di produzione, di edificazione o di costruzione, un nuovo metodo di commercializzazione o organizzativo nelle prassi commerciali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne, tra l'altro allo scopo di contribuire ad affrontare le sfide per la società o a sostenere la strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".

tenza che si realizza ogni qual volta un ente pubblico, nell'esercizio delle proprie funzioni, rileva un'esigenza che può soddisfare attraverso una pratica artistica che decide di esternalizzare. Una disciplina generale e tendenzialmente organica che raccolga le specificità delle varie prassi e pratiche artistiche e ne tenga considerazione nella proceduralizzazione di percorsi di committenza; una disciplina da inserirsi o comunque da coordinarsi con l'impianto della disciplina generale della committenza pubblica – il *Codice dei contratti pubblici* del D.Lgs. n. 50 del 2016 – su cui ora andremo a sviluppare delle brevi considerazioni utili ai nostri scopi.

Partiamo quindi dalla Legge 717 del 1949 che impone, in determinati lavori pubblici, di destinare alla realizzazione di opere d'arte il 2% dell'importo complessivo. Tale norma, con le sue specificità, utilizza come modello di affidamento quello delle cosiddette *procedure aperte*. Un modello tuttora presente nel Codice dei contratti pubblici (art. 60) in cui la P.A. pubblica un bando ove è definita con precisione la prestazione richiesta e a cui gli artisti interessati rispondono presentando una propria offerta immutabile che verrà valutata da una commissione giudicatrice. Ma se la legge 717 del 1949 è rimasta sostanzialmente la stessa per oltre settant'anni, la normativa dei contratti pubblici – introdotta e migliorata nel corso dell'ultimo decennio anche in recepimento di direttive europee – ha cercato di mettere a disposizione della pubblica amministrazione strumenti più dinamici in grado di giungere a una migliore individuazione della soluzione più opportuna per il soddisfacimento di quei fabbisogni e di quelle esigenze che inducono l'ente pubblico a contrarre. Si tratta di procedure più flessibili in cui le parti coinvolte non sono private della possibilità di scambiare valutazioni e informazioni, né vincolate a posizioni fisse, predefinite e immutabili ma semmai agevolate dalla possibilità di dialogare al fine di giungere alla migliore definizione progettuale. In tale direzione troviamo ad esempio le *procedure competitive con negoziazione* (art. 62), quelle cioè in cui le stazioni appaltanti consultano gli operatori economici da loro scelti e negoziano e definiscono con loro le condizioni dell'appalto stesso. La procedura consente alla pubblica amministrazione di emanare un avviso ampio, fornendo una descrizione delle proprie esigenze e dei criteri e dei requisiti minimi per l'aggiudicazione, per poi attivare un percorso dialogico con gli offerenti volto alla ottimizzazione del risultato per la stazione appaltante. Si tratta di percorrere una strada più flessibile: un



“Legarsi alla montagna”, opera realizzata di Maria Lai nel 1981 ad Ulassai in Sardegna e fotografata da Piero Berengo Gardin, significativa del rapporto tra artista e committenza allorquando il Sindaco chiese un monumento ai caduti e l’artista oppose di voler realizzare un monumento per i vivi.

modello questo di sicuro interesse per l’esercizio della committenza pubblica in arte e per il settore culturale e creativo. Ma il Codice dei contratti pubblici prevede anche una ulteriore ipotesi di procedura negoziata, *senza previa pubblicazione di un bando* (art. 63), maggiormente semplificata e flessibile, utilizzabile soltanto in ipotesi specifiche di acquisto di beni, servizi e forniture di natura infungibile, per cui si rende necessaria una deroga all’evidenza pubblica². Trattasi di una disposizione particolarmente significativa perché rappresenta – o quantomeno dovrebbe rappresentare – norma di riferimento nell’esercizio della committenza pubblica in arte poiché è l’unica norma che considera in via generale alcune delle specificità dell’opera d’arte delineandovi intorno uno specifico percorso di committenza pubblica. Nel secondo comma dell’art. 63 emerge come questa procedura “può essere utilizzata: [...] b) quando i lavori, le forniture o i servizi possono essere forniti unicamente da un determinato operatore economico per una delle seguenti ragioni: 1) lo scopo dell’appalto consiste nella creazione o nell’acquisizione di un’opera d’arte o rappresentazione artistica unica”. Una norma specifica per la committenza pubblica o la pubblica acquisizione di opere d’arte che prende avvio non con un bando ma con un invito a degli operatori economici. Questi operatori non sono scelti arbitrariamente poiché, come è stato osservato, è onere delle amministrazioni attivare le *consultazioni preliminari di mercato*. Le *consultazioni preliminari di mercato* previste dall’art. 66 costituiscono un presidio utile a promuovere una domanda e una committenza consapevoli e di qualità e si applicano non solo alle ipotesi di procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando ma sono infatti anche utilizzabili, ad esempio, nei percorsi inerenti alla legge 717 del 1949 o in

². cfr. ANAC, Linee Guida n. 8.

qualsiasi committenza di prodotti o servizi culturali e creativi da parte delle pubbliche amministrazioni. Come è stato puntualmente osservato, le consultazioni preliminari di mercato dovrebbero favorire un apprendimento reciproco delle parti in causa, cosa particolarmente utile quando si tratta di appalti complessi dal punto di vista tecnico e con una forte componente di natura sperimentale³. “Prima dell’avvio di una procedura di appalto, le amministrazioni aggiudicatrici possono svolgere consultazioni di mercato per la preparazione dell’appalto e per lo svolgimento della relativa procedura” e a tal fine “possono acquisire consulenze, relazioni o altra documentazione tecnica da parte di esperti, di partecipanti al mercato nel rispetto delle disposizioni stabilite nel presente codice, o da parte di autorità indipendenti”. Le consultazioni preliminari, come recita l’art. 66, non sono quindi una procedura di affidamento ma un’attività preliminare conoscitiva e di dialogo esplicabile e asservibile in ogni ipotesi di appalto al fine di ovviare alle asimmetrie informative che connotano le rispettive posizioni delle amministrazioni e degli operatori economici di un determinato settore, ovvero al fine di acquisire consapevolezza di quale sia il mercato di riferimento del bene o del servizio che si intende acquistare, quali siano le soluzioni tecniche effettivamente disponibili, quali sono i beni o servizi che offrono soluzioni alternative equivalenti. Com’è stato puntualmente osservato, le consultazioni preliminari di mercato dovrebbero favorire un apprendimento reciproco delle parti in causa, cosa particolarmente utile quando si tratta di appalti complessi dal punto di vista tecnico e con una forte componente di natura sperimentale⁴. Uno strumento, quello previsto dall’art. 66, che può assumere rilevanza fondamentale nella determinazione di una domanda pubblica di qualità, di una committenza pubblica di qualità, di un’azione pubblica di qualità in quanto più consapevole e maggiormente aderente alle possibilità offerte dal settore artistico – e culturale e creativo in genere – di soddisfare una esigenza della funzione pubblica.

Il Codice prevede ulteriori procedure dialogiche rispetto alle procedure negoziate con o senza bando, quali il *dialogo competitivo* (art. 64) e il *partenariato per l’innovazione* (art. 65), ma ve ne sono anche di ulteriori ove è comunque compreso un dialogo, vale a dire la *finanza di progetto* a iniziativa di parte o dell’amministrazione (art. 183) o il *partenariato pubblico privato* (art. 179). In questa panoramica sulle diverse procedure

³ M. Giustiniani, in *Codice dei Contratti pubblici*, a cura di F. Caringella, Giuffrè, 2022.

⁴ M. Giustiniani, in *Codice dei Contratti pubblici*, a cura di F. Caringella, Giuffrè, 2022.

del Codice da tenere in considerazione in tema di committenza pubblica in arte, pare utile soffermarsi per ragioni di brevità solo sul *dialogo competitivo*. Gli aspetti dialogici di questa procedura la rendono per certi aspetti simile alla procedura negoziata ma con una differenza profonda e sostanziale rispetto a quest'ultima e rispetto a tutte le altre procedure. Nel caso del dialogo competitivo infatti l'operatore economico non risponde a un bando o a un invito presentando un'offerta – definitiva o modificabile che sia – su cui si avvia un confronto: nel dialogo competitivo il confronto si pone in un momento ancora precedente e viene avviato dall'amministrazione acquirente/committente la quale ha una idea meno puntuale, meno precisa, meno consapevole della natura e dell'oggetto dell'appalto e, per tale ragione, avvia un dialogo "finalizzato all'individuazione e alla definizione dei mezzi più idonei a soddisfare le proprie necessità" discutendo di "tutti gli aspetti dell'appalto"⁵. Una procedura apparentemente simile alle consultazioni preliminari di mercato ma differente poiché finalizzata all'aggiudicazione di un appalto da parte dei partecipanti nel mentre le consultazioni preliminari di mercato prescindono da un appalto.

Da segnalare infine la Direttiva 2014/24/UE che al Considerando n. 42 evidenzia in maniera eloquente come le procedure negoziate e il dialogo competitivo siano maggiormente funzionali a realizzare appalti soddisfacenti e, quest'ultimo, "si è rivelato utile nei casi in cui le amministrazioni aggiudicatrici non sono in grado di definire i mezzi atti a soddisfare le loro esigenze o di valutare ciò che il mercato può offrire in termini di soluzioni tecniche, finanziarie o giuridiche. Tale situazione può presentarsi in particolare per i progetti innovativi [...]". Sempre il Considerando n. 42 esprime in chiusura un aspetto che potrebbe essere particolarmente rilevante in tema di committenza pubblica in arte, soprattutto per quanto riguarda la necessità o l'opportunità di individuare una figura curatoriale/mediativa e la fase in cui questa debba o possa essere collocata: "Se del caso, le amministrazioni aggiudicatrici dovrebbero essere incoraggiate a nominare un responsabile di progetto per assicurare una buona cooperazione tra gli operatori economici e l'amministrazione aggiudicatrice".

Per concludere, il Codice dei Contratti pubblici su cui sommariamente ci siamo soffermati in queste pagine offre degli strumenti innovativi immediatamente applicabili nell'esercizio

⁵ D.Lgs. 50/2016, art. 64.

della committenza pubblica in arte e più ampiamente nell'acquisto di prodotti o esternalizzazione di servizi culturali e creativi da parte delle pubbliche amministrazioni. Inoltre, una comparazione e una lettura sistematica con la legge 717 del 1949 mostra come quest'ultima, oltre che per certi aspetti obsoleta, sia anche strutturalmente incompatibile con una delle finalità che la legge stessa avrebbe voluto e vorrebbe perseguire, vale a dire l'integrazione fra arte e architettura già in fase di progettazione dell'intervento architettonico. Basti pensare ad esempio che la legge 717 del 1949 utilizza l'espressione "scelta degli artisti per l'esecuzione di opera d'arte", allorché l'esecuzione dei lavori è oggi, nella disciplina del Codice dei contratti pubblici, una fase successiva e indipendente rispetto a quella della progettazione e per cui addirittura prevede, all'art. 24, comma 7, l'incompatibilità tra i ruoli di progettista e di chi partecipa alla progettazione rispetto a chi esegue i lavori. Una incompatibilità assoluta che confligge con la sostanzialità spesso necessaria nei lavori culturali e creativi tra ideazione ed esecuzione. Una incompatibilità questa che non è superabile se non strutturalmente con un intervento legislativo che vada a realizzare una deroga alle regole dell'evidenza pubblica in virtù della specialità della materia artistica e culturale e creativa in genere; cosa questa che già per altri versi avviene nella previsione dell'art. 63 del D.Lgs 50 del 2016 ove, come abbiamo visto, si considerano motivo di deroga le specificità insite nella "acquisizione o creazione di opere d'arte". Con stretto riferimento all'arte pubblica vi è la necessità di un intervento legislativo che vada a sostituire la legge 717 del 1949 per ridare slancio alle sue ragioni e per salvaguardarla dai numerosi tentativi di vederla, in mancanza di norme specifiche, come legge di riferimento per ogni committenza pubblica in arte, anche di quelle che non avvengono con riferimento ad interventi edilizi negli edifici pubblici, con conseguenza di estendere un modello di committenza inidoneo e obsoleto. Vi è la necessità di una riforma generale della disciplina dell'arte nello spazio pubblico: una disciplina che tenga in considerazione non solo quella interessata dai meccanismi del *percent for art*, non solo quella che si realizza in edifici pubblici, così come non solo quella a committenza pubblica ma anche quella che pur avvenendo in uno spazio pubblico è a committenza privata o mista. La prospettiva dovrebbe essere quella di una riforma, di un Testo Unico, con

una disciplina generale e tendenzialmente organica che raccoglie le specificità delle varie prassi e pratiche artistiche e ne tiene considerazione nella proceduralizzazione di percorsi di committenza. Ciò sempre mantenendo fermo un confronto e un coordinamento con la disciplina del Codice dei contratti pubblici in virtù dell'importanza strategica della domanda pubblica.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., *2% / 717/1949. La legge del 2% e l'arte negli spazi pubblici*, CURA.BOOKS, 2017
- AA.VV., *Arte e limite. La misura del diritto*, Aracne, 2011
- AA.VV., *Codice dei Contratti pubblici*, Giuffrè, 2022
- AA.VV., *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia. Atti del convegno, in Il capitale culturale*, EUM, 2016
- F. Caringella, *Manuale dei contratti pubblici*, Dike, 2019
- F. Caringella, M. Giustiniani, P. Mantini, *I contratti pubblici.*, Dike, 2021
- A. Pioselli, *L'arte nello spazio urbano. L'esperienza italiana dal 1968 a oggi*. Johan & Levi, 2015
- A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale*, FrancoAngeli, 2016
- A. Tarasco, *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Editori Laterza, 2019

Giuseppe Di Vietri

Avvocato specializzato in diritto del patrimonio culturale, consulente per enti pubblici e privati, nello Staff del Sindaco del Comune di Vallo della Lucania (Sa) con delega alle politiche culturali, Direttore del Centro Studi Pietro Ebner di Ceraso (Sa), Vicario della Società Italiana per la Protezione dei Beni Culturali - Delegazione Autonoma Salernitana; referente dell'Associazione Italiana Giovani Avvocati del Foro di Vallo della Lucania (Sa) dell'Osservatorio Nazionale Carceri.



Pietro Graziani

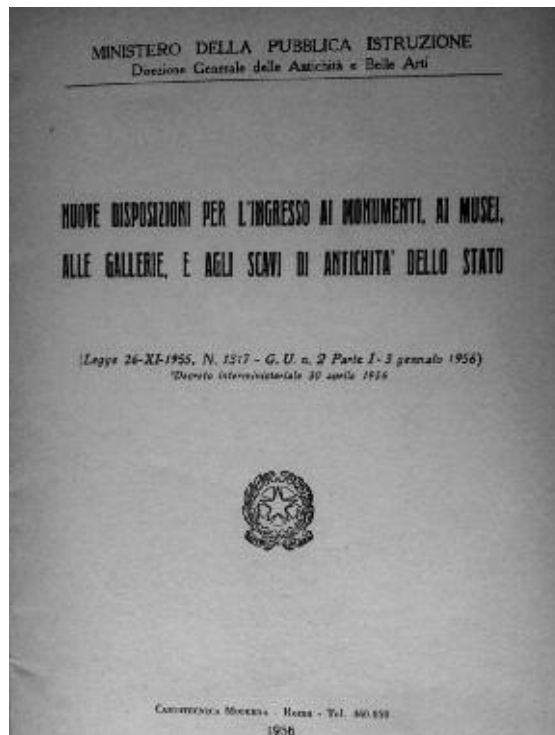
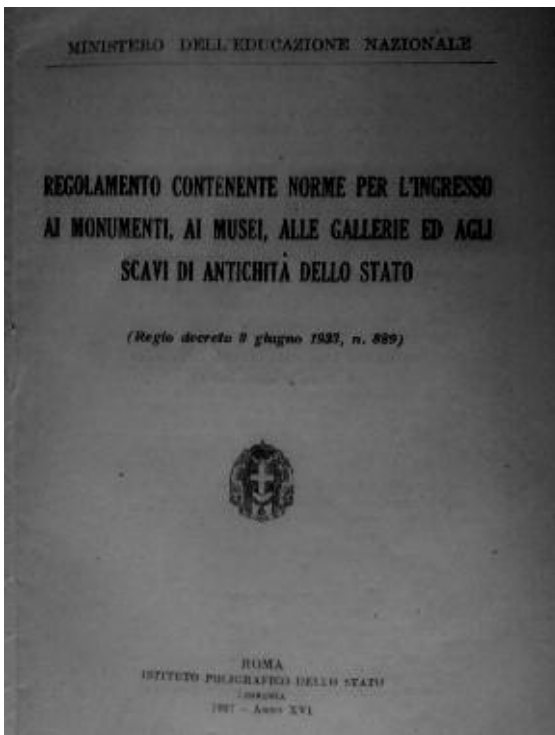
Com'è ormai consuetudine nel panorama italiano della ricerca e del confronto, Ravello Lab, giunto alla XVII edizione, ancora una volta ha confermato tutta la sua vitalità che, ogni anno di più, emerge attraverso una visione lucida delle finalità che s'intendono perseguire attraverso i vari e non sempre coincidenti contributi di proposte e di analisi; il merito è dato dai testimoni che provenendo da esperienze e responsabilità diverse, dal campo dell'amministrazione a quello di chi questi fenomeni studia o vive, ci aiutano a capire, le diverse sfaccettature dello stato dell'arte del tema scelto per l'edizione in parola. Nello specifico del Panel 1, "Il Lavoro Culturale".

Dalla mia partecipazione alla discussione, ho personalmente maturato la convinzione che molto vi è ancora da esplorare e approfondire, che il tema lavoro non va visto nella sua tradizionale accezione ma che vada sezionato nel dettaglio. I partecipanti al Panel lo hanno fatto in termini non sempre del tutto condivisibili. D'altronde comprendere nel profondo il rapporto cultura/lavoro, la sua organizzazione, tutt'altro che omogenea, partendo dai bisogni che sono alla base della necessità di dare risposte alle "domande" alle quali, anche in ragione della loro diversa articolazione, le possibili risposte non sono sempre facili da individuare. Da anni, ad esempio ci si domanda se per rispondere ai bisogni culturali occorra pagare un prezzo, ovvero, immaginare come al loro soddisfacimento si debba rispondere con la gratuità tenendo conto che con la crescita sociale, obbiettivo primario della cultura, si innescano poi, in via indiretta, anche fattori di crescita economica.

Per non restare nel vago mi servirò di un semplice esempio: nel corso degli anni è più volte emerso il dibattito sulla gratuità di accesso nei musei ed aree archeologiche e monumentali dello Stato (es. la prima domenica del mese accesso gratuito per tutti) cosa che ha generato la contrarietà di molti. Viene infatti sottolineato come la totale gratuità avvicina in un modo non sempre consapevole ai beni culturali, spesso viene interpretata da molti come una "gita" forse è anche vero e le criticità che si sono nel concreto manifestate sono lì a testimoniare, molti operatori del settore, funzionari e direttori oltreché altre professionalità che ruotano intorno al sistema, hanno confermato la loro contrarietà al totale accesso gratuito anche se questo ha incentivato il lavoro delle visite guidate e quindi il lavoro delle guide. Molti altri rappresentano come la

semi-gratuità per i residenti e il biglietto intero per i turisti realizzerebbe due obiettivi, il primo quello della fidelizzazione dei residenti a beni che, troppo spesso, vengono letti come estranei al tessuto sociale di appartenenza. Visitare liberamente e con un costo “simbolico” può favorire il ripetersi della visita, anche solo per vedere e/o rivedere anche una singola opera o un singolo luogo (mi viene in mente la battuta di un film interpretato da Alberto Sordi che “rispondendo alla moglie che gli chiedeva di andare al cinema rispondeva ma ci sei già stata e lei replicava sì, ma adesso c’è il sonoro”). Talvolta è capitato, credo a tutti noi, di parlare di questo o quel sito e di sentirsi rispondere sì, lo conosco, ci sono andato una volta con la Scuola.

Solo per coloro che avessero interesse ad un approfondimento sul tema della modalità di ingresso segnalò come la problematica nasce da lontano, ricordo il Regio Decreto 8 giugno 1933, n° 889 recante: “Regolamento contenente norme per l’ingresso ai monumenti, ai musei, alle gallerie ed agli scavi di antichità dello Stato” pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 27 luglio 1933, n° 173 e ancora la Legge 26 novembre 1955, n°



1317 recante: “Nuove disposizioni per l’ingresso ai monumenti, ai musei, alle gallerie e agli scavi di antichità dello Stato” pubblicato in Gazzetta Ufficiale n° 2 Parte I del 3 gennaio 1956 ed il D.M. del ministro Segretario di Stato per la Pubblica Istruzione del 30 aprile 1956. Erano previsti tra gli altri, abbonamenti da 5 a 15 giorni, ingressi gratuiti, biglietti cumulativi, gratuità per gli studenti meritevoli, per gli artisti, pittori, scultori, architetti, la possibilità dei Soprintendenti di rilasciare permessi gratuiti, riduzione per comitive turistiche, oltre alla totale gratuità per giornalisti e pubblicitari e per il personale in servizio e in quescenza.

Il discorso può quindi allargarsi a tutto il mondo della produzione culturale, nelle Biblioteche si entra gratis perché nei musei no? domanda che spesso emerge. Lo stesso discorso potrebbe riferirsi al panorama della produzione teatrale e musicale, ma aspetto per questo testimonianze da esperti del settore.

Questa domanda torna spesso d’attualità ove si consideri come spesso si è in presenza di sfruttamento del lavoro culturale e la testimonianza recata dall’Associazione “Mi riconosci” al Panel 1, l’ha reso in tutta la sua profonda attualità.

La gratuità, e/o semi-gratuità di accesso ai complessi museali, teatri e spazi destinati allo spettacolo dal vivo, non solo dello



Stato, è stata talvolta affrontata ma non in modo sistemico, il Panel 1 grazie ai contributi emersi porterà alla stesura delle Raccomandazioni Ravello Lab 2022 che non potranno non sottolineare anche questo aspetto e la relazione finale di sintesi del Chair ne ha già fatto cenno.

Il rapporto Lavoro Cultura deve sempre più caratterizzarsi come rapporto armonioso tra crescita sociale e crescita economica, rimuovendo barriere economiche e sfruttamento del lavoro.

Pietro Graziani

Laureato in giurisprudenza - Perfezionamento in Scienze Amministrative Università "La Sapienza" Roma. – Università di Bologna. Ha ricoperto l'incarico di Vice Capo dell'Ufficio Legislativo, di Capo di Gabinetto vicario del Mibact, di Direttore Generale del Segretariato Generale, del Dipartimento per lo Spettacolo e lo Sport e di Direttore Generale del Servizio di Controllo Interno, sempre del Mibact. Professore a contratto, da più lustri, di: "Legislazione di tutela dei beni culturali" presso la Scuola di Specializzazione in restauro dei beni architettonici e del paesaggio, Facoltà di Architettura, Università La Sapienza. Membro del Comitato Scientifico del CUEBC e direttore responsabile della Rivista del Centro "Territori della Cultura".

Domanda e offerta culturale



Stefano Karadjov

Il mio intervento alla XVII edizione di Ravello Lab ha avuto l'obiettivo di affrontare la corrente **trasformazione delle esigenze espresse dalla "domanda culturale"** – intesa come materializzazione dei bisogni individuali e collettivi di prodotto culturale, direttamente o indirettamente espressi dalla comunità di riferimento di un'istituzione – **e la speculare risposta del sistema dell' "offerta culturale"** – intesa come espressione delle azioni che l'ecosistema organizzato della cultura, in particolare dall'universo museale, propone in risposta a quei bisogni. Porterò inevitabilmente un punto di vista che origina nel sottosistema delle organizzazioni museali, cui appartengo, ma che a mio parere può essere facilmente riportato anche agli altri sottosistemi culturali, da quello delle arti performative a quello della musica, solo per fare degli esempi.

Provo quindi a tratteggiare una **specifico trasformazione** che è a mio giudizio in corso nel sistema dell'offerta museale – **la diffusione e il consolidamento del concetto di "partecipazione sociale" alle attività culturali**, elemento inserito a fine agosto '22 nella stessa nuova definizione di Musei approvata da ICOM a Praga – a fronte della quale voglio **mettere in luce le condizioni di impreparazione "culturale" da parte dello stesso sistema dei Beni culturali** ha portato e le conseguenze trasformative, soprattutto sul fronte del mutamento delle professioni, del loro riconoscimento e dei meccanismi di accreditamento e gratificazione, anche economica, collegati.

Queste riflessioni mi sono particolarmente care alla luce del progetto OPEN DOORS: IL MUSEO PARTECIPATIVO OGGI attualmente in corso, promosso da Fondazione Brescia Musei, Fondazione Scuola Beni Attività Culturali e Nemo – Network Europeo dei Musei, patrocinato tra gli altri anche dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello, e curato da Pierluigi Sacco. Da maggio scorso abbiamo costruito 7 – ne mancano ancora 2 per la conclusione del ciclo – un ciclo di riflessione e condivisione di *best practice* e prospettive internazionali sulla nuova **idea di Museo, secondo una idea che attribuisce a questo luogo il senso di cantiere di partecipazione sociale, oltre che luogo di conservazione, ricerca, studio e valorizzazione**. Il ciclo sta mettendo in luce, con testimonianze da oltre 50 voci autorevolissime dall'intero panorama europeo e statunitense, un cambiamento in corso nei luoghi della cultura, fortemente accelerato dalla pandemia recente, all'insegna della definizione di **spazi di azione costruttiva per gli utenti, grandi acceleratori dei processi di inclusione sociale,**

luoghi di creazione di cittadinanza attiva in grado di impattare fortemente sulle comunità locali.

Il ciclo, interamente in streaming e a disposizione *on demand* sulla piattaforma di formazione a distanza della Fondazione Scuola del Patrimonio, ha visto un'enorme partecipazione, oltre 4000 utenti pubblico di questi talk formativi – un segno che di per sé manifesta un bisogno a cui non corrisponde una proposta didattica alternativa capace di intercettare un cambio di prospettiva in corso – e ha evidenziato **alcuni elementi che voglio enfatizzare qui perché sono a mio parere direttamente correlati a una specifica esigenza di riforma, ormai imprescindibile nel mondo dei beni culturali e della valutazione delle priorità, delle risorse e dei fattori di premialità per gli stessi executive del settore.**

Bisogna perimetrare le premesse di contesto di questa trasformazione:

- la succitata **nuova definizione di Museo**, sempre più votata a concetti collegati all'educazione, certamente "educazione al patrimonio", ma anche educazione in senso lato, alla cittadinanza, come strumento abilitante per sé l'universo dei cittadini che nel contesto culturale trovano la risposta a esigenze cui i sistemi formativi tradizionali non danno soluzione, grazie a principi formativi (ad esempio il *learning by doing* tipo dei Musei o l'attivazione di esperienze culturali di tipo esperienziale non strettamente connesse alla *literacy* di provenienza);
- la **Convenzione di Faro** e l'interiorizzazione del concetto di "comunità di patrimonio" inteso come patrimonio non solo materiale, ma anche immateriale, che definisce spesso maggiormente gli elementi identitari e di appartenenza di un individuo a un collettivo;
- la **regressione delle tradizionali autonomie funzionali dell'assistenza e del welfare**, a ogni livello della società (solo in parte, tale regressione, moderata negli effetti dalla crescita dei margini di azione degli Enti del terzo settore);
- la definitiva **affermazione del principio di sussidiarietà nella sostenibilità alle attività culturali**, con l'ormai indifferibile necessità di dare una forma anche legislativa agli strumenti di finanziamento della cultura da parte dei privati;
- una **generalizzata "attitudine alla morigeratezza"** che ci portiamo in eredità dalla pandemia, e che ha messo in discussione alcune storture del nostro mondo, dalle grandi mostre ai mega-raduni, tutti prodotti culturali dalle esternalità negative

molto pesanti e dallo scarso impatto sociale sul territorio (se escludiamo, come dovremmo, gli impatti di natura turistico-culturale e di marketing territoriale, pure importanti, ma secondari in ottica di impatto socio-culturale);

- **l'emersione diffusa, non più solo locale, di contesti di marginalità sociale e culturale associati al disagio economico** che investono fette crescenti della popolazione, in modo inaspettato rispetto solo ad alcuni anni fa.

Cosa emerge da queste esperienze museali di taglio sociale, che qui non abbiamo tempo di descrivere ma che certamente ciascuno ha in mente: ne viene fuori che **il museo oggi è un luogo nel quale, meglio che altrove, si attua una prospettiva *bottom-up* di co-creazione da parte delle comunità di un "significante culturale", a sua volta necessario alla comunità stesse per essere più coesa e forte** nelle condizioni di spaesamento appena toccate. Che si tratti di esperienze che coinvolgono carcerati, nuovi cittadini in assenza di competenze culturali della cultura di adozione, persone nello spettro dell'autismo, disabili motori e sensoriali, gruppi sociali in condizione di disagio economico: in ognuno di questi, e nei molti altri casi

che vi possono venire in mente, i Musei fungono da supplenti istituzionali, dando valore plastico all'eredità patrimoniale che conservano in modo attivo, contemporaneo, condiviso. Il patrimonio di per sé "parla" ancora da solo, ma le tradizionali iniziative che i Musei organizzano – allestimenti espositivi spesso faraonici, mostre internazionali con capisaldi artistici in viaggi intercontinentali – sono sempre meno in grado di coinvolgere il pubblico della "comunità di patrimonio" dello stesso Museo, intesa secondo la nuova definizione di Faro, e sono assolutamente a disagio, quando non agli antipodi, nel dare significato all'esperienza culturale inclusiva.

Ogni Istituzione che si rispetti arricchisce il proprio "core" espositivo e culturale "alto" di esperienze di tipo socio-culturale che generano impatto locale, attivazione delle comunità, e che sono ormai un elemento imprescindibile nel bilancio sociale delle imprese culturali che ambiscono a intercettare finanziamenti da enti erogativi pubblici o privati.

Allo stesso tempo però il sistema dei beni culturali, soprattutto italiano, è ancora saldamente ancorato a parametri di valutazione dei Musei e dei loro *executive* che prescinde dal valore



generato socialmente dalle stesse istituzioni: il numero dei visitatori e dei biglietti, il prestigio del legame con i grandi musei del patrimonio di stato internazionali, le pubblicazioni di taglio scientifico dedicate a nicchie di studiosi, la ricercatezza – con i connessi costi – nelle mostre d’arte con opere di provenienza esotica, gli interventi di museificazione temporanei o permanenti di archistar. E questa è una contraddizione!

Seguita da un’altra contraddizione: **in ogni museo il personale e le aree funzionali che si occupano dell’attivazione e della mediazione di quei processi socio-culturali che producono l’impatto mediante azioni di “open doors” appartengono alla categoria occupazionale dei “servizi educativi o socio-culturali”, con inquadramenti e contratti tra i meno remunerativi e qualificanti dei già scarsamente apprezzabili contratti del settore culturale, al confronto di altri.** Prospettive di carriera limitate, se non nei grossi enti del terzo settore, instabilità contrattuale spesso collegata alla famigerata “attivazione dei progetti” – leggasi la loro finanziabilità mediante aggiudicazione di bandi o fonti di finanziamento “sussidiarie” a quelle tradizionali delle imprese culturali, che invece sono garantite, tali fonti, da un corporativismo culturale espressione della prevalente categoria sociale cui la gran parte degli executive e dei quadri museali appartiene, quella storico artistica.

In conclusione: siamo in uno specchio di anni decisivi per la trasformazione del concetto stesso di Museo. **Saremo in grado di non limitarci solo alla trasformazione delle definizioni e dell’outfit comunicativo della narrazione museale per intercettare le nuove richieste sociali rivolte direttamente o indirettamente ai Musei dalle comunità adeguando anche: professioni culturali, parametri di valutazione della nostra performatività, priorità espresse da parte dei board che controllano gli enti culturali?** Ce lo chiede la nuova sensibilità maturata soprattutto nei contesti periferici.

La mia raccomandazione di Ravello in questo senso è dunque di natura “culturale” per una riforma dei parametri di valutazione formali che assegni premialità all’impatto socio-culturale in una logica “partecipativa” delle comunità, oltre ai plausi morali per le Istituzioni che si distinguono. In questo senso il ciclo OPEN DOORS, con il prof. Sacco, sta sviluppando un sistema di indicatori di impatto dei musei partecipativi, che presenteremo a maggio a Brescia nel contesto di una collaborazione interistituzionale tra Fondazione Brescia Musei e Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello.

Stefano Karadjov

Stefano Karadjov, direttore della Fondazione Brescia Musei, ente che governa tra gli altri il Museo di Santa Giulia e la Pinacoteca Tosio Martengo. È stato curatore del programma artistico-culturale del Carnevale di Venezia dal 2011 al 2019. Direttore delle mostre di Civita Tre Venezie dal 2014, in precedenza, dal 2012, direttore contenuti per il Padiglione Zero di Expo Milano 2015. Si è formato nella Triennale di Milano dove dal 2003 al 2011 ha prodotto eventi e mostre internazionali, in Italia, Francia e Cina. Insegna Gestione degli eventi culturali all’Università di Padova.

Il lavoro culturale: una tematica da contestualizzare



Salvatore Claudio La Rocca

Il quadro di riferimento

L'Italia sta vivendo una travagliata e faticosa transizione che sta provocando *stress* ed inquietudini crescenti nei cittadini e nelle Istituzioni. A fronte di questo, non si intravedono ancora nuovi e credibili scenari, se non quelli, già in divenire, che evidenziano la crescita delle diseguaglianze, l'accentuazione degli egoismi geopolitici, il costante deterioramento delle condizioni climatiche, già palese a scala planetaria.

Il nostro Paese, subito dopo aver quasi del tutto superato la recente emergenza della Pandemia che ha già provocato uno stile di vita ben diverso di quello, stabile e relativamente consolidato, cui si era, bene o male, adattato, si è ritrovato nella spirale di un conflitto solo apparentemente "regionale" che, oltre alle tante vittime civili e combattenti ed alle gravissime devastazioni del capitale sociale fisso (edilizia, infrastrutture, servizi ed altro), sta provocando una riverberazione ben più estesa. Non solo questo, ma anche la mutazione di un assetto economico che sta penalizzando soprattutto i soggetti ed i ceti più deboli, a favore di quelli ben più dotati di strumenti atti a sfruttare, a proprio vantaggio, detta congiuntura. La guerra in atto tra Russia ed Ucraina, con le evidenti (e forse ipotecabili sin dall'inizio) implicazioni globali, sta provocando, com'è a tutti ben visibile, paura, sconcerto, incertezza sulle prospettive a breve e lungo termine, rendendo fragili gli attuali assetti socio-economici ed i relativi equilibri strategici, provocando vistose oscillazioni dei mercati, una progressiva impennata dell'inflazione e altri fenomeni degenerativi, ben noti agli studiosi, al mondo imprenditoriale ed alle organizzazioni sociali. A tutto ciò va aggiunto che, in Italia, alla recente e travagliata elezione dell'attuale Presidente della Repubblica, succeduto a se stesso, hanno fatto seguito elezioni politiche anticipate che hanno portato ad un Esecutivo di segno opposto rispetto al precedente.

L'intreccio degli anzidetti elementi di valutazione, certo non esaustivo, offre pertanto un sommario quadro di riferimento rispetto al quale occorre discutere sulla tematica del **lavoro culturale** e, soprattutto, evitare di incorrere in valutazioni e proposte avulse dal momento e dalla realtà in cui calarle.

Ciò detto, si è finalmente giunti alla designazione dei componenti del nuovo Governo e sono state stabilite le attribuzioni dei diversi Dicasteri. In detta fase, si è visto che i più "gettonati" nella dialettica dei partiti e, soprattutto, attraverso i media,

sono stati quelli dell'economia, affari interni, esteri, giustizia, infrastrutture, difesa, e via "a scendere". Ben poche, se non pochissime volte, potremmo dire quasi mai, tra i più richiesti si è visto emergere il Ministero della Cultura ed il nominativo di un possibile candidato atto a guidarlo. In altri termini, *il MIC non risulterebbe inserito tra quelli più appetibili*. E questo la dice lunga sullo sbandierato interesse per la cultura quale *genius loci* dell'Italia. Si tratta di un dato scoraggiante e provocante allo stesso tempo che, in quanto tale, andrebbe in primo luogo considerato nell'affrontare la tematica del **lavoro culturale**.

Solo nell'imminenza della presentazione ufficiale dell'elenco dei Ministri si è avuta contezza della designazione e del curriculum del nuovo Ministro della Cultura. È persona che, a giudicare dall'esperienza e dai titoli, si rispecchia abbastanza agevolmente nel ruolo. Ed in qualche caso ne ha dato tempestivamente contezza. Ad esempio, attraverso il messaggio rivolto all'annuale Conferenza dell'AICI (Associazione delle istituzioni di cultura Italiane)¹ svoltasi a Napoli e l'articolo, a sua firma, su Benedetto Croce, nella ricorrenza del settantesimo anniversario della morte, pubblicato sul Corriere della Sera². Va altresì segnalata l'ampia memoria presentata dal Ministro in occasione di un'audizione presso la competente Commissione parlamentare, trasmessa dalla Segreteria dell'AICI ai Soci³.

Ad ogni buon conto ed a scapito di interpretazioni strumentali, va sommessamente ricordato che la cultura non si può etichettare. Non ha colore politico né connotazioni di parte.



¹ VII Conferenza Nazionale AICI, *La sfida degli anni '20*, Napoli 9-11 novembre 2022.

² *La fertile eredità di Croce*, Corriere della Sera, 20 novembre 2022.

³ Linee programmatiche del Ministero della Cultura – Atti parlamentari.



È fonte e presidio della democrazia. Non a caso, detto concetto costituisce il tema della XVII Edizione di Ravello Lab. "Se son rose fioriranno ...", recita un antico detto popolare.

Il differenziale Nord – Sud nel contesto euromediterraneo

Le anzidette vicende costituiscono la spia dell'assai limitato interesse che la politica ai più alti livelli generalmente attribuisce alla forza della Cultura; neanche per quel che incisivamente ricade sullo sbandierato volano turistico. Senza tale considerazione, ogni, anche serio, sforzo di definizione e promozione del **lavoro culturale** potrebbe risultare inefficace. In una parola, "accademico".

In ogni caso, l'approccio adoperato dall'estensore del *position paper*, Fabio Pollice, è sicuramente centrato, prendendo le mosse dall'analisi del rapporto tra domanda ed offerta del **lavoro culturale**. È una metodologia approfondita ed applicata, per quanto possibile, dal FORMEZ (Centro di Formazione e Studi per il Mezzogiorno), sin dagli albori della CASMEZ (Cassa per il Mezzogiorno), Ente il cui intervento era centrato, inizialmente, sull'infrastrutturazione di base (elettrificazione, viabilità, bacini idrici, irrigazione ed altro) per ridurre il pesantissimo divario Nord-Sud e porre quindi l'Italia meridionale nella condizione di accogliere e gestire una industrializzazione *labour intensive*, secondo una filosofia ispirata da Pasquale Saraceno, fondatore della SVIMEZ (Società per lo sviluppo dell'industrializzazione del Mezzogiorno), tentativo che, com'è noto, ha lasciato importanti tracce (Centri di eccellenza) e pesanti disillusioni, come le cosiddette "Cattedrali nel deserto" in un territorio deprivato delle sue principali vocazioni: lo sviluppo di una moderna agricoltura ed un *Cultural Heritage* assai co-

spicuo, non delocalizzabile e di sicura attrazione per un turismo di qualità. Nondimeno, la stessa CASMEZ, col trascorrere del tempo, pose una qualche attenzione su quest'ultimo fattore di sviluppo, promovendo e finanziando la realizzazione di scavi archeologici, piccoli antiquari, "Centri di servizi culturali", laddove emergevano man mano dall'apprestamento di "Aree di sviluppo industriale" (ASI) finanziate dalla mano pubblica. Si ipotizzarono anche degli "Itinerari turistico-culturali" rimasti sulla carta ma comunque rivelatori di un'area di interesse da parte dell'operatore pubblico. Il FORMEZ si ritrovò di fronte all'assenza di un'esplicita domanda formativa nel settore. Individuò tuttavia un "domanda latente" e si adoperò per farla emergere attraverso metodologie ed attività offerte "a catalogo" o mediante interventi finalizzati (progetti *ad hoc*), corredati da attività promozionali, di sensibilizzazione, assistenza tecnica, sviluppo professionale del capitale umano. Il risultato non fu sistematico anche per il mutare e l'esaurirsi delle politiche meridionaliste. Ma comunque, sia pure "a macchia di leopardo" e laddove la sensibilità era particolarmente accentuata, ha lasciato il segno. Lo stesso Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello ne è testimonianza vivente e Ravello LAB è una delle espressioni più apprezzate. Lo stesso si può affermare riguardo al "Centro di formazione sui problemi della valorizzazione e gestione delle risorse storico-ambientali (ZETEMA)" di Matera, primo incubatore dell'azione volta a portare detta città alla proclamazione di Capitale Europea della Cultura per il 2019⁴.

Il Mezzogiorno assume oggi, come evidenziato dal *position paper*, il valore emblematico di area che denota un profondo divario territoriale – economico e strutturale – rispetto al Centro-Nord e richiede quindi *misure speciali* anche per l'individuazione quali/quantitativa del rapporto domanda/offerta di **lavoro culturale**.

Induce molte perplessità, a tal proposito, il fatto che il prestigioso *Rapporto SVIMEZ*⁵, abbia dato un risalto assai limitato alla cultura, presa in considerazione solo attraverso i relativi dati statistici quantitativi e non annoverata tra i principali fattori di sviluppo, come ormai è notoriamente riconosciuto. Basti ricordare l'incremento dei siti UNESCO e le relative attività di tutela e valorizzazione.



⁴ *Intervento culturale nel Mezzogiorno, Antologia in 4 volumi, Vol. 1, Ricerche e studi Formez, n. 51, 1988.*

⁵ *Rapporto SVIMEZ 2022, L'economia e la società del Mezzogiorno.*

Il Rapporto, ricco di preziosi dati, sull'andamento dei principali trend economico-produttivi, sul funzionamento della Pubblica Amministrazione, sulla dotazione dei servizi ecc. sembra quasi ricondursi alla originaria impostazione che affidava alla politica industriale la riduzione dello squilibrio Nord-Sud⁶. Questo sembra peraltro estraneo al dichiarato convincimento, espresso in altre sedi dalla stessa SVIMEZ, secondo il quale lo sviluppo della *macroregione meridionale* del Paese può avvenire solo se concepito al fine di costituire una cerniera, tra le due sponde Nord e Sud del Mediterraneo, per sfruttarne le potenzialità congiunte e sviluppare la capacità di attrazione derivante dallo straordinario e suggestivo paesaggio e dal retaggio dei molteplici e variegati cicli storici che hanno attribuito a detto contesto quel *soft power*⁷ che gli è universalmente riconosciuto. Un fattore, quindi, ormai divenuto di uso corrente, che potrebbe accrescere notevolmente la domanda e l'offerta di un **lavoro culturale** di notevole livello e qualità.

In detto quadro, stona la recentissima riproposizione, annunciata da fonti governative, del Ponte sullo Stretto di Messina. Non si comprende chiaramente a che fine: forse perché la sola, precedente progettazione del ciclopico manufatto è già costata all'erario pubblico un ingente esborso che bisogna in qualche modo assorbire o perché si intende assimilare quest'opera al "fiore all'occhiello" di una leadership che voglia marcare un proprio *segno*, come talora avviene laddove agiscono regimi populistici, nazionalisti e simili. Tra l'altro, numerosi esperti di accertata valenza sconsigliano la realizzazione di un'opera sovraesposta a rischi che non si possono prevedere o escludere del tutto (sismici, climatici, bellici ecc). Non va peraltro trascurato il fatto che i cantieri e le rampe di accesso al Ponte sconvolgerebbero l'assetto territoriale delle due aree di avvicinamento, di notevole estensione. La costruzione e la fase di avviamento dell'opera richiederebbero, in ogni caso, tempi di realizzazione piuttosto lunghi e – ammettiamolo, sia pur con riserva – accrescerebbero il rischio di infiltrazione delle cosche mafiose. È evidente altresì che detti cantieri, per lo più *labor intensive*, assorbirebbero una consistente mano d'opera; la maggior parte con un modesto livello di qualificazione. Non si tratterebbe certo di dar corso ad un **lavoro culturale**, così come definito dal *position paper*.

Un'opera "ciclopica" è stata definita. Del resto, il mitico ciclope, Polifemo, risiedeva in quell'area, nelle caverne del più grande vulcano d'Europa: l'Etna. E proprio nelle acque

⁶ Rapporto SVIMEZ 2022, par. XII, parte terza, *Fabbrica SUD: ripartire dall'industria*.

⁷ Espressione coniata negli anni Novanta del 20° sec. dallo scienziato politico statunitense Joseph Nye per definire l'abilità nella creazione del consenso attraverso la persuasione e non la coercizione. Il potenziale d'attrazione di una nazione, infatti, non è rappresentato esclusivamente dalla sua forza economica e militare, ma si alimenta attraverso la diffusione della propria cultura e dei valori storici fondativi di riferimento (Trecani.it).



prospicienti si consumò, con la sconfitta del Ciclope, uno scontro epico con l'astuto ed avventuroso Ulisse, il personaggio centrale dell'Odissea, incarnazione ed archetipo dell'uomo moderno. E poi c'è la leggenda di Scilla e Cariddi, i due orridi mostri che, secondo il mito, presidiano le sponde ove dovrebbe approdare il ponte, circondati da invadenti comprimari (divinità ed altri attori) che agiscono in tale contesto.

Si sostiene che il ponte diverrebbe una grande attrazione per turisti che muovono verso la Sicilia, attraversando il Mezzogiorno. Ma intanto c'è da osservare che non esiste ancora una linea ferroviaria ad alta velocità (TAV) che colleghi Salerno a Reggio Calabria. Verrebbe addirittura da esclamare che, ancora ai nostri giorni, *Cristo si è fermato ad Eboli*⁸.

In alternativa, si potrebbero destinare i cospicui fondi richiesti per erigere il Ponte ad un altro obiettivo, altrettanto ambizioso e di assoluta rilevanza: una *pianificazione strategica* volta a decifrare e sistematizzare la potenzialità, la capacità di attrazione del *Cultural Heritage* dell'area dello Stretto, della Sicilia e dei Paesi mediterranei che si interfacciano, declinandone lo sviluppo, individuando e realizzando gli interventi, sollecitando a tal fine le istituzioni pubbliche ai vari livelli territoriali, affiancando gli operatori privati negli interventi medesimi. Con una sorta di *cabina di regia* composta da un *ristretto pool* di esponenti dei Dicasteri più specificamente implicati⁹. Si tratterebbe di elaborare dei *progetti finalizzati* e di promuovere la formazione di operatori, a vario livello, di adeguata qualificazione professionale. Si potrebbe generare, in sostanza, una consistente entità, di **lavoro culturale** per i giovani (e meno giovani) del Mezzogiorno, evitando che, soprattutto i più meritevoli – prezioso antidoto al dilagare delle organizzazioni mafiose – si trasferiscano stabilmente al Centro Nord quando non all'estero. Perché dobbiamo "impoverirci"? Perché si dovrebbe rinunciare all'idea di salvaguardare e incentivare l'appetibilità di detto patrimonio culturale, questo mitico retaggio storico, con le sue suggestioni, le sue atmosfere, il suo racconto? Così come si fa altrove, da secoli, ad esempio in Scozia, dove la Leggenda del mostro di Loch Ness (a quanto pare inesistente) racchiude

⁸ Carlo Levi, *Cristo si è fermato ad Eboli*, Einaudi 1945.

⁹ In prima istanza dovrebbero farne parte i Ministeri della Cultura, Istruzione e Merito, Università e Ricerca, Turismo e, di sponda, Economia e Finanze.

terreno dall'altra deve giovare di detta leva per dare qualità al proprio sviluppo economico e sociale. Non può altresì rinunciare ad assumere un ruolo di spicco nell'area euromediterranea come *Paese leader* in grado di offrire linee-guida condivise, *know how* e servizi ed un contributo al riconoscimento delle comuni radici ed alla convivenza pacifica.

Il nostro paese non ha, com'è noto, materie prime o fonti energetiche tali da renderlo autonomo nell'adozione di un determinato modello di sviluppo ma possiede una capacità manifatturiera tra le prime del mondo. Il *made in Italy* è un marchio che dà valore alle sue scelte imprenditoriali ed alla sua inventiva. Doti da mettere in gioco proprio nell'attuale fase di adattamento allo scenario mutabile che abbiamo di fronte ed alle conseguenti irreversibili transizioni in atto.

C'è urgente necessità, dunque, di **lavoro culturale**, un compito gravoso ma anche entusiasmante che *va affidato soprattutto alla scuola* sia per metter a fuoco la domanda che per approntare l'offerta.

Occorre porre i riflettori sul mondo della scuola nel suo insieme: dalla scuola dell'obbligo, all'Università, al perfezionamento e specializzazione *post laurea*, alla formazione continua, nell'integrazione con il mondo della ricerca ed ancor prima con quello del lavoro, dando luogo ad un attivo coinvolgimento delle famiglie e all'ascolto delle istanze provenienti dalle sollecitazioni esterne.

La nostra scuola statale, laica, democratica ed accogliente ha perso fiducia. È diventata povera, instabile e spesso incapace di attendere al suo compito educativo sempre più appiattito verso un sapere nozionistico ed elitario ad un tempo. Per restituire il suo *status* si deve far sì che i suoi referenti ritrovino fiducia in essa. E perché ciò avvenga si deve restituire sicurezza ad un corpo docente ed a un personale ausiliario che si sentono sempre più penalizzati, svalutati ed emarginati. In particolare gli insegnanti, tanto essenziali per raggiungere gli obiettivi del *Panel 1* (agire sul sistema domanda/offerta del **lavoro culturale**) in cui si iscrive il presente contributo, oggi hanno perduto autorevolezza e non vengono quindi considerati con il dovuto rispetto, anche istituzionale, da allievi e famiglie. Hanno, in altri termini, perduto quello *status* che richiede uno dei cardini di ogni modello di sviluppo. Siamo davanti ad una vasta platea di operatori con un notevole *indotto sociale*, che la politica dovrebbe fare emergere dalla precarietà e dalla indifferenza, ridando loro la dignità, la passione, l'orgoglio ne-

cessari per svolgere il loro prezioso compito. Anche attraverso una più equa retribuzione (allineata ai livelli europei) ma assicurando comunque migliori condizioni di lavoro, godendo di libertà di insegnamento. In quest'ottica, i programmi delle varie discipline dovrebbero essere altresì orientati ad accrescere negli allievi l'ambizione di *divenire cittadini europei*. L'insegnamento della storia, ad esempio, dovrebbe avere un programma discendente: da quella dell'Europa, a quella dell'Italia, della Regione di appartenenza, del Comune e/o località dove si vive. E così anche per altre discipline. Su questo terreno occorre innovare e, se utile, *provocare*. Si tratta, evidentemente, di compiere un **lavoro culturale**.

Il Centro di Ravello non si è certo sottratto all'obbligo di assumersi la responsabilità di scelte che peraltro ricadono nell'orbita delle proprie finalità istituzionali, realizzando molteplici attività di formazione, sensibilizzazione e promozione. Ed in certi momenti è andato oltre. Verso l'apice della filiera attinente al **lavoro culturale**. Com'è avvenuto nel caso della *provocante* ideazione e prima progettazione di un "Politecnico dei beni culturali e del turismo"¹⁰. Si trattava di realizzare una organica struttura, a carattere interdisciplinare, operante a scala europea, utile quindi a definire ed a presidiare una cultura comune e condivisa. Presentata e discussa con autorevoli soggetti ed esperti del settore, riscosse un pressoché unanime consenso sull'opportunità ed utilità di detto strumento. Tuttavia, quando si trattò di passare dal dire al fare, l'idea si infranse sulle più o meno velate resistenze di un mondo accademico parcellizzato in dipartimenti, cattedre, corsi di laurea operanti in un complesso di Università e facoltà, restio ad autentici cambiamenti di assetti in cui ognuno dei titolari trova sovente la sua stessa ragion d'essere.

Che fare?

Siamo uomini di mondo! Avrebbe risposto, maliziosamente ammiccante, il leggendario ed indimenticabile attore napoletano, Antonio de Curtis. In arte, Totò.

¹⁰ Territori della Cultura, n.19, 2015.



Salvatore Claudio La Rocca

Ingegnere. Esperto e consulente nel campo della progettazione formativa e dello sviluppo del capitale umano. È stato docente di Architettura e Composizione Architettonica e di Pianificazione Urbanistica nella Facoltà di Ingegneria di Roma La Sapienza. Dirigente apicale del Formez, ha svolto attività nei settori: urbanistica, politiche ambientali, turismo, beni culturali, protezione civile. È stato Vice Direttore della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale, incentrando la propria attività sul profilo professionale della Dirigenza degli Enti territoriali. È componente del Comitato Scientifico del CUEBC sin dalla sua fondazione, ove riveste anche l'incarico di Responsabile delle Relazioni Esterne. Fa parte dell'Esecutivo AICI (Associazione delle Istituzioni Culturali Italiane). È promotore e progettista di Ravello LAB-Colloqui Internazionali.

La cultura dello sfruttamento. Le condizioni di lavoro nel settore culturale



Ester Lunardon



Marina Minniti

“È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l’uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese”. L’avrete riconosciuto tutti: questo è l’articolo 3 della Costituzione Italiana. Visto il tema fondamentale di questi colloqui, “Cultura e democrazia”, pensiamo che sia un punto di partenza pertinente per il nostro intervento, anzi un punto di riferimento da tenere a mente.

Sempre tenendo a mente la Costituzione, oggi siamo qui a parlare di lavoro. Nel 2019 la nostra associazione ha svolto un’inchiesta dal titolo “Cultura, contratti e condizioni di lavoro”, che, su un campione di poco più di 1500 risposte, ha evidenziato i seguenti risultati. Nella metà dei casi il lavoratore della cultura guadagna meno di 8 euro l’ora e nell’11% dei casi non arriva ai 4 euro. Si tratta di persone che nella maggioranza dei casi hanno una laurea magistrale o una formazione addirittura superiore. La maggior parte degli operatori hanno dichiarato di essere sottoccupati, ossia di non lavorare mai le normali 8 ore giornaliere, e non per scelta. In sintesi il 63% degli intervistati guadagna meno di 10.000 euro l’anno, trovandosi dunque al di sotto della soglia di povertà. Tra questi, addirittura il 38% non arriva a 5000 euro annui. Si tratta di condizioni che, per lo più, la pandemia ha peggiorato, come abbiamo evidenziato in un’altra inchiesta del 2021, sugli stessi argomenti. È evidente che, per sopravvivere con così pochi soldi, o bisogna fare più lavori (come infatti dichiara quasi la metà degli intervistati) o bisogna avere alle spalle un sostegno familiare.

La verità, che continua ad essere poco conosciuta nell’opinione pubblica, ma anche poco riconosciuta dagli addetti ai lavori, è che a svolgere le professioni dei beni culturali sono quasi esclusivamente persone che provengono da famiglie relativamente benestanti, e che a raggiungere posizioni di rilievo sono soprattutto persone provenienti da famiglie agiate. Il sistema esclude dalle professioni culturali tutti coloro che non possono permettersi di lavorare gratuitamente o semigratuitamente per anni. In altre parole, il lavoro culturale è caratte-

rizzato da un classismo strutturale: una realtà che si pone pienamente e scandalosamente al di fuori di quanto sancito dai principi fondamentali della nostra Costituzione.

È un classismo che riguarda già il mondo della formazione: per diventare professionisti nel settore culturale servono anni di studio universitario, fino a livelli di formazione che vanno ben oltre la laurea magistrale, con scuole di specializzazione e dottorati che sono diventati degli ingiustificati prerequisiti per svolgere sempre più mansioni. Ci pare ingiustificata la proliferazione di Master universitari costosi o costosissimi, raramente supportati da borse di studio, che costituiscono un ulteriore livello di formazione, a volte meno specializzante di una magistrale, e che paradossalmente conducono sempre allo stesso mondo del lavoro, povero e precario. Anche sulla recente fondazione della Scuola del Patrimonio ci siamo già espresse con contrarietà, denunciandone l'impostazione classista: un corso di utilità estremamente dubbia, organizzato da una Fondazione privata finanziata con fondi pubblici, frequentabile da persone in possesso di scuola di specializzazione o dottorato. Un quarto livello di studi, non retribuito, senza paragoni in Europa.

«I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi».

Sembra incredibile, ma è anch'esso un articolo della nostra Costituzione, il numero 34. D'altronde sappiamo, almeno in teoria, che non c'è democrazia senza partecipazione e che la partecipazione è possibile solo se tutti i cittadini possono formarsi adeguatamente.

Noi crediamo che proprio a questo dovrebbe servire la cultura: a formare lo spirito critico della cittadinanza e a garantire la partecipazione democratica. Ma ci sembra che le politiche di gestione del nostro patrimonio culturale degli ultimi decenni siano andati in direzione opposta, verso cioè la concessione di privilegi sempre maggiori ai privati, a discapito della cittadinanza. In questo senso s'inquadrano le esternalizzazioni, avviate dalla legge Ronchey del 1993, la proliferazione di fondazioni di partecipazione nella gestione del patrimonio, l'autonomia data ai più fruttuosi luoghi della cultura dalla riforma Franceschini e, più in generale, la promozione del patrimonio culturale come fonte di profitto (privato). Conseguenze di queste politiche sono state: la concentrazione dei flussi turistici ed economici sulle mete già più note e visitate (come già registrato dai dati sui visitatori post-2014), che rischiano di essere divorate dal turismo di massa; la trasformazione dei musei

ex-pubblici in macchine da soldi prima che in istituti volti a promuovere lo sviluppo sociale e culturale del territorio; l'allontanamento dei cittadini residenti, con l'aumento esponenziale dei costi dei biglietti: per rimanere nell'ambito della Campania, in cui si concentrano numerosi istituti autonomi, il Museo archeologico di Napoli è passato da un biglietto di 8€ nel 2017 ad uno di 18€ nel corrente anno; il Palazzo reale di Napoli, da 6 a 10€; il museo di Capodimonte, da 8 a 12€, il parco archeologico di Pompei, da 11 a 16€. Quanto poi al crollo dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, abbiamo già detto.

Tra i partecipanti a questo evento c'è un ottimo numero di rappresentanti di fondazioni, per cui vorremmo soffermarci un momento su questo strumento giuridico. Negli ultimi trent'anni circa, se n'è visto un proliferare. Da decenni si sente dire "lo Stato non ce la fa a gestire tutto, non ci sono i soldi". Noi sosteniamo invece che, se non ci sono i soldi e sempre più fette del patrimonio vengono date in gestione a privati, questo è per precise scelte politiche: non è affatto vero che non c'è alternativa. La cessione della gestione del patrimonio a fondazioni di partecipazione costituisce un atto ambiguo che, nella salvaguardia puramente nominale della proprietà pubblica, maschera di fatto un processo di privatizzazione.

Lo schema è il seguente: lo stato mette il capitale, il patrimonio e i dipendenti, che iniziano a dipendere dalla fondazione privata; la dirigenza viene nominata dai soci, quindi persone che non risultano vincitrici di un concorso pubblico, che generalmente beneficiano di lauti stipendi e sono vicine alla politica; i contratti dei lavoratori diventano precari, perché al contrario del pubblico la fondazione può assumere con contratti imbarazzanti, come rivela la nostra inchiesta. I prezzi dei biglietti di accesso aumentano; si punta sui grandi attrattori; nel caso di una rete museale, si annullano le gratuità e gli sconti garantiti dai musei pubblici. Se per caso andrà bene, i profitti saranno della dirigenza; se andrà male, si potrà chiedere allo Stato il capitale per andare avanti.

In questo schema non si capisce quale sia il vantaggio per i cittadini. E infatti la Corte dei Conti si è pronunciata chiaramente a riguardo, denunciando le criticità delle fondazioni di partecipazione come strumento giuridico. Ma non esiste, in Italia, una legge che regolamenti le arbitrarietà insite nelle fondazioni, così come non è giuridicamente chiaro come l'ente pubblico potrebbe eventualmente riprendere la gestione del patrimonio precedentemente concesso.

Insomma, si tratta di scelte politiche, opinabili ma legittime. Ma almeno chiamiamole con il loro nome: chiamiamolo neoliberalismo, non “gestione dal basso”. Perché “il basso” noi lo conosciamo bene, e non trae vantaggi da questo modello. Il 63% dei lavoratori della cultura ha paghe al di sotto del livello di povertà, ed entrare nei musei ha prezzi che sempre meno persone, sempre meno famiglie possono permettersi. Ma allora, l’articolo 3 della Costituzione? Ma allora, la democrazia?

Sulla democrazia, sull’uguaglianza, “ha vinto la libertà. La libertà beninteso non di tutti, ma quella di coloro che, nella gara, riescono più forti”. Sono parole non nostre, ma di Luciano Canfora, nel suo libro sulla democrazia. In un tavolo sul lavoro culturale come questo, noi lavoratrici ci sentiamo direttamente coinvolte, ma ci saremmo aspettate una maggiore presenza di persone che, come noi, vivono il settore dall’interno e in posizioni non dirigenziali. Di fatto ci troviamo in un luogo di potere, uno storico laboratorio delle politiche neoliberali che abbiamo citato, con legami diretti col Ministero, cui noi ci sentiamo di portare un’idea diversa sulla funzione della cultura nella nostra società.

A questo proposito, abbiamo elaborato negli ultimi anni una proposta di riforma strutturale del settore culturale, che preveda la creazione di quello che abbiamo chiamato Sistema Culturale Nazionale, improntato sul principio che la cultura sia un servizio pubblico, al pari del servizio sanitario. Nel testo di presentazione di questo evento si fa riferimento alla pandemia come momento in cui il nostro sistema di gestione del patrimonio, e più in generale l’equilibrio sociale è stato messo alla prova, e si cita la Cultura, con la C maiuscola, come strumento di coesione, che avrebbe recuperato lo spirito di “comunità” e di “identità”. A noi sembra invece che non ci sia stata nessuna autocritica da parte delle nostre istituzioni e di chi con più potere gestisce il patrimonio, perchè, all’indomani della pandemia, tutto è tornato come prima, anzi col turismo di massa che è addirittura cresciuto, e con i lavoratori e la cittadinanza che si sono trovati impoveriti. Pensiamo che, se una lezione si poteva imparare dalla crisi pandemica, riguardava l’importanza di servizi pubblici universali come la sanità, l’istruzione e, se vogliamo, la cultura.

È in questo senso che la nostra proposta di riforma strutturale si basa sul modello del Servizio Sanitario Nazionale, che pure da decenni è stato messo sotto attacco da tagli di bilancio e da impostazioni aziendalistiche che nulla hanno a che fare

con il bene comune: noi pensiamo che ci siano alcune cose che, come la sanità e la cultura, non possano essere privatizzate se non a discapito della qualità del servizio e del lavoro. E troppo spesso in questi anni con la scusa della “partecipazione dal basso” si è in realtà privatizzata la gestione dei nostri beni culturali. Il Sistema Culturale Nazionale, secondo la nostra idea, dovrebbe raccogliere e coordinare in un’ottica collaborativa e organica tutti gli istituti e gli spazi culturali del paese, puntando a offrire servizi culturali di qualità a tutta la cittadinanza e avendo come obiettivo la crescita sociale e culturale della comunità. Questo attraverso l’istituzione di standard minimi di qualità che ogni istituto culturale facente capo al Sistema sarebbe vincolato o stimolato a rispettare: professionalità minime da impiegare, condizioni di lavoro e contratti, obiettivi culturali per la comunità e responsabilità etiche, accessibilità diffusa attraverso aperture e fruizioni ragionate al servizio della comunità, garanzie per la tutela, la catalogazione e la ricerca. Questi livelli essenziali saranno resi possibili dall’istituzione di un fondo per il sistema culturale nazionale, che garantisca finanziamenti pubblici adeguati agli istituti che rispettino i suddetti standard. Non c’è il tempo e lo spazio per approfondire questa proposta, che d’altronde rimane a uno stato embrionale,



ma quello che vorremmo mettere in evidenza è la necessità di un cambio di paradigma totale: cultura non come petrolio o come fonte di profitto per chi riesce a sfruttarla, ma come servizio pubblico, in cui lo Stato impone delle leggi al servizio della cittadinanza, ma oltre a farle rispettare si autovincola elargendo i fondi sufficienti perché ciò avvenga.

Negli ultimi trent'anni si è deciso di gestire in un'ottica di libero mercato porzioni sempre più ampie del nostro patrimonio culturale. Questo è andato a discapito del bene comune, e ne stanno pagando le conseguenze i cittadini e i lavoratori. Noi pensiamo quindi che sia tempo di invertire la tendenza.

Ester Lunardon

Archeologa, laureata magistrale nel 2017 presso l'Università di Padova, con una tesi pubblicata in monografia con il titolo "La tecnologia ceramica tra prima e seconda età del Ferro. Il caso di Castion di Erbè (VR)" (Scienze e Lettere, 2018). Da allora ha lavorato nel campo dell'archeologia preventiva e di salvataggio, in Inghilterra, Austria e Italia, sia da dipendente precaria che da lavoratrice autonoma. Dal 2018 è attivista dell'associazione "Mi Riconosci?".

Marina Minniti

Laureata in Storia dell'Arte all'Università di Siena. Ha conseguito una tesi inedita dal titolo "Agostino Tesauro e la maniera moderna a Napoli". Ha conseguito un master di II livello in Didattica Museale all'Università di Roma 3. Svolge la professione di guida turistica in regione Campania, ma ha lavorato anche come educatrice museale tramite prestazione occasionale prima della pandemia. Dal 2018 è un'attivista di "Mi Riconosci?".

Cosa si può ancora dire sul valore sociale del lavoro culturale



Francesco Mannino

Chi scrive è intervenuto al panel 1 – Lavoro culturale di Ravello Lab 2022 motivato dalla doppia veste di lavoratore culturale autonomo dotato di partita IVA e datore di lavoro di 9 dipendenti, in quanto presidente dell'associazione Officine Culturali Impresa Sociale ETS. Questa organizzazione da 13 anni lavora all'interno di un grande complesso monumentale catanese, il Monastero dei Benedettini, grazie ad un partenariato speciale pubblico-privati (c. 3, Art. 151 D.Lgs. 50/2016) con l'Università di Catania che ne è proprietario e che li ospita il Dipartimento di Scienze Umanistiche.

In questi anni l'organizzazione ha lavorato con circa 500.000 persone, prendendosene cura in diversi modi: dando loro informazioni accurate, comunicando con linguaggi non ostili e inclusivi, accompagnandole lungo percorsi guidati alla scoperta del patrimonio culturale, stimolando la conoscenza e la curiosità attraverso servizi educativi adattati a molteplici esigenze, coinvolgendole in attività di acquisizione di coscienza civica riguardo al ruolo del patrimonio culturale, degli spazi pubblici e dei beni comuni nel cambiamento delle nostre società e nel superamento delle diseguaglianze.

Valore culturale e valore d'uso sociale

Senza fare torto a nessuno, si potrebbe affermare che in questi anni Officine Culturali non abbia fatto nulla di eccezionale, ma semplicemente cose molto simili a quelle pensate e condotte da altre cinquantamila persone circa in organizzazioni analoghe (occupazione nel patrimonio storico e artistico. Fonte: Fondazione Symbola 2022).

Una forte connotazione che però ha caratterizzato il percorso di Officine è stato il voler fare emergere dall'informalità e dal volontariato questa intensa attività, professionalizzando le risorse umane coinvolte e i processi gestionali adottati, e ricorrendo già dal 2012 ai primi contratti stipulati con CCNL Federculture. E questo è stato fatto perseguendo l'obiettivo di una sostenibilità che non fosse il fine bensì il mezzo per raggiungere i propri obiettivi di valore e di senso (Bollo, 2013). Guardando al patrimonio di cui ci si è presi cura, si può certamente affermare che le azioni intraprese abbiano concorso alla sua tutela, e non di meno esse siano collocabili nella consolidata traccia della valorizzazione. Ma come ricordava Claudia Ferrazzi durante l'apertura di Ravello Lab 2022, la valorizzazione

può partire dal valore dell'oggetto culturale (il bene materiale o immateriale) per poi spostare il suo baricentro sul valore d'uso che le persone gli attribuiscono, soprattutto se il bene è un luogo (Venturi, Zandonai, 2019). Questo approccio mette al centro le persone, prima ancora che le cose, seppur cose dal valore riconosciuto. E consente, in tendenza, di mettere a valore non solo le persone come individui, ma anche i rapporti sociali che le legano tra loro, e quindi a loro volta che le legano al patrimonio a cui "attribuiscono valore" (Convenzione di Faro, 2005).

Le professioni del *welfare* culturale

Rischiando di abusare di una definizione molto adottata in questo presente, si potrebbe affermare che una parte di quelle cinquantamila lavoratrici e lavoratori culturali, e delle rispettive mille imprese circa che le organizzano, svolgono una vera e propria azione di welfare culturale. Un welfare in cui la cura non è rivolta solo a persone con patologie o disabilità, ma anche ai bisogni di conoscenza, di consapevolezza civica, alla collaborazione, alla socializzazione e alla coesione possibile con altri, anche nei contesti di fragilità e diseguaglianze.

In quest'ottica, il lavoro culturale andrebbe equiparato più al ruolo di insegnanti, educatori o professioni di cura, che a quello di operatori turistici, come spesso avviene per analogia. E siccome nel nostro ordinamento gli insegnanti sono considerati indispensabili al fine del conseguimento dell'interesse generale, tanto da essere dipendenti dello Stato, nell'autorevole contesto di Ravello Lab ci si potrebbe spingere a proporre la statalizzazione del lavoro culturale, quale componente atta a concorrere al benessere dei cittadini e delle cittadine del Paese. In tal senso, in chiave di stimolo al dibattito va citata la proposta del movimento "Mi Riconosci?" riguardante l'istituzione del Sistema Culturale Nazionale, sulla scia di quello Sanitario o di quello dell'Istruzione (Mi Riconosci? Sono un professionista dei beni culturali, 2021). In generale, il tema del riconoscimento delle professioni culturali e dell'accesso occupazionale rimane un tema molto caldo, ancorché il settore è caratterizzato da un'estrema varietà di contratti collettivi nazionali del lavoro applicati, con profili reddituali molto diversi tra loro e un alto tasso di precarietà.





Qualche visione, anche se provocatoria

Perché parlare – anche se provocatoriamente – di statalizzazione del lavoro culturale, quando ci si appresta a consegnare le proposte per le consuete Raccomandazioni annuali di Ravello Lab? Certo, se già sembra complessa l'idea dell'istituzione di un Sistema Culturale Nazionale, appare ancor più ideologico il riconoscimento politico del valore sociale del lavoro culturale a tal punto da immaginarne la statalizzazione. Eppure non ci si stancherà mai di riportare in ogni sede utile che affidare con cieco ottimismo la sostenibilità economica e sociale di buona parte del lavoro culturale ai meri meccanismi di mercato è un approccio ormai pacificamente confutato da disparate voci autorevoli (si vedano ad es. alcuni interventi del convegno "Italia Europa. Le Nuove Sfide per l'Educazione al Patrimonio Culturale", Roma 2019). Ad esempio, in ambito museale, più di 30.000 lavoratori e lavoratrici (il 75% del totale) lavorano per imprese private (ISTAT, Statistiche culturali 2019). Si può davvero continuare a pensare che gli esiti del lavoro di educatrici e educatori, guide museali, mediatrici e mediatori, comunicatrici e comunicatori, manager culturali, debbano dipendere da quanti biglietti d'ingresso la loro azienda abbia venduto durante l'anno? Riusciremmo ad immaginare lo stesso trattamento per la scuola o la sanità pubblica? Se, al di là di ogni retorica altisonante, si riconosce davvero il valore sociale del lavoro culturale, questo andrà definitivamente sottratto - in un modo o nell'altro - alla dipendenza dell'andamento del mercato dei servizi culturali. È questo il punto, oltre ogni provocazione o proposta di lungo periodo.

È questo è ancor più vero dopo i due anni di crisi pandemica, che ha fortemente compromesso molte imprese operanti nel settore del patrimonio storico-artistico, tanto che tra il 2020 e il 2021 più del 70% di esse hanno cessato di esistere, e tra il 2019 e il 2021 quasi il 15% degli addetti ha perso il lavoro (Fondazione

Symbola, 2022). Ma la crisi ha messo anche in discussione – in questo e in tutti i settori – il rapporto tra chi lavora e la sua percezione del proprio impegno professionale: precarietà, instabilità, fragilità salariale, intermittenza, hanno portato molte persone a cambiare lavoro, o a rivedere il proprio rapporto con le imprese e le organizzazioni di riferimento. Quale benessere può essere garantito a queste persone, affinché continuino a contribuire attivamente a rendere socialmente efficace un settore così importante? Questo è un quadro da cui non si può prescindere se si sta lavorando alla redazione di Raccomandazioni per il futuro del lavoro culturale.



Alcune cose su cui lavorare

Tenuto conto delle considerazioni fin qui riportate, s'intende chiudere questo contributo evidenziando alcuni piani su cui lavorare per orientare le politiche pubbliche in campo culturale.

1. Come già sostenuto, la delega totale di gran parte del lavoro culturale, almeno nell'ambito museale e del patrimonio, a dinamiche di mercato, rende molto difficile l'accesso, molto precaria la permanenza, e molto fragile la sostenibilità sociale dell'occupazione di settore. Ripensare il rapporto tra gestori di servizi e attività culturali e enti pubblici, dal punto di vista della valorizzazione sociale del lavoro culturale (riconoscimento formale e normativo, equiparato all'insegnamento o alle professioni di cura) e in un'ottica sistemica nazionale (il Sistema Culturale Nazionale?), può consentire di raggiungere il doppio risultato di rendere tale lavoro più efficace rispetto ai traguardi di interesse generale, e al contempo più garantito e sicuro per chi già lo svolge e per chi si sta formando al fine di accedervi.
2. In ambito formativo, oltre al loro impegno nella composizione del bagaglio di conoscenza di studenti e studentesse, potrà giocare un ruolo determinante la Terza Missione delle università italiane, da intendersi non solo come essenziale e irrinunciabile ricaduta nei territori e nei contesti di riferimento, ma anche come palestra di sperimentazione tra formazione universitaria e accompagnamento al lavoro, purché sia garantita uguale dignità delle due parti, mediante regole chiare di ingaggio e retribuzione.
3. In termini di risorse, sarà indispensabile la riduzione del cuneo fiscale per le imprese, così da consentire loro di qua-



lificare meglio il lavoro culturale, valorizzandolo economicamente e con adeguati servizi di welfare aziendale.

4. Il welfare aziendale per i lavoratori e le lavoratrici culturali è una questione molto importante e delicata: proprio per lenire gli effetti della crisi in corso, e per potenziare la dota-

zione di risorse economiche, di servizi, nonché di tempo libero disponibile per persone che stanno patendo le conseguenze di una congiuntura molto penalizzante, sarà importante mettere a disposizione forme di conciliazione tra vita privata e lavoro, e anche per imprese di piccola dimensione come spesso sono quelle culturali. In tal senso l'esperienza dell'avviso #Conciliamo (Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri) dimostra che da un lato è possibile e sano mettere a disposizione delle aziende risorse per incentivare il welfare aziendale in tutte le sue forme, ma dall'altro che non si possono escludere dalla

partecipazione le PMI, che costituiscono una parte consistente della galassia produttiva del Paese.

5. Il meccanismo del credito d'imposta, insieme a quello della detassazione di eventuali utili prodotti per le imprese sociali (in questa sede, anche per quelle a vocazione culturale) previsto dal D.Lgs. 112/2017 ma incredibilmente ancora non operativo, consentirebbero a molte organizzazioni culturali di avere maggiori risorse da investire sul lavoro culturale.
6. È fondamentale che le risorse straordinarie del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) non siano orientate ad investire solo a sostegno dell'"hardware" del patrimonio materiale ma anche del "software" delle risorse umane culturali e del valore sociale da esse generabile, software professionale senza il quale l'hardware patrimoniale non potrebbe sopravvivere e generare a sua volta altro valore.
7. Vanno fatte delle scelte precise in termini di contratti del lavoro. Sarebbe opportuno considerare il CCNL Federculture come contratto unico di riferimento, e rinegoziare gli assai limitati confini definitori delle professioni culturali, tenendo conto che l'evoluzione della domanda culturale ha stimolato nuove professioni (manager, comunicatori, educatori, mediatori, digital maker, community manager e organizer, etc), facendo così emergere dall'informalità e dalla precarietà moltissime figure professionali.

8. Infine, a proposito di tabù e provocazioni, sarebbe opportuno richiamare anche nel lavoro culturale il tema della soglia minima di salario. Pensare che lavoratrici e lavoratori culturali (così come quelli di tutti gli altri settori) possano lavorare per pochi euro l'ora, è inaccettabile e offensivo per la dignità umana.

E questo ci riporta inevitabilmente ad una sistematizzazione del lavoro culturale che, tra regole di accesso, condizioni di dignità, welfare aziendale e qualità salariale, va rimesso al centro di una visione strategica del futuro del nostro Paese. Una visione politica che, se davvero è basata sul superamento delle disuguaglianze e sulla coesione delle persone, deve abbandonare qualsiasi approccio retorico e agire consequenzialmente. Se – come sembrerebbe potersi intuire dal *refrain* in voga – si attribuisce al lavoro culturale una funzione generativa e di contributo al cambiamento sociale, non ci sono altre strade se non difenderlo e rilanciarlo nel quadro di una convinta azione pubblica.

Riferimenti bibliografici

- Fondazione Symbola, *Io sono Cultura 2022 - L'Italia della qualità e della bellezza sfida le crisi*, 2022.
- Venturi P., Zandonai F., Dove. *La dimensione di luogo che ricomponde impresa e società è un libro di Paolo Venturi*, 2019.
- Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società. CONSIGLIO D'EUROPA - CETS NO. 199. FARO, 27.X.2005.
- Mi Riconosci? Sono un professionista dei beni culturali, *Oltre la grande bellezza. Il lavoro nel patrimonio culturale italiano*, 2021.
- ISTAT, *Statistiche culturali 2019*.
- DG Educazione, ricerca e istituti culturali, convegno "Italia Europa. Le Nuove Sfide per l'Educazione al Patrimonio Culturale", Roma 2019 - <https://www.youtube.com/watch?v=MvROhX8haAc&t=25391s>

Francesco Mannino

PhD in storia urbana, lavora a Catania con lo staff di Officine Culturali, l'associazione impresa sociale di cui è co-fondatore, presidente e project manager: con il suo gruppo lavora all'ampliamento sostenibile della partecipazione culturale. Dal 2018 è membro del direttivo Federculture e nel 2020 è stato eletto coordinatore Sicilia di ICOM Italia. È consulente di Compagnia di San Paolo e di Fondazione Edison Orizzonte Sociale per l'accompagnamento di progetti di contrasto a base culturale delle disuguaglianze (povertà educative e relazionali).

Il valore della partecipazione culturale è l'energia solare



Stefania Monteverde

Si torna da Ravello Lab 2022 più carichi del solito. Nei due giorni intensi intorno al tema “*Cultura è democrazia*” si è svolta un’edizione molto bella. Nel panel 1 dedicato a “*Il lavoro culturale*” il confronto si è acceso a partire dalla definizione di lavoro culturale come “*necessario sistema di risposta per il soddisfacimento dei bisogni culturali della collettività, bisogni di conoscenza, bisogni di riconoscibilità del patrimonio ereditato, bisogni di identità valoriale collettiva*”, come ha sottolineato Fabio Pollice nella sua ottima relazione introduttiva, chair del panel. La cultura è anche – ma non solo – un processo produttivo e come tale agisce nella dialettica di lavoro e mercato, nelle complesse dinamiche di domanda e offerta: vi operano oltre 7,4 milioni di lavoratori nel 2021 in Europa, circa il 3,7% del totale dei lavoratori, e 771,3 mila persone in Italia, circa il 3,4% del totale dei lavoratori (Fonte: Eurostat).

Il sistema sembra solido: tutti abbiamo bisogni di cultura, l’offerta culturale è ricchissima, specie nel nostro splendido Paese, giovani generazioni sempre più colte e formate immettono sul mercato personale specializzato e competente, imprese culturali pubbliche e private dialogano per la valorizzazione del patrimonio culturale grazie anche all’art.151 del Codice degli appalti che favorisce il partenariato pubblico/privato, gli ingenti flussi di risorse dal PNRR irrorano il sistema. Eppure, i dati in Italia restituiscono l’immagine di un sistema con grosse criticità su più fronti, la domanda, il lavoro, gli investimenti. Perché? Su questo ho portato un mio contributo, una riflessione sulla perdita di valore della partecipazione culturale come causa prima della debolezza del sistema e qualche proposta per reagire.

Fragilità

I dati mostrano le fragilità di questo settore. Si conoscono ma è utile rileggerli. Secondo il rapporto *Impresa cultura 2022*, a cura di Federculture, i due anni di pandemia 2020-2021 hanno accentuato le situazioni di **crisi** con una perdita in Italia di 55 mila posti di lavoro, con una flessione del 6,7%, più del triplo di quanto registrato nell’occupazione totale, che invece ha visto una perdita del 2,4% di posti. Di conseguenza l’incidenza occupazionale nell’area dell’offerta culturale si è ridotta, passando dal 3,6% al 3,4%. La flessione più consistente colpisce i giovani under 35, con un meno 12,6%. Anche nel Rapporto *lo*

sono *Cultura 2022. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, a cura della Fondazione Symbola e Unioncamere, nel 2021 rimane il segno meno dell'occupazione nel settore culturale (-0,6%), come mettono in evidenza nella premessa Ermete Realacci, Presidente Fondazione Symbola, e Andrea Prete, Presidente Unioncamere: "Se allarghiamo lo sguardo al biennio 2019-2021 le perdite in termini di ricchezza prodotta sono state di oltre 3 miliardi di euro (-3,4%; sensibilmente peggiore di quella mediamente registrata dall'intera economia che si attesta al -1,1%) e le persone occupate sono state oltre 33 mila in meno (-2,3%; -1,5% per l'intera economia). Una crisi che ha segnato in particolare settori come quelli dello spettacolo che, anche per via di una base occupazionale caratterizzata da contratti prevalentemente atipici, ha perso 17 mila addetti e 1,2 miliardi di euro di valore aggiunto (-21,9%) e quello della gestione del patrimonio storico e artistico che ha perso 9 mila addetti e 361 milioni di euro (-11,8%). Significativi anche i cali di performance registrati dall'audiovisivo e musica e dall'editoria. Se nel primo si rilevano importanti perdite dal punto di vista della ricchezza generata (-11,6%; -684 milioni di euro), nel secondo si evidenziano le perdite occupazionali (-5,5%; oltre -11 mila addetti)" (pp. 10-11). Dunque, stiamo parlando di un settore lavorativo che non cresce, anzi perde in capacità occupazionale oltre che in qualità visto il diffuso precariato e la costante sottovalutazione salariale.

La fragilità del sistema emerge anche nella **flessione della spesa culturale**. Secondo la nona edizione del *BES*, il Rapporto annuale sul *Benessere Equo e Sostenibile in Italia*, curato dall'Istat e presentato a aprile del 2022, i dati che misurano la "partecipazione culturale" degli italiani sono in caduta libera, passata dal 35% del 2019 all'8% del 2021. Nel dettaglio, il cinema dal 18% del 2019 all'1,6% del 2022; il teatro dal 20,3% del 2019 al 2,9% del 2021; i musei dal 31,8% del 2019 all' 8,9% del 2021. Da non trascurare altri dati importanti che hanno a che fare con la minore partecipazione culturale: i 15.000 laureati che hanno lasciato l'Italia, i 5,5 milioni di persone (8 famiglie su 100) che vivono in condizioni di povertà assoluta, di cui 1 milione e 384mila sono minori (+14,2 %, in crescita di tre punti percentuali rispetto al 2019, quando era pari all'11,4%). Uno dei dati più significativi e preoccupanti non ha a che fare con la capacità di spesa, ma proprio con la perdita di valore attribuito all'esperienza culturale stessa: in questi due anni la percentuale di cittadini che hanno frequentato le **biblioteche**

si è praticamente dimezzata, nel 2021 solo il 7,4% delle persone di 3 anni e più si sono recate in biblioteca almeno una volta nei 12 mesi precedenti l'intervista (erano il 12,2% nel 2020 e il 15,3% nel 2019). A tutto questo si aggiunge un altro indicatore importante: secondo le ultime stime Istat, la **spesa pubblica** destinata dall'Italia ai servizi culturali (che includono la tutela e la valorizzazione del patrimonio) è pari a 5,1 miliardi di euro contro i 14,8 e 13,5 miliardi di Francia e Germania. Nonostante l'aumento registrato negli ultimi anni (+17,3% dal 2016), l'Italia resta uno dei paesi europei che spendono meno per i servizi culturali in rapporto al proprio Pil: il 2,9 per mille contro una media Ue del 4 per mille, dato che relega il nostro Paese al 23° posto sui 28 stati membri nel 2018, l'anno cui si riferiscono i dati della ricerca (Fonte Istat). Aggiungerei che il binomio cultura&turismo sembra perdere di interesse per il mercato, visto che gli operatori del settore e le nuove politiche sono orientati a distinguere cultura e turismo come due aree di business differenti. Del resto, di turismo culturale economicamente significativo si può parlare solo per i grandi musei statali o i grandi eventi, mentre le migliaia di piccoli musei, teatri, aree archeologiche diffusi non sono certo generatori di flussi turistici che possano garantire una sostenibilità economica stabile.

L'analisi non è certamente esaustiva, ma già da questi dati il quadro che emerge si può sintetizzare così: si va poco o per niente al cinema, al teatro, in biblioteca, ad una mostra, ad un festival; quelli che vanno sono sempre gli stessi e forse di generazione in generazione; il lavoro culturale è precario, mal retribuito, poco appetibile; scarse sono le politiche di spesa; il Paese risulta impoverito sotto il profilo culturale e investe poco sui giovani. La cultura sembra tornata ad essere una esperienza elitaria, che si sviluppa per lo più su basi volontaristiche, poco o per niente redditizia, scarsamente retribuita, con meno valore economico anche per il comparto turistico. Perché?

Valore

La lunga premessa sulla fragilità del sistema culturale italiano rafforza qualche dubbio sulla certezza assertiva di una serie di ripetuti e decantati binomi: cultura-petrolio, cultura-mercato, cultura-domanda/offerta, cultura-lavoro. Siamo sicuri che siano

sufficienti queste categorie per spiegare una crisi del sistema cultura che sembra sempre meno congiunturale e sempre più strutturale? Servono altre categorie per spiegare la crisi, perché osservando i dati alla base della crisi sembra proprio essere una grave perdita di valore attribuito all'esperienza culturale. La cultura sta perdendo valore su tutti i fronti: vale poco il lavoro culturale, vale poco il valore politico, **il valore dell'esperienza culturale** ancora meno, sempre meno desiderabile, sempre meno memorabile. La cultura sembra perdere **valore esistenziale**, e cioè quel valore che è prodotto dal desiderio di conoscere e dal piacere dell'esperienza estetica. Se vengono a mancare queste due dimensioni, difficile che cresca una diffusa e ampia partecipazione culturale. Il calo della partecipazione è, pertanto, solo parzialmente motivata dalla causa economica e dall'impoverimento generale. La sua causa sostanziale sembra essere nella diffusa mancanza degli strumenti per riconoscere quell'esperienza culturale come desiderabile e portatrice di piacere.

Ridare valore alla partecipazione culturale come esperienza desiderabile e portatrice di piacere è, a mio avviso, **la sfida** più urgente di questi tempi complessi dentro una crisi poliedrica dalle tante facce, è la rivoluzione copernicana. Tante ragioni mi fanno pensare che questo sia il nodo: l'esperienza d'assessoria



Le foto si riferiscono a esperienze culturali progettate da Stefania Monteverde per l'animazione di comunità patrimoniali.



*Palazzo Buonaccorsi, Macerata
2022.*

alla cultura per dieci anni e la difficoltà di comunicare la politica culturale come spesa necessaria per lo sviluppo, condizione condivisa con tanti colleghi amministratori; l'esperienza di amministratrice di imprese culturali, quelle che con fatica riescono a garantire lavoro culturale stabile, sicuro, ben retribuito; l'esperienza di docente di filosofia che ogni giorno incontra circa ottanta ragazzi e ragazze tra i 16 e i 19 anni, quelli che mai o raramente fanno dove sono musei e biblioteche del territorio, frequentano poco le librerie, non sono curiosi di non perdere l'ultimo film al cinema né tantomeno la stagione di prosa o la stagione lirica, che nell'orientamento universitario e lavorativo non investono su percorsi nei settori culturali, dove non sono abbastanza chiari e sicuri i profili professionali. Ridare valore alla partecipazione culturale significa riconnettere in un sistema organizzato queste tre dimensioni: le politiche culturali, le imprese culturali, le nuove generazioni. Non è una questione di natura economica dettata dalla crisi del mercato, cioè la necessità di creare nuovi pubblici con gli incentivi agli ingressi ai luoghi della cultura, dalla scontistica alle gratuità. È un limite continuare a rappresentarci come consumatori culturali e a misurare la cultura in termini di consumo culturale. Utile, ma non basta per ridare valore alla partecipazione culturale. L'esperienza culturale è molto di più del consumo di un prodotto, è ben noto. È esperienza di crescita personale, di benessere sociale, di coesione civica, di comunità, di democrazia. Essere esclusi e non partecipare perché inconsapevoli del valore significa coltivare sacche di marginalità e allo stesso tempo di esclusività classista. Dunque, **come ridare valore alla partecipazione culturale come bisogno e desiderio anche di chi non ne è consapevole?**

Strategie

Secondo il presidente dell'Istat, Gian Carlo Blangiardo, "è tempo di cambiare strategia" e di investire sulle politiche per il benessere dei giovani "per ricostruire le basi strutturali di questo benessere", come ha dichiarato alla conferenza di presentazione del nono Rapporto sul "Benessere equo e sostenibile", "tempo di investire sulle politiche per il benessere dei giovani, a partire dal sistema scolastico e universitario, per poi potenziare anche le reti territoriali per la cultura, lo sport e il tempo libero, perché è necessario comprendere che le



Sui luoghi peopardiani, Recanati 2022.

Sui luoghi di Dolores Prato, Treia2022.

Passeggiata patrimoniale, Treia22.

*politiche per il benessere dei giovani sono politiche per il benessere del Paese intero". Prendiamo sul serio la raccomandazione e avanziamo **cinque parole per cinque proposte** per cambiare strategia politica e coltivare benessere culturale.*

1. Territorio. Propongo di dare stabilità alla spesa culturale pubblica per sostenere servizi, attività e partecipazione culturali in modo diffuso sui territori attraverso la riorganizzazione del sistema culturale italiano in **Ambiti Territoriali Culturali**, distretti e reti culturali come infrastrutture territoriali stabili con cui far convergere una programmazione sicura di risorse economiche, garantire servizi culturali integrati e contratti di lavoro sicuri e non precari. Il modello è mutuato dal sistema dei servizi sociali come riorganizzato dalla Legge 328 del 2000 che istituisce gli ATS - Ambiti Territoriali Sociali su tutto il territorio nazionale, aggregazioni intercomunali

con cui si divide il territorio nazionale e che hanno il compito di progettazione, organizzazione e gestione associata dei servizi sociali di un territorio, sui quali sono destinati i finanziamenti regionali, nazionali, europei, in stretta collaborazione con il Terzo Settore. Il modello degli ATS per il settore culturale, con i debiti aggiustamenti, potrebbe favorire modalità operative stabili, ponendo fine alle competizioni dei bandi per l'aggiudicazione di risorse con la costituzione di reti provvisorie e progettualità affrettate e spesso effimere, valorizzando invece figure manageriali competenti e professionisti come direttori di musei, biblioteche, teatri, project manager, operatori culturali, in collaborazione con imprese del settore. Il modello degli Ambiti Territoriali Culturali, creando delle relazioni stabili tra piccoli e grandi, potrebbe dare ossigeno ai piccoli e medi comuni, che degli ottomila comuni italiani rappresentano una enorme risorsa di conoscenza, di *heritage* e soprattutto di comunità, che oggi partecipa poco e che domani potrebbe farlo di più.

2. Comunità. Senza coinvolgimento delle comunità non c'è consapevolezza né partecipazione culturale. Non solo la Convenzione di Faro ma anche la nuova definizione di museo adottata dall'ICOM danno valore alle comunità come soggetto depositario del patrimonio culturale, bene comune della collettività che lo ha ereditato. Perché non sia solo un auspicio, ora occorre una nuova figura professionale capace di animare, stimolare, organizzare, gestire la comunità, il/**la manager di comunità patrimoniali**. È una sfida per le università, quella di formare una managerialità empatica, competente nella narrazione, negli strumenti della geografia territoriale, nel team building, nella creazione e gestione delle reti, nell'animazione e produzione di nuova progettualità per la comunità. Ed è una sfida per le imprese culturali pubbliche e private che vogliano realmente investire sulla partecipazione attiva delle comunità. È una figura di cui si sente l'urgenza per dare reale diffusione e consistenza alle comunità patrimoniali come processo che coinvolge e non come prodotto da consumo.

3. Spazi. Chi abita nelle grandi città ignora la vita di provincia e la vita di paese. I miei studenti, che vivono nei paesi della provincia, la sintetizzano così: "non c'è niente da fare". Ovviamente non è del tutto vero, ma nemmeno falso. Nella percezione (e spesso realtà) di vuoto di proposte, emerge un bisogno di spazi culturali pubblici ad accesso gratuito,

cioè luoghi di incontro, centri civici, musei, biblioteche, teatri dove **sperimentare produzione culturale e creativa**, teatro, musica, arti. Non manca da nessuna parte un campo di calcio pubblico dove imparare a fare sport, ma non basta per coltivare anche quel desiderio di esperienze artistiche e culturali, per imparare ad essere produttore di cultura e non solo consumatore. Quanti fondi del PNRR sono stati indirizzati per la realizzazione di infrastrutture culturali di questo tipo?

4. **Scuola.** Sulla scuola c'è una prateria di opportunità per rispondere alla crisi del sistema culturale. A cominciare dall'istituzione una buona volta del **docente bibliotecario**, come nei sistemi scolastici più evoluti, figura indispensabile per fare della biblioteca un centro civico di sperimentazione culturale, laboratorio delle arti, spazio della conoscenza creativa, luogo in cui in ogni scuola di ogni ordine e grado si sperimenti lo spazio della creatività e il valore della partecipazione culturale. Se ne parla da venti anni, ancora si investono risorse per formare questa figura, ma nessuna legge l'ha istituita, sebbene sia d'interesse per tutto il sistema culturale italiano.
5. **Politiche.** Anche la classe politica e dirigenziale del Paese ha bisogno di **formazione continua** per la promozione di politiche culturali innovative, capaci di raccogliere le sfide europee e quelle dei bandi del PNRR. Sono evidenti le tante difficoltà negli Enti locali con un personale tecnico ridotto e non sempre adeguatamente preparato per una progettazione più consapevole e moderna. Un investimento formativo su questo, anche in collaborazione con l'Anci, l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani, è senza dubbio un investimento per la crescita della partecipazione culturale delle comunità territoriali. Anche perché, per quanto vogliamo parlare di cultura e mercato, il sistema culturale italiano si basa sulla spesa pubblica e sulle scelte della politica. Meglio se sono ottime politiche.

Conclusioni

Da Ravello Lab ogni anno escono le "raccomandazioni" per politiche culturali innovative da suggerire al Legislatore. Il mio contributo alle raccomandazioni si riassume in queste cinque parole per cinque proposte maturate tra le "*sensate esperienze*" –

per continuare a citare Galileo – nei territori culturali della provincia in dialogo con chi ci lavora. Sono un invito a ridare **valore alla partecipazione culturale** investendo in maniera stabile, e meno occasionale, sul **sistema culturale territoriale diffuso** nei luoghi periferici dei quartieri o dei paesi, con una managerialità competente, con professionalità ben retribuite, con un sistema di formazione che, fin da piccoli e lungo tutto il processo formativo, educa alla cultura come esperienza per stare bene, per esprimersi, per dialogare, per coltivare i propri talenti, capace di coinvolgere la comunità attraverso una sinergia tra spinte volontaristiche dal basso e gestioni competenti da parte di professionisti della cultura. Per seminare nelle comunità il desiderio di partecipazione culturale, per far crescere lavoro e impresa culturale di qualità.

A Ravello Lab, durante l'appassionato confronto nel panel 1 sulla fatica del costruire un sistema culturale con infrastrutture solide, partecipato dalle comunità, fondato su professionalità riconosciute e adeguatamente retribuite, capace di essere ancora ascensore sociale, le parole semplici e chiare di Ester Lunardon e Marina Minniti, professioniste culturali e attiviste dell'Associazione nazionale "Mi riconosci?" invitate a portare un contributo, irrompono come una luminosa verità metafisica: **"la cultura è un servizio pubblico essenziale"**. Ecco: **la cultura, più che petrolio, è energia solare**. Ripartiamo da qui.



Bibliografia

Impresa cultura. Lavoro e innovazione: le strategie per crescere, 18° Rapporto Annuale Federculture, Gangemi Editore, Roma 2022.

Fondazione Symbola - Unioncamere, *Io sono Cultura 2022. L'Italia della qualità e della bellezza sfida le crisi*. Rapporto 2022.

BES - Il benessere equo e sostenibile in Italia. Rapporto ISTAT 2022.

Stefania Monteverde

Stefania Monteverde si occupa di politiche culturali. È stata consigliera di Federculture dal 2015 al 2022 e amministratrice nei boards del Consorzio Marche Spettacolo, della FORM-Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana e dell'AMAT-Associazione Marchigiana Attività Teatrali. Assessora alla cultura dal 2010 al 2020, ha ideato e coordinato MaMa-Marca Maceratese, rete territoriale per lo sviluppo culturale. Ha collaborato al dossier di candidatura a Capitale Italiana della Cultura di Macerata, finalista 2020, al progetto per la Rete delle Capitali Italiane della Cultura e alla progettazione di percorsi museali, espositivi e bibliotecari. È vicepresidente del Club per l'UNESCO delle Terre Maceratesi, membro del Gruppo Territoriale per la candidatura a Riserva UNESCO MaB Man&Biosphere dell'area dei Monti Sibillini. È Ambasciatrice della Lettura del Cepell, direttrice artistica di Giù la Piazza Festival, editrice, docente di filosofia.

Il lavoro culturale: alcune opportunità



Emanuele Montibeller

Nell'affrontare il tema individuato nel panel «Il lavoro culturale» articolerò le mie riflessioni secondo una direttrice che, solo apparentemente, ci porterà fuori contesto. In realtà, se dovessimo assumere le categorie benjaminiane espresse in quel saggio che ancor oggi è il testo canonico per eccellenza del pensiero estetico del Novecento, *“L’opera d’arte nell’epoca della sua riproducibilità tecnica”*, dovremmo ammettere che l’intera modernità è una continua esaltazione dell’*hic et nunc*, del *kaïros*, dell’opportuna tempestività. Anche il mio intervento dunque si conformerà a questa linea di interpretazione del reale, non per condurci fuori contesto appunto, ma per contribuire a far cogliere alcune opportunità, spesso inespresse o inascoltate.

Sono convinto che il mondo della cultura, in generale, debba riuscire a compiere uno sforzo in più per costruire metodologie diverse e innovative, anche in rapporti sociali qualitativi. L’esito non potrà che essere quello di mettere in dubbio i percorsi e i metodi adottati sin qui, nella maggior parte dei casi, nell’ambito della gestione di musei, istituzioni e centri culturali. Non è una strada facile da attuare nel concreto. E d’altra parte, non possiamo nemmeno immaginare che il mondo del lavoro – rigidamente imbrigliato in norme, contratti, rivendicazioni sindacali, l’onnipresente e pervasiva burocrazia – venga stravolto all’improvviso in nome di una rivoluzione che ponga la cultura al centro. Il problema vero, però, è proprio questo: la gestione (in particolare della fruizione) dei centri culturali, della quasi totalità dei musei, soprattutto delle strutture più grandi e dunque più complesse, risente molto di una impostazione troppo ‘antropocentrica’. L’opera d’arte è esposta solo ed esclusivamente in funzione del visitatore che ne fruirà. Una visione che, sebbene oggi sia assunta dalla maggior parte delle istituzioni culturali quasi come una ovvietà, rischia di conformare a questa sola esigenza l’intera offerta culturale di quel museo o di quel centro.

In secondo luogo, va considerato che i maggiori musei del mondo sono oggi pesantemente condizionati dai flussi e dai numeri imponenti dei visitatori annuali, a tal punto da non riuscire ormai a pensare e organizzare nulla di più degli eventi espositivi. Molto più raramente si persegue anche una produzione trasversale di cultura – spettacoli, danza, teatro – che pure dovrebbe rientrare nella mission dei grandi musei. Un terzo fattore che pesa molto, oggi, sulla gestione delle istituzioni culturali – e non solo – è la necessità del raggiungimento dei

risultati. Ora, è perfettamente evidente che nessuno intende negare l'importanza del "fare numeri", perché questo comporta ovvie e positive ricadute in termini di buon funzionamento della struttura, di mantenimento di posti di lavoro e perfino di indotto economico sul territorio e la comunità di riferimento. Tutto giusto. Il problema insorge quando però questo obiettivo viene assunto – in forma quasi totemica – come il solo vero obiettivo da perseguire.

Tra l'altro, condizionando pesantemente anche la natura stessa e la gestione dei rapporti di lavoro interni. Sappiamo bene invece come, nel mondo della cultura, una componente fondamentale è data proprio da quelle attività che sono magari più "silenti" ma che sono in grado di produrre un valore aggiunto in termini culturali, piuttosto che un incremento di fatturato. È proprio su questi fattori che andrebbero indirizzati la nostra attenzione e i nostri sforzi. Se nel comparto culturale applichiamo solo l'ingegneria aziendale, meramente manageriale, otteniamo "macchine" molto efficienti e magari anche remunerative sotto il profilo economico: ma non riusciremo a produrre valore aggiunto. Proprio la "tecnica" ha preso ormai il sopravvento su tutto, in qualsiasi ambito della società. Senza negarne l'importanza, occorre affiancare però a questa impostazione una visione di tipo nuovo, che io definirei "organica", mutuandone gli aspetti fondamentali dal mondo naturale, dall'organizzazione delle piante. Si tratta di un modello che prevede come ogni componente di un'organizzazione – al pari appunto delle varie componenti di una pianta – contenga dentro di sé una funzione rigenerativa. Dentro questa visione, un aspetto fondamentale è dato poi dall'accettazione e dalla valorizzazione delle "variabili", che per loro natura non sono misurabili e a volte neppure comprensibili dagli individui, per lo meno non nell'immediato. Anche in questo caso, gli esempi ci vengono dal mondo della natura, che spesso è intaccato o stravolto da novità imprevedibili, mutazioni, cambiamenti di condizioni esterne. Fattori che nell'immediato sembrano generare solo caos, ma che in realtà nel medio e lungo periodo si rivelano estremamente vantaggiosi.

Una strada possibile è la creazione di laboratori, all'interno dei quali si sviluppi una cogenerazione e una ricerca in metodologie innovative. Penso a veri e propri centri di sperimentazione gestionali, che siano capaci di accettare al loro interno – e anzi di prevedere – alcune variabili (non misurabili, non comprensibili) che sembrano, solo in apparenza, complicarne

la fruizione e dunque la gestione complessiva. Si tratta, in buona sostanza, di tenere conto di una certa quota di “indeterminazione” del processo: così facendo, ci si rende disponibili non solo a ottenere risultati, ma a creare le condizioni, l'*humus*, perché si sviluppi un valore aggiunto che probabilmente, nello stretto orizzonte dell'oggi, non è neppure possibile intravedere. A mio parere, questa visione che raffronta un modello tecnico-ingegneristico con quello naturalistico si traduce in un approccio forse di non facile accettazione nell'immediato, ma estremamente stimolante e interessante. Per fare un esempio concreto, questa visione potrebbe portare a realizzare percorsi espositivi non più di facile approccio per tutti, ma complessi e – perchè no? – difficili, ma proprio per questo sorprendenti, capaci di stimolare nuovi input, di metterci in relazione con l'imprevisto, di educare a un rapporto nuovo con l'arte e la cultura. Tutto questo – per ritornare al tema di questo panel – può farci comprendere meglio come nel concetto di “patrimonio culturale” non rientrino solo i beni in senso stretto, gli oggetti, le opere, i manufatti, ma anche ad esempio le persone che lavorano nelle varie istituzioni e musei.

Qual è la visione che deve sottendere il lavoro nel campo culturale? Credo che la risposta stia in quei valori non misurabili e “sorprendenti”, rigenerativi, innovativi che ci possono arrivare da una visione meno rigidamente ingabbiata nelle logiche tradizionali.



Emanuele Montibeller

Ha fondato nel 1986 Arte Sella, partecipando alla stesura delle linee operative ed organizzative del progetto, promuovendo la fondazione dell'omonima associazione e divenendone direttore artistico, carica che ricopre anche attualmente. È stato membro e promotore di numerose realtà culturali, curando progetti di sviluppo culturale e artistico sia in Italia sia all'estero. Si occupa della scelta di candidati delle varie edizioni di Arte Sella e la sottopone al Consiglio Direttivo dell'associazione; intraprende e mantiene i contatti con gli artisti che vengono di anno in anno invitati a realizzare le opere; segue il lavoro di progettazione preliminare e ne coordina la scelta dei materiali, del luogo e le fasi della realizzazione delle opere.



Vincenzo Pascale

La cultura, il patrimonio culturale *tout court* sono un asset finanziario. E dunque collocabili sul mercato e resi capitalizzabili. Non è una provocazione. È lo stato attuale del rapporto cultura/finanza, cultura/lavoro culturale. Per un Paese come l'Italia, ma non solo, che vanta un patrimonio culturale straordinario, che spesso va oltre la capacità di gestirlo e di conservarlo potrebbe aprirsi una nuova fase economica per i siti considerati e per coloro che vi operano.

La cultura, il patrimonio culturale ed anche paesaggistico sono assets identitari ed economici non solo della democrazia, ma anche, come ben sappiamo, degli Stati totalitari (pensiamo ad esempio a Russia ed Iran), mentre, la finanza è prevalente nelle democrazie liberali. In altri termini, le Democrazie liberali dispongono di risorse finanziarie superiori agli Stati non a democrazia liberale. L'implicazione si risolve nella maggiore possibilità di tutelare, progettare e promuovere sia il patrimonio culturale che il lavoro culturale.

Il patrimonio culturale di un Paese oltre ad essere protetto, va reso fruibile sia attraverso la sua digitalizzazione, sia attraverso, laddove possibile, una fruizione attraverso prestiti culturali necessari per assicurare una rendita culturale ai luoghi ed ai siti ai quali l'opera d'arte appartiene. La mobilità di una opera d'arte è connaturata alla sua creazione. Solo i monumenti nazionali, comprese diverse opere d'arte, non sono movibili. Essi, si definiscono attraverso la loro localizzazione che a sua volta definisce l'opera d'arte.

La fruizione in digitale, la sua storia, di una opera d'arte può essere resa globale, ed in diverse lingue, attraverso piattaforme culturali, a pagamento. Questo permetterebbe di sostenere i costi del lavoro culturale, attraverso una fruizione dell'arte [compreso il teatro] globalmente.

Richiamo l'attenzione su un aspetto fondamentale, la fruizione culturale in digitale è legata alla libertà di espressione garantita dai sistemi a democrazia liberale. Per dirla tutta: la digitalizzazione e fruizione dell'opera d'arte può avvenire solo in Paesi che garantiscono la libertà di espressione. Se la libertà di espressione è un diritto acquisito ed inalienabile delle Democrazie Liberali, la fruizione dell'opera d'arte è connaturata a questo diritto. Lo stesso lavoro culturale deve essere completato, la formazione dell'operatore culturale, attraverso una presenza online che miri a presentare l'opera d'arte ad una platea globale attraverso la digitalizzazione del sito culturale, sia esso museo, sito archeologico o teatro. Da qui deriva la



necessità di una formazione che miri alla comunicazione, in diverse lingue straniere, unita a competenze digitali per una comunicazione che preveda anche l'interazione con l'utente. Per dirla tutta, una guida culturale in digitale che prevede l'interazione tra utente ed operatore culturale. L'offerta culturale globale di un sito archeologico, museo o teatro passa attraverso sia la digitalizzazione del sito sia attraverso il processo di nuova formazione dell'operatore culturale che diventa *testimonial* del prodotto culturale che presenta ad una utenza globale.

Vincenzo Pascale

PhD, attualmente ricopre la carica di professore associato presso la Long Island University nel Dipartimento di English, Philosophy and Languages. Insegna corsi di relazioni internazionali con concentrazione sulle Migrazioni globali e le politiche di Diplomazia Culturale. Rappresenta presso le Nazioni Unite la ONG Migrantres. Collabora con l'Istituto Italiano di Cultura di New York curando la rubrica Storie di New York.

Musei come luogo di lavoro e formazione



Elena Pelosi

Che ruolo ha la formazione per i lavoratori dei musei? Provando a rispondere sinteticamente a questa domanda, potremmo dire: un ruolo chiave, articolato e importante.

Un ruolo chiave perché interviene significativamente su due aspetti: quello del rafforzamento delle competenze e quello del riconoscimento delle funzioni e ruoli dei professionisti all'interno dell'organizzazione e nella società.

In questo breve contributo, esito dell'intervento tenuto nel Panel 1 sul Lavoro Culturale nell'edizione di Ravello lab del 2022, presento due progetti di formazione in cui la Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali, tra i numerosi progetti, è impegnata a livello nazionale anche in linea con quanto è stato, da pochi mesi, sottoscritto per la nuova definizione di Museo (Praga 2022).

- Il progetto *Musei in Corso* realizzato con la Direzione generale Musei e la Direzione generale Educazione, Ricerca e Istituti Culturali si attua attraverso percorsi di formazione e informazione (per l'adesione dei Musei al Sistema Museale Nazionale) e rappresenta un progetto su scala nazionale volto al rafforzamento delle competenze e del riconoscimento dei professionisti dei Musei.

È il progetto di formazione legato al Sistema museale nazionale, che fa capo alla Direzione generale Musei del Ministero della Cultura, con un bacino potenzialmente molto ampio, si contano oltre 5000 musei tra statali, pubblici e privati e l'idea alla base è quella di metterli a sistema fra loro al fine di migliorare il sistema di fruizione, accessibilità e gestione sostenibile del patrimonio culturale.

Musei in corso è un piano formativo senza precedenti sia per la scala, nel senso della sua diffusione sull'intero territorio nazionale che per la molteplicità degli interlocutori coinvolti, per la varietà dei destinatari raggiunti, per la natura e la diversificazione di contenuti e strumenti formativi.

Nella seconda edizione, che si sta realizzando nel corso del 2022, *Musei in corso II* si è concentrato sui temi del PNRR del Ministero della Cultura: il digitale, l'accessibilità, e parchi e giardini storici.

Dunque questi sono i tre percorsi realizzati con circa 2000 iscritti:

- Musei e digitale: 7 webinar che si sono concentrati sulle opportunità e le criticità della digitalizzazione, anche negli aspetti

più pratici e operativi di chi lavora nei Musei e nei luoghi della cultura.

- **Musei e accessibilità:** è un percorso formativo dedicato ai temi dell'accessibilità museale pensato per dotare il museo di una visione integrata e condivisa da tutto il personale e ideato in modo tale da rafforzare le competenze specialistiche facendo leva su quelle trasversali.
- **Cura e gestione di parchi e giardini storici:** è un corso multimediale, offre così gli strumenti utili per gestire parchi e dei giardini storici con affondi sull'evoluzione, la tutela e conservazione fino alle linee guida e alle buone pratiche di conservazione e alla manutenzione programmata.

- Il secondo progetto per i professionisti dei musei è *Toolkit for Museum*, promosso dalla Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali con un forte partenariato con cinque Musei e con la collaborazione di ICOM rappresenta una messa a sistema e una riflessione collettiva dei ruoli e funzioni e di una vera comunità di pratica diffusa.

I Musei Partner sono: le Gallerie degli Uffizi di Firenze, le Gallerie Nazionali d'Arte Antica di Roma, la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, il Museo Egizio, la Reggia di Caserta.

Potremmo dire che il corso nasce su tre punti in particolare:



- la formazione continua ha un ruolo chiave per accompagnare i processi di innovazione e trasformazione come quello che stiamo vivendo;
- l'esigenza di rafforzare i temi non sufficientemente presidiati da offerta formativa di settore;
- dedicare percorsi integrati e specialistici per 4 figure professionali (curatore, comunicatore, resp. Servizi educativi e registrar) connesse e in reciproco ascolto (trasversalità, visione d'insieme, ecc.).

Rispetto a questi punti si associano dei capisaldi su cui è stato sviluppato il percorso, sia nelle Masterclass collettive che nel Toolkit specifici fortemente legati al ruolo dei Musei nella società.

I Musei dunque sono:

- luoghi di democrazia e, come le biblioteche, sono luoghi necessari alla società
- un dispositivo complesso capaci di interconnettere piani, saperi e sensibilità
- un mosaico, composto da tessere uniche ma necessarie le une alle altre per la visione dell'insieme, è dunque un'occasione per mettere in circolo saperi ed esperienze
- luoghi di lavoro e formazione



Da qui *Toolkit for museum* è divenuto un percorso formativo per i professionisti del settore museale, focalizzato su tematiche urgenti, e caratterizzato da un approccio interdisciplinare che integra momenti di riflessione teorica ed attività pratiche.

Stiamo realizzando un percorso innovativo e corale, come il lavoro nei Musei, che si sta svolgendo su tutto il territorio nazionale, grazie all'impegno di 60 professionisti, selezionati tra oltre 600, che attraverso laboratori, workshop e contributi attivi stanno riflettendo sulla complessità del lavoro e del riconoscimento delle funzioni nei Musei.

A presto per gli esiti.

Elena Pelosi

Esperta di politiche e gestione della cultura presso la Fondazione Scuola dei beni e le attività culturali. Precedentemente responsabile della formazione del MAXXI - Museo nazionale delle Arti del XXI secolo, si occupa di progettazione, pianificazione e realizzazione di attività formative e di ricerca anche attraverso la collaborazione con Amministrazioni, Istituzioni, Università e Enti di Ricerca culturale.



Francesca Velani

Il lavoro culturale: nuova produzione e nuovi ambiti di intervento. Elementi di riflessione sulla *governance*

*“Quali strategie possono adottarsi perché l’occupazione possa tornare a crescere e la cultura possa assumere un ruolo trainante nello sviluppo dei territori e del Paese nel suo complesso?”. Certamente la domanda posta dal *Position paper*¹ del primo panel di *Ravello lab 2022* sul lavoro culturale apre scenari vasti e complessi, ma altrettanto sfaccettata e ampia per esperienze e ambiti di lavoro è stata la composizione del gruppo di lavoro che sul tema si è confrontato con permeabilità di pensiero e capacità costruttiva.*

Questo mio contributo, in apertura all’incontro, ha inteso portare a quel gruppo di colleghi e professionisti del lavoro culturale alcune riflessioni maturate nell’ambito di alcuni “cantieri” di lavoro, ovvero il grande progetto di sviluppo territoriale a base culturale rappresentato da Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21, e LuBeC-Lucca Beni Culturali, svoltosi nella sua edizione 2022 pochi giorni prima di *Ravello Lab*, anche in collaborazione con Federculture.

Premessa a quanto a seguire e nel quadro di tali esperienze, vi sono due direttrici parallele e integrate da considerare indirizzi dentro cui si muove questo contributo: da un lato la necessità di promuovere la crescita quantitativa e qualitativa della domanda culturale lavorando sul pubblico, in termini di persone e comunità; dall’altro quella dell’offerta, favorendo l’interazione tra quella pubblica e quella privata, ma anche – dal punto di vista dei contenuti – l’ibridazione dei generi, anche promuovendo l’aggregazione di sistemi di produzione capaci di proporsi come driver dello sviluppo sociale ed economico a diverse scale comunitarie e territoriali.

1. Primo quadro: la nuova produzione culturale nello spettacolo dal vivo.

Una ricerca realizzata come Promo PA Fondazione con Agis e MIC sulla **nuova autorialità nello spettacolo dal vivo**² indaga la situazione lavorativa dei giovani autori under 35 e più in generale il tema della **nuova autorialità e dei nuovi pubblici**,

¹ Fabio Pollice, *Position paper “Il lavoro culturale”*, Ravello LAB 2022.

² L’indagine è realizzata da Promo PA Fondazione con AGIS – Associazione Generale dello Spettacolo e MiC – Ministero della Cultura. Mette al centro i giovani autori, in particolare le figure che l’analisi indaga sono: compositore, librettista, drammaturgo, coreografo, scenografo, regista. È disponibile sul sito di Promo PA Fondazione. Sono stati chiamati a rispondere i soggetti destinatari di contributi ministeriali FUS 2018 e 2019, e parte del sistema dello spettacolo dal vivo, 744 soggetti. Hanno risposto in 260, distribuiti su tutta Italia e con un’ottima rappresentanza per aree.

tema che rappresenta certamente un asset strategico per il futuro della produzione culturale del nostro Paese.

Ben consapevoli che la nuova autorialità prescinde da mere questioni anagrafiche, è fondamentale considerare i giovani produttori di cultura contemporanea, poiché capaci di rompere la cristallizzazione del repertorio ibridando i generi, rinnovandolo, rispondendo ai bisogni – ovvero alla domanda – dei “nuovi pubblici”, che, parlando di mercato, chiedono alla cultura un allineamento in termini di produzione, narrazione, interazione. D’altra parte la rivoluzione digitale ha trasformato le concezioni stesse di testo e di autorialità, rendendole più fluide e multiformi. Si diffondono pratiche che scompaginano l’idea romantica di originalità e la creatività si traduce sempre più spesso nell’attingere ad uno smisurato archivio, ricomponendo liberamente nuove combinazioni, tra virtuale e reale, in risposta al pubblico contemporaneo.

Ma il mondo dello spettacolo si è nutrito da sempre con nuove composizioni, libretti, drammaturgie, coreografie, scenografie e regie generate dall’ingegno di tanti nuovi autori che in ogni tempo lo hanno reso vivo e attuale; si è alimentato con la passione, le riflessioni e i dibattiti di un pubblico che si è emozionato, ed è diventato grande dentro quelle storie; ha utilizzato linguaggi nuovi, multidisciplinari e produzioni sempre più ibride, attingendo a piene mani a tutto quanto la tecnologia potesse rendere disponibile in ogni tempo, intercettando e rivelando grandi e piccoli cambiamenti sociali, mescolando reale e virtuale ed abbattendo barriere e preconcetti in risposta alle sollecitazioni dei nuovi pubblici.

Oggi dopo il difficilissimo periodo vissuto a causa dell’emergenza sanitaria, si è resa ancor più necessaria un’attenta riflessione sul tema, al di là dei confini di età, territori e genere; e con i decreti attuativi del Codice dello Spettacolo in corso di definizione è determinante riflettere sul **rapporto tra nuovi autori e nuovi pubblici**, per comprendere quali politiche ed azioni mettere in campo nei prossimi anni, con lo sguardo rivolto a quella sostenibilità cui tutti, con le loro azioni devono contribuire, in termini sociali, di prosperità economica e ambiente.

Ciò premesso, abbiamo chiesto ai soggetti destinatari del FUS negli anni 2018-2019 quale fosse il livello di ingaggio degli under 35 rispetto alle sei figure dell’autorialità codificate: compositore, librettista, drammaturgo, coreografo, scenografo, regista.

I numeri totali emersi, di per sé anche positivi, si compongono di una serie di criticità rivelando una situazione complessa, che vede gli autori under 35 ancora poco presenti nelle programmazioni in modo durevole e sistematico, e spesso confinati in alcuni specifici settori (es. produzioni per bambini) che si ritengono un banco di prova formativo per i giovani autori.

Ma il dato più preoccupante è quello relativo alla percentuale di giornate lavorate dagli autori under 35 sul totale delle giornate del sistema, che risulta inferiore all'1%. Il dato è certamente da leggersi nel più ampio quadro della rilevazione, che in ogni caso evidenzia anche una grande attenzione al tema nuovi autori/nuovi pubblici da parte di alcune categorie specifiche come la danza, i festival, i teatri di tradizione e il teatro per ragazzi.

È tuttavia evidente la necessità di intervenire urgentemente rispetto a questa situazione, partendo dalla governance del sistema, provando a rispondere a due principali domande: i sistemi organizzativi delle istituzioni culturali permettono di dare stabilità all'innovazione e alla creatività? Se la necessità è quella di mescolare i generi quali soggetti sono deputati a portare avanti questo tipo di approccio, anche trasformando la produzione dedicata ad eventi e concorsi in nuovo repertorio? Se è vero che è indispensabile commissionare un maggior numero di nuove opere, è altrettanto importante avviare percorsi comuni, sistematici ed organizzati, per la loro circuitazione e promozione. Ovvero abbiamo **la necessità di garantire alle opere di nuovi autori circuitazione, favorendo pubblico e mercato**. Avendo chiara fin dall'inizio la traiettoria complessiva dell'azione creativa, devono essere **sviluppate nuove forme di accompagnamento, così come migliorate quelle già esistenti**. In questo potrebbero essere di grande aiuto le realtà con una radicata tradizione, i soggetti strutturati e più forti (in primis le Fondazioni Lirico Sinfoniche, i Teatri Nazionali e i Teatri di Tradizione) che presidiando i territori potrebbero garantire *know-how*, strategie di sviluppo più efficaci e sostenibilità economica nel tempo. Questo anche alla luce delle crescenti necessità infrastrutturali, anch'esse in trasformazione che chiedono di ampliare e aggiornare, anche ripensandoli, i luoghi di rappresentazione dello spettacolo dal vivo ed adeguarli ai linguaggi e agli strumenti del contemporaneo, al digitale e ai nuovi materiali, alle nuove esigenze di produzione; chiedono di interrogarsi sullo spazio di creazione che, partendo dai bisogni attuali



del pubblico, travalichi i confini del luogo fisico e permetta alla creatività di evolversi e manifestarsi anche in nuove forme e nuovi luoghi. Un aggiornamento e un ripensamento fondato sui territori per dare attuazione a politiche culturali integrate sia per produzione, sia per strumenti, sia per impatti. Ebbene, riflettere sul concetto di nuova autorialità appare dunque cruciale per il futuro del lavoro nello spettacolo dal vivo. Individuare politiche ad hoc e comprendere quali azioni mettere in campo nei prossimi anni perché il sistema resti davvero vivo, con un pubblico partecipe e coinvolto.

2. Secondo quadro: cultura e impresa.

Il modello che ha contraddistinto questo tipo di incontro è stato caratterizzato per molto tempo dall'approccio mecenatistico che si concretizza attraverso la sponsorizzazione, nel caso di ritorno commerciale, o la donazione, nel caso di erogazione liberale. In entrambe le circostanze l'azione può rappresentare un veicolo di impegno sociale, una manifestazione di sensibilità culturale, la volontà di migliorare il proprio *brand* ecc., ma comunque si pone alla fine della catena del valore generato dall'impresa, non contribuisce alla crescita interna poiché è esterna ai processi di sviluppo aziendale ed esiste perché legata prevalentemente alla decisione di un imprenditore di

“sposare” un progetto culturale generato all’esterno del suo ecosistema.

Rovesciamo l’approccio e vediamo cosa succede quando trasformiamo la cultura in un vero e proprio input del processo produttivo, ovvero quando un’impresa utilizza un orientamento “*Creative driven*”: in questo caso la cultura assume rilievo in virtù della sua capacità di produrre valori mediante significati in un mercato globale dove conta sempre meno il valore d’uso dei prodotti (il prodotto per quello che è) e conta sempre di più la valenza simbolica e evocativa che esprimono e raccontano i beni e le esperienze di servizio.

Orientando in tal senso il proprio sistema interno l’impresa si arricchisce di contenuti che derivano da una visione etica del lavoro, che fa riferimento all’attività fisica e intellettuale necessaria per arrivare al disegno del prodotto e all’organizzazione aziendale che ne consente l’espressione.

Quando questo è l’approccio utilizzato, la cultura gioca sulle risorse umane di un’impresa un ruolo determinate: tanto più il capitale simbolico è presente e compreso nelle persone che operano in azienda e che presidiano le decisioni strategiche d’impresa, tanto maggiore sarà il livello del capitale simbolico insito in un determinato marchio o più specificatamente in un determinato prodotto e/o servizio. E ancora il legame tra capitale umano-impresa-territorio si salderà sempre più innescando, con un effetto domino, processi di scambio e arricchimento reciproco.

La cultura stimola nelle persone la capacità di pensare in modo immaginativo o metaforico, di sfidare il convenzionale e di invocare il simbolico e l’affettivo per comunicare dando luogo a processi creativi. Genera abilità di rompere le convenzioni, rende insolito il modo di pensare e consente lo sviluppo di una nuova visione, di una nuova idea, di nuovi prodotti.

E proprio innovazione del prodotto, *brand identity* e comunicazione, luogo di lavoro attento al benessere di chi lo abita sono gli ambiti che le industrie che attivano questo tipo di dialogo con la cultura indagano e valorizzano in maniera trasversale, mirando all’incremento di una produzione di qualità e lo sviluppo del proprio mercato, collaborando e condividendo obiettivi e tempi con il sistema artistico e culturale, promuovendo costantemente il benessere dei propri dipendenti.

Ebbene, in Italia imprese come Listone Giordano, Elica, Lavazza, Bonotto hanno fatto scuola da tempo, e possono essere prese



a modello cui ispirarsi sia dal punto di vista creativo, sia di *governance*. A Parma, in occasione di Parma 2020+21, Capitale Italiana della Cultura abbiamo promosso un progetto per la diffusione e stabilizzazione di policy per l'imprenditorialità *creative driven*. L'obiettivo è stato sviluppare un set di progetti utili a stimolare nel tempo questo approccio e creare un dialogo vivace e produttivo tra due comparti del sistema fino ad oggi abituati a dialogare in una logica prevalentemente mecenatistica. Il confronto e la collaborazione, promosso ma anche guidato, hanno condotto i due sistemi ad acquisire nuove conoscenze, e dunque nuove capacità.

Ma affinché tutto quanto sopra si verifichi, la sfida vera è creare policy di sistema, partendo dalla comprensione profonda dei nessi causali tra cultura, creatività e fare impresa e come favorire e stabilizzare l'incontro tra queste tre realtà, affinché soprattutto oggi, con il forte disorientamento sociale causato dal COVID, le nostre aziende diventino sempre più innovative e resilienti. È anche necessario che la letteratura sul tema esca dalla retorica ed entri nello specifico di questo approccio, lavorando sui punti di forza e intervenendo sulle sue debolezze, oggi ancora molto grandi. È – prima di tutto - indispensabile che il mondo della cultura generi competenze dedicate al dialogo con l'industria, così che la professionalità necessaria per sviluppare l'approccio *creative driven* possa trovare reale riconoscimento ed impiego. Uno sconfinato ambito di lavoro.

3. Terzo quadro: misurare l'impatto della cultura.

Chiudo il mio contributo con un ultimo tema, ovvero quello della misurazione d'impatto della cultura sulla sostenibilità sociale. Aldo Bonomi ha diffusamente trattato il tema del rapporto tra cultura e società nel suo intervento (e non solo). Credo che oggi non possiamo più prescindere dal promuovere la misurazione dell'investimento culturale rispetto agli effetti molteplici che ha sulla società.

La comunità internazionale riconosce il ruolo della cultura quale driver dello sviluppo sostenibile, nonché elemento trasversale dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, i *Sustainable Development Goals* o SDGs che compongono l'Agenda 2030, sottoscritta in modo unanime dai 193 Paesi membri dell'ONU nel 2015.

L'UNESCO ha pubblicato nel 2019 "*Culture 2030 Indicators*", un framework di indicatori tematici definiti con l'obiettivo di misurare e monitorare il contributo della cultura agli obiettivi dello sviluppo sostenibile, considerando la cultura sia come settore di attività a sé stante, sia come elemento trasversale agli stessi SDGs. Il framework fornisce strumenti per misurare gli impatti generati valorizzando le sinergie con gli altri settori dell'economia, anche a supporto di politiche di sviluppo territoriali condivise e trasparenti.



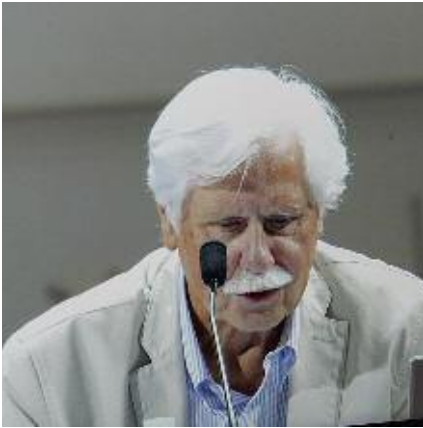
Il summit che ha visto riuniti i Ministri della Cultura del G20, tenutosi il 29 e 30 luglio 2021 a Roma, ha sancito la rilevanza della cultura per lo sviluppo sostenibile. Nella Dichiarazione di Roma, approvata all'unanimità, i Ministri hanno richiesto che la cultura sia integrata nelle strategie politiche ed economiche nazionali quale leva per la ripresa sociale e per lo sviluppo a lungo termine, ribadendo così il legame tra sviluppo sostenibile e cultura, nonché l'importanza della cultura per il raggiungimento dei 17 Obiettivi stabiliti dall'ONU nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile.

Tutto ciò rappresenta il quadro di riferimento del tipo di misurazione e valutazione che deve essere posto in essere per dare forza e sostanza alle politiche di sviluppo di settore, verificare le azioni, riallineare le policy, essere trasparenti. Tutti elementi determinanti per l'attuazione di qualsiasi crescita e cammino e percorso che voglia essere condiviso tra pubblico e privato, in piena adesione ai principi guida del PNRR che dà alla cultura un ruolo determinante nel processo di raggiungimento della sostenibilità sociale e ambientale.

Francesca Velani

È Vicepresidente di Promo PA Fondazione e Direttrice di LuBeC – Lucca Beni Culturali. Dal 2017 al 2022 Coordinatrice di Parma, Capitale Italiana della Cultura 2020+21. Cura progetti e ricerche che mettono la cultura al centro di azioni e policy pubblico-private per lo sviluppo territoriale a base culturale. Individua nella cultura e nella partecipazione culturale il fondamento per lo sviluppo di un nuovo welfare, fattore di innovazione e competitività per il sistema imprenditoriale del Paese e per la sua creatività, elemento generativo di coesione e sostenibilità sociale, componente decisiva per raggiungere gli obiettivi della sostenibilità dell'Agenda ONU 2030.

Cultura come riferimento identitario



Roberto Vicerè

Secondo il Rapporto Symbola “Io sono cultura 2022” il Sistema Produttivo Culturale e Creativo torna ad avere un segno positivo, con un incremento del valore aggiunto del 4,2% tra il 2020 ed il 2021. Sottolineando ancora il ruolo fondamentale che la filiera culturale e creativa ricopre nello sviluppo del capitale umano e territoriale nazionale, con 88,6 miliardi di valore aggiunto e 1.460 milioni di occupati. Valori che incidono, rispettivamente, per il 5,6% e il 5,8% di quanto complessivamente espresso dall’intera economia italiana e una capacità moltiplicativa pari a 1,8 (per 1 euro prodotto se ne generano 1,8 nel resto dell’economia) che sale a 2,0 per il patrimonio storico-artistico e a 2,2 per le industrie creative. Pertanto, oggi, a due anni e mezzo dallo scoppio della pandemia e in piena fase di ricostruzione e ripartenza, il settore culturale è tra i più strategici per facilitare la ripresa economica e sociale italiana.

Cultura, creatività e bellezza sono la chiave di volta di molti settori produttivi che consolidano la missione del nostro Paese orientata alla qualità e all’innovazione: un *soft power* che rappresenta un prezioso biglietto da visita. Cultura, creatività e bellezza sono parte del DNA italiano, tratti identitari radicati nella società e nell’economia e sono alla base delle ricette made in Italy per la fuoriuscita dalle crisi, poiché costituiscono un motore di innovazione per l’intera economia e agiscono come un attivatore della crescita di altri settori, dal turismo alla manifattura creative-driven. E proprio il concetto di Soft Power può contribuire e dare un significativo apporto alla crescita economica, in particolare del settore delle attività culturali. Il politologo americano Joseph S. Nye definì il concetto di ‘softpower’ nel 1990 ‘La capacità di un Paese di persuadere gli altri a fare ciò che vuole senza forza e coercizione’. Negli scontri di potere, la mente contro la forza. Il potere dolce contrapposto a quello duro, hard, basato sui rapporti di forza.

Brand Finance ha stilato il Soft Power Index del 2022 sulla base delle 100.000 opinioni raccolte presso un campione rappresentativo della popolazione di 101 nazioni a novembre 2021. Al primo posto tornano, dopo gli anni del governo di Trump, gli Stati Uniti. E l’Italia? Anno su anno l’Italia è entrata nella top 10, al decimo posto, del Brand Finance Global Soft Power Index 2022 grazie a cibo, moda, patrimonio culturale, con qualche riserva sull’economia e stabilità politica. L’Italia, è diventata uno dei paesi con la maggiore capacità di influenzare

le scelte delle altre nazioni senza alcuna coercizione militare o economica.

Siamo quindi per l'Italia, ad una "ripartenza", alla quale per ora credono più gli stranieri che gli italiani, a giudicare dalla mole di investimenti stranieri in corso nel settore alberghiero e non solo. Come al solito è un problema culturale, non solo di crescita economica o benessere individuale o collettivo e se guardiamo bene, il giudizio sull'Italia è migliore presso "gli altri" che tra gli stessi italiani. Chi sono questi "altri"? Sono gli italici, la grande ed autorevole comunità, ancora in gran parte inconsapevole, composta non solo dai discendenti degli italiani all'estero ma anche da tutti coloro che nel mondo, senza avere una goccia di sangue italiano, sono affascinati dall'Italia ed hanno abbracciato i modelli di quell'*italian way of life* diffuso ed apprezzato nei cinque continenti. Non a caso la lingua italiana, è al quinto posto tra le più studiate al mondo, non certo per necessità di lavoro o di affari, ma per passione. Il soft power italico è un potere soffice, aggregante, non aggressivo. Quella italica è una civiltà il cui peso è molto superiore a quella semplicemente italiana. Come Italia rappresentiamo meno dell'1% della popolazione mondiale, ma come italici contiamo decisamente di più.

Sono quindi, gli oltre 250 milioni di persone che vivono nelle più varie parti del pianeta, che dobbiamo abituarci a chiamare, appunto "italici": si tratta di cittadini italiani in Italia e fuori dal Paese, ma anche e soprattutto di discendenti degli italiani che vivono in Europa, nel continente americano (dal Canada al Brasile, all'Argentina), di italo-australiani, di italiani di altre nazionalità (svizzeri italiani, sammarinesi, italiani dell'Istria e della Dalmazia) e di italofoeni in genere. Sono altresì italici tutti coloro che – anche senza avere una goccia di sangue italiano né alcuna intenzione di diventare cittadini italiani – hanno abbracciato valori, stili di vita e modelli di "italicità" diffusi nel mondo, ibridandoli con altre culture.

Infatti si parla di Made by Italics, che è cosa diversa dal solito Made in Italy, perché identifica non soltanto i prodotti di qualità, ma anche le relazioni e lo scambio culturale che ne sono alla base.

All'Università nazionale di Mar del Plata, nella provincia di Buenos Aires in Argentina – la nazione con la più grande comunità italiana al mondo – è stata inaugurata il 6 settembre la prima cattedra al mondo sull'italicità "comunità italica e glo-

calizzazione". Si tratta di un progetto nato dalla collaborazione tra l'Ateneo argentino e l'università di Verona.

L'obiettivo è promuovere lo studio di cosa vuol dire essere italiani nel mondo, e che cosa rappresentano la storia, la cultura, la lingua italiane quando vengono vissute e trasposte in una realtà diversa dall'Italia, dove però rimane importante il senso di identità e di appartenenza alle proprie radici.



Roberto Vicerè

Da oltre 30 anni si occupa di editoria, di comunicazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Dal 2002 al 2005 ha realizzato con la società MP Mirabilia per conto del MIBACT, il “piano di comunicazione del patrimonio culturale nazionale” e successivamente fino al 2011 i servizi e le attività di comunicazione e fruizione del patrimonio culturale nazionale, programmate annualmente dal MIBACT. Editore di alcune testate on-line: “QUOTIDIANOARTE.IT”, poi di “QA Turismo Cultura & Arte”; direttore editoriale di “Territori della Cultura”. Attuale amministratore della Phom Comunicazione specializzata nella progettazione e produzione di merchandising per i settori del turismo e della cultura. Amministratore della MP Mirabilia servizi e precedentemente della Nuova Comunicazione agenzia di comunicazione e concessionaria di pubblicità.

Lavorare con le persone, lavorare per le persone



Alessandra Vittorini

Questa edizione di Ravello Lab ci chiama a riflettere sul tema della cultura e della democrazia, due concetti che il titolo volutamente coniuga e unisce, a partire dall'esperienza difficile della pandemia e della fase di lockdown. Un percorso in cui la cultura e il patrimonio culturale, di fronte alla crisi, hanno dispiegato pienamente il loro potenziale di coesione, la loro capacità di ricostruire lo spirito di comunità e di identità e di rafforzare la resilienza e la democrazia.

La stretta relazione tra "cultura" e "democrazia" diventa così il parametro sul quale misurare il ruolo delle persone, dei cittadini e delle comunità, a partire dal valore unificante che oggi più che mai viene riservato alla cultura e al patrimonio culturale, radici e motori per la costruzione di relazioni sociali e di cittadinanza attiva. Soprattutto se la questione indagata è – come suggerito dai tavoli tematici – quella del lavoro culturale. Gli spunti offerti alla discussione partono infatti da una lettura lucida e impietosa degli effetti della pandemia, ma offrono anche suggestioni positive sui possibili scenari trasformativi del mondo del lavoro che la situazione di contesto oggi richiede. Per far incontrare nel modo migliore la domanda e l'offerta, i bisogni e le possibilità del loro soddisfacimento, con tutte le possibili alternative e rimodulazioni che oggi il settore è in grado di offrire.

Intervenire sulla domanda per aggiornare l'offerta? O, viceversa, rivedere e diversificare l'offerta per agevolare ed ottimizzare l'incontro con la domanda? E, infine, quale delle due condiziona più direttamente l'altra?

Partiamo allora dai primi destinatari dell'offerta culturale, quel vasto insieme cui si rivolge il sistema dei luoghi del patrimonio culturale italiano e che molto sommariamente – e impropriamente – si definisce il "pubblico". Un ambito che comprende categorie di persone ampie e articolate: i turisti e i visitatori, ma anche gli studenti, le famiglie, i cittadini. In sostanza, le persone e le comunità.

Guardare al soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni di quelle persone – di tutte quelle persone e non solo di parte di esse – obbliga ad un cambio di paradigma che appare ormai scontato, ma che non è sempre sufficientemente maturo e condiviso. I principi dell'accessibilità al patrimonio, della partecipazione alla sua gestione, l'impegno a garantire le forme di sussidiarietà, l'attenzione alla trasmissione dei contenuti e al loro valore formativo, la trasparenza nell'uso delle risorse pubbliche e la garanzia del loro corretto uso attraverso gli

strumenti di rendicontazione sociale, la sperimentazione di strumenti e pratiche sempre più attente al valore collettivo e alla missione di crescita della cittadinanza attiva e del benessere sociale, sono tutti, a loro modo, esperimenti di democrazia. Esperimenti che, quando praticati con successo, hanno portato alla realizzazione di esperienze innovative e capaci di indurre processi generativi di grande interesse.

Progetti sperimentali che hanno permesso di utilizzare i luoghi della cultura per accogliere attività diverse da quelle per le quali quei luoghi erano nati, realizzando anche imprevedibili mutazioni d'uso legate ai tempi e agli usi attuali. Perché una nuova attenzione alla dimensione collettiva e sociale, delle comunità e delle persone, può scardinare modelli e ampliare a dismisura lo stesso concetto di pubblico, ora sempre più spesso declinato al plurale, in senso largo e inclusivo.

E dunque siamo al punto: cultura e democrazia. Un binomio in cui le persone e le comunità sono da intendere non solo come "pubblico" (nel senso improprio e passivo cui la televisione ci ha abituati) e come meri destinatari, ma come agenti e soggetti di un processo condiviso di costruzione di cittadinanza e di appartenenza.

In questa dimensione di confronto tra domanda e offerta non è banale richiamare il ruolo dell'educazione e della formazione, perché nella costruzione di quella domanda – che è domanda di cultura ma soprattutto di democrazia e di cittadinanza – ci sono tutti gli operatori del mondo della divulgazione culturale, delle scuole, delle università, dell'alta formazione. Che sono poi, in qualche modo, gli stessi che vengono chiamati anche a fornire la risposta che quella domanda richiede: una risposta che si arricchisce con la costruzione di competenze, di saperi, di sensibilità capaci di alimentare in modo positivo e innovativo il mondo del lavoro culturale e, in qualche modo, di disegnare una nuova offerta.

Potremmo dire che c'è voluta una pandemia e la sparizione del pubblico per farci interrogare su ciò che facciamo e per chi. Non è un tema nuovo, se non nella sua drammaticità: ma nuovo è il modo pressante con cui la realtà ci chiama ad affrontarlo. L'improvvisa "sparizione del pubblico" dalle sale dei musei, dalle aree archeologiche, dai cinema e dai teatri ha fatto emergere la necessità di ricercare strumenti nuovi per raggiungerlo, di inventare linguaggi inediti per interessarlo, di esplorare percorsi sconosciuti e di costruire contenuti innovativi per ampliare l'attrattività e il valore sociale degli innu-



merevoli luoghi, piccoli e grandi, del patrimonio culturale italiano. Dopo la difficile fase del lockdown, la perdita improvvisa dei assicuranti flussi turistici che alimentavano i nostri circuiti più attrattivi ha costretto a riscoprire il pubblico di prossimità, quello dei quartieri e delle comunità locali. E a restituire nuovi ruoli e significati alle cosiddette “reti minori”, quelle dei piccoli centri storici e degli antichi percorsi, degli ambiti paesaggistici costituiti dalla preziosa ed equilibrata integrazione tra natura e azione umana, tra ambiente e stratificazioni storiche, che nei secoli ha costruito l’immagine di quel “paesaggio culturale” che trova in Italia le sue espressioni migliori. Ha inoltre obbligato tutti ad una profonda riflessione sul ruolo dei musei e dei luoghi d’arte come contesti in cui aprire nuove forme di dialogo e incontro con le comunità, con i cittadini e con i nuovi strumenti di fruizione a distanza.

Non c’è dubbio che il lavoro e la formazione devono saper cogliere questa sfida, trasformando in opportunità ciò che nei due anni passati è stata un’inattesa e drammatica emergenza. In questo contesto il PNRR si offre come uno strumento primario, risposta imprescindibile a quella crisi.

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza – che, va ricordato, nasce dal programma europeo “*Next generation EU*” che guarda al futuro e che colloca il tema “*education and skills*” tra i suoi obiettivi prioritari – ci offre strumenti economici straordinari, programmazioni economiche di dimensioni mai viste negli anni passati, che ci chiamano alla responsabilità di dare seguito a investimenti in tutti i settori, compreso quello della cultura e del patrimonio culturale. Disponibilità finanziarie ingenti per le quali servono persone e competenze: persone che sappiano costruire e attuare programmi, che sappiano predisporre e portare a termine progetti e che li sappiano infine trasformare in azioni e risultati.

Una filiera che per la prima volta non può – e non deve – lamentare la mancanza di fondi, ma deve saper mettere in campo capacità e competenze. Ed è qui che si gioca la partita della formazione: che non è solo quella iniziale per l'ingresso nel lavoro (scolastica, universitaria e post universitaria), ma è anche e soprattutto la formazione continua, quella che richiede aggiornamento e adeguamento ai tempi nuovi. Quella che deve sapersi misurare con i cambiamenti e con le nuove sfide che il piano "Next generation EU" ha associato allo straordinario investimento economico post pandemico: la transizione ecologica, la transizione digitale, l'inclusione, la coesione e il benessere sociale.

Basta uno sguardo ai numeri per comprendere la dimensione del problema: in Italia i lavoratori della cultura conteggiati da Eurostat sono poco meno di 800.000, mentre ogni anno escono dalle università circa 80.000 giovani laureati del settore, di cui meno della metà entrano nel lavoro culturale, un lavoro che spesso presenta caratteristiche di incertezza, fragilità e inadeguatezza incomprensibili a fronte della ricchezza e articolazione del nostro patrimonio.

Dunque si pone certamente un problema di adeguatezza della formazione iniziale per l'ingresso al lavoro, così come si pone un enorme problema di revisione e ripensamento del sistema del mondo del lavoro per accogliere e valorizzare i professionisti del settore, garantendo dignità e valore sociale alle competenze e alle capacità messe in campo. Ma ancor più si pone il problema della formazione continua, perché tutti coloro che già operano nel lavoro culturale – e via via tutti coloro che saranno assunti nel tempo – lavorano in un mondo profondamente diverso da quello per il quale si sono formati. E dovranno misurarsi quotidianamente con un mondo in perenne trasformazione. Quindi la gestione del cambiamento – che ora il PNRR ci impone di affrontare – non sarà una volta per tutte ma sarà una costante con la quale misurarsi. E dovrà diventare un ingrediente stabile delle competenze di ogni singolo operatore, nel lavoro individuale e nel lavoro collettivo.

Lavorare con le comunità di operatori e con le organizzazioni per l'aggiornamento delle competenze già possedute o per la creazione di nuove competenze – *upskilling* e *reskilling*, come oggi si usa dire – è dunque una missione prioritaria per consentire una gestione reale ed attiva dei processi di cambiamento, a partire da quel capovolgimento di visione che sappia porre gli individui al centro del processo, rendendoli agenti e protagonisti della trasformazione e non semplici esecutori.

Non si tratta, quindi, solo di costruire nuove professioni, ma anche di ridefinirne il perimetro e la visione, nonché la collocazione nei luoghi per i quali queste competenze e queste professioni sono nate e lavorano. E per fare questo non basta lavorare sulle persone ma occorre, inevitabilmente, intervenire anche sui sistemi organizzativi e gestionali, sulle amministrazioni e sui soggetti che gestiscono il patrimonio e la produzione culturale, introducendo quelle rimodulazioni delle professioni e del lavoro che il sistema culturale oggi richiede con sempre maggior urgenza. Quindi persone, comunità di persone, reti di persone e organizzazioni.

I valori alla base di questi processi sono i punti fermi con cui la Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali opera, fin dalla sua istituzione, nel campo della formazione degli operatori per la cura e gestione del patrimonio culturale: l'integrazione, l'ibridazione e la connessione con approcci trasversali orizzontali che sappiano mediare i processi e gli specialismi verticali. Per consentire di scavalcare agilmente i confini tra i saperi, muovendosi tra le discipline, i livelli amministrativi, gli ambiti tematici, le competenze di settore. Sono percorsi che si muovono nelle diverse realtà italiane e all'estero, modelli formativi costruiti e gestiti "dagli operatori per gli operatori", che puntano a costruire le "comunità di pratiche" in cui confrontarsi e sperimentare i temi più attuali, tra cui quelli sempre più ricorrenti dell'accessibilità e del *public engagement*.

Siamo impegnati nella gestione del grande progetto formativo del sistema museale nazionale, potenzialmente rivolto a tutti i musei italiani (circa 5000) chiamati a costruirne la rete. Abbiamo la responsabilità di costruire il percorso di formazione delle competenze digitali a supporto del Piano Nazionale di Digitalizzazione del Patrimonio Culturale del MiC, nell'ambito del PNRR. Portiamo avanti da 4 anni la *International school of cultural heritage* centrata sull'area del Mediterraneo e sul tema dell'archeologia, cui si aggiungono altre esperienze di scambio con paesi stranieri (America Latina, Grecia ecc.). Sediamo ai tavoli europei in cui si disegnano le strategie comuni per le competenze nel lavoro sul patrimonio culturale, con il progetto CHARTER the European cultural heritage skills alliance e siamo impegnati – in attuazione dell'Accordo di Roma del G20 Cultura del luglio 2021 – nella costruzione della rete delle istituzioni formative dei paesi della rete G20. Siamo coinvolti nell'elaborazione e attuazione dei processi formativi del personale in servizio e nella selezione/formazione dei nuovi



dirigenti tecnici del Ministero della Cultura. Supportiamo azioni e programmi del MiC nel campo del patrimonio immateriale, della progettazione europea, delle Capitali italiane della cultura. Curiamo la progettazione e l'attuazione di percorsi formativi specialistici con enti privati, fondazioni e enti locali. Portiamo avanti percorsi di ricerca applicata finalizzati alla formazione e alla conoscenza del settore.

Ed è da questo particolare osservatorio che possiamo offrire sguardi e letture innovative di questo mondo in trasformazione che, oggi più che mai, richiede approcci innovativi e pronti a misurarsi con il cambiamento. Un percorso da condurre in una sinergia costante tra enti e soggetti, che non può che essere inclusivo e condiviso. Lavoriamoci insieme.

Alessandra Vittorini

Direttore della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali da settembre 2020. Architetto. Laureata in "Restauro dei monumenti" e con PhD in "Pianificazione territoriale e urbana" (Università di Roma "La Sapienza"), lavora nel Ministero della cultura dal 1990. Dal 2012 al 2020 è alla guida della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per la Città de L'Aquila e i Comuni del cratere. Dal 2012 segue e coordina attività e programmi connessi al restauro e alla ricostruzione post sisma del patrimonio culturale, curando in modo particolare anche gli aspetti di divulgazione e di confronto scientifico e disciplinare a scala nazionale e internazionale.

È tra i relatori degli Stati Generali del Paesaggio MiBACT (2017), membro del Comitato misto italo-francese per il restauro della Chiesa di S. Maria del Suffragio in L'Aquila (2014-2018) e componente del tavolo tecnico per la realizzazione della nuova sede del MAXXI L'Aquila nel restaurato Palazzo Ardinghelli. Responsabile dell'intervento di restauro e ricostruzione della Basilica di Collemaggio, coordinato dalla Soprintendenza aquilana. Ultimato in meno di due anni, il restauro ha ricevuto l'European Heritage Award/Europa Nostra Award 2020, ottenendo inoltre il Grand Prix nella categoria restauro.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 2

La finanza per la cultura



La finanza per la cultura



Felice Scalvini

Impegnativo il mandato di keynote speaker ricevuto da Pierpaolo Forte. Quindi innanzitutto un *caveat*: mi tocca fare il pianista, quindi ... sparate pure sul pianista. Le cose che dirò sono sottoposte alla vostra valutazione, alla vostra critica. Si tratta di riflessioni che proporrò in modo un po' apodittico per esigenza di sintesi e non per assoluta convinzione. Quindi, ribadisco: sparate tranquillamente sul pianista. Mi interessa confrontarmi e non sono portatore di nessuna verità. Peraltro, ciò che dirò è il risultato soprattutto di un'esperienza. Non sono un accademico, non sono un aziendalista; mi sono occupato – certo anche studiando e approfondendo, ma soprattutto mettendo gli stivali nel fango – di nuove frontiere dell'economia, soprattutto dell'economia in ambito sociale e da ciò è scaturita una particolare attenzione ai temi dello sviluppo imprenditoriale e alle problematiche finanziarie. Seguendo i sentieri del sociale poi, come oramai appare quasi ovvio, ho scoperto che si approda inesorabilmente alla cultura e viceversa. Sulla scia della mia esperienza non posso quindi che confermare questa naturale deriva incrociata, che credo rappresenti una delle letture in filigrana di tutte le stagioni di Ravello Lab alle quali ho potuto partecipare e che ho potuto conoscere.

Quindi considerate quello che dirò frutto soprattutto dell'esperienza, anche se dovrò sommariamente sviluppare un minimo di inquadramento concettuale, e lo farò partendo da una convinzione maturata nell'esperienza fatta prima nel sociale alla quale si è aggiunta, negli ultimi anni, quella sul fronte delle organizzazioni culturali. Mi sono così convinto che quanto già avvenuto nel sociale stia avvenendo anche nella cultura, cioè si stia avverando la profezia di Rathenau. "L'economia è il nostro destino", disse intendendo per economia la dimensione degli scambi economici. Ovviamente non pensava Rathenau, quasi un secolo fa, poco prima di essere ammazzato dai nazisti, agli ambiti di cui ci occupiamo. Pensava ad altro. È vero però che la dimensione degli scambi economici è sempre più invasiva del nostro vivere. Mentre noi siamo qui, riceviamo messaggi e ogni messaggio è un piccolo scambio economico, oppure ci arriva un addebito sul conto corrente o sulla carta di credito, e così via. Ogni tanto faccio una riflessione confrontando quanti erano gli scambi economici che metteva in atto mia nonna – che andava a bottega forse due volte alla settimana e pagava un canone di locazione e poco altro – e quanti ne mettiamo in atto noi ogni ora, ogni giorno: si tratta di decine di transazioni. L'economia è diventata sempre più invasiva e oc-

cupa spazi che prima erano affidati a dimensioni semplicemente relazionali, senza che la connessione fosse caratterizzata da uno scambio di natura economica.

Quando si afferma la dimensione economica in un ambito come quello culturale – uso il termine culturale in modo generico per ragioni di sintesi, sapendo che in realtà è suscettibile di diverse profilazioni e valutazioni a seconda che parliamo di beni culturali, di attività culturali, spettacoli ecc. – allora è naturale l'entrata in campo di alcuni protagonisti. E i protagonisti principale sono le imprese e le aziende. Le aziende sono organizzazioni che, trasformando degli *input* quali capitale, lavoro, materie prime ecc., creano *output* sotto forma di beni e servizi da cedere normalmente, ma vedremo non sempre, a fronte di un corrispettivo, generando dei ricavi, grazie ai quali è opportuno si produca anche un *surplus* che può avere varie destinazioni: essere destinato allo sviluppo dell'attività o venire distribuito ai proprietari dell'azienda.

Questo processo, sommariamente descritto, risulta però diverso a seconda che parliamo di aziende pubbliche, di aziende private, di aziende di erogazione oppure di imprese private, di imprese pubbliche, di imprese sociali. L'impresa è per l'appunto l'involucro istituzionale di un sistema produttivo qualificato come azienda e che può essere incapsulato entro diversi sistemi proprietari e quindi dai sistemi proprietari acquisire diverse finalità. Per chiarire con un esempio, si consideri l'attività di istruzione universitaria: ci sono università pubbliche che sono aziende pubbliche. Il prodotto generato da questi atenei è uguale a quello delle università private non profit. La Cattolica e la Luiss sono istituzioni sostanzialmente di terzo settore che presentano lo stesso tipo di azienda incapsulata però in una proprietà privata, senza finalità lucrative. Stesso discorso vale per le università private profit. Ne esistono. È sempre lo stesso tipo di azienda che genera lo stesso tipo di prodotto (poi qualcuno discuterà sulla qualità di quel prodotto, ma questo non è rilevante ai fini del nostro ragionamento). Le università private profit sono però di proprietà di società per azioni o sono nelle mani di persone fisiche o di altre società che hanno come obiettivo quello di acquisire il *surplus* generato da quella azienda attraverso il meccanismo dei dividendi. Questo schema a tre: pubblico, terzo settore-non profit, privato lucrativo è riproponibile, se ci pensate, in molti ambiti e riguardo a molte attività, anche culturali.

La scienza aziendalistica sottolinea poi la specificità delle

aziende di erogazione che hanno una specifica caratteristica: dispongono di risorse messe a disposizione da un soggetto – normalmente pubblico, ma può trattarsi anche di un soggetto privato, come ad esempio un ente filantropico – e trasformano le risorse che hanno a disposizione in servizi che vengono erogati nella misura in cui vi sono risorse disponibili a monte. Cioè l'unica funzione è trasformare gli *input* senza avere l'obiettivo di creare un valore economico aggiuntivo e di acquisire altre risorse. L'azienda di natura imprenditoriale invece ha l'obiettivo di generare un valore che permetta di coprire i costi, di attrarre nuove risorse e di generare un *surplus* che, come abbiamo visto, può essere distribuito ad un proprietario oppure mantenuto dentro l'azienda per svilupparne le attività. Normalmente le aziende di erogazione producono servizi non onerosi per chi deve riceverne. Pensate alla scuola pubblica: non a caso si parla di aziendalizzazione e non di imprenditorializzazione, cioè di una maggiore capacità di gestione, di organizzazione, non di sviluppo profittevole. Anche perchè, che il servizio erogato debba essere gratuito, è fuori discussione. Cosa sta invece avvenendo al mondo della cultura? Qui si sta guardando sempre di più al fenomeno imprenditoriale. Anche per quel che riguarda il lessico: impresa culturale, impresa sociale culturale, imprenditorialità.

Quello che sta avvenendo nella cultura io l'ho vissuto, attraverso una serie di esperienze varie e di conseguenti riflessioni, nel mondo del sociale, dei servizi sociali in particolare. Si tratta di un'evoluzione complessa e non lineare, ma credo, come dicevo all'inizio, caratterizzata dall'ineluttabilità, come sottolineato anche nel documento predisposto in previsione di questo incontro, e con specifiche peculiarità. La prima è la presenza di un ruolo molto rilevante e spesso decisivo dello Stato. Innanzitutto come fornitore di *input* fondamentali: la messa a disposizione dei beni strumentali dell'attività culturale. Pensiamo agli *asset* museali, agli *asset* archeologici, alle strutture fisiche, ma anche ai finanziamenti messi a disposizione dal sistema pubblico. *Asset* che devono essere combinati con risorse private di varia natura: i corrispettivi, i biglietti, le sponsorizzazioni, che sono pure corrispettivi cioè attività commerciali, oppure le donazioni private in tutte le varie forme che si cerca di intercettare.

In questo *mare magnum* mi pare vi sia un problema di messa in asse di queste varie forme di finanziamento con la dimensione imprenditoriale che si sta affermando, che sta emergendo in



forma in parte consapevole e strutturata e in parte ancora soltanto evocata. L'approccio imprenditoriale è diverso da quello erogativo. Un soggetto che deve svolgere una buona attività erogativa ha alle spalle qualcuno che mette a disposizione delle risorse e cerca di ottenere il massimo con le risorse date. L'imprenditore ragiona in modo diverso, ragiona su una prospettiva di medio e lungo periodo e si pone il problema, date alcune risorse di partenza, di come ottenerne altre attraverso la produzione e l'allocatione di servizi. Dunque si tratta di un gioco non alla consumazione delle risorse, dove consumazione non ha un connotato negativo perché le aziende di erogazione, se fanno bene il loro mestiere, consumano per trasformarle in benessere collettivo, come nel citato esempio della scuola pubblica. L'imprenditore invece ha il problema di generare costantemente risorse attraverso la capacità di produrre e allocare servizi, puntando anche ad ottenere un *surplus* rispetto ai costi che, nel caso maggioritario di imprese che hanno finalità di interesse collettivo, siano esse pubbliche, semi pubbliche o di terzo settore, verrà riutilizzato per aumentare quello che oggi viene normalmente definito l'impatto sociale, cioè la capacità di produrre anche benefici di carattere sociale all'interno del tessuto dove si opera. Questa è la specificità della dimensione imprenditoriale rispetto a quella erogativa, per cui l'imprenditore anziché fare solo quello che è possibile sulla base delle risorse a disposizione mette in campo programmi che lo portano ad acquisire nuove risorse.

Da qui la normale sottolineatura accanto alla dimensione imprenditoriale, di quella relazionale, culturale e strategica. L'imprenditore schumpeteriano è l'inventore di nuove forme di azione economica e, nel nostro caso, anche con una grande rilevanza sociale. Ovviamente l'imprenditore schumpeteriano sociale avrà come focus la crescita, diciamo sociale, della co-

munità (usiamo questo termine un po' generico). Avrà quindi come riferimento due stelle polari: la sostenibilità economica, ma anche la massimizzazione della funzione sociale che deve essere realizzata. Questa è la diversità dell'imprenditore sociale dall'imprenditore tradizionale. L'imprenditore tradizionale massimizza l'obiettivo di generare ricchezza economica rispettando i vincoli sociali. L'imprenditore sociale ha l'obiettivo di massimizzare la propria funzione sociale, a seconda ovviamente del settore dove opera, nel rispetto del vincolo di economicità. Cioè non può perdere soldi più che tanto. Nel medio periodo ci deve essere un equilibrio economico che permette all'impresa di continuare.

Le capacità imprenditoriali sono fatte, come molti dicono, innanzitutto di visione, che nell'ambito culturale ha a che fare oggi, credo, con la capacità di capire quali sono i mercati, i quasi mercati, l'evoluzione complessiva della società e del suo rapporto con la creatività e la bellezza. E su queste dinamiche, saper influire. Perché l'imprenditore non è solo uno che subisce, ma è uno che trasforma (pensate a Elon Musk tanto per fare un esempio oggi sotto lo sguardo di tutti). E sulla visione va costruita una strategia per intercettare le opportunità future. Opportunità sempre eventuali, perché la proiezione verso il futuro introduce l'elemento dell'incertezza come fattore ordinario e ineliminabile. E a visione e strategia va collegata una coerente operatività, fondata su un'organizzazione efficiente e performante, capace di acquisire gli *input* necessari e di trasformarli in servizi utilmente collocabili



presso acquirenti e finanziatori, così da acquisire ulteriori risorse per continuare l'attività e, se possibile, svilupparla.

Quest'ultima considerazione riguardo all'acquisizione delle risorse va messa a fuoco tanto riguardo a quelle pubbliche quanto a quella private. Come intercettare e combinare sponsorizzazioni e vendita di biglietti, contributi in danaro e concessioni di *asset* strumentali, partecipazione di volontari alle attività e organizzazione di eventi privati. Esiste un'ampia gamma di risorse di valore economico da provare ad attivare a seconda degli *asset* a disposizione. Ma nell'insieme tutte le generalissime indicazioni che ho proposto vanno adattate a contesti e situazioni, considerando sempre, come già ricordato, l'incertezza del futuro. La pandemia ne ha rappresentato un esempio clamoroso e globale. E poi la guerra in Ucraina, anch'essa inaspettata. Avrete sentito parlare della teoria dei cigni neri che mai come negli ultimi tempi è apparsa fondata. In realtà l'unica certezza è che ci si muove sempre all'interno di una prospettiva che può mutare, ed è con questa chiave che, avviandomi alla conclusione, va analizzato il tema della finanza, che è diverso da quello genericamente approcciato col termine "finanziamento". Di solito, con questo termine generico, nel mondo delle organizzazioni culturali, si fa riferimento alla copertura dei costi, denotando, anche nell'uso del lessico, il permanere di una visione più da azienda erogativa che di organizzazione imprenditoriale.

Nel lessico imprenditoriale finanza e finanziamento stanno normalmente ad indicare forme di anticipazione di risorse economiche rispetto alle entrate future e attese. Anticipazione che, semplificando, può essere di due tipi:

1) **anticipazione di cassa**: io immagino di incassare un contributo pubblico o di ricevere una sponsorizzazione, so che mi arriverà tra sei mesi però sono già certo di ricevere una somma e quindi un istituto di credito, in virtù di ciò, mi concede un finanziamento che restituirò al momento dell'incasso;

2) la **finanza per il sostegno degli investimenti**: cioè delle azioni onerose che io metto in campo non per avere un immediato ritorno economico ma per crearmi le condizioni, grazie ad uno sviluppo o un miglioramento dell'attività, di un futuro ritorno economico, per cui, in un tempo più lungo, rimborserò quanto messomi a disposizione.

È evidente come l'approccio imprenditoriale sposti il *focus* su questa accezione del termine "finanziamento" rispetto a quella di semplice copertura dei costi che però molto spesso, come

già nel sociale, ha un'onda lunga, talché quando si parla di finanziamenti alla cultura si pensa alle risorse per il funzionamento, non alle risorse della finanza per l'impresa sulla quale io invece vorrei porre brevissimamente l'accento.

Innanzitutto con una prima sottolineatura: il cambio di visione, direi quasi di paradigma è una questione che riguarda le imprese culturali, ma riguarda molto anche quello che rimane il principale finanziatore del sistema culturale, cioè la Pubblica Amministrazione. E mi pare che la Pubblica Amministrazione non sia consapevole di quanto attraverso lo sviluppo di adeguati strumenti finanziari, al di là della pura copertura, totale o parziale dei costi, possa favorire lo sviluppo di un sistema di imprenditoria sociale culturale. Un sistema costruito sulla combinazione di risorse miste, rispetto alle quali quelle di provenienza pubblica dovrebbero operare soprattutto come leva per lo sviluppo, dovrebbero essere messe in campo non su progettualità di breve periodo, ma principalmente su piani strategici di lungo periodo.

Dal punto di vista dell'intervento pubblico, la storia imprenditoriale ci dice che v'è anche una questione specifica legata alle modalità di finanziamento delle aziende leader, le cosiddette aziende di interesse sistemico per un Paese. I francesi, ma anche i tedeschi in questo sono storicamente più attenti di noi. Quando parliamo del nostro sistema imprenditoriale molto spesso leggiamo di come l'assenza di una politica industriale abbia impedito all'Italia di mantenere alcune leadership imprenditoriali: l'Olivetti è il caso che viene sempre citato. Dovrebbe essere normale che lo Stato su alcune imprese, a patto che svolgano una funzione trainante su tutto il sistema, investa di più, perché i sistemi imprenditoriali hanno bisogno, almeno in certi settori – e io credo che la cultura sia per elezione uno di questi – di aziende leader che riverberano la loro capacità di sviluppo sull'ecosistema complessivo del Paese. Se, come credo questo sia oggi molto vero nell'ambito culturale, allora, in modo trasparente e condiviso, vanno identificate le imprese culturali da considerare e sostenere in forma diretta e mirata a patto che svolgano programmaticamente e realmente una funzione trainante.

Capite inoltre che, con un simile approccio, il finanziere/finanziatore del sistema imprenditoriale culturale deve essere un soggetto sofisticato, con una panoplia di strumenti adeguati ben più vari di quello del bando competitivo eletto ormai stabilmente a modalità principe, tanto dal sistema pubblico



quanto da quello della filantropia istituzionale. Se i bandi sono costruiti secondo buoni criteri, sicuramente possono produrre allocazioni equilibrate di risorse, ma in ogni caso ben difficilmente possono generare un rapporto di accompagnamento per uno sviluppo di medio e lungo periodo. Anche perché normalmente attribuiscono risorse a copertura di costi, mentre una finanza per l'impresa dovrebbe intervenire soprattutto a sostenere investimenti.

E qui mi limito ad accennare ad una delle modalità principali di intervento per coprire i costi di investimento: l'apporto di capitale di rischio. Modalità che credo potrebbe risultare particolarmente utile, soprattutto per finalizzare l'intervento all'interno di una visione strategica. In concreto, ad esempio, se vi è un investimento strutturale da compiere di valore 100, anziché intervenire a copertura parziale o totale dei costi, credo sia molto più efficiente ma anche efficace per favorire lo sviluppo, fornire una congrua dotazione patrimoniale in grado di garantire una prima base di sicurezza per l'operazione, ma al contempo stimoli la capacità e la spinta imprenditoriale. Su questo fronte un ruolo di grande rilievo potrà essere svolto dal mondo degli enti filantropici che, grazie anche alla recente normativa, possono a tutti gli effetti divenire partner stabili delle imprese culturali. Una prospettiva che certo troverà nella riflessione di Ravello Lab una eco di sicuro interesse.

Felice Scalvini

Avvocato. Figura storica del mondo della cooperazione e del terzo settore, ha promosso prima la nascita e lo sviluppo della cooperazione sociale in Italia e in Europa, poi l'aggregazione e il riconoscimento istituzionale degli enti filantropici. Ha inoltre dedicato un impegno particolare a promuovere istituzioni finanziarie per l'imprenditoria sociale, fondando o contribuendo all'avvio di CGM Finance, COSIS, Banca Prossima, Fondo Restart Italia. È membro del board della Fondazione Brescia Musei e direttore della rivista Impresa Sociale.

Proposta di progetto di conservazione programmata



Salvatore Amura

Nella realtà di oggi è sempre più evidente la dicotomia tra due mondi: quello in difficoltà di istituzioni come accademie statali e conservatori e quello attrattivo e ormai gran parte in mano alla finanza internazionale delle accademie private regolarmente riconosciute.

Queste ultime stanno diventando oggetto di grandi investimenti da parte di fondi internazionali, portando alla rinuncia di un asset strategico per il paese e alla perdita del collegamento con le competenze e la formazione, consegnandole in mano loro e impoverendo la genesi del processo creativo tra un'impresa e un'istituzione formativa, ciò che crea il vero elemento di ricchezza.

Valore Italia, in risposta a questo propone un grande progetto con un orizzonte temporale di dieci anni, coordinato dal Ministero della Cultura, di messa in sicurezza di tutto il patrimonio storico architettonico culturale italiano, sviluppato nei seguenti punti.

1. Programmare significa tutelare

Proponiamo un grande progetto con un orizzonte temporale di dieci anni, coordinato dal Ministero della Cultura, di messa in sicurezza di tutto il patrimonio storico architettonico culturale italiano, un progetto che si incardina concettualmente nell'ambito della cosiddetta "conservazione programmata" e che interessi il Paese nel suo complesso. Un progetto che abbia una visione di lungo periodo (almeno 30 anni) e che, insieme ad altri tipi di transizione (quella verde per esempio), modelli il futuro del nostro Paese su valori che riteniamo fondamentali (identità dei vari territori, bellezza del paesaggio...).

2. Tutelare la formazione Made in Italy

La difesa della italianità della filiera formativa che concerne la creatività e i beni culturali, significa difendere il Made in Italy e, più generale, lo sviluppo del nostro Paese. Oggi la quasi totalità delle accademie private che si occupano di arte contemporanea, design, fashion sono state acquistate da grandi gruppi stranieri. Il che non pone dubbi circa la libertà di impresa, ma pone questioni sulla lungimiranza del nostro Paese, incapace di difendere settori strategici come quello del

Made in Italy. La creatività, che è una delle virtù riconosciute agli italiani, viene stimolata anche attraverso un'adeguata formazione che quanto più è radicata in termini storico-antropologici tanto più è efficace e in grado di generare ulteriore senso. Svendere i propri percorsi formativi significa svendere il futuro del Paese.

3. Fare impresa è fare cultura

Un grande progetto di valorizzazione del patrimonio culturale deve prevedere il coinvolgimento dei privati e soprattutto delle imprese private. Il coinvolgimento dei privati nella valorizzazione dei beni culturali pubblici (musei, teatri, biblioteche...) deve essere ripensato alla luce della crisi post pandemica. L'attuale ruolo ancillare dei privati nella valorizzazione dei beni culturali limita le possibilità di liberare energia in un settore strategico per il nostro Paese, come quello della cultura. È necessario scardinare il pensiero che considera l'impresa privata incapace o inadeguata a valorizzare il patrimonio culturale.

4. Meno tasse sulla cultura

È necessaria un'importante riforma fiscale che, da un lato, permetta la detraibilità delle spese culturali (si prenda ad esempio il caso delle spese mediche) e, dall'altra, l'abbassamento dell'Iva sulla vendita delle opere d'arte contemporanea e in generale sui prodotti di cultura, al pari dell'Iva agevolata per la vendita di libri.

5. Art Bonus / Per tutti da tutti

Estensione dell'Art Bonus agli istituti e fondazioni private, poiché oggi è previsto solo per enti pubblici. Ampliamento dell'Art Bonus oltre la misura del 65% di credito fiscale.





6. Fondo Cultura

Costituzione di un Fondo Cultura per l'innovazione tecnologica delle imprese culturali, con il coinvolgimento di Cassa Depositi e Prestiti.

7. Lettura e lettori

Sul modello proposto da Fondazione Cariplo, si può immaginare un sostegno permanente al libro e alla lettura considerando che la lettura favorisce l'accrescimento personale, l'apprendimento e l'autoformazione e, quindi, promuove non solo il benessere degli individui ma anche la loro inclusione culturale, sociale ed economica, soprattutto in ragione del fatto che in Italia la propensione alla lettura è largamente inferiore rispetto al resto d'Europa.

8. Creatività giovane

Si propone di istituire o di facilitare l'istituzione di una rete di residenze di artista nei borghi da ripopolare oppure nei luoghi dismessi delle grandi città, poichè soprattutto i giovani artisti hanno difficoltà a pagare uno studio in cui lavorare ed invece potrebbero essere una risorsa di nuova creatività ed energia. Si propone di aprire una serie di spazi espositivi (sul modello Kunsthalle) in cui dare la possibilità ai giovani di esporre con più facilità, superando le barriere dei musei del contemporaneo

che per necessità esprimono linee culturali ed estetiche ben precise. Si propone di riattivare ed estendere (per es. alle opere infrastrutturali) la cosiddetta legge “Due percento”, ancora in vigore dal 1949, che prevede per ogni nuovo edificio pubblico costruito sul territorio italiano (tribunali, stazioni, parchi, etc.), una quota dell’importo complessivo dei lavori – il 2% appunto – che venga destinato all’abbellimento del nuovo edificio con opere di artisti contemporanei, realizzate *ad hoc*.

Salvatore Amura

Dal 2003 al 2007 è stato Facility Manager della NABA Nuova Accademia di Belle Arti di Milano. Dal 2007 ha ricevuto dal CDA anche la delega ai Rapporti Istituzionali e alle Relazioni Esterne e alla comunicazione. Nel 2011 è stato nominato Esperto dal Consiglio d’Europa nella Division Cohésion Sociale - DG Démocratie, incaricato come Project Leader alla “Development and Research Division”. Dal 2014 alla fine del 2015 è stato nominato Responsabile del Progetto Milano Expo 2015 dalla Camera di Commercio di Como e coordinatore del progetto Sistema Como 2015. Da Ottobre 2015 fino a Dicembre 2017 è stato Direttore Generale della Fondazione Alessandro Volta. Dall’inizio 2010 alla fine del 2018 è stato Presidente e Amministratore Delegato dell’Accademia di Belle Arti Aldo Galli IED Como e Director of External Relations e Public Affairs del Gruppo IED. Dall’inizio del 2019 è stato nominato Direttore Generale di Hammer Partners SA società svizzera con Sede a Lugano, Londra e Milano e operativa nell’ambito della finanza e della promozione degli investimenti internazionali. Dal 2019 ha sviluppato insieme a Fondazione Enaip Lombardia e Umana spa il progetto Valore Italia - Centro di ricerca, di respiro internazionale, quale luogo dinamico e interdisciplinare, innovativo e sperimentale dove studiare e fare ricerca applicata per il restauro, la conservazione e la valorizzazione del Patrimonio culturale italiano.

Rapporto tra impresa e istituzioni culturali



Francesca Bazoli

A mio avviso il mondo imprenditoriale è sempre più disponibile a farsi coinvolgere nell'assunzione di una responsabilità diretta nei confronti della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. E ciò non solo a livello di singoli mecenati "illuminati", di cui tanti esempi troviamo nella storia, bensì a livello di sistema, come dimostra l'esperienza di Fondazione Brescia Musei con "Alleanza per la cultura", che riunisce più di trenta imprenditori in un sostegno economico condiviso ad un programma triennale di attività proposte dalla Fondazione stessa. Gioca sicuramente un ruolo rilevante in questa direzione la diffusione, nel mondo imprenditoriale, della cultura della responsabilità sociale dell'impresa nonché l'attenzione alla sostenibilità, che, intesa in senso ampio, può sicuramente arrivare in prospettiva ad includere anche tematiche quali la conservazione e trasmissione alle future generazioni del patrimonio artistico della nazione. Parallelamente vi è una consapevolezza sempre più diffusa tra gli attori del mondo imprenditoriale che i benefici per le imprese ingaggiate nel sostegno alla cultura non sono solo di tipo reputazionale bensì anche di tipo strettamente economico se si considera l'attenzione sempre più rilevante attribuita nell'ambito finanziario al bilancio sociale delle imprese anche ai fini della selezione degli investimenti.

Ciò peraltro evidentemente non basta. Per assicurare la vicinanza delle imprese alle istituzioni culturali occorre trovare strumenti efficaci di coinvolgimento che assicurino una vera relazione di prossimità con le imprese stesse, al di là della mera contribuzione economica. A tal fine molti sono gli snodi da affrontare, da quello del linguaggio, che deve essere reciprocamente comprensibile, a quello dell'identificazione di modi e di luoghi di una frequentazione che deve divenire abituale, a quello del coinvolgimento nella programmazione se non addirittura nella governance delle istituzioni culturali, per citarne alcuni. Tra i nodi più rilevanti vorrei qui soffermare brevemente l'attenzione sugli istituti giuridico/fiscali più utilizzati nella strutturazione della relazione economica tra impresa e soggetto culturale, per evidenziare i limiti derivanti da una rigidità che mal si concilia con l'evoluzione del rapporto tra impresa e istituzione culturale nel segno di una condivisione di responsabilità nei confronti del patrimonio stesso. Mi riferisco ai due istituti più utilizzati, il contratto di sponsorizzazione e la dazione liberale sotto forma di "art bonus", la cui rigida distinzione, ben comprensibile sul piano logico/giuridico, non



colgie la complessità di una relazione che non può essere ridotta né entro i limiti di un puro scambio commerciale né entro quelli di una dazione unilaterale in assenza di alcun ritorno. E così, il contratto di sponsorizzazione, nel suo rigido sinallagma tra dazione di denaro e acquisizione di beni e servizi non coglie la dimensione di condivisione liberale di responsabilità che spesso, se non sempre, soggiace alla decisione dell'imprenditore di sponsorizzare un evento o un programma culturale mentre, d'altra parte, la disciplina dell'art bonus non permette di valorizzare adeguatamente l'espressione della "responsabilità sociale d'impresa" che nel gesto liberale si esprime. Si tratta allora a mio avviso di allargare le maglie della disciplina art bonus, per renderla più compatibile con un ruolo proattivo che l'imprenditore può svolgere nei confronti del bene culturale, a cominciare dal consentire adeguata visibilità ad un ruolo che ha un significato ben superiore alla mera dazione di una somma di denaro.

Francesca Bazoli

Di professione avvocato civilista, con specializzazione in diritto civile e societario ed esperienza di consigliere d'amministrazione di società, fondazioni, enti non profit. Presidente della Fondazione Brescia Musei e della Editrice Morcelliana srl.

In arte l'economia è sempre bellezza*



Serena Bertolucci

Ragionare tra finanza e cultura impone innanzi tutto due diverse riflessioni; la prima riguarda i soggetti decisori ed è l'attitudine a trattare ogni passo del processo di finanziamento dei luoghi della cultura come qualcosa di tendenzialmente opzionale, se non superfluo, e quindi sottoponibile a mutamenti repentini, da una annualità all'altra, pratica che comporta grandi difficoltà anche dal punto di vista dell'azione finanziaria. Parimenti, occorre rilevare una persistente tendenza a fondare nuove istituzioni senza sviluppare azioni di gestione a lungo raggio, come se la cultura non avesse bisogno di piani industriali che ne garantiscano la sussistenza. Far morire una istituzione appena nata o non garantire il sostentamento di un museo radicato non solo porta con sé uno spreco di risorse, ma diventa una ferita profonda al patrimonio. Appare quindi più che mai necessaria un'azione di sensibilizzazione nei confronti della classe politica sui tempi della cultura e sulla necessità della stessa.

La seconda riflessione va invece rivolta direttamente agli enti che si occupano di cultura e alla loro propensione e capacità di sviluppare progetti, di costruire budget, di facilitare processi e di proporre forme virtuose di gestione economica, pratica che non significa mercificare il patrimonio, ma avere reali capacità di gestione. In questo contesto un primo passo importante per le nostre istituzioni deve essere quello di incrementare l'attenzione e la conoscenza di sé, per poter essere poi interlocutori veramente credibili e concreti. Non può passare sotto silenzio il tema delle professionalità della cultura, oggi più che mai in sofferenza, per mancanza di fondi, per deficit formativi sistemici – è ormai ineludibile riflettere sulle necessità del settore e sulle implementazioni dei corsi di studio – e per la struttura stessa delle istituzioni, spesso con scarsa propensione alla formazione continua e alla flessibilità. In questo panorama investire in processi di *capacity building* potrebbe davvero essere un importante stimolo al cambiamento o quanto meno un primo passo verso un rapporto sereno e virtuoso tra finanza e cultura.

Un ulteriore passo fondamentale potrebbe essere l'acquisizione della consapevolezza della reale possibilità di far evolvere le reti, che in questi tempi stiamo vedendo nascere e svilupparsi, in autentiche forme di sussidiarietà culturale tra istituzioni, al fine di sviluppare forme di condivisione di mezzi e competenze. Far nascere fra strutture una cultura della condivisione e non della competizione potrebbe davvero far mutare il panorama.

* Henry James

Certo, quest'ultimo processo appare oggi piuttosto complicato, se pensiamo al fatto che una delle principali e più praticate forme di finanziamento a disposizione delle istituzioni culturali è competitiva per eccellenza, ed è il bando.

Il sistema del bando racchiude in sé criticità importanti, prima fra tutte proprio il fatto che i bandi siano, oltre ad essere un'opportunità saltuaria, uno strumento competitivo che, ancora in molti casi, non prevede premialità per chi sviluppa progetti sostenibili sul lungo raggio, quanto piuttosto immediate azioni settoriali. Invece, proprio per assecondare i tempi della cultura, ci sarebbe bisogno di soluzioni a respiro più ampio, anche con la strutturazione di indicatori condivisibili, con sistemi di monitoraggio che diventino un sostegno concreto all'azione in corso, con un processo equo di ripartizione delle risorse. Ed è qui che si innesta l'ulteriore criticità del sistema; l'intera somma dell'azione viene per lo più resa disponibile a fine progetto (quando non dopo mesi dalla conclusione) imponendo alle strutture l'anticipo di somme; una tale modalità crea evidenti problemi di liquidità ad alcune istituzioni, creando due paradossi, il primo è che solo le istituzioni più forti e con più capacità di spesa riescono ad accedere e quindi ad avere ulteriore capacità di spesa; il secondo è che istituzioni più piccole non possono far altro che pensare in piccolo, riducendo potenzialità che invece potrebbero essere determinanti per la crescita di territori più in difficoltà. Passando quindi proprio ad uno sguardo più territoriale, emerge chiaro il contrasto tra il bando, per forza di cose settoriale (riguardando un tema, una categoria di fruitori, una zona geografica) e la complessità dei territori nei quali vanno sempre più indirizzandosi le azioni delle istituzioni culturali nei campi dell'accessibilità, dell'integrazione, dell'accoglienza. Se un'istituzione culturale ha un'attività pur valida e pressante ma non rispondente ai criteri non può che rinunciare o rimodellarla, rendendola talvolta meno efficace. Non sarebbe più importante focalizzare l'interesse sulla forza culturale e imprenditoriale del progetto, su modelli che riescano a conciliare impatto sociale (ed in questo contesto ribadire con forza che luoghi della cultura sono presidi sociali...), solidità finanziaria e replicabilità? Tutti abbiamo molto su cui riflettere e confrontarci.



Serena Bertolucci

Laureata all'Università di Genova e specializzata presso l'Università Cattolica di Milano, è storica dell'arte con esperienza in Italia e all'estero nel campo della conservazione, valorizzazione e management del patrimonio. Selezionata alla prima call nazionale per la direzione di musei autonomi statali, dal 2015 al 2018 dirige Palazzo Reale di Genova e la Rete Museale della Liguria con la quale nel 2018 ottiene la più alta percentuale di crescita in Italia. Dal 2019 è direttore di Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura che si è distinta nel periodo Covid per una serie di eventi culturali innovativi e pluripremiati.

Cambiare sguardo per le nuove sfide culturali



Irene Bongiovanni

La due giorni di Ravello Lab del 2022 ci ha permesso di confrontarci su tematiche importanti per affrontare con sempre maggiore consapevolezza le sfide che ci attendono nell'ambito culturale.

Il lavoro e la finanza nella Cultura sono due questioni che devono vederci sempre più impegnati nel trovare anche nuovi sguardi, nuove proposte e nuovi modelli per far crescere quello che tutti noi riteniamo un elemento essenziale come la Cultura.

In una fase di grandi trasformazioni come quella che stiamo vivendo e in un momento in cui chi si occupa a vario titolo di "cultura" è chiamato a interpretare con grande senso di responsabilità il proprio ruolo, con fare propositivo e costruttivo, ecco che allora il cambiare sguardo di fronte ad alcune grandi questioni nel settore culturale può aiutarci a trovare modelli diversi, più sostenibili e pervasivi, ma anche in grado di rispondere meglio al bisogno di lavoro duraturo e giustamente riconosciuto nel settore culturale.

Proviamo allora a ragionare – senza la pretesa di essere esaustivi, ma provando a proporre con concretezza alcune riflessioni – su quattro punti di interesse.

Il primo è, per noi del mondo della Cooperazione, essenziale: il rapporto tra Pubblico e privato nella gestione e valorizzazione dei Beni Culturali diffusi nel nostro Paese. Dobbiamo promuovere e sostenere modelli che vedano nel privato un soggetto qualificato e in grado di apportare un contributo costruttivo e propositivo all'interno dei progetti di sviluppo a base culturale che partono da un Bene Comune di proprietà della PA.

La strada concreta che abbiamo individuato, insieme ad Anci, e che stiamo portando avanti sostenendo anche diverse progettualità nel Paese è il Partenariato Speciale Pubblico/privato. È un modello convincente per molte realtà. Permette di innescare dei percorsi virtuosi, di scambio e di progettazione congiunta a livello di comunità e di territori. Il Bene Culturale diventa il fulcro del progetto di sviluppo, ma sono tutti i soggetti interessati e presenti sul territorio che possono fare la differenza in termini di innovazione (tecnologica, sociale ma anche e soprattutto di pensiero), di sviluppo sostenibile, di definizione di un progetto di lunga durata (per un privato l'arco temporale è elemento essenziale per poter pianificare investimenti e strategie di sviluppo). Usciamo dalla sola logica del privato fornitore di servizi, ed entriamo nella prospettiva

di una cooperazione e collaborazione tra più realtà che lavorano insieme per obiettivi condivisi. È un grande valore aggiunto, è un modello generativo, in grado di portare investimenti, lavoro, innovazione.

La cooperazione, con le oltre 2500 aziende – medie, piccole e micro – diffuse su tutto il territorio nazionale può essere quell’ “acquedotto della Cultura” (cit. C. Abbado), essenziale per garantire la diffusione e l’accesso a tutti di un bene essenziale come la Cultura.

Le nostre imprese sono chiamate a un importante cambiamento organizzativo al loro interno. Sono chiamate a svolgere prevalentemente una funzione progettuale, dunque occorre accrescere le competenze anche di management e di gestione finanziaria. In questo può svolgere un ruolo di primo piano il settore bancario. In primis il settore del Credito Cooperativo che già nel settore Turistico, con il Gruppo ICCREA, svolge un ruolo di primaria importanza a livello nazionale. Ma più in generale è tutto il mondo delle Banche che può provare ad esprimere un affiancamento costruttivo ai settori culturali e della creatività. Da ricordare il lavoro fatto con diversi soggetti di rappresentanza del mondo culturale e dello spettacolo dal vivo per provare a definire un GSC - Giudizio Strutturato Cultura che viene attualmente sperimentato da IntesaSanPaolo a fianco della tradizionale analisi di rating per le imprese. La premessa condivisa,



che ha guidato la sperimentazione, è che i settori della cultura e dello spettacolo dal vivo meritano un'attenzione e un'analisi differenziata dalle imprese "tradizionali" poiché portano ricadute, innescano processi e rispondono a logiche che non emergono dalle normali analisi di rating.

È un primo passo importante per cambiare sguardo anche in questo contesto.

Infine un cenno alle Fondazioni Bancarie che negli anni hanno sempre sostenuto il settore Culturale. Se oggi però siamo di fronte alla nascita, alla definizione e allo sviluppo di nuovi modelli, allora dovremo cercare di indirizzare i maggiori sforzi possibili al sostegno di questa fase di transizione, per poter così affermare – in una fase anche di disponibilità di risorse straordinarie – un percorso virtuoso di sostegno a questo cambiamento in atto. Ecco allora che il sostegno alle attività di animazione culturale, di ripensamento ai servizi alla persona a base culturale e di innesco di nuovi paradigmi e modelli nel contesto culturale possono trovare un sostegno importante da parte delle Fondazioni Bancarie. Non possiamo certamente smettere di occuparci della manutenzione e restauro dei nostri beni culturali, ma possiamo invece chiedere uguale attenzione anche alle attività di animazione culturale che possono rendere vivi, attivi e davvero sostenibili i beni culturali.

Con questi pochi esempi abbiamo fatto emergere il senso del bisogno del cambiamento di prospettive che questo tempo richiede a tutti noi.



Irene Bongiovanni

Presidente di una cooperativa di Comunicazione e Marketing, che ha fondato nel 2006, è laureata in lettere, giornalista pubblicitaria, dal 2018 è presidente Nazionale di Confcooperative Cultura Turismo Sport. È anche presidente della società di Confcooperative, Centro Turistico Cooperativo, componente del Consiglio della ONG Coopermondo. Ricopre inoltre diversi incarichi di rappresentanza anche a livello territoriale, tra i quali Vice Presidente di Confcooperative Piemonte.

Opportunità di finanziamenti in campo culturale da parte delle organizzazioni internazionali



Francesco Caruso

Prendendo spunto dal **Piano della Commissione della U.E. di Bruxelles per la "Finanza sostenibile"** del 2018 ritengo possibile identificare in esso opportunità riferibili all'ambito culturale.

Se è vero infatti che tale Piano prevede investimenti miliardari per raggiungere entro il 2030 gli obiettivi indicati dalla COP 21 di Parigi essenzialmente nel quadro dei cambiamenti climatici utilizzando tutte le leve della "green economy", è anche vero che vari aspetti relativi al degrado ambientale riguardano direttamente i rischi relativi al Patrimonio culturale.

Si pensi, ad esempio, ai danni determinati da piogge ed intemperie sul tessuto urbano della antica Pompei e si ricordi il crollo della "schola armaturarum" che suscitò esecrazione mondiale per la cattiva gestione del Sito e la scarsa prevenzione dai danni e rischi degli agenti atmosferici.

Scarse ed impotenti furono, in tale circostanza, le risposte concrete comunali, regionali e nazionali.

Salvifico viceversa fu l'intervento della Commissione di Bruxelles assortito dalla disponibilità dei Fondi regionali comunitari (più di 110 milioni di euro).

La legge nazionale - dovuta, direi obbligata da Bruxelles - e la nuova Direzione Generale istituita per la gestione di tale intervento hanno capovolto totalmente la disastrosa situazione precedente ed oggi, dopo appena un decennio, la Gestione di Pompei è considerata internazionalmente una delle "best practice" più apprezzata nel campo della salvaguardia, conservazione, sviluppo e gestione del Patrimonio archeologico. Ma oltre al Piano citato sulla "Finanza sostenibile" ed alle pur utili opportunità nel campo culturale, considero ancor più interessante rivolgere l'attenzione ed un approfondito studio circa le possibilità di sostegno e sviluppo che la medesima Commissione di Bruxelles ha recentemente rielaborato riunendo in un **unico strumento globale** di intervento tutti i precedenti Fondi di sostegno e sviluppo nelle regioni del mondo intero: il così detto **PROGRAMMA N.D.C.I.** (Neighbourhood Development and International Cooperation Instrument).

Il quadro strategico mondiale prevede interventi per lo sviluppo sostenibile in tutte le aree del pianeta con le quali Bruxelles

intrattiene relazioni istituzionali. La somma allocata è di 79,5 Miliardi di euro. Di questi un po' meno di 20 miliardi di euro sono disponibili per i "Paesi del Vicinato", essenzialmente l'area mediterranea e balcanica.

Gli interventi sono a tutto campo: dalla Cooperazione allo sviluppo, alla Sicurezza, alla Lotta alle criminalità organizzate, alla Occupazione, alla Salute, alle questioni di Genere, alla prevenzione dei Rischi naturali ed antropici, alle Variazioni climatiche etc.

Evidenzio qui i possibili interventi in campo culturale: nel "Regolamento" dello strumento, completato e diffuso a Bruxelles nel giugno dello scorso anno 2021, l'allegato III, Capitolo 7, è dedicato alla Cultura. Si legge, tra l'altro, di "interventi di cooperazione in materia di salvaguardia e conservazione del Patrimonio culturale". Fatto di notevole importanza perché mai fino a tale data la Commissione si era espressa in maniera così precisa in favore di interventi per il Patrimonio culturale! Segnalo inoltre le opportunità offerte in materia culturale da altre Organizzazioni Internazionali, prima fra tutte l'UNESCO di Parigi.

Questa Organizzazione non consente finanziamenti diretti se non per Progetti che, presentati da Paesi bisognosi di sostegno per la conservazione o lo sviluppo delle proprie ricchezze culturali o naturali, sono approvati dalla D.G. Cultura e dal Centro del Patrimonio e diventano così progetti dell'UNESCO. L'Organizzazione può fare allora appello a Paesi donatori (tra i quali l'Italia) per il loro sostegno finanziario, nel quadro dello strumento di finanziamento detto "Capitolo extra Budget".

In merito, segnalo lo sforzo progettuale che proprio il nostro Centro di Ravello, con la collaborazione scientifica della ICOMOS Italia e di varie Università e strutture anche non italiane, ha intrapreso per realizzare un Progetto di messa in valore di Siti archeologici del Mediterraneo che coinvolgerà sette Paesi della sponda Sud. L'obiettivo è di pervenire ad un Progetto unico, condiviso dai Paesi interessati da presentare in comune a Parigi all'approvazione e sostegno dell'UNESCO.

Esistono inoltre Organizzazioni come L.F.M. (L'Unione per il Mediterraneo) che non è dotata di strumenti di sostegno finanziario diretti ma che può agire come Agenzia di reperimento di Fondi quando i suoi Organi decisionali hanno esaminato ed approvato Progetti, ovviamente anche di sviluppo culturale, presentati dai Paesi Membri della Unione.



Ed inoltre organismi come la BEI (Banca Europea degli Investimenti) disponibili per il sostegno all'avvio e/o alla gestione di progetti culturali attraverso lo strumento di prestiti, molto agevolati.

Ma se, come sopra indicato, da una parte esistono concrete possibilità di reperire Fondi in materia culturale presso le Organizzazioni Internazionali, non sembrano esistere, soprattutto nel nostro Paese, strumenti di adeguata conoscenza di tali opportunità né capacità progettuali suscettibili di rispondere ai criteri – talvolta assai complessi – di elargizione di tali Fondi. La conclusione è ovvia: oggetto di una delle **“Raccomandazioni”** nelle conclusioni di questo Ravello LAB 2022 potrebbe essere di sviluppare presso Enti, Fondazioni, Banche, Istituzioni pubbliche e private **adeguati strumenti di formazione per la conoscenza e le capacità progettuali** utili ad “agganciare” ed utilizzare tali opportunità.



Francesco Caruso

Ambasciatore d'Italia in vari Paesi (America Latina, Africa, Europa) è stato Consigliere presso l'U.E. a Bruxelles e Ambasciatore presso l'UNESCO in Parigi. Presso tali Organismi internazionali ha contribuito al lancio, sostegno e finanziamento di Progetti di sviluppo e messa in valore dei Patrimoni culturali di vari Paesi.

Intende proporre nel Panel 2 "La finanza per la cultura" una concreta riflessione sulla opportunità di percorrere le strade offerte dai citati Organismi internazionali attraverso Bandi di gara, Accordi tra Stati, Strumenti di finanziamento tra i quali principalmente Fondi comunitari, Utilizzo di linee Extra budget. Ritene utile l'incremento sistematico della conoscenza, della formazione, delle capacità propositive e progettuali relative a tali strumenti.

Ravello LAB 2022: dalla vista alla Visione



Francesco Cascino

Il confronto, quello alto tra persone motivate, titolate, competenti, aperte, dialoganti. Finalmente. Per una cultura che innervi e incarni lo sviluppo del valore collettivo e individuale. Questo era il punto di partenza, quello focale.

Perché la cultura prende informazioni e ispirazioni dalle persone, e alle persone deve tornare, aumentando la diffusione della conoscenza e dell'intelligenza emotiva, e con questo la democrazia, le pari opportunità e l'accesso al valore umanistico ed economico, coinvolgendo e fertilizzando imprese e istituzioni di ogni genere a stabilire rapporti reciproci di supporto e comprensione.

Molti dei miglioramenti degli ultimi anni in tema di musei, festival, progetti temporanei e permanenti in ambito culturale (di ogni disciplina) vengono da **Ravello LAB** dove, per tre giorni, ci si confronta e si lavora duramente su problemi e opportunità per l'intero sistema.

Personalmente ho lavorato con il panel **Finanza per la cultura**, guidato da **Pierpaolo Forte**, indimenticato ex Presidente del MADRE di Napoli, attuale membro del CdA di Pompei, giurista di fama mondiale e tante altre cose, insieme a colleghi di altissimo profilo umano e professionale.

Ho dato e ricevuto ascolto su temi di inedita profondità e credo che certi dibattiti debbano avere luogo ogni giorno, ovunque, a cominciare dalle sedi della vecchia e asfittica politica per finire - o iniziare - alle scuole, ai cortili, alle piazze, alle imprese stesse. La complessità è un valore se conosci la strumentazione culturale per renderla fruibile e generativa. Mentre la banalità penalizza chiunque, a cominciare proprio da persone e imprese.

Da parte mia ho raccontato di come i **progetti** innervati di arte relazionale, performance simboliche partecipate, e **installazioni permanenti** intelligenti, evolute e identitarie possano arricchire ogni processo, ogni prodotto, ogni luogo (musei compresi), ogni piazza, ogni territorio, ogni città, ogni rapporto, ogni strategia, ogni trasformazione e ogni ricerca in chiave di **evoluzione per imprese e istituzioni**. Quindi ho proposto che **artisti e curatori rientrino a pieno titolo a monte di ogni processo pubblico e privato**, Ravello LAB compreso, perché, tra città d'arte e modello Olivetti, hanno sempre fatto la differenza e generato valore aggiunto impossibile da esplorare fino in fondo senza il loro sguardo etico, estetico e visionario.

La finanza, strumento essenziale di supporto alla crescita culturale e sociale, **deve restare profit** ma deve tornare a

finanziare soggetti titolati che sappiano mettere al mondo progetti inediti, fertili e sostenibili da ogni punto di vista, come dice **Felice Scalvini** e come condivido appieno. Cioè la finanza deve sostenere lo sviluppo di impresa e territorio intesi come un **corpo sociale unico**. Dove l'hanno fatto, per esempio con **la rigenerazione e i distretti culturali di tutto il mondo**, hanno prodotto crescita economica e neuronale permanenti ed evolutive. Per questo sono necessarie **politiche fiscali appropriate ed evolute a favore delle imprese che devolvono liberalità in progetti culturali che producano sviluppo territoriale**, questo lo diciamo da 22 anni e ancora il meccanismo è assolutamente inadeguato. Perché non c'è distinzione tra (certa) impresa e cultura.

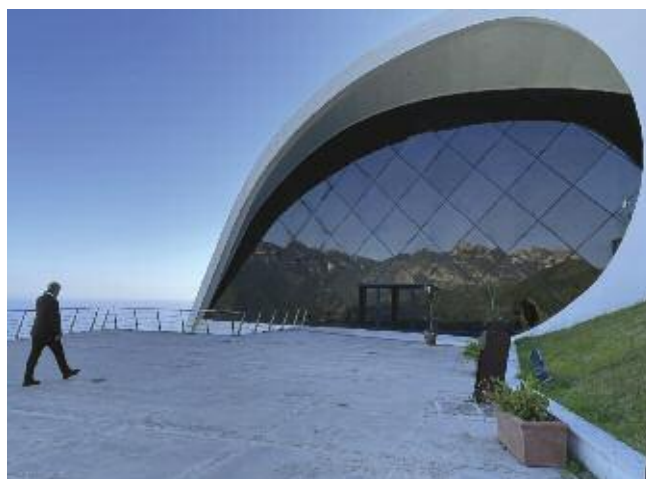
Finanza creativa può e deve riassumere il significato etico ed estetico del termine, non quello cosmetico che con l'arte non ha niente a che vedere. La bellezza è intelligente oppure è effimera. Mentre l'arte e il suo portato sono l'unica cosa che rimane quando terremoti, cataclismi e guerre distruggono la parte fisica del mondo. Noi non siamo solo fisici, siamo metafisici, simbolici, astratti, ed è la nostra parte migliore, come saprebbe spiegare ogni artista e ogni scienziato cognitivo: quella che genera sogni, bisogni e desideri, quella che ci tiene in vita.

Per questo uno dei punti focali è **l'education**: *educere*, estrarre consapevolezza della materia di cui è fatto il mondo, che coincide con quella dell'arte. *La bellezza salverà il mondo*



questo voleva dire, certamente non una bellezza di superficie ma l'indagine che crea l'immagine delle armonie invisibili di cui e in cui viviamo.

Infine, ho proposto che bandi, commissioni ministeriali, PNRR e programmi di rigenerazione urbana e culturale debbano assolutamente vedere **la partecipazione di artisti e curatori**, altrimenti si continuerà a produrre l'insipienza e la retorica che ci hanno avvelenato i pozzi. L'**Art Thinking**, visione e metodologia professionale a geometria variabile il cui **Manifesto**, creato al **MAXXI** a Giugno del 2019 insieme a scienziati, giuristi, architetti, artisti e imprenditori, su iniziativa proprio di Forte, mia e di alcuni altri amici della **Cascino Progetti**, fu presentato in anteprima nazionale **proprio a Ravello LAB** a Ottobre dello stesso anno, prevede che la natura neurobiologica dell'essere umano



sia la base di partenza per ogni azione: la mente ragiona per immagini quindi ha bisogno di immagini di senso, altrimenti si nutre di luoghi comuni e non sviluppa né senso critico, né visione laterale.

Ravello LAB è una fucina delle idee e io mi sento davvero a casa.

Le foto che potete vedere, servono come promemoria emotivo agli amici che c'erano e a me che ho lasciato il cuore a Villa Rufolo, ma se volete guardarle anche voi vi serviranno a immedesimarvi.

D'altronde abbiamo lavorato per voi. Meritiamo attenzione. Stiamo lavorando per Poi.

Francesco Cascino

Si occupa di Art Consulting e Art Thinking integrati dal 2000: supporta l'acquisto di arte di ricerca a beneficio di collezionisti privati e istituzionali, e ha fondato il network integrato Cascino Progetti con cui si occupa di progettazione e rigenerazione culturale come pratica risolutiva per imprese di ogni genere, palinsesti culturali urbani, rigenerazione e sviluppo territoriale, arte pubblica, education, heritage management ed ecosistema digitale, Web3, Metaverso ed NFT. È stato ideatore, promotore e co-autore del Manifesto Art Thinking siglato al MAXXI a Giugno 2019 e presentato a Ravello Lab nell'Ottobre 2019.

Il finanziamento pubblico della Cultura al tempo del neoliberismo



Mario Eboli

Dal punto di vista della teoria economica, la Cultura è senz'altro un bene pubblico¹, cioè è (o si vuole che sia) un bene non *rivale* e non *esclusivo*. Un bene è non rivale se il suo uso da parte di un individuo non riduce la possibilità di utilizzo da parte di altri individui. Un bene è non esclusivo se non si può o non si vuole escludere dalla sua fruizione coloro che non possono o non sono disposti a pagare il prezzo di mercato per tale bene. I beni pubblici, per questa loro natura, non possono essere prodotti in modo efficiente dai mercati e devono essere realizzati dalla mano pubblica. I beni che, invece, sono sia rivali e sia esclusivi sono detti *beni privati*, ed i mercati sono in grado di realizzare la loro produzione in modo efficiente (se operano in condizioni concorrenziali). Sebbene la Cultura nel suo insieme sia un bene pubblico, la produzione di beni culturali e la gestione del patrimonio culturale spesso hanno caratteristiche di rivalità ed esclusività, sono (o possono essere) beni privati la cui produzione avviene mediante meccanismi di mercato. Un esempio ne sono la produzione di musica e di letteratura a fini commerciali. In modo simile, la gestione di un sito museale pubblico può essere assimilata alla gestione di un bene privato. Ne segue che il confine ottimale tra finanziamento pubblico ed investimento privato nel finanziare la produzione di Cultura resta opinabile.

Quali attività culturali finanziare con fondi pubblici ed in che misura, e quali invece affidare alla libera iniziativa privata, è una scelta di natura politica. Negli ultimi tre decenni, la progressiva affermazione dell'egemonia culturale neoliberista ha portato ad una riduzione delle risorse pubbliche devolute alla cultura e, soprattutto, ad assumere la gestione delle imprese private a fini di profitto come modello organizzativo esemplare da adottare anche nella produzione di beni e servizi pubblici. Il *New Public Management*, introdotto in Gran Bretagna e nei paesi anglofoni alla fine degli anni ottanta per poi essere adottato in varie forme nel resto dei paesi europei ed occidentali, ha imposto regole contabili finalizzate alla misurazione della performance e dell'efficienza nella gestione della cosa pubblica. Queste regole contabili sono, allo stesso tempo, una minaccia ed un'opportunità per il finanziamento pubblico della produzione e gestione della Cultura.

¹ Si veda Baumol, William J. (2011) "Application of Welfare Economics," Chapters, in: Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, Second Edition, chapter 1, Edward Elgar Publishing.

La minaccia è quella che la letteratura accademica sulla *political economy of accounting* definisce ‘colonizzazione contabile’ (*accounting colonization*)², descritta come “*the displacement of core values within this sector by the invasive influence of financial measures and imperatives.*” Il combinato disposto dei tagli ai finanziamenti pubblici alle attività culturali e dell’imposizione di una contabilità tesa a misurare la performance e l’efficienza ha esteso la razionalità mercantile neoliberista a settori che ben poco hanno in comune con i mercati concorrenziali. Ciò ha spinto gli operatori del settore culturale finanziati dallo Stato ad adottare criteri organizzativi ed obiettivi operativi sempre più simili a quelli delle imprese private generando, paradossalmente, gravi inefficienze. Sono noti, ad esempio, i danni che la colonizzazione contabile e finanziaria ha portato ai sistemi scolastici ed alla gestione della medicina sul territorio³.

Al pari di altri beni e servizi, la produzione di beni culturali e la gestione del patrimonio culturale presenta aspetti sia quantitativi che qualitativi. Va da sé che nel caso della cultura l’importanza dell’aspetto qualitativo è assolutamente predominante rispetto a quello quantitativo, sebbene quest’ultimo non sia da trascurare. La teoria economica ci insegna che quando si vuole incentivare l’efficienza nella produzione di beni o di servizi non riducibili ad una dimensione meramente quantitativa, beni e servizi per i quali la qualità resta un elemento fondamentale, ci sono solo due modi possibili per farlo⁴. Il primo è il modo *diretto*, garantendo incentivi e benefici alle produzioni in base al loro livello qualitativo. Questo metodo ha un limite: richiede che la qualità venga valutata. Laddove la quantità, per sua natura, si presta ad essere misurata con metodi semplici, poco costosi ed oggettivi, la qualità non può essere misurata, va valutata. Valutare la qualità richiede tempo, è costoso, e consiste nell’elaborazione di giudizi che possono essere arbitrari e non condivisi. Il secondo e meno efficace modo per incentivare la qualità è quello *indiretto*, che consiste nel non dare alcun incentivo alla quantità. In altre parole, la teoria economica ci dice che premiare la quantità inevitabilmente finisce con disincentivare la qualità. Cionondimeno, gli obiettivi di semplificazione burocratica e di miglioramento dell’efficienza, che hanno giustificato l’adozione del New Public Management, hanno portato all’introduzione di misure di performance di natura quantitativa nella fornitura di beni e servizi pubblici, incluso quelli di natura culturale⁵.

² Si veda, *inter alia*, Oakes, H., & Berry, A. (2009). Accounting colonization: three case studies in further education. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 343–378.

³ Si veda, *inter alia*, Poulsen et al. (2022) “(Dys)functionality of intentions or outcomes? Performance funding of Danish schools”, *Accounting Auditing & Accountability Journal*.

⁴ I premi Nobel Bengt Holmström e Paul Milgrom dimostrarono questo principio in uno dei lavori fondamentali della Teoria dei Contratti. Si veda Holmström e Milgrom (1991) “Multi-task Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design”, *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 7, pp. 24-52

⁵ Per una disamina della recente letteratura su questo argomento, si veda Steccolini, Saliterer & Guthrie (2019), “The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration”, *Public Administration*, Wiley.



Misurare la *performance* in termini di variabili osservabili, del tipo “quanti biglietti sono stati venduti”, o stimabili, qual è l’impatto dell’indotto economico sul territorio, spingono gli operatori della cultura ad adottare politiche di marketing che condizionano la natura del prodotto/servizio offerto⁶. Si finisce con premiare ed incentivare le attività culturali più adatte ad attrarre il grande pubblico ed il turismo di massa. Inoltre, si corre il rischio di mettere in concorrenza tra di loro operatori che offrono servizi simili e che insistono su medesimo territorio, invece di promuovere la collaborazione sistemica tra di loro, applicando principi adatti solo a mercati di tipo concorrenziale. In conclusione, l’estensione della ragione mercantile neoliberista alla produzione e gestione della Cultura minaccia di premiare, mediante il finanziamento pubblico, quelle operazioni che meglio si prestano ad apparire ‘efficienti’ secondo misure che penalizzano la qualità.

A fare da contraltare a queste inefficienze dovute alla pretesa ricerca dell’efficienza attraverso l’*accountability* introdotta dal New Public Management ci sono i vantaggi che derivano, o possono derivare, per gli operatori culturali dal tenere una contabilità simile a quella delle imprese private. Si noti che la parola ‘*accountability*’ in Inglese ha il duplice significato di essere in grado di far di conto ed anche di dar conto delle

⁶ Diversi autori analizzano criticamente questo fenomeno. Si veda, inter alia, Oakes, H., & Oakes, S. (2012), “Accounting and marketing communications in arts engagement: a discourse analysis.” *Accounting Forum*, 36(3).

proprie azioni⁷. L'essere *accountable* crea i presupposti affinché ci sia fiducia tra chi finanzia e chi è finanziato. Quanto maggiore è tale fiducia, tanto più ampi potranno essere i margini di autonomia gestionale di cui potranno godere gli operatori culturali finanziati dalla mano pubblica⁸. Inoltre, l'*accountability* può migliorare il rapporto tra gli operatori culturali ed il mercato bancario. In presenza di una contabilità simile a quella delle imprese private, in cui si definisce il profilo temporale dei rendimenti attesi e del fabbisogno finanziario, facilita il finanziamento di quest'ultimo da parte di banche o altri prestatori secondo criteri non dissimili da quelli adottati nei confronti delle imprese private.

Per le ragioni fin qui descritte, ritengo fondamentale che coloro che producono beni e servizi culturali e gestiscono il patrimonio (*heritage*) culturale mediante finanziamenti pubblici non lascino all'interlocutore politico la definizione del linguaggio della contabilità applicata alle loro gestioni. La colonizzazione contabile e finanziaria di tali settori va mitigata, ribadendo la necessità di contemplare gli effetti sociali ed intangibili di tali attività nella computazione del loro valore e della loro efficacia, riducendo l'importanza attualmente attribuita alla loro efficienza economica ed alle performance misurate in modo meramente quantitativo.

Mario Eboli

Si laurea in Economia e Commercio alla Federico II di Napoli per poi proseguire gli studi presso l'Università di Cambridge (UK). Inizia la sua carriera accademica insegnando Economia presso la School of Economics della University of East Anglia in Norwich (UK). Dal 1995 al 1998 è "visiting scholar" alla Stanford University (California) ospite del premio Nobel Kenneth Arrow, sotto la cui direzione conduce ricerche su temi di Economia dell'in-formazione ed Intelligenza Artificiale. Attualmente insegna Economia presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università "G. d'Annunzio" (Pescara). Si occupa prevalentemente di efficienza e stabilità dei sistemi bancari.

⁷ "The more accounting the man, the more accountable his behaviour", scrisse Jeremy Bentham a chiare lettere.

⁸ Si veda Bogt, H. & Sandra Tillema (2016) "Accounting for trust and control: Public sector partnerships in the arts", *Critical Perspectives on Accounting* 37, 5–23.

Musei e patrimonio culturale per la difesa della diversità e della democrazia



Alberto Garlandini

Mi complimento con il Centro Universitario Europeo, con Federculture e con la Fondazione Scuola beni e attività culturali per avere dedicato il Ravello Lab del 2022 a “Cultura e democrazia”, un tema di grande attualità. Questo colloquio internazionale arriva al momento giusto, in un periodo cruciale per i musei e per il patrimonio culturale, per la difesa della diversità e della democrazia, in Italia e nel resto del mondo.

Negli ultimi tre anni il mondo ha vissuto una catastrofe. Il COVID 19 ci ha messo di fronte a sfide nuove e senza precedenti. L'emergenza sanitaria ha messo in crisi la coesione sociale, la partecipazione e l'accesso alla cultura. Il libero accesso alla cultura è un indicatore chiave della democrazia, della giustizia sociale e del benessere dei cittadini. Come ci dice la Convenzione Europea di Faro e anche la nuova definizione di museo di ICOM approvata nell'agosto 2022 a Praga, le comunità non chiedono solo di essere ascoltate o consultate, ma domandano anche di essere coinvolte nei processi decisionali e nella definizione delle priorità.

Ricordiamo tutti come l'emergenza pandemica ha visto i musei trasformare le difficoltà in driver di innovazione, ricordiamo come i lockdown e le restrizioni sanitarie sono state un'occasione per costruire nuove forme di comunicazione e di partecipazione, utilizzando creativamente le tecnologie digitali. Nel 2022, mentre stavamo lentamente uscendo dall'emergenza COVID, è scoppiata la guerra in Europa, con l'invasione russa dell'Ucraina. Ciò ha creato nuovi disastri e nuove insicurezze.

ICOM, l'International Council of Museums, ha condannato immediatamente l'invasione russa dell'Ucraina, ha chiesto con forza il cessate il fuoco e il rispetto della Convenzione dell'Aja del 1954 per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato. Tutti i paesi in guerra sono tenuti a rispettare questi obblighi legali. La distruzione intenzionale del patrimonio culturale è un crimine di guerra e come tale è perseguito dalla Corte Penale Internazionale dell'Aia.

ICOM e la comunità museale stanno aiutando in tutti i modi possibili i colleghi ucraini. Vorrei cogliere questa occasione per esprimere il mio massimo apprezzamento per quanto i musei di tutta Europa continuano a fare per sostenere i musei e il patrimonio culturale dell'Ucraina. Vari comitati nazionali

europei di ICOM hanno trasportato in Ucraina quantità di materiali per la protezione e la messa in sicurezza del patrimonio. Particolarmente attivi sono i Comitati nazionali ICOM dei paesi di confine. In stretta collaborazione con ICOM Ucraina, ICOM Polonia ha organizzato un centro di assistenza e di iniziative che coordina gli aiuti dei musei europei per l'Ucraina e cerca anche di rispondere efficacemente alle richieste dei colleghi ucraini sia di lavori temporanei presso musei europei, sia di accoglienza delle loro famiglie rifugiate all'estero.

Mi permetto una nota personale. Ricordo con emozione e commozione i colloqui che ho avuto durante la Conferenza Generale di ICOM a Praga con l'amica Kateryna Chuyeva, presidente di ICOM Ucraina e ora anche Viceministro della Cultura. Ci siamo abbracciati mentre Kateryna ringraziava ICOM per l'aiuto dato all'Ucraina e io le confermavo che faremo tutto il possibile per aiutare i musei e i beni culturali del suo paese.

È necessaria la massima vigilanza contro il possibile aumento del contrabbando e del traffico illecito di beni culturali dall'Ucraina. I governi sono tenuti a rispettare gli obblighi legali per la protezione del patrimonio in base alle Convenzioni che hanno sottoscritto, quella UNESCO del 1970 contro il traffico illecito di beni culturali e quella UNIDROIT del 1995 sui beni culturali rubati.

ICOM ha lavorato immediatamente insieme ai colleghi ucraini per produrre la *Emergency Red List* del patrimonio ucraino a rischio, che è stata pubblicata il 24 novembre 2022. La Red List dell'Ucraina comprende 53 tipologie di beni pertinenti all'archeologia e all'arte, ai beni librari e ai manoscritti, alla numismatica, all'etnografia, ai beni ecclesiastici e alle arti applicate. Questi beni rappresentano il ricco, antico e diversificato patrimonio culturale dell'Ucraina, dagli Sciti alle Avanguardie del XX secolo.

Le Liste Rosse dei beni culturali a rischio sono state create nel 2000 da ICOM per combattere il traffico illecito di beni culturali che sempre accompagna guerre e disastri naturali ed è presente anche in tempo di pace. Durante il COVID c'è stato un incremento degli scavi archeologici clandestini e un aumento della vendita on line di beni rubati e contraffatti.

Le Red List supportano le forze di polizia, gli uffici delle dogane, i musei, le case d'aste, i commercianti d'arte nell'identificare beni potenzialmente coinvolti nel traffico illecito internazionale. Le 19 Red Lists trattano di reperti in pericolo in più di 46 paesi in tutto il mondo, fra cui Mali, Libia, Iraq, Syria,





Yemen. La Red List per l’Afghanistan ha permesso alle dogane del Regno Unito di bloccare e restituire al Museo di Kabul 1.500 reperti esportati illegalmente. Le Red List sono state utili anche ai nostri Carabinieri: ad esempio, la Red List per l’Iraq ha aiutato il sequestro della scultura denominata “Mother Goddess”, che grazie ai Carabinieri e al nostro Ministero della cultura è stata restituita all’Iraq nel luglio 2021.

La museologia contemporanea e la nuova definizione di museo di ICOM ci consegnano una visione del museo in cui il patrimonio culturale è memoria attiva e impegno civile. I musei, istituti della conservazione, della promozione culturale e dell’educazione, sono diventati hub di partecipazione, di dialogo interculturale, di inclusione sociale. I musei sono luoghi di riconciliazione e democrazia, spazi del pensiero critico e del pluralismo. Essi vivono nella contemporaneità e i temi della contemporaneità sono i temi dei musei.

Parlando di contemporaneità mi riferisco anche al cambiamento climatico, che sta avendo un impatto devastante sul patrimonio naturale e culturale. Combattere la crisi climatica e la perdita di biodiversità è un imperativo dei nostri tempi. I musei svolgono un ruolo chiave non solo nel promuovere conoscenze, partecipazione civica e comportamenti consapevoli, ma anche nel sostenere strategie di mitigazione e politiche ambientali sostenibili.

Nel settembre 2019 l’Assemblea Generale di ICOM a Kyoto ha approvato la risoluzione “Sulla sostenibilità e l’attuazione dell’Agenda 2030”. L’Agenda 2030, il raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e la lotta per la giustizia climatica sono diventati riferimenti ineludibili per i musei di tutto il mondo.

In questi ultimi anni ho anche colto una nuova sensibilità della politica. Un esempio importante è stata la prima riunione



dei ministri della Cultura dei paesi del G20, voluta dalla Presidenza italiana e dal Ministro Franceschini, che si è svolta a Roma nel luglio 2021. Sono orgoglioso di poter dire che la voce dei musei è stata ascoltata durante tutto l'incontro. Gli incontri dei Ministri si sono svolti nei musei romani: nell'arena del Colosseo, a Palazzo Barberini e alla Galleria Borghese. Christian Greco, direttore del Museo egizio di Torino, ha tenuto un discorso di apertura al Colosseo e io ho presentato ai Ministri uno speech sul tema "Affrontare la crisi climatica attraverso la cultura". Nella dichiarazione finale i Ministri della Cultura dei paesi del G20 hanno riconosciuto sia il ruolo indispensabile dei musei nella protezione del patrimonio, nello sviluppo sostenibile, nell'educazione e nella difesa della democrazia, sia la funzione di ICOM come importante attore dell'azione culturale internazionale.

Vorrei concludere il mio intervento ribadendo che per fronteggiare con successo i tanti conflitti e le tante emergenze, per promuovere democrazia e diversità, la cultura è più necessaria che mai. Abbiamo bisogno dei musei e del patrimonio culturale per dare senso e valore al nostro passato, per capire chi siamo oggi e per accompagnarci in un futuro migliore. Questi ideali richiedono la massima cooperazione. La protezione e promozione del patrimonio culturale richiede la collaborazione fra le nazioni e la volontà di tutti i governi a dare attuazione agli impegni internazionali che hanno sottoscritto. Le sfide globali richiedono una cooperazione globale.

Alberto Garlandini

Museologo ed esperto in gestione del patrimonio culturale. Già Presidente di ICOM dal 2020 al 2022, è Presidente di ICOM Foundation, Presidente dell'ICOM International Museum Research and Exchange Centre di Shanghai (Cina), Presidente del Governing Board dell'International Journal of Intangible Heritage (Seul, Corea), Presidente dell'Associazione Abbonamento Musei, Presidente del Comitato Scientifico del Museo delle Scienze-MUSE di Trento. È membro del Comitato Scientifico della Fondazione Brescia Musei, del Consiglio Direttivo di Federculture, del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Casa Museo Ruffon (Isola dei Pescatori, Stresa). È stato Direttore Generale Cultura e Cinema di Regione Lombardia (2010-2013), Presidente di ICOM Italia (2010-2014), Presidente del Comitato Organizzatore della Conferenza Generale di ICOM a Milano (2016), Presidente del Museo del Paesaggio di Verbania (2021-2022), componente del Consiglio di Amministrazione del Museo di Palazzo Ducale a Mantova (2015-2020).

Preservare per valorizzare



Antonello Grimaldi

Anche quest'anno ho accolto con interesse l'invito a partecipare a Ravello Lab ed in particolare a questo panel su un tema di fondamentale importanza per la vita dell'articolato mondo che si occupa di cultura.

Mi presento, però quest'anno in altra veste professionale: dal 1° marzo sono il nuovo Segretario generale della Veneranda Biblioteca (Pinacoteca) Ambrosiana, uno scrigno d'arte e di storia, che deve fare i conti con la sua natura di ente ecclesiastico, che non usufruisce delle potenzialità dell'art bonus, che sconta il calo delle entrate dell'8 per mille. Cerchiamo tra mille difficoltà di autosostenerci (prestiti, locazione spazi per eventi, Sponsorizzazioni/Donazioni legate a restauri, pubblicazioni etc. etc.).

La cura del patrimonio è sacrosanta ma non meno rilevante è la sua valorizzazione anche economica, che, quando c'è, genera un circolo virtuoso, diventa volano per una maggior cura dello stesso patrimonio. Quello italiano, coi suoi pregi e difetti, è un modello tipicamente continentale dove prevalgono le sovvenzioni dello Stato o nel mio caso del clero. Chi si occupa professionalmente di questi temi, guarda con una certa ammirazione al modello anglosassone, in cui vi è un'ampia delega a istituzioni culturali, registrate come charities, che godono di un'estrema autonomia decisionale. Un modello capace di moltiplicare le occasioni di finanziamento privato dando vita a situazioni di grande dinamicità economico-finanziaria. In ossequio al principio di concorrenza e, aggiungerei, di sussidiarietà, in Gran Bretagna lo Stato dimostra nei fatti fiducia nel ruolo dei soggetti privati e sa che la concorrenza sulle risorse stimola la qualità dell'offerta culturale e la proattività degli operatori.

Tanto più che nella programmazione comunitaria, la cultura è oggi considerata valore trasversale agli obiettivi dell'Unione, in questo senso le imprese culturali sono uno dei motori della transizione green e digitale, capaci di generare valore etico e identità sociale della nuova Europa. Servono nuovi immaginari e nuovi stimoli per comportamenti condivisi che permettano quell'evoluzione di consapevolezza a cui l'umanità aspira, il fattore cultura sarà decisivo per la grande trasformazione in cui siamo immersi.

In questo senso investire in cultura fa il paio con la sostenibilità (che non deve essere solo ambientale ma soprattutto sociale), che è un fattore economico importante per qualsiasi impresa

che voglia rapportarsi al mercato di oggi e soprattutto di domani.

Ma non voglio annoiare la platea parlando di contenuti che molto meglio di me saranno approfonditi da altri relatori più esperti di me sullo specifico argomento

Quindi voglio parlare di due diverse esperienze specifiche dell'Ambrosiana anche in relazione alle difficoltà di natura economica che hanno accompagnato il nostro comparto prima con il Covid e adesso con l'aumento esponenziale dei costi energetici (luglio 2021 bolletta da 19.000,00 euro luglio 2022 62.000,00 euro... così agosto e così settembre...).

Dal 1° novembre attiveremo una sinergia con la Veneranda Fabbrica del Duomo. È il primo passo per la creazione di un percorso storico, culturale, artistico e religioso (che speriamo si possa allargare ad altri soggetti) verso il Giubileo del 2025 e le Olimpiadi di Cortina 2026. Un biglietto combinato per godere di decine di capolavori. Tour esperienziali combinati a musei chiusi per offrire unicità ed esclusività. Preservare per valorizzare non solo per conservare!

L'altra esperienza è completamente diversa. L'Ambrosiana si è aperta al mercato digitale: del DAW (una sorta di NFT *ante litteram*) così come altre istituzioni Museali di natura Pubblica. Qualche purista storcerà il naso ma è un nuovo modo affinché ci si autosostenga.

Il DAW® è una nuova tecnologia protetta da un brevetto internazionale.

Viene gestito da una piattaforma che utilizza una tecnologia ultramoderna, con elevati standard di protezione (dalla falsificazione o dal furto). Rispettando tutti gli obblighi e i requisiti delle opere d'arte, l'unicità *in primis*, grazie ai più moderni sistemi di crittografia.

EDIZIONE LIMITATA

Il DAW® è un multiplo digitale di un capolavoro della storia dell'arte. Viene prodotto in serie limitata, certificato, in scala 1:1 esattamente come l'originale, protetto con un sistema di crittografia digitale brevettato.

Il contenuto tecnologico straordinariamente elevato lo rende assolutamente incopiabile garantendone l'unicità. Su richiesta del collezionista,

“È una riproduzione, una copia oppure un nuovo originale? Non vedo le cose in contrasto. Piuttosto vedo l’iniziativa in uno spettro in cui sono situate le opere che ci portano verso un nuovo approfondimento del nostro rapporto con la cultura” (James Bradburne, Direttore Generale della Pinacoteca di Brera).

I NUOVI DIGITALI ORIGINALI

Introducono una nuova categoria di capolavori dei Grandi Maestri di tutti i tempi, in versione digitale autenticata, aprendo un nuovo mercato.

Il contenuto tecnologico straordinariamente elevato rende il DAW® assolutamente incopiabile, garantendone l’unicità ma soprattutto la PROPRIETA’ dell’opera d’arte non viene intaccata.



CERTIFICATO DAL MUSEO

Ogni DAW® è creato con il consenso del museo proprietario che ospita l'opera d'arte ed è accompagnato da un certificato di autenticità firmato da Cinello e dal Museo stesso.

Ci stiamo avvicinando lentamente e con cautela al mercato degli NFT (qualcosa di simile e ben diverso) in attesa di una legislazione che è in ritardo sul tema.

Io credo che il mondo della cultura ha davanti a sé grandi prospettive che non potranno non essere di interesse anche per la finanza, a noi spetta costruire le condizioni migliori per gli investimenti, unendo radici, creatività e organizzazione.

E nel mio caso specifico "Senza soldi, non si cantano messe"!

Antonello Grimaldi

Napoletano di nascita, milanese di adozione professionale con inconfondibile idioma partenopeo. Dirigente apicale della PA sino al 1 marzo 2022 (Giunta regionale della Lombardia; Conferenza Stato Regioni; Consiglio regionale della Lombardia) quasi sempre occupandosi di Relazioni Istituzionali e Cultura; dal 1 marzo di quest'anno Segretario Generale della Veneranda Biblioteca (Pinacoteca) Ambrosiana.

Crisi economica e finanza d'impresa in ambito culturale



Alessandro Leon

1. Premessa

Il settore culturale è parte integrante di un sistema economico del paese. Il settore culturale è divisibile approssimativamente in due grandi gruppi assai variegati al loro interno:

- quello sostenuto in modo diretto e sostanziale dallo Stato in quanto produttore di beni pubblici o di merito, comprendente musei, biblioteche, archivi, spettacolo dal vivo, ecc.;
- quello aperto al mercato in quanto produttore di beni e servizi destinati alla vendita – denominato settore culturale e creativo – e comprendente l'editoria, la musica pop, la TV/Radio, l'informazione, l'arte contemporanea, il cinema e l'audiovisivo, il digitale culturale e molto altro.

La differenza tra i due settori non sta tanto nell'esistenza di un contributo o di un sussidio pubblico. In alcuni casi il settore di mercato culturale e creativo è oggetto di sussidi assai consistenti come nel cinema, nella televisione o nell'informazione. In questi casi l'esistenza e l'entità del contributo è commisurata non tanto alla sostenibilità finanziaria delle organizzazioni culturali, quanto alla salvaguardia di alti principi di tipo costituzionale che assicurino un miglior funzionamento al sistema politico operante. Altri esempi riguardano il tema della preservazione delle lingue minori praticate nelle piccole comunità in Italia, oppure l'insegnamento della lingua italiana agli stranieri, e così via. Senza scomodare principi di tutela costituzionale e delle istituzioni democratiche, vi possono essere interessi pubblici che suggeriscono l'impiego di sostegni finanziari o di regole e norme legislative che facilitino e preservino imprese e lavoratori culturali occupati in settori di mercato chiave del paese: il costo della carta e delle spedizioni nel mondo editoriale; il diritto d'autore che compensa l'artista o l'autore evitando lo sfruttamento prodotto dall'uso commerciale illegale da parte di terzi.

L'evoluzione economica del paese influenza in modo importante la vita delle organizzazioni culturali e i loro fruitori sia quelle rivolte al mercato, sia quelle non rivolte al mercato. Non si può comprendere quali siano gli effetti prodotti dalla crisi economica in questa fase storica sul settore culturale, senza inquadrare le cose nel loro complesso. I fenomeni sono globali, e il settore culturale non sfugge alle dinamiche economiche e finanziarie più generali. Sembra ormai finita la fase della moneta facile e della politica dei bassi tassi di interesse in USA e in Europa. La lotta all'inflazione negli USA, con l'au-

mento dei tassi di interesse da parte della Federal Reserve Bank (FED), ha prodotto vari effetti in Europa mettendo ancora in evidenza, se vi era il bisogno, la fragilità italiana. La Germania, che evidenzia problematiche di crescita simili a quella italiana, ha approvato autonomamente provvedimenti rivolti a sostenere sia le imprese – per far fronte all’aumento dei prezzi energetici e del costo delle materie prime – sia le famiglie, senza cercare un coordinamento a livello europeo e scaricando l’onere del finanziamento sul proprio debito pubblico. È ovvio che un intervento così grande e importante non potrà essere ricalcato allo stesso modo in Italia, in considerazione delle note restrizioni comunitarie sulla finanza pubblica. La scelta della Germania è contraria ai trattati. È vero che il Trattato di Maastricht è attualmente sospeso a causa della crisi generata dalla pandemia, è vero pure che per la prima volta è stato approvato un Piano – il PNRR – finanziato in parte con debito pubblico europeo, che rappresenta una reale alternativa rispetto ad iniziative meramente nazionali come quella tedesca. Si sta lavorando in Commissione Europea per superare questa condizione imposta da un governo in Germania che appare meno *europaista* rispetto al passato, per arrivare forse ad un compromesso simile a quello che è stato già raggiunto per il COVID. Vi sono buoni motivi per arrivare ad una soluzione più coerente e davvero condivisa.

Il FMI ha stimato l’impatto negativo in Italia per il 2023 pari al -0,2%, segnalando tuttavia che la durata della recessione potrebbe essere persino breve ed esaurirsi già nel corso della seconda metà del 2023. Tali previsioni sono state proposte nonostante il perdurare della guerra in Ucraina, che è stata una delle cause scatenanti l’aumento del prezzo del gas e del petrolio. Fa ben sperare il fatto che nel dibattito negli Stati Uniti non vi sarebbe l’intenzione di misure più radicali come quelle impresse negli anni ‘70 dall’allora Presidente della FED Paul Volcker, perché l’intensità e le cause dell’inflazione sono del tutto diverse allora da quelle odierne. Come del resto si è appreso nel 2008, è necessario evitare gli effetti di una eccessiva restrizione monetaria che, come in USA e in Europa negli anni ‘70, furono durissimi per i cittadini e per i lavoratori.

La speranza non si è tramutata in certezza: siamo in attesa delle decisioni della FED di insistere ancora nel rialzo dei tassi, mentre la BCE per il momento non segue con lo stesso impeto le decisioni americane. Da qui la crescita del valore del dollaro rispetto all’euro.

L'articolo si pone due obiettivi: descrivere brevemente e per sommi capi l'evoluzione della situazione economica in Europa e in Italia; immaginare le conseguenze per le organizzazioni culturali pubbliche e private del settore culturale e creativo e ragionare sulle potenziali strategie per il superamento delle problematiche finanziarie del settore.

2. È una fase congiunturale o è un cambiamento strutturale?

Il più recente Outlook del FMI prevede per l'Italia un calo del Pil dello 0,2% nel 2023, con una revisione al ribasso di quasi un punto percentuale rispetto allo 0,7% stimato a luglio scorso. Per il 2022, invece, la crescita dovrebbe attestarsi al 3,2%, lo 0,2% in più rispetto a luglio, grazie alla ripresa registrata da turismo e produzione industriale. Si ferma la discesa del debito pubblico, che resta attorno al 147% nel 2022 e nel 2023, dal 151% del 2021, mentre il deficit è stimato al 5,4% quest'anno e al 3,9% nel 2023. Scrive l'FMI che *"This is the weakest growth profile since 2001 except for the global financial crisis and the acute phase of the COVID-19 pandemic."* (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>).

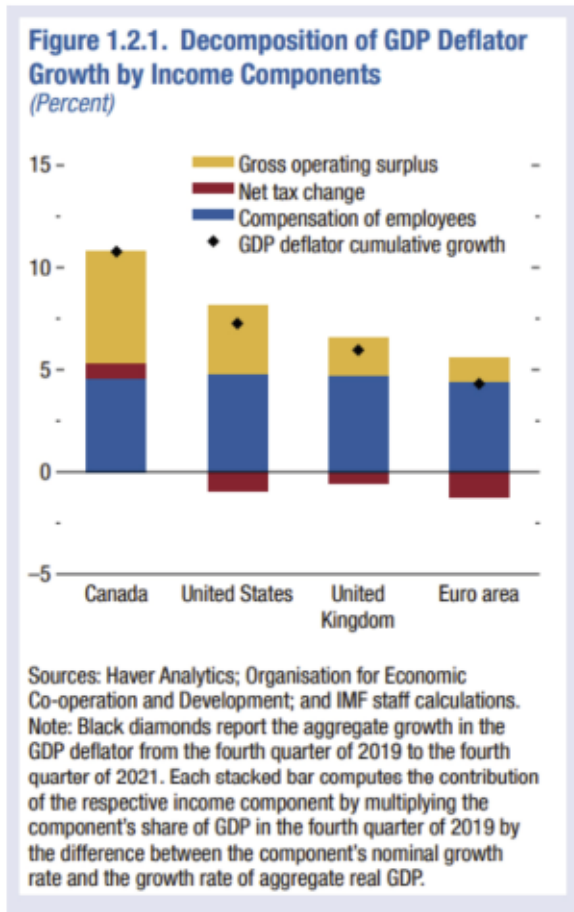
La causa della (possibile) recessione è nota: riguarda la lotta all'inflazione da parte delle banche centrali americane e inglesi dopo l'aumento dei prezzi superiore al 10% sia negli USA che in UK. Le cause dell'inflazione in USA sono molteplici e derivano prima dalla pandemia con il problema del *lockdown*, della crisi logistica e del costo delle materie prime che ne sono derivate; e poi, dalla guerra in Ucraina con gli effetti prodotti principalmente sui mercati dell'energia. Negli Stati Uniti si sono innestati anche ulteriori effetti:

- quello generato da un mercato del lavoro dove la domanda supera l'offerta con incrementi significativi dei salari come non capitava da tempo, anche per professioni e ruoli a basso reddito;
- quello prodotto dall'aumento del costo degli affitti per la prima volta in rialzo dopo la recessione prodotta dalla bolla immobiliare del 2008, e dall'aumento dei prezzi di compravendita delle abitazioni, resi più cari a causa sia della scarsa offerta di nuove abitazioni, sia della crescita dei tassi d'interesse sui mutui.



È la spirale prezzi/costi del lavoro ciò che preoccupa di più la FED, accusata di avere reagito in ritardo secondo alcuni *opinion maker* ed economisti più *mainstream*, perché considerava temporanea l'inflazione generata dai costi di energia. Quando invece si è resa conto che l'inflazione non sarebbe stata riassorbita, ha alzato ripetutamente i tassi di interesse per raffreddare o interrompere la spirale. L'aumento dei tassi d'interesse da parte della FED, seguito solo in parte dalla BCE, ha spinto verso l'alto il valore del dollaro, con effetti significativi sulle importazioni e soprattutto sui budget delle famiglie americane ed europee già in grande difficoltà e indebitate. Gli effetti negativi sui paesi terzi è altrettanto importante, secondo il grado di dipendenza dall'estero della loro bilancia commerciale e finanziaria.

Prima della guerra in Ucraina, in piena ripresa dopo la pandemia, l'outlook italiano non sembrava così male, con una crescita più intensa di altri paesi europei e con un rapporto debito/PIL addirittura in riduzione, anche se rimasto su livelli molto alti. Molti economisti, tra cui Innocenzo Cipolletta (si veda l'articolo al link: <https://www.editorialedomani.it/idee/commenti/la-crisi-covid-e-il-modello-per-lue-per-gestire-quella-del-gas-mrsfbagm>), pensano che la crisi energetica e l'inflazione importata che ha prodotto, debba essere affrontata in Europa così come si è fatto per il COVID. Se la crisi ha una causa esogena – la guerra, le restrizioni all'uso del gas russo, – gli



Graf. 1 – Scomposizione della crescita del deflatore del PIL per componente del reddito (periodo 2019-2022) (%).

Fonte: World Economic Outlook, FMI, October 2022.

effetti variano da paese a paese in base alla dipendenza dal gas, interferendo con gli obiettivi di decarbonizzazione che l'Europa si è posta con il PNRR. La risposta politica è dunque quella di "una spesa pubblica crescente per proteggere il potere d'acquisto delle famiglie e la capacità di produrre delle imprese". Ciò è importante soprattutto se l'inflazione ha caratteristiche di temporaneità, connessa alla fine effettiva della guerra in Ucraina e al periodo minimo necessario per assicurare una ordinata transizione energetica verso le fonti rinnovabili.

A mio modesto parere, Cipolletta ha ragione per quanto riguarda la natura transitoria dell'inflazione italiana rispetto a quella statunitense. Il FMI, con la figura qui ripresa dal World Economic Outlook, scompone il deflatore del PIL (*GDP deflator*) in 3 componenti: profitti, salari e pressione fiscale.

Il Graf.1 racconta con chiarezza la diversa natura dell'inflazione negli USA e in Canada rispetto all'Europa. Mentre l'aumento dei salari è registrato in ugual misura ovunque, diversa è stata la reazione dal lato dei profitti, che sono cresciuti enormemente negli USA e pochissimo in Europa. Ne deriva che in Europa non è presente alcuna spirale, e in parte si deve anche all'ulteriore calmiera prodotto dalla riduzione dell'imposizione fiscale.

Dunque una politica più restrittiva in Europa non si giustifica, anche se rimane la questione posta dall'aumento del corso del dollaro.

3. Gli effetti sugli enti pubblici, le imprese e le organizzazioni del terzo settore culturale e creativo

Siamo dunque davanti a un bivio. Se la guerra si concludesse, la questione da porsi riguarderebbe il nuovo equilibrio finanziario tra USA ed Europa. Il mercato finanziario, e dunque gli investimenti, costerebbero di più se si fissasse una nuova parità con l'euro svalutato rispetto al dollaro. Ciò favorirebbe le imprese esportatrici, sfavorirebbe le importazioni, aumenterebbe il costo del debito pubblico. Il costo energetico crescerebbe e dunque le politiche per la differenziazione e la conservazione energetica diverrebbero più centrali (il PNRR

è un'occasione dunque importante). Non vi sono conseguenze solo negative per l'Italia: l'aumento dell'inflazione aiuta i rapporti tra il deficit o il debito rispetto al PIL, perché l'inflazione colpisce il valore complessivo del debito, riducendo per questa via parte del debito eccessivo. La questione critica rimane il tema occupazionale, visto che la competitività del paese rimane bassa avendo una struttura industriale e dei servizi incapace di generare una crescita più intensa (digitale debole, scarsa ricerca e innovazione applicata, pochi laureati, manifatturiero dominato da PMI in settori maturi, ecc.). Secondo altri economisti italiani (Fabrizio Barca, ad esempio) il problema italiano dipenderebbe invece dal disequilibrio crescente nella distribuzione del reddito con l'impovertimento progressivo delle famiglie, la polarizzazione dei profitti sui più ricchi e la stagnazione dei consumi interni, che rimane il dilemma centrale del paese. Per questi economisti, non c'è crescita senza un aumento dei consumi interni delle famiglie, la componente del PIL più importante ma stagnante da lungo tempo, e che potrebbe avvenire se e solo se i salari crescessero più velocemente dei profitti, al netto di un'inflazione che, per il momento, non darebbe luogo ad effetti preoccupanti.

Se la guerra non si concludesse e l'inflazione perseverasse, sarà difficile evitare interventi più restrittivi da manuale *mainstream*, con il rischio concreto di una recessione lunga. In questo caso l'impatto non può che colpire le imprese e i lavoratori. Non credo che sia uno scenario probabile, gli effetti sarebbero devastanti per il paese e per l'Europa e l'esperienza del COVID insegna che l'Europa reagisce in queste situazioni, coordinandosi in modo efficace. Vi sono due scenari alternativi, che qui propongo:

1. un aumento della spesa pubblica nazionale, anche nei paesi più deboli, al fine di superare la fase più critica. Ciò potrebbe spingere l'Europa verso una revisione parziale del trattato fissando il valore di riferimento obsoleto del rapporto debito/PIL ben oltre il 100%;
2. un aumento della spesa pubblica europea finanziato con debito europeo accompagnato da una riforma istituzionale tesa alla creazione di un'unione politica più matura con trasferimento effettivo di poteri e riduzione di sovranità nazionale.

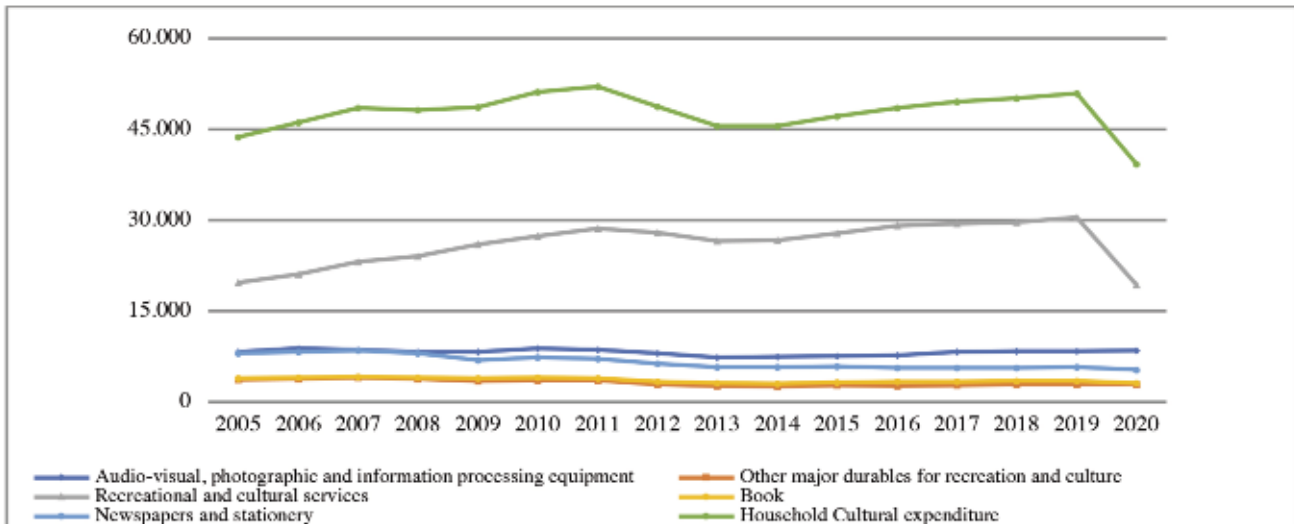
È più probabile che si concretizzi il primo scenario, tenuto conto che alcuni paesi tra i quali l'Italia, la Polonia, l'Olanda, l'Ungheria ed altri, potrebbero non vedere di buon occhio un

rafforzamento politico dell'Europa a scapito di una piena sovranità nazionale.

È utile chiedersi a questo punto quali siano le conseguenze della situazione economica sul settore culturale e creativo.

Dal lato della domanda culturale, possiamo dare uno sguardo a ciò che ha prodotto la pandemia da Covid-19 sulla spesa delle famiglie per la cultura. Dai dati sull'Italia estraibili da Compendium (si veda il link: <https://www.culturalpolicies.net/database/search-by-country/country-profile/download-profile/?id=20si>) si evince quanto segue: *"household expenditure for culture reduced by about 24% when compared to 2010 and by about 10% from 2005. Over the past years, household cultural expenditure had been increasing from 43,773 million Euros in 2005 to 52,067 million Euros in 2011, to fall back to 45,583 million Euros in 2015 and then increase again in the following year until 2019, when it reached nearly 51 million Euros (graf.2)."* Nel complesso, la spesa in cultura è pari nel 2021 al 4,1% della spesa totale delle famiglie. Tra il 2012 e il 2019, tale valore ha fluttuato tra il 4,6 e il 4,9% con un picco al 5,1%. Aldilà del fatto noto che la spesa delle famiglie per la cultura è marginale, in situazioni di difficoltà può diminuire anche significativamente: la domanda per prodotti e servizi culturali infatti non è così rigida al fluttuare del reddito, come invece un tempo si osava sperare. In situazione di crisi e recessione, dunque, la riduzione della spesa delle famiglie è probabilmente certa ed è già accaduto con il COVID, anche se il lockdown ha moltiplicato gli effetti negativi soprattutto in attività in presenza (*performance*). Non tutti i settori infatti hanno reagito egualmente alla crisi durante il COVID. Si è potuto verificare che durante il lockdown TV, Radio, Serialità, Piattaforme digitali e Libri abbiano sofferto molto meno rispetto al patrimonio e al cinema e che in alcuni casi abbiano addirittura guadagnato. I beni culturali e lo spettacolo dal vivo hanno pagato invece un prezzo altissimo. Ancora nel corso del 2022 non si è giunti a recuperare del tutto i livelli di presenza nei teatri e nei luoghi all'aperto conseguiti nel 2019. Per quanto il lockdown sia una situazione più grave, nonostante che le famiglie sembrano apprezzare molto il tornare all'aperto e il fruire di attività culturali e ricreative, l'effetto netto è comunque quello della riduzione della spesa privata.

Così, dal lato dell'offerta, le organizzazioni economiche del settore culturale e in particolare quelle di mercato (le ICC) ma



Graf.2 – Spesa delle famiglie per la cultura in mln/euro, anni 2005-2020.

Fonte: Compendium, 2022.

anche quelle non profit e pubbliche sono colpite dalla crisi sia mediante la riduzione della domanda e della spesa privata rivolta ai beni e servizi culturali tariffati (*ticketing*, abbonamenti, didattica, e editoria e merchandising, ecc.), sia attraverso l’inflazione da costi (energia, materiali di costruzione, ecc.).

Le organizzazioni private e del terzo settore si trovano con lo stesso problema delle organizzazioni pubbliche e con l’aggiunta dell’aumento considerevole dei costi bancari, laddove i contributi pubblici non dovessero giungere secondo la scansione temporale dei costi di esercizio (salari soprattutto, e non solo). Per le fondazioni di patrimonio (Egizio, Musica per Roma) e liriche la situazione è anche più problematica perché la scarsa liquidità spinge verso la crescita dell’indebitamento, facendo venir meno gli effetti duraturi prodotti della capitalizzazione (quando esistente, come per il Museo Egizio) o della ristrutturazione del debito prodotto dalla Legge Bray per le fondazioni liriche, che aveva fortemente ridotto a suo tempo il ricorso alle banche.

Fondazioni e enti pubblici avrebbero più difficoltà anche dal lato del *fund raising* e sarebbe vano pensare che un cambiamento di mentalità e di attenzione nei confronti delle imprese e dei mecenati possa lontanamente compensare la riduzione della domanda. Ciò, perché le imprese e le famiglie avrebbero ovviamente ancora meno da donare. I dati di Artbonus (ALES spa) ci dicono che circa il 63% delle risorse proviene da persone fisiche con una contribuzione media molto bassa,

che un valore ben al di sotto del 20% lo apportano le imprese e qui il valore medio del contributo è più elevato e soprattutto costituito da sponsorizzazione tecniche, e infine che un valore attorno al 17% lo erogano le fondazioni bancarie, ed anche qui il valore medio del contributo è più elevato. Cosa se ne deduce: che le imprese donano storicamente poco, che le fondazioni bancarie donano su per giù le stesse cifre a causa di vetuste regolamentazioni cui soggiacciono. Le Fondazioni bancarie, pur influenzate dalla situazione economica, lo sono meno intensamente rispetto ad imprese e famiglie, un motivo importante che giustifica la loro esistenza, anche se la distribuzione territoriale estremamente polarizzata delle Fondazioni a favore del Nord d'Italia andrebbe corretta.

La gravità della crisi e della pandemia è funzione della durata della crisi. Dunque, siamo in una situazione dove i cambiamenti potrebbero essere strutturali, anche se le conseguenze almeno nel medio termine, potrebbero non modificare drasticamente la situazione attuale qualora lo Stato intervenisse con decisione. Ad ogni modo ci si troverà in una situazione dove i tassi di interesse saranno più alti, il corso del dollaro sarà maggiore, l'inflazione sarà leggermente più alta, il livello dei salari forse più alti, forse...

4. Come il settore culturale affronta la crisi economica e finanziaria

I possibili scenari sono almeno due:

- le organizzazioni si trovano ad agire individualmente senza aiuto da parte dello Stato;
- le organizzazioni si trovano ad agire con aiuti e sussidi temporanei per far fronte alla crisi.

Individualmente, le organizzazioni culturali possono:

- agire sui costi di esercizio: pagare i fornitori in ritardo, azzerare le manutenzioni ordinarie, limitare le spese per comunicazione e pubblicità;
- appaltare sempre più i servizi all'esterno secondo la regola del costo più basso scaricando il peso della competitività delle aziende e dei soggetti del terzo settore sui compensi dei lavoratori (guide turistiche, accompagnatori, cassieri, camerieri, custodi, cuochi, operatori della manutenzione e delle pulizie, ecc.);

- impiegare più intensamente il volontariato, in sostituzione del personale a tempo indeterminato o a chiamata o esternalizzato;
- investire nel risparmio energetico con l'aiuto di investimenti i cui effetti potranno aversi solo dopo la fase di programmazione e di investimento del PNRR o del PN 2021-2027 (ove applicabile);
- programmare le attività culturali con un maggior ricorso al repertorio, al riuso di produzioni del passato, all'affitto di produzioni, ecc.

Si deve giustamente obiettare sulla morale sottostante molte delle azioni sopra elencate che potrebbero essere intraprese dalle organizzazioni culturali. Queste azioni, se ripetute nel tempo, portano al collasso delle imprese e del sistema produttivo e ribaltano sui lavoratori lo squilibrio economico prodotto dalla crisi. Purtroppo accade a volte che, per rimanere competitive, le imprese affidatarie ricostituiscano i margini perduti nelle gare riducendo i salari al di sotto dei limiti minimi imposti dalla contrattazione collettiva. Il punto è che è possibile agire adottando alcune delle azioni elencate se e solo se la crisi è temporanea e di brevissima durata.

Vi sarebbero anche azioni meno intuitive e lesive moralmente, ma utili se inquadrare nel medio e lungo termine, come l'abbassamento dei prezzi dei biglietti allo scopo di mantenere il pubblico in sala o nei musei rinunciando alla cassa. Ciò potrebbe non appesantire i costi, a seconda dell'elasticità del numero di utenti rispetto al prezzo di vendita del biglietto, ma tale esito non è garantito.

Se fosse invece presente un'azione pubblica, le risposte possibili potrebbero essere diverse. Non distinguo qui la gestione pubblica da quella privata delle organizzazioni, anche se gli effetti potrebbero essere differenti:

- agire sulla domanda di cultura attraverso sistemi come l'APP19, ma rivolta ad una più ampia platea di fruitori;
- defiscalizzare i consumi culturali entro certe soglie: i) abbattere l'IVA sui beni culturali di mercato eliminando alcune incongruenze storiche così come è già avvenuto per l'IVA sui libri se cartacei o digitali; ii) abbattere le imposte entro certe quote per spese di abbonamento teatrali o museali; iii) impiegare i voucher a favore di alcune categorie di utenti;
- limitatamente a settori culturali *core* e assegnatari di sussidi pubblici (ad es., FUS): aumentare i contributi pubblici di una

quota dei costi fissi delle organizzazioni (salari; manutenzioni, ecc.) a compensare temporaneamente la riduzione delle vendite dei biglietti e delle *royalties*;

- di nuovo, limitatamente a settori culturali *core* e assegnatari di sussidi pubblici: erogare i contributi pubblici anticipatamente e su base triennale. Ciò non produce aumento di spesa pubblica, ma ridurrebbe i costi bancari degli enti gestori.

Un modo alternativo di agire più creativo - perché agisce sulla produzione culturale nazionale - è quella di allargare le politiche di spesa delle piattaforme pubbliche e televisive per contenuti cinematografici, audiovisivi e musicali così come avviene in Francia, Germania e UK. Si potrebbe pensare ad un aumento significativo di investimenti per opere cinematografiche e musicali rivolte al mercato da parte della RAI e della SIAE (vedi l'esperienza dell'Art.71 *octies*) superando la deriva riduzionista degli ultimi anni. Dare opportunità promuovendo nuova produzione e assicurare nuovi sbocchi di mercato è più efficace che investire in capitali nelle imprese laddove la funzione di produzione è caratterizzata da un'alta intensità di lavoro.

Un'altra azione "*smart*" è quella di promuovere le filiere delle imprese ICC collegate al mondo digitale, audiovisivo, musicale, anche con intenti di internazionalizzazione, attraverso contributi alle imprese per distribuire il prodotto culturale in altri paesi. Un'altra azione importante è quella di rendere capaci le imprese culturali e creative di partecipare a bandi del PNRR anche non strettamente legati ai beni culturali (nel turismo, il digitale, ecc.).

5. Finita la fase emergenziale, cosa resta da fare?

Fuori dall'emergenza, se diamo per scontato per un istante che la situazione a un certo punto cambierà in meglio, rimane una concreta insoddisfazione sull'approccio e sull'agenda di lungo periodo dello Stato con riguardo al ruolo che la cultura potrebbe avere per intensificare lo sviluppo economico e sociale. Le condizioni dinamiche del prezzo e delle quantità di servizi culturali - il mercato insomma - non dipendono solo dalla domanda e dall'offerta così come oggi si determinano. Se si guarda su un orizzonte temporale più lungo infatti, notiamo che l'accesso alla cultura da parte dei cittadini italiani,

come attestato dai dati Istat sulla frequentazione di attività culturali, sia bassissimo e del tutto insufficiente rispetto al resto della UE. Vi è una discussione da tempo in Italia e in Europa se e quanto il settore culturale e creativo debba essere sostenuto e quanto lo debba essere in base ai severi vincoli di bilancio che ogni paese deve rispettare al fine di non dare luogo a concorrenza sleale. Nessuno in Europa mette in dubbio la necessità di un sostegno pubblico alla cultura, perché si richiama al principio generale che vale per tutti i paesi europei sul compito dello Stato di tutelare, conservare e valorizzare i beni culturali e l'ambiente. Non è ozioso o banale definire tale finalità – aldilà di riferimenti formali alla Costituzione italiana –, e delle ragioni per le quali abbiamo bisogno di un settore culturale e creativo e più grande di quello attuale. Non basta riconoscere il merito sociale come l'identità, la socialità, il welfare, ecc.; non basta neanche riconoscere il merito che le ICC o il turismo culturale reca al PIL che, sebbene si possa discutere, è già di per sé molto più elevato e compensativo di quello che il settore pubblico (MIC ed enti locali) paga correntemente per sostenerne le attività. Esiste invece un altro piano del valore non monetizzabile attribuibile al settore culturale, di cui Daniele Vicari parla nell'articolo sul Domani (si vada al link: <https://www.editorialedomani.it/idee/cultura/cinema-morte-cambiamento-va0n9evr>) che riguarda il ruolo della cultura nelle grandi trasformazioni economiche e in particolare gli effetti che esso può produrre sulla vita dei cittadini. Mentre a Vicari sta a cuore demolire il luogo comune della "morte del cinema", la vulgata di tanti artisti che vedono nel mercato stesso la morte dell'opera d'arte fingendo di non vedere che la produzione artistica sia sempre stata un compromesso tra libertà artistica e disponibilità a pagare degli spettatori, a me sembra che la motivazione perché lo Stato debba pagare di più sia piuttosto un'altra: non tanto (o solo) la libertà artistica, quanto l'allenamento dei cittadini verso la fruizione digitale, soprattutto rispetto a certe derive controverse come il meta-verso. È noto come le piattaforme digitali, mediante una serie di strumenti sempre più sofisticati e il pieno controllo di dati e di informazioni personali sulle preferenze individuali, siano in grado non solo di soddisfare i desideri impliciti o espliciti delle persone in qualità di consumatori, ma anche di influenzare nel profondo la loro capacità di effettuare scelte autonome e non gregarie. Il digitale senza controlli mina, alcuni sostengono,

l'autonomia e la capacità pensante dei cittadini. Insomma, la rete e il digitale sono un luogo ove è sempre più difficile orientarsi, dove le fake news e l'assenza di guide possono creare danni ingenti sulle persone più fragili e meno acculturate. La cultura, se esercitata da soggetti con reputazione e con competenza in luoghi fisici o virtuali, può costituire un baluardo per stimolare nei cittadini il desiderio di conoscenza e la ragione. Se le persone sono poste nella condizione di gestire meglio il flusso digitale, se la capacità critica e l'autonomia delle persone migliora, forse anche la competitività economica del paese, anche per i beni e servizi che non riguardano direttamente la cultura, crescerebbe sino a quel livello che oggi ci manca. La cultura può dunque essere uno strumento per tornare a stimolare la crescita economica, dopo un ventennio caratterizzato dalla stagnazione e dalla povertà crescente degli italiani, se si trovassero i modi per "allenare" la mente dei cittadini italiani (e stranieri). Un compito che solo lo Stato può portare al termine, anche con il concreto l'aiuto delle organizzazioni culturali private e del terzo settore, strutturando una nuova politica di spesa pubblica.



Alessandro Leon

Economista, ha sviluppato competenze nella definizione, analisi e valutazione di politiche pubbliche a livello regionale, nazionale e UE rivolte alla cultura, al mercato del lavoro, alle politiche industriali e alle politiche del terzo settore. Ha collaborato con enti pubblici e privati elaborando studi ed analisi anche nel campo museale, spettacolo dal vivo, audiovisivi, catalogazione, restauro, lavoro, formazione professionale, turismo culturale, parchi ed aree protette, urbanistica. Attualmente, è Presidente del CLES srl, Segretario Generale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, membro del CDA del Parco Archeologico di Ostia Antica.

Cultura aziendale per le aziende della cultura: prospettive e limiti



Marcello Minuti

Non di rado ci si interroga su quanto la cultura possa essere un fattore importantissimo per abilitare i processi di innovazione delle aziende. Questo tema, nel panel, è stato efficacemente affrontato da Antonio Calabrò, *Presidente di Museimpresa e Vicepresidente di Pirelli per gli affari istituzionali e la cultura*, nella convinzione che i musei – l’arte e i beni culturali in generale – siano “asset di competitività” e che le imprese debbano incorporare l’idea secondo la quale “l’investimento culturale non è mecenatismo, ma è ragione di crescita economica”. È questa l’esperienza straordinaria che Calabrò porta a testimonianza dell’impegno di una grande azienda come Pirelli.

Provando a ribaltare la prospettiva, invece, potremmo riflettere sulla rilevanza dell’applicazione dei processi di innovazione gestionale, dell’approccio manageriale in senso lato, alle istituzioni culturali. Su questo il sistema culturale ha, a mio modo di vedere, necessità di essere accompagnato, di essere contaminato e sensibilizzato, poiché lo sviluppo del settore passa anche attraverso l’acquisizione, da parte del mondo della cultura, di elementi e orientamenti propri del fare impresa. Ma la ricerca di soluzioni gestionali, la tensione verso l’efficientamento dei processi, la sensibilità verso il cliente, la buona organizzazione nascono da sé? E, da questo punto di vista, mi domando: la presenza di fondi pubblici per la cultura, la cui ragion d’essere è di andare incontro a quelli che i macroeconomisti chiamano “fallimenti del mercato” quanto, a volte, sono invece la causa stessa di questi fallimenti? È un ossimoro: ma siamo certi che i fondi per il cinema, per l’editoria, per lo spettacolo facilitino davvero una maggiore imprenditività dei soggetti e guidino, dunque, il necessario passaggio da istituzioni ad aziende culturali?

Nell’attuale contesto storico-politico, le opportunità di finanziamento per la cultura sono tanto cospicue (si pensi ad esempio al PNRR) da poter affermare che ormai “ci sono soldi che cercano idee” e non viceversa (citando un intervento assai lucido di Renato Quaglia). Ma bisognerebbe anche “dare le gambe a queste idee” affinché possano muoversi e concretizzarsi. Il divario tra ideazione, formulazione e implementazione è, di fatto, una delle maggiori criticità rispetto ai progetti, ivi inclusi i processi di innovazione. In altre parole, si assiste spesso al “dramma della progettazione esecutiva”.

Non da meno, è opinione condivisa e ribadita, ormai da decenni, che sia indispensabile rendere reale l’esercizio della

valutazione. Non si tratta solamente di “fare la valutazione” ma di coglierne gli esiti, determinando delle conseguenze sul progetto in funzione del processo stesso di valutazione.

Facendo nostro e rivisitando lo slogan di Pirelli “la potenza è nulla senza controllo”, potremmo dire che “le opportunità di finanziamento sono nulla senza il controllo” e cioè senza il monitoraggio e la valutazione”. Per attivare processi di monitoraggio e valutazione non si può però prescindere dalla costruzione di competenze nella pubblica amministrazione e, dunque, da sistemi formativi orientati a tale scopo. Ma, se la formazione può trasferire delle conoscenze, lo stesso non si può affermare per le capacità o le attitudini professionali. Si dice spesso che le conoscenze si possono apprendere, mentre le abilità possono solo essere allenate. Da questo punto di vista, fondamentali sono i sistemi di reclutamento e la costruzione di meccanismi di selezione delle risorse umane indirizzati alla valutazione delle capacità.

Le criticità qui menzionate sono mirate, più in generale, ad incoraggiare le istituzioni culturali ad avvicinarsi alle logiche di mercato. D'altra parte non si possono ignorare i limiti imposti ai siti culturali in cui vigono dettati normativi obsoleti, come la legge Ronchey (risalente al 1993), che potrebbero evolvere in sistemi regolatori in grado di garantire maggiore spazio all'iniziativa imprenditoriale nei beni culturali. Prima ancora dei finanziamenti per aiutare le imprese culturali, a mio modo di vedere, dovrebbero essere create le condizioni di mercato per fare impresa.

Marcello Minuti

Coordinatore generale della Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali. Phd, Economista della cultura. Esperto nel settore della programmazione e della gestione di aziende pubbliche operanti nel settore dei beni e delle attività culturali; esperto in analisi e progettazione strategica ed organizzativa con riferimento a pubbliche amministrazioni e istituzioni culturali (teatri, musei, fondazioni, cooperative, ecc.). Esperto nel settore della progettazione finanziata (programmi UE, fondazioni, Regioni, ecc.). Già membro del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti pubblici del MiC. Già Consulente per le attività culturali e l'innovazione di Istituto Luce Cinecittà srl. Membro del comitato di referaggio della rivista Economia della Cultura. Dottore di Ricerca in Economia e Gestione delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche.

Comunicazione d'impresa e cultura, nuove regole del gioco



Francesco Moneta

In questo panel vorrei portare il punto di vista dell'Impresa nel dialogo con la Cultura, anche riprendendo alcuni degli interventi che mi hanno preceduto, e portando l'esperienza e i benchmark del nostro *Premio CULTURA + IMPRESA*, che nel 2023 festeggia la X Edizione.

Oggi, infatti, l'Economia delle Istituzioni culturali pubbliche e private può contare su un'alleanza sempre più forte e convinta da parte dell'Impresa, a condizione che i due mondi vogliano e riescano a sintonizzare reciprocamente i propri diversi obiettivi e linguaggi, nel segno di progetti strategici e tattici dove le differenze di partenza possono rappresentare un elevato valore aggiunto.

Engie – sponsor di questo Ravello Lab – ci ha sintetizzato la propria strategia nel rapporto con la Cultura, un ambito al quale dedica i propri servizi, ricercando opportunità reputazionali e di marketing relazionale.

La *Fondazione Brescia Musei* ci ha ricordato come con *Alleanza per la Cultura* sia protagonista di un modello di 'Networking in Arts', ovvero il coinvolgimento non occasionale di una rete di Imprese intorno a un progetto culturale ben strutturato, attratte dai benefici di un percorso di 'Corporate Membership' che può essere un riferimento per altre Istituzioni e realtà culturali italiane.

Infine *Claudia Ferrazzi* ci ha portato il punto di vista di *Viarte*, che in Francia sta lavorando sulla capacità della Cultura di soddisfare anche gli obiettivi di marketing delle Imprese, andando oltre la mera dimensione mecenatistica.

Questa è una realtà di fatto, ripresa anche da *Antonio Calabrò*: Arte e Cultura oggi possono contribuire alla competitività dell'Impresa, se ben interpretate e applicate.

Il primo messaggio chiave è questo: l'Impresa riconosce che quello che noi in *The RoundTable* – l'agenzia di comunicazione che nel 2013 ha fondato con *Federculture* il *Comitato CULTURA + IMPRESA* – chiamiamo 'Arts Factor', se ben applicato, contribuisce ad assicurare identità, valore, esclusività, mediaticità alla Comunicazione d'Impresa, apportando valore aggiunto a diversi livelli, dalla Comunicazione Corporate a quella Interna, fino a quella di Marketing.

Questo è il motivo, ad esempio, che ha portato *Confindustria Cuneo* – primo caso in Italia – ad aprire *pro bono* la propria Associazione d'Imprese a un nutrito novero di Operatori culturali del territorio, avviando il progetto 'Io investo in

Cultura', riconoscendo il valore e i benefici che la frequentazione della realtà e dei linguaggi delle Arti e della Cultura può apportare ai propri associati, accrescendone la competitività. Qui abbiamo ad esempio applicato il nostro format '*Art Visitors'*, organizzando con grande successo la visita di 50 associati di Confindustria Cuneo prima ad *Artissima 2022* e poi al *Museo Lavazza*: in una intensa giornata dedicata alla Cultura: gli imprenditori e i manager di Confindustria Cuneo hanno incontrato galleristi e artisti approfondendo le dinamiche dell'Arte contemporanea anche sinergica con la Comunicazione d'Impresa, e quindi hanno conosciuto come la storia, i valori e la cultura di un'Impresa possono essere ben rappresentati in un Museo moderno, tra i benchmark dei Musei d'Impresa.

Un secondo messaggio riguarda la *CCR – Corporate Cultural Responsibility*, ovvero il fatto che la Responsabilità Sociale d'Impresa – oggi semplificata in Sostenibilità Ambientale Sociale ed Economica – può essere declinata con successo anche con l'Arte e la Cultura, riconosciuti driver dello sviluppo sociale occupazionale ed economico dei nostri territori.

A questo tema, ad esempio, abbiamo dedicato una Menzione Speciale del Premio CULTURA + IMPRESA, tra le più significative, e la CCR è protagonista ormai da qualche anno di uno dei Workshop del Salone della Sostenibilità e dell'Innovazione Sociale, all'Università Bocconi di Milano.

Questa per gli Operatori culturali rappresenta una importante opportunità anche in chiave di risorse economiche provenienti da altri budget aziendali, complementari a quelli della Comunicazione, poiché operare all'insegna della Sostenibilità oggi è un *must* diffuso, non solo tra le grandi Imprese.

Purtroppo tra i 17 Goal dell'Agenda 2030 dell'ONU – parametro cui diffusamente le Imprese fanno riferimento, impostando in questo senso i propri percorsi di Sostenibilità – non esiste la parola '*Cultura*', che si può solo induttivamente ritrovare nel Goal 11 delle *Città e Comunità Sostenibili*. A mio modesto avviso questa è stata una omissione grave, cui propongo di porre rimedio *istituendo il 18° Goal 'Cultura e Società'* : Ravello Lab è stata spesso luogo di ispirazione e innovazione culturale, sto raccogliendo il consenso e la disponibilità di alcune realtà istituzionali e associative per portare questa proposta a livello europeo.

Il terzo messaggio riguarda la richiesta sempre più diffusa tra le Imprese – ma di interesse anche degli Operatori culturali –

di misurare i risultati e l'impatto delle Sponsorizzazioni e Partnership culturale, anche in chiave sociale.

Civita recentemente nel suo Rapporto "Quando la Cultura incontra la Sostenibilità", ha segnalato come i criteri di valutazione di efficacia degli investimenti in Cultura delle Imprese sono in ordine decrescente *Reputation, Contatti e relazioni, KPI ad hoc, Visibilità del brand e Vendite*, confermando quanto accennato inizialmente in questo intervento.

Sottolinea inoltre che tra gli elementi di criticità nel rapporto tra Cultura e Impresa in chiave di Sostenibilità c'è uno scarso utilizzo dell'accountability e la carenza di metodi condivisi per la valutazione sistematica di questi rapporti.

Questa misurazione è possibile? La risposta è affermativa.

Il Comitato *CULTURA + IMPRESA*, in collaborazione con l'Università *IULM* e grazie al sostegno di *Fondazione Cariplo* ha creato il *VAAS - Value Analysis in Arts Sponsorship*, il primo modello di misurazione delle Sponsorizzazioni e Partnership culturali, già illustrato in una delle edizioni del Rapporto di Federculture. La buona notizia è che si sta lavorando alla seconda fase per sperimentare empiricamente questo modello applicandolo a 10 casi d'Impresa. Le variabili di misurazione sono 6: Comunicazione, Cultura organizzativa, Relazioni con gli Stakeholder, Performance, Territorio, Sostenibilità. Grazie al



contributo di *ALES, Confindustria Cuneo* e *A2A* – la prima Azienda che ha aderito a questa seconda fase – i Team dell’Università *IULM* e del Comitato *CULTURA + IMPRESA* stanno avviando il percorso di monitoraggio, ascolto e misurazione di Sponsorizzazioni Culturali di diversa natura: la possibilità di misurare questi interventi con un modello sperimentato, riconosciuto e reso disponibile ai settori dell’Impresa e della Cultura rappresenterà un altro incentivo a rafforzare le Partnership culturali.

Francesco Moneta

Imprenditore esperto di Comunicazione d’Impresa e istituzionale. Ha fondato The Round Table progetti di comunicazione www.theroundtable.it che opera principalmente nei settori Wine, Food & Tourism, nella Comunicazione associata alle Arti e alla Cultura, nel Brand Urbanism – il rapporto tra Imprese, Brand e Città – e nel Brand Heritage – cultura e identità d’Impresa. Nel 2013 ha fondato con Federculture il Comitato CULTURA + IMPRESA - di cui è Presidente – che ha lo scopo sviluppare e rendere più efficace il rapporto tra ‘Sistema Cultura’ e ‘Sistema Impresa’ attraverso le Sponsorizzazioni e Partnership culturali, le Produzioni culturali d’Impresa e l’Art Bonus d’Impresa.

Un nuovo modello di valutazione per l'impresa culturale



Marco Morganti

Banca Prossima è stata per 15 anni la sola istituzione finanziaria europea dedicata esclusivamente all'economia sociale. Nella mia esperienza di fondatore e di Amministratore Delegato, durata dal 2007 fino allo scorso luglio, due elementi mi appaiono importanti e chiari: da un lato **l'inadeguatezza dell'approccio bancario tradizionale** a un'economia basata sulla produzione di bene comune; dall'altro la necessità di creare *verso e con* il nostro mercato **schemi collaborativi e aggregativi**.

Una valutazione bancaria basata come d'abitudine sugli asset materiali – la patrimonializzazione, la prevedibilità e regolarità dei ricavi, la puntualità dei pagamenti effettuati dai committenti – si concentrerà sempre proprio sugli elementi “deboli” di un soggetto nonprofit, e di converso non ne riconoscerà il principale punto di forza: quella dimensione relazionale con la comunità di riferimento che si traduce in resilienza nei momenti di crisi. D'altro canto, le banche non “vedono” né considerano ciò che non sanno misurare con i loro strumenti di *rating*: circostanza questa che è particolarmente pesante per le organizzazioni impegnate nel settore culturale.

Dunque un approccio tradizionale non bastava, e nel 2007 lavorammo con le reti del Terzo Settore – così da cogliere più elementi e meglio generalizzabili – per costruire un modello di valutazione nuovo, più spostato sugli asset immateriali e su una visione prospettica, non statica dell'organizzazione. La qualità eccellente e costante del credito erogato in 15 anni di lavoro è poi venuta a confermare la bontà dell'intuizione e la sostenibilità del Terzo Settore. Ci trovavamo così a disporre di un modello via via più affidabile di valutazione, e soprattutto l'avevamo costruito in collaborazione con gli operatori. Si trattava però di uno strumento generalista, usato per valutare dalla cooperativa sociale alla fondazione, dall'associazione all'opera sociale delle Chiese, in tutti i settori in cui il nonprofit italiano opera: dall'ambiente all'istruzione, dai servizi socio-sanitario-assistenziali all'*advocacy*. E naturalmente alla Cultura e allo Spettacolo dal vivo, settore tradizionalmente più difficile e complesso da valutare di altri, ma ciononostante già importante per noi, visto che gli destinavamo poco meno del 10% del credito totale erogato da Banca Prossima.

Gli anni del Covid, richiamando l'attenzione pubblica sulla “sostenibilità difficile” del Terzo Settore e in particolare del mondo culturale, ma dando luogo a interventi salvavita, dunque a pioggia e non basati sulla sostenibilità, ci hanno incoraggiato a studiare un modello customizzato, da costruirsi

con lo stesso criterio di collaborazione e aggregazione del 2007. È nato così un progetto a due livelli che da un lato sollecitava i principali sistemi operanti nel settore – AGIS, Alleanza delle Cooperative, Federculture, Forum del Terzo Settore – a collaborare con la banca mettendo a disposizione “esperti ed esperienze” per un lavoro strutturato di lettura della sostenibilità, e dall’altra parte poneva le premesse per far corrispondere a una maggiore sostenibilità attuale e soprattutto prospettica un migliore accesso al credito.

Le 25 interviste individuali hanno rivelato un panorama molto vario, nel quale soggetti e segmenti si collocano più o meno avanti sulla strada della sostenibilità, ed emergono sei dimensioni critiche (Audience development, Innovazione, Management, Costi, Networking, Relazioni con gli stakeholder) scandagliate attraverso alcune decine di indicatori. Attribuendo pesi specifici a ciascuno di essi si ricavano quadri predittivi della sostenibilità, e quindi ci si mette in condizioni di erogare meglio il credito. È di tutta evidenza che uno strumento elaborato in convergenza con le reti di rappresentanza del nonprofit operante nella Cultura e nella produzione di Spettacolo dal vivo ha una doppia virtù: da una parte consente alla banca di impiegare meglio le sue risorse, mantenendo e migliorando lo standard di qualità creditizia tradizionale di Banca Prossima; dall’altra condiziona positivamente le organizzazioni ad aderire a schemi virtuosi. Banca e sistema si mettono così sulla stessa rotta e godono di benefici sinergici.





Non entrerò nel merito del modello, ma mi limiterò a un aspetto che mi ha molto colpito: è solo grazie al nuovo Giudizio Strutturato Cultura che un operatore di banca può pesare alcuni elementi organizzativi – lo stare in rete ottimizzando i cartelloni, l’aver affidato ruoli gestionali a persone di solida esperienza manageriale – che fanno la differenza in termini di sostenibilità. Attenzione a questo punto: neanche aspetti quasi ovvi come quelli che ho citato possono incidere sul giudizio finché non si prevedono le “caselline” per rilevarli e gli algoritmi per tradurli in punteggi. È un passo decisivo verso un dialogo tra operatori e finanza che sia vero, e non si limiti a petizioni di principio e buone intenzioni.

La finanza, però, non è solo banca; altri operatori sono stati invitati a prendere parte al progetto, aggiungendosi al primo cerchio dei promotori attraverso quella che abbiamo chiamato “stanza di dialogo”, alla quale hanno aderito Fondazioni bancarie, Finanziarie regionali e soggetti pubblici attivi nel finanziamento a fondo perduto o a debito del sistema nonprofit della Cultura e della produzione di Spettacolo dal vivo. Inizia un lavoro concreto, basato su un metodo condiviso che ci ha dato da sempre buoni risultati.



Marco Morganti

Laureato in Filologia rinascimentale a Firenze nel 1983, i suoi primi passi professionali seguono alcune fra le vocazioni di Firenze: turismo, arte e cultura. Nel 2000 viene chiamato in Poste Italiane ad occuparsi di progetti culturali e sociali. Nel 2003 segue Corrado Passera in Banca Intesa, sviluppando i primi progetti "sociali" di accesso al credito. Dal giugno 2006 inizia a studiare il progetto di una banca esclusivamente dedicata al non-profit. Banca Prossima apre i battenti il 5 novembre 2007, con Marco Morganti come Amministratore Delegato e dalla fine del 2011 anche Direttore Generale. Responsabile poi della Direzione Impact di Intesa Sanpaolo fino al 2022, attualmente è Senior Advisor for Impact di Intesa San Paolo.

Strane scelte di finanza pubblica nel settore dell'audiovisivo italiano



Celestino Spada

L'Associazione e la rivista *Economia della cultura* prestano da sempre una costante attenzione al ruolo delle imprese pubbliche e private e della produzione originale italiana, e dei relativi finanziamenti, nel broadcasting radiotelevisivo e, più in generale, nell'audiovisivo italiano.

Per esempio: nel **2016 il Tema del fascicolo n. 3** – “L'industria italiana del racconto nell'economia digitale” – è stato illustrato con il contributo di produttori di fiction, di fumetti e di animazione audiovisivi, e di editori librari che hanno proposto le loro scelte di prodotto e di investimento, e le relative problematiche, nel contesto competitivo nazionale ed europeo, illustrate dagli interventi di due ricercatori francesi: Pierre-Jean Benghozi e Philippe Chantepie.

Nel **2021 il Tema del fascicolo n. 2** – “L'industria della televisione e dell'audiovisivo italiano nel mercato nazionale ed europeo” – tornava su quanto già evidenziato cinque anni prima, registrando alcune novità maggiori: in particolare, il fatto che la gran parte delle imprese di produzione dell'audiovisivo italiano di maggiore successo presso il pubblico italiano e internazionale è stata acquistata o ha stretto accordi di partecipazione minoritaria con imprese e gruppi audiovisivi europei o internazionali. A partire dal 2015, riflesso italiano di un processo di aggregazione in corso a livello mondiale che interessa molti Paesi. In un intervento (di Giovanni Cocconi, un esperto, collaboratore dell'AGCOM) si notava che questa “stagione di caccia” dell'audiovisivo italiano evidenzia un problema che *“sembra parente stretto di quello che ha indebolito altri settori della creatività italiana come la moda e il lusso: la scarsa capacità finanziaria per crescere, la cronica difficoltà di cercare capitali sul mercato, la comprensibile urgenza di passare all'incasso appena possibile. Tra l'altro, in molti casi, i produttori indipendenti di fatto non sono più tali essendo stati acquisiti da gruppi stranieri, con l'effetto paradossale che gli incentivi fiscali italiani possono «premiare» imprese non più italiane”*. Siccome, come spesso accade, non è l'ottimismo a farci difetto, si concludeva con una *“buona notizia: che la nostra creatività e capacità produttiva sembrano avere mercato nell'era dello streaming”*.

Com'è accaduto e accade nella moda e nel lusso, quanto registrato nell'audiovisivo non ha indotto alcuna modifica delle politiche pubbliche italiane. Intanto, nel settore, su scala europea, e anche in Italia, un cambiamento maggiore si è avviato: l'ingresso dal 2014, in ciascun mercato nazionale (anche in Italia), delle piattaforme digitali (la più famosa è Netflix) sul

mercato dell'offerta in streaming di produzioni originali. Una scelta di investimenti e una strategia di offerta al pubblico tenuta ferma negli anni e incrementata come risposta alla doppia sfida posta dalla pandemia: da un lato, l'aumento della domanda di nuovi prodotti da parte dei consumatori, dall'altra, il lancio di nuove piattaforme di *streaming on demand* (Fonte: Ampere Analysis). Secondo questa fonte, Netflix si sta affermando come il più importante *commissioner* di nuovi contenuti script europei, sovvertendo le precedenti dinamiche di produzione del mercato audiovisivo dove, a guidare l'industria europea della creazione di contenuti e della produzione *theatrical*, sono state da sempre le principali emittenti di servizio pubblico (già nel 2020, Netflix aveva superato sia la BBC che la tedesca ZDF in termini di volumi di produzione di *originals*).

Può essere utile ricordare la potenza di fuoco, per così dire, dei media di servizio pubblico in questa competizione sui loro propri mercati: rispetto ai suoi partner la Rai dispone di risorse pubbliche intorno a 1.700 milioni di euro, contro gli oltre 8.000 delle radio e tv pubbliche tedesche, i 4.700 della BBC, i 3.000 dei francesi. L'entità del canone annuale in Italia è di 90 euro, di cui solo poco più di 74 effettivamente introitati dalla Rai, contro i quasi 140 della Francia e i 166 del Regno Unito. Importi unitari inferiori sono previsti solo in alcuni Paesi dell'Est, in Portogallo, in Grecia e in Albania, realtà non confrontabili con quella italiana.

Nel confronto con gli organismi di servizio pubblico dei principali Paesi europei per numero di abitanti, la Rai vanta la più ampia gamma di canali e di offerta e fa registrare le migliori performance di share. Se il confronto passa sul mercato interno, si rileva che Rai è saldamente leader negli ascolti e applica tariffe pubblicitarie più redditizie.

L'altro cambiamento maggiore in corso su scala continentale e in ciascun paese è nelle scelte di consumo del pubblico. L'offerta delle piattaforme digitali in streaming sulla Grande Rete si è affermata in competizione con quella delle Media Company tradizionali di servizio pubblico, che finora hanno trasmesso via broadcasting. Il Censis nel suo *55° Rapporto sulla situazione sociale del Paese* dà conto dell'ulteriore consolidamento di internet nella vita quotidiana degli individui e della svolta impressa dalla crisi pandemica anche in Italia: milioni di spettatori hanno modificato le proprie abitudini di consumo e rimodulato il proprio stile di vita in funzione di



una quotidianità sempre più mediata dall'interazione digitale affidata ai dispositivi mobili nelle mani pressoché di "tutti", dalla più tenera infanzia, in un contesto domestico e sociale sempre più multiscreen: il 58,6% degli italiani si è servito delle tecnologie digitali per provvedere alle proprie necessità, il 55,3% per mantenere relazioni sociali e il 55,2% per poter lavorare o per proseguire negli studi. Lo studio evidenzia, quindi, come ancora sussista un'ampia parte della società che resta esclusa dalla nuova realtà digitale in quanto non dispone o non si avvale dei mezzi necessari.

La televisione, a fronte dell'avanzata dello streaming, è riuscita finora a conservare una significativa centralità. Dopo il boom fatto registrare nel 2020, la platea televisiva è tornata a scendere, come negli anni pre-Covid. Il broadcasting televisivo nel 2021 raggiungeva il 74,5% della popolazione di più di 4 anni. Tuttavia, i parametri medi non tengono conto delle differenze anagrafiche: mentre circa il 90% delle persone con almeno 65 anni accende la tv quotidianamente, tra i 15 e i 35enni, sempre più attratti da offerte e modalità alternative a quelle dei tradizionali canali lineari, ossia dal *video streaming on demand*, lo fa solo il 53% (Auditel). Tale modalità di fruizione dei contenuti video, nel 2021, ha continuato a crescere e, stando alle dichiarazioni dei consumatori, la quota non-lineare raggiunge ormai il 48% dei comportamenti di fruizione (Ergo Research). Nello specifico, anche nel 2021 aumenta il numero degli abbonamenti in SVOD che supera, in Italia, i 15 milioni (+23%) che, in termini di penetrazione, rappresenta circa il 40% delle famiglie.

Nonostante quanto è attestato da queste e dalle altre rilevazioni che sono regolarmente fornite soprattutto dall'Osservatorio Europeo dell'Audiovisivo di Strasburgo, da noi non ha attirato una particolare attenzione una scelta che incide fortemente sulle risorse pubbliche investite nel settore: la scelta del Parla-

mento italiano che già nel 2014, col DL. 66/2014 convertito nella L. 89/2014 e nella successiva Legge di Stabilità per il 2015 (L. 190/2014), ha ridotto del 5% le somme destinate alla Rai conseguenti alla riscossione del canone di abbonamento. Uno storno dei proventi di una “tassa di scopo”, fra le poche e indiscusse nell’esperienza italiana, che con la Legge di Stabilità 2021 (L. 178/2020) è stato riproposto – è oggi in vigore e rischia di esserlo anche nel 2023 – destinandone una quota fissa (110 milioni annui) al Fondo per il pluralismo e l’innovazione, istituito presso il Ministero dell’Economia e delle Finanze e destinato ad assicurare fondi pubblici a imprese e attività editoriali private.

Questa scelta è stata tenuta ferma dalle maggioranze parlamentari e dai Governi succedutisi dal 2014, in questi anni non ha trovato contrasto nella Commissione Parlamentare di Vigilanza competente e continua ad essere ignorata dai media italiani, nonostante le difficoltà che questa sottrazione degli introiti da canone causa alla gestione della Rai alle prese con la concorrenza, difficoltà fatte di continuo presenti dagli organi di governo della concessionaria del servizio pubblico.

Celestino Spada

Vice-direttore della rivista Economia della cultura. Entrato nel 1968 alla Rai con un concorso, ha lavorato ai programmi educativi per gli adulti, ai rapporti con le Regioni nella segreteria del CdA, come dirigente ai programmi della Terza Rete televisiva, della sede Rai di Roma e dei programmi scientifici a RaiUno.

Dal 1991 al 1999 è stato responsabile delle ricerche sugli aspetti qualitativi dei programmi (Vqpt-Rai). Dal 2001 al 2007 ha insegnato Economia della televisione alle Facoltà di sociologia Cesare Alfieri di Firenze e di Roma, Università La Sapienza. Ha collaborato al Rapporto sull’economia della cultura in Italia 1980-1990, curato da Carla Bodo, prodotto dall’Associazione per l’Economia della Cultura (1994), e ha curato con Carla Bodo il Rapporto sull’economia della cultura in Italia 1990-2000, prodotto da AEC e edito nel 2004.

La rilevanza della fruizione ibrida



Remo Tagliacozzo

In un momento come quello che stiamo vivendo, dove sempre di più il mondo digitale si fonde in un unico modello con quello fisico, assomigliandogli sempre più, per le aziende è diventato fondamentale investire sempre di più nella tecnologia per riuscire a far evolvere il modello di una nuova realtà in cui la dimensione virtuale e fisica possano coesistere in un linguaggio e con una forma simile. Di conseguenza è necessaria una radicale evoluzione del modello gestionale ed organizzativo per le aziende, perché quando si investe in digitale questo non avviene solo per una visione strategica ma anche tattica che trasforma il concetto stesso di costo tecnologico di tipo Capex ad Opex, cioè da investimento a spesa operativa.

Esperienza ibrida è oggi una delle parole chiave dell'innovazione digitale delle aziende e riguarda il coinvolgimento dei consumatori nelle due dimensioni, online e offline, in una visione sempre più *phygital* "fisico e digitale".

Questo nuovo modello è stato accentuato perché reso indispensabile durante il lockdown imposto dalla Pandemia Covid 19 nel periodo 2020-2021, per reagire attivamente e virtuosamente con una serie di iniziative che permettessero di partecipare alle medesime attività *da remoto*, data l'impossibilità della presenza fisica.

In tal senso, quello che era una costrizione dettata dal "lockdown", si è tradotta in un'opportunità che ha permesso di accelerare l'adozione di soluzioni digitali che da temporanee e obbligatorie sono divenute permanenti e indispensabili.

L'investimento nelle più recenti tecnologie, finalizzate a tale fruizione di un nuovo modello digitale, è oggi un elemento imprescindibile ed è da considerare interdisciplinare e multisettoriale. In particolare per i servizi culturali, l'investimento in tecnologia digitale è classificabile come servizio di tipo essenziale. In tale direzione, gli effetti della crisi pandemica hanno stravolto non solo i piani organizzativi di mostre ed eventi, ma anche i diversi piani strategici che sviluppano la filiera culturale, determinando il crollo delle entrate commerciali e la richiesta da parte degli utenti di nuovi modelli "ibridi" di tipo digitale sì, ma corrispondenti sempre a quelli fisici e reali. Questo scenario è supportato dal rapporto annuale Federculture 2022, che evidenzia il recupero nel 2021 della spesa nel settore culturale, a seguito del forte calo registrato nel 2020; al contempo, l'analisi sottolinea una variazione del -40,1% registrata tra 2019 e 2021 in relazione ai servizi ricreativi e culturali. Un

crollo significativo è emerso per di più in ambito museale, dove la fruizione tra 2019-2021 ha subito un forte calo del -72%, passando da 18,2 a 5 milioni.

Le conseguenze della pandemia sono state così significative da apportare delle notevoli modifiche sulle modalità di fruizione delle esperienze culturali, spettacoli ed eventi, per cui nei prossimi anni ci si aspetta un'ulteriore crescita nel settore.

Per le ragioni finora evidenziate, ora più che mai, risulta essenziale procedere in tale direzione a sostegno della fruizione ibrida, perseguendo un fondamentale obiettivo: assicurare la salvaguardia del patrimonio culturale e ottenere la più ampia adesione dei cittadini all'esperienza culturale, garantendo un progetto in ottica di ascolto e soddisfazione dei fruitori del servizio.

Con uno sguardo sulla realtà attuale, l'evoluzione digitale a sostegno della fruizione ibrida continua ad essere un driver fondamentale per le attività strutturate relative alla gestione del cambiamento verso **innovazione** e **sostenibilità**, coerentemente alla considerazione per cui l'UNESCO individua il settore cultura come quarta direttrice della sostenibilità.

È evidente: si sta parlando di un profondo processo di *change management* per le aziende del settore, di una radicale cultura del cambiamento di processi, modelli organizzativi e di come fare azienda. Tale evoluzione va di pari passo con la *digital transformation* e individua almeno 3 obiettivi strategici strettamente correlati: Benessere delle Persone, Orientamento al Cliente, Innovazione e Sostenibilità, i pilastri che sostengono la vita aziendale e la sua evoluzione verso un modello di gestione attuale ed estremamente flessibile.

Gestire l'aspetto umano, ovvero condurre le persone verso nuovi obiettivi e consuetudini, risulta l'aspetto più delicato e fondamentale, quasi antropologico per cui è necessario che ciascuna attività metta al primo posto il benessere delle persone che vi lavorano, dalla piccola alla media e grande azienda. Non si tratta soltanto di tutelare i lavoratori che operano in questo settore, ma di valorizzarne l'apporto attraverso un insieme integrato di azioni. Intensificare il ruolo della cultura e renderla il motore di sviluppo economico e sociale, implica promuovere il lavoro culturale al fine di assumere una funzione strategica per il futuro del paese.

Tale approccio orienta i lavoratori alla soddisfazione del cliente in termini di esperienza e di qualità dei servizi erogati, nella

modalità migliore di fruizione, anche con il supporto della tecnologia (Innovazione) e senza sprechi né danni all'ambiente (Sostenibilità).

Si tratta certamente di obiettivi strategici realmente perseguibili che altresì delineano grandi opportunità per consentire il miglioramento e l'evoluzione di processi e prodotti attraverso l'adozione di nuove tecnologie a supporto dell'esperienza fisica, tramite l'implementazione di una strategia che garantisca un'interazione responsabile e sostenibile con l'ambiente.

La corrispondenza tra tradizione e innovazione è estremamente attuale ed è resa possibile dall'ausilio di infrastrutture digitali complete. Si tratta di un modo unico e nuovo, per valorizzare il patrimonio culturale con il supporto di tecnologie nuove come l'AI (intelligenza artificiale), la Blockchain ed il Metaverso, ma anche piattaforme "cloud computing", che tutte insieme creano quel "framework tecnologico" alla base di un nuovo sistema informativo aziendale digitale, volto ad arricchire l'esperienza emozionale offerta a visitatori e ad avvicinare alla cultura nuovi target di utenza, grazie all'appeal esercitato sulle nuove generazioni dall'utilizzo delle più recenti tecnologie multimediali consone al loro linguaggio.

Uno degli elementi principali del processo di trasformazione digitale deve necessariamente riguardare i dati.

Il reale cambiamento in ambito organizzativo e la conseguente innovazione ne richiedono un'efficiente gestione, non come fattore puramente tecnico, ma come un pilastro strategico di business, specialmente oggi, dato l'avvento della digitalizzazione che ha reso le informazioni pressoché sconfinite. Dati in forma sempre più vasta e complessa, molto eterogenei e poco integrati necessitano di un modello di gestione radicale, oltre che di una "data Strategy" e "data governance" che ne determinano le regole di funzionamento in un sistema sempre più complesso.

Per rendere possibile un'effettiva innovazione l'approccio deve essere basato sui dati, in maniera imprescindibile, qualsiasi sia la forma e la sorgente degli stessi, così da avere un'analisi del comportamento dei nostri visitatori, dei clienti degli spazi espositivi o semplicemente dei fruitori degli stessi, che ci permetta di capire in modo rapido e veloce come essi impattano poi sulle strategie operative dell'azienda.

Come possiamo ambire a tecnologie di inclusione fisica e digitale, quale ad esempio il Metaverso, se le aziende non

hanno modelli di gestione operativa efficienti ed efficaci, allineati alla nuova epoca digitale? Come ci si può approcciare il Metaverso se non si è capaci di avere analisi dei dati di sintesi dei propri utenti e clienti e questi non sono altresì utilizzati dalle funzioni aziendali con un sistema informativo integrato?

Per assicurare una reale ed effettiva innovazione della propria azienda culturale e garantire una posizione in linea con i nuovi modelli nello scenario esistente è inevitabile considerare quanto affermato finora e decidere di adottare “un nuovo modello di gestione digitale dell’azienda”.

Per farlo, non basterà più semplicemente raccogliere i dati, ma è vitale analizzarli e utilizzarli ad ausilio delle strategie del *top management* ma anche come strumenti di supporto alle linee operative stesse, per decisioni rapide, efficaci e soprattutto efficienti; per tale ragione l’approccio delle aziende che intendono intraprendere un processo significativo di innovazione digitale è da considerarsi necessariamente “*data driven*”.

Questo scenario è certamente una grande opportunità dalla quale trarre vantaggio ma occorre tenere a mente che deve essere efficacemente sostenuta. Oltre alle idee innovative, le capacità gestionali e organizzative, sarà forse necessario superare le classiche fonti di finanziamento per garantire delle concrete prospettive future. Questo implica che, anche in ambito culturale, hanno rilievo gli elementi finanziari da non considerare in termini superficiali. È necessario valutare se tale dimensione richieda un’analisi approfondita in considerazione delle particolari finalità del mondo culturale e delle molteplici utilità che un investimento può arrecare.

È inevitabile il richiamo a nuove misure di incentivazione mutuandole da altri settori, ovvero l’eco bonus edilizia o più comunemente chiamato il 110%, con cui si potrebbero detrarre gli investimenti sostenuti per sistemi di gestione aziendale e digitale (es. ERP, CRM, Dashboard gestionali, Piattaforme digitali etc.)

Tale incentivo potrebbe mettere in condizioni le aziende, anche quelle più piccole, di dotarsi di strumenti di *data management* per produrre e presentare progetti in ambito culturale ed artistico superando la barriera culturale, in termini di natura aziendale e di essere in grado di dotarsi degli strumenti migliori per sfruttare le potenzialità del nostro patrimonio culturale.

Questa competitività “dal basso” delle aziende, dalle più piccole a quelle più grandi, in un settore caratterizzato da realtà minuscole, può divenire un motore per lo sviluppo e la crescita del paese, secondo un approccio basato su un modello gestionale resiliente ed innovativo.

In tale ottica, sarebbe opportuno promuovere un *bonus* digitale a supporto della dimensione gestionale dei dati, al fine di garantire una fruizione culturale inclusiva ed ottimale.

Tale impulso potrebbe risultare decisivo per soddisfare altresì il cambio radicale di esigenze, aspettative e comportamenti dei clienti avvenuto in poco tempo, rivelando uno scenario in cui sarà necessario sempre più ottimizzare la *customer experience*, per la massima soddisfazione dell’esperienza del cliente, tenendo bene a mente che il fine ultimo sarà sempre quello di garantire il benessere di quest’ultimo.



Remo Tagliacozzo

Ha sviluppato il suo percorso professionale in contesti multinazionali, prima in Shared Medical System Italia (SMS -HS) e poi per la divisione Health Service di Siemens. Dal 2004 al 2008 ha ricoperto il ruolo di Cfo e poi di Ceo di Ter SpA, nel settore Itc per poi essere nominato Amministratore unico, Consigliere delegato e Compliance Officer in numerose società del settore Itc. Dal 2017 fino a gennaio 2022 è stato Amministratore Delegato di Zètema Progetto Cultura, società partecipata al 100% da Roma Capitale, che tra le numerose attività gestisce la rete dei musei civici, attività e servizi culturali e turistici ed organizzazione eventi culturali. Obiettivo dichiarato del suo mandato come Amministratore Delegato di Zètema è stato il riposizionamento dell'Azienda nel mercato di riferimento, quale brand culturale distintivo e riconosciuto, attraverso un Piano di Change fondato su 4 pilastri: ORGANIZZAZIONE – GESTIONE – LEADERSHIP – PERSONE che sono stati oggetto di elaborazione interna di modelli specifici. Da febbraio 2022 è Amministratore Unico di Acquario romano S.r.l società in house dell'Ordine degli Architetti di Roma e provincia, che ha il compito di realizzare le attività di Casa dell'Architettura.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Gli altri partecipanti ai tavoli



ANDREA ABODI

Laureato alla LUISS in Economia e Commercio. Ha iniziato la sua carriera da manager nel 1987 ricoprendo il ruolo di direttore marketing in Italia della multinazionale americana IMG – International Management Group. Co-fondatore di Media Partners Group, ha vissuto molteplici esperienze: da consigliere di amministrazione di CONI Servizi Spa a Presidente di Astral SpA, Arcea SpA e della Lega Nazionale Professionisti Serie B. Attualmente è Ministro per lo Sport del governo Meloni. Fino ad assumere la nuova carica è stato Presidente dell'Istituto per il Credito Sportivo e Consigliere dell'Associazione Bancaria Italiana, oltre a ricoprire le cariche di Vicepresidente della Fondazione Giovanni Paolo II per lo sport, della Fondazione Giulio Onesti e dell'Associazione Culturale Mecenate 90, e quelle di Consigliere dell'Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A. e di Special Olympics Italia.

MATTIA AGNETTI

Dirigente responsabile della gestione dei Musei Civici di Venezia. Da maggio 2009 a dicembre 2012 è stato Presidente e Amministratore Delegato di SMINT-Servizi Museali Integrati srl, società strumentale di Fondazione per lo sviluppo commerciale e l'attività di impresa (gestione di caffetterie e bookshop museali, sviluppo del merchandising e dell'hosting di eventi). Per circa 6 anni fino al settembre 2008 ha lavorato a Vienna come Vice Direttore e Project Manager del Segretariato del Programma comunitario INTERACT. Laureatosi in Scienze Politiche a Padova ha studiato all'ENA di Parigi e all'Université Libre de Bruxelles. È membro della Giunta Esecutiva di Feder-culture (Federazione Servizi Pubblici, Cultura, Turismo, Sport e Tempo Libero).

ADALGISO AMENDOLA

Ordinario di Economia Politica dal 1987, è Direttore del Centro interdipartimentale di Economia del Lavoro e di Politica Economica dell'Università di Salerno e componente del Comitato Scientifico del CUEBC di Ravello. È autore di monografie e di numerosi saggi sui temi dello sviluppo, delle diseguaglianze e dell'economia della cultura.

SILVIA ANGELI

Economista, Growth and Innovation Advisor, Fashion&Luxury Manager nel settore moda e cultura. Laureata in Economia per le Arti, Cultura e Comunicazione presso l'Università Bocconi e diplomata in Pianoforte presso il Conservatorio F. Morlacchi di Perugia. È stata Investment Manager di fondi di Mezzanino e Private Equity. È stata Direttore Generale di Neil Barrett, marchio del segmento high luxury. Attualmente è Advisor strategico per aziende della moda italiane e internazionali. Advisor per Mediobanca nelle aree Corporate Finance e Business Development. Advisor per Banca Intesa su progetti strategici di Finanza di Impatto a favore del settore cultura, turismo e digitalizzazione. Coordinatrice per Banca Intesa Direzione Impact del Comitato Cultura, per l'elaborazione di un modello di valutazione specializzato – il Giudizio Strutturato Cultura (GSC) – che raffina la capacità di diagnosi del merito di credito che individua gli aspetti intangibili e gli elementi predittivi della sostenibilità. Coordinatrice per Banca Intesa Impact del Comitato "Via Italiana" per il disegno di nuove strategie mirate a sviluppare un "turismo di precisione" attraverso l'utilizzo di AI & Big Data. Co-fondatrice di Opera Futura, primo osservatorio italiano indipendente dell'opera lirica per la costruzione di nuovi modelli e strategie per il rilancio e la crescita sostenibile del teatro d'opera di domani.

ANTONIA AUTUORI

Laurea in Scienze dell'Informazione, ha lavorato in IBM a Milano e a Roma, dal 1996 amministratore delegato della Michele Autuori srl, agenzia Marittima e casa di spedizione. Presidente della Fondazione della comunità Salernitana dal 2015. È stata Presidente dell'associazione di aziende storiche familiari campane 'I Centenari' che nasce nel 2001 dalla volontà di alcuni imprenditori campani, titolari di aziende familiari ultracentenarie, di promuovere e tutelare le aziende di più antica tradizione. (www.assocentenari.it). Consigliere camerale e membro di giunta della CCIAA di Salerno dal 2016 al 2022, consigliere di Assifero, associazione che raggruppa le fondazioni di erogazione, Probo Viro di Confindustria Salerno, Presidente dell'associazione Stella Maris e consigliere della Federazione Nazionale Stella Maris che operano nell'ambito del Welfare della gente di mare. È socia di WISTA, associazione internazionale che raggruppa donne a vario titolo coinvolte nello shipping e da più di un decennio socia della Fondazione Marisa Belisario.

STEFANO BAIA CURIONI

Professore associato al dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università Bocconi di Milano. Direttore del centro di ricerca interdipartimentale ASK (Art, Science, Knowledge) della Bocconi e direttore della Fondazione Palazzo Te a Mantova, consigliere di amministrazione del Museo Nazionale della Pinacoteca di Brera e della Fondazione Ratti di Como. Sul piano della ricerca, dopo aver studiato l'evoluzione dei mercati finanziari italiani, collaborando con Banca d'Italia, ha lavorato sul processo di trasformazione del sistema della musica operistica nel XIX secolo (Mercanti dell'Opera. Storie di Casa Ricordi, il Saggiatore, Milano 2012), sui processi di globalizzazione del sistema dell'arte contemporanea (Cosmopolitan Canvases, Oxford Un. Press, 2015, rubrica Unvisible Subjects su Flashart 2021), e ha svolto attività pubblicistica, di studio e consulenza sul campo riguardo alla progettazione e alla gestione di fondazioni, musei e siti archeologici italiani (tra gli altri: Fondazione Corriere della Sera (2000); Museo delle Navi di Pisa (2004/5), Arg e Bam Iran (2004); Hangar Bicocca (2006/7), Soprintendenza Archeologica di Roma (2008), Bergamo e Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023 (2021 e 2022).

Nel corso di questi studi ha servito nel comitato scientifico e nei consigli di amministrazione di diversi organismi pubblici e privati: comitato scientifico del Centro Internazionale di Palazzo Te (2009-2012); Presidente del Centro internazionale di arte e cultura di Palazzo Te (2016-2018); di Fondazione La Raia (dal 2014); membro del Consiglio Superiore dei Beni Culturali (2015-16); Fondazione Piccolo Teatro (dal 2012 al 2020). È stato inoltre consigliere del Ministro Franceschini per la riforma dei musei statali (2014/15); presidente della commissione per la nomina di Capitale Italiana della Cultura (2018 e 2020); membro del management committee del Global Consortium for Heritage Conservation creato dall'Università di Yale (dal 2016-2018); presidente della commissione di selezione dei direttori dei musei nazionali di seconda fascia (2022) e del Museo civico del Novecento a Milano (2022).

PIER FRANCESCO BERNACCHI

È il presidente in carica della Fondazione Nazionale Carlo Collodi, per la quale è stato anche Segretario Generale dal 1994 al 2015. Laureato in Scienze Politiche, Bernacchi è stato a lungo manager di spicco di ospedali, nonché del servizio sanitario nazionale sin dalla sua costituzione. Dal 1989 è stato direttore generale di importanti centri termali a Montecatini Terme, Castellamare di Stabia e Chianciano. Attualmente continua l'attività di consulente per strutture termali internazionali.

CLAUDIO BOCCI

Presidente dell'Associazione Cultura del Viaggio, che organizza a Roma, sin dal 2008, il Festival della Letteratura di Viaggio. Presidente Comitato Scientifico Master in 'Gestione del Patrimonio Mondiale e Valorizzazione dei Beni e delle Attività Culturali' UNINT-Università Internazionale, Roma. Già Direttore Federculture, già Consigliere Delegato del Comitato Ravello Lab.

ALESSANDRO BOLLO

Esperto di management culturale è Presidente di Officina della Scrittura e Senior Project Manager della Fabbrica del Vapore di Milano. Precedente è stato direttore della Fondazione Polo del '900 di Torino e presidente di Kalatà impresa sociale. È stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo per circa venti anni. È docente presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale sui temi dell'economia e delle politiche della cultura, della progettazione e del management culturale. Ha collaborato alla candidatura di Matera a Capitale Europea della Cultura per il 2019 facendo parte del comitato tecnico e coordinando la redazione del dossier finale di candidatura. Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia, dal 2018 della rivista Economia della Cultura del Mulino.

FABIO BORGHESE

Fondatore e direttore di Creactivitas-Creative Economy Lab. I suoi interessi di ricerca e le sue competenze professionali sono focalizzati sull'economia della conoscenza, la creazione d'impresa, lo sviluppo locale a base culturale, i processi di open innovation e le metodologie design oriented nell'ambito delle industrie culturali e creative. Ha insegnato Marketing e gestione degli eventi presso l'Università degli Studi di Salerno, dal 2009 al 2017 ed è stato membro del comitato scientifico di Ravello Lab International Forum. È consulente di Gesac Spa, società che gestisce l'Aeroporto Internazionale di Napoli per la quale ha ideato e coordinato il progetto culturale SLOT Creative Hub e i progetti di open innovation: The SMART Project e Airport Access Hack che si sono aggiudicati il premio SMAU Innovazione. Collabora con il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, Federculture, Fondazione Symbola, ADI Associazione per il Disegno Industriale e Città della Scienza.

FRANCO BROCCARDI

Dottore commercialista. Esperto in economia della cultura, *arts management*, gestione e organizzazione di istituzioni culturali e di mercato dell'arte, è consulente e revisore di musei, teatri, gallerie d'arte, fondazioni, festival, associazioni culturali e istituzioni, tra cui Federculture, ICOM, ANGAMC-Associazione Nazionale Gallerie di Arte Moderna e Contemporanea, AWI-Art Workers Italia, ALES, ADEI-Associazione degli Editori Indipendenti.

ANTONIO CALABRÒ

È Senior Vice President Affari Istituzionali e Cultura di Pirelli, Presidente di Museimpresa e Fondazione Assolombarda, oltre a essere Vicepresidente Unione Industriali di Torino e Presidente dell'Advisory Board Territoriale di UniCredit Lombardia. Giornalista e scrittore, tra i suoi ultimi libri: "L'impresa riformista", "Oltre la fragilità" e "L'avvenire della memoria".

MARIAFEDERICA CASTALDO

Storica del teatro formatasi tra Napoli e Parigi è Presidente e Direttore Artistico della Fondazione Pietà de' Turchini, di cui è socia fondatrice. Nella sua funzione cura la programmazione artistica e culturale, i progetti editoriali e i percorsi formativi, i progetti europei. Nel 2003 ha fondato la casa editrice Turchini Edizioni per la quale dirige le tre collane editoriali: Saggi, Partiture, Storia della Musica dal '500 al '900. Nel 2012 ha dato vita all'ensemble giovanile Talenti Vulcanici, insignito del Premio Abbiati, come migliore iniziativa musicale del 2019. Dal 2021 è nel direttivo di Federculture.

LUCIA CHIATTI

Direttore del Consorzio Marche Spettacolo è anche DG della Fondazione Pergolesi Spontini di Jesi. Si laurea nel 2001 in Economia e Commercio presso l'UNIVPM con una tesi dal titolo *La gestione economico-finanziaria delle fondazioni lirico-sinfoniche. Il caso del Teatro alla Scala*, nel 2004 si diploma in Canto Lirico presso il Conservatorio "G. Rossini" di Pesaro. Ha approfondito i temi della gestione delle aziende culturali presso l'Università "L. Bocconi" di Milano. Ha collaborato al Corso di Laurea "Management della musica e dello spettacolo" presso la Facoltà di Scienze delle Comunicazioni dell'UNIMC e tenuto lezioni di 'Diritto dello spettacolo' presso l'ABAMC.

DOMENICO CREDENDINO

Impegnato dal 1981 al 2020 come Funzionario del Ministero dell'Interno, dal 2020 ricopre la carica di Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana, una delle 86 fondazioni di origine bancaria in Italia. La sua esperienza in ambito delle Fondazioni comprende gli incarichi di Componente ACRI Consulta del Sud, Componente ACRI Comitato Piccole e Medie Fondazioni, Membro del Comitato di Ascolto, Confronto e Approfondimento dell'Impresa Sociale "Con i Bambini" e Presidente dell'Organismo Territoriale di Controllo Campania e Molise per il Terzo Settore. Dal 2012 al 2021 è stato Vice Presidente Vicario di Fondazione della Comunità Salernitana ONLUS. Nel 2009 consegue la laurea in Scienze Turistiche e, da sempre vicino al mondo dello sport, è stato Presidente Provinciale CSI Salerno e dal 2009 a febbraio 2021 ha ricoperto, altresì, la carica di Consigliere Nazionale del Centro Sportivo Italiano.

ANGELO LORENZO CRESPI

Direttore scientifico di Valore Italia (Centro Internazionale di Formazione e Ricerca per il restauro e la valorizzazione del Patrimonio culturale), si interessa da molti anni di gestione dei beni culturali e di arte contemporanea. Ha scritto saggi e pamphlet, curato mostre ed eventi, partecipando come presidente o consigliere ai board di importanti istituzioni culturali italiane. Attualmente siede nel consiglio di amministrazione del Piccolo Teatro di Milano e della Fondazione ADI-collezione Compasso d'oro.

UMBERTO CROPPI

Presidente di Fondazione La Quadriennale di Roma. Direttore di Federculture. Consulente per la Comunicazione e il management culturale, già Presidente di Federculture Servizi srl; è stato Direttore Generale della Fondazione Valore Italia e Direttore Editoriale e Amministratore Delegato della Casa Editrice Vallecchi Spa di Firenze. È stato docente a contratto per il corso "organizzazione degli eventi", presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione, La Sapienza di Roma; insegna nel Master "Management, promozione, innovazioni tecnologiche nella gestione dei beni culturali", Università RomaTre. È stato assessore alle Politiche Culturali e alla Comunicazione del Comune di Roma.

MARCELLO D'AIUTO

È avvocato penalista e dottore di ricerca in procedura penale. È autore di diverse pubblicazioni tra cui: *Le dichiarazioni autoindizianti* (Digesto della procedura penale, Giappichelli, 2013), *La riparazione dell'errore giudiziario* (in *L'errore giudiziario*, Giuffrè, 2020). Dal 2019 è Segretario della Camera penale di Vallo della Lucania. Dal 2014 è Presidente della Fondazione Alario per Elea-Velia.

MARCO D'ISANTO

Dottore Commercialista in Napoli, esperto di Terzo Settore e consulente di Imprese e istituzioni culturali. È componente della Commissione Legislativa Federculture, Docente di Master universitari. È editorialista del Corriere del Mezzogiorno, membro del comitato di redazione della Rivista A & S: Autore di articoli per il Giornale delle Fondazioni, Ag Cult Letture Lente, Vita Non Profit, Rivista Impresa Sociale, ed è stato promotore di numerosi convegni sull'inquadramento giuridico degli enti culturali, sportivi e degli Enti Non Profit. Autore di numerose pubblicazioni.

RICCARDO ERCOLI

Laureatosi in Economia & Management all'Università LUISS Guido Carli di Roma e Master presso l'Università Cattolica di Milano, inizia il proprio excursus professionale a Londra presso BP-British Petroleum come analyst nel settore dei derivati per il jet fuel. Successivamente all'esperienza inglese, torna in Italia e avvia la start up di Aditus srl, società per la gestione dei servizi integrati per musei e parchi archeologici in Italia con l'obiettivo di innovazione, valorizzazione e digitalizzazione.

PIERPAOLO FORTE

Insegna Diritto amministrativo ed Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli studi del Sannio di Benevento. È Consigliere di Amministrazione del Parco Archeologico di Pompei. Autore di una sessantina di pubblicazioni scientifiche, è stato, tra altro, consigliere giuridico del Ministro per i beni e le attività culturali, esperto presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, componente della Conferenza Regionale sugli appalti e sulle concessioni della Regione Campania, membro del Comitato scientifico del Consorzio interuniversitario ALMALAUREA, componente del comitato tecnico del Consorzio interuniversitario CINECA, consigliere di amministrazione della Fondazione Maggio Musicale Fiorentino, della Fondazione C.I.V.E.S., che gestisce il Museo Archeologico Virtuale (MAV) di Ercolano, della Fondazione Antonio Morra Greco di Napoli, Presidente della Fondazione Donnaregina per le arti contemporanee, che gestisce il Museo Madre di Napoli.

VITTORIO FRESA

Laureato in Economia alla Parthenope di Napoli, Master in Economia dello Sviluppo c/o Stoà di Ercolano. Si è occupato dei temi dello sviluppo lavorando nella struttura che si occupa di Incentivi alle Imprese in Invitalia.

PIERCIRO GALEONE

Direttore di IFEL (Istituto per la finanza e l'economia locale-Fondazione Anci). È Vicepresidente della Fondazione Giulio Pastore e della Fondazione Internazionale Don Luigi Di Liegro. Ha svolto attività di ricerca presso il Centro "Vittorio Bachelet" della Luiss-Guido Carli, ha insegnato presso la stessa Università (scienza dell'amministrazione pubblica, sistemi amministrativi comparati, diritto degli enti locali) e ha ricoperto il ruolo di Segretario Generale della Fondazione Cittalia-ANCI Ricerche".

MONICA GATTINI BERNABÒ

Milanese, opera nel mondo della cultura e dello spettacolo dal vivo, prioritariamente in campo teatrale, dove, come manager, ha diretto teatri di produzione, festival, teatri comunali, ricevendo negli anni diversi premi e riconoscimenti. Ha presieduto Associazioni teatrali a livello nazionale, partecipando a commissioni ministeriali per lo spettacolo. Oggi è presidente nazionale dell'Associazione per la formazione artistica e direttore generale di Fondazione Milano, un Ente con quattro Scuole di alta formazione nel campo della musica, del teatro, del cinema e audiovisivo e delle lingue applicate, che oggi rilasciano titoli universitari triennali e magistrali e formano giovani provenienti da tutta l'Italia e da tanti paesi stranieri.

FABRIZIO GROSSINI

È Direttore Business Development di ENGIE Solution in Italia. Si occupa di operazioni straordinarie e di sviluppo di progetti in ambito di transizione energetica e decarbonizzazione. In ENGIE dal 2000 ha svolto incarichi di crescente responsabilità principalmente nelle aree corporate finance e di operazioni di M&A. Laureato in Bocconi nel 1990, dopo aver lavorato in società di consulenza per 5 anni assume il ruolo di head of controller di un importante gruppo multinazionale americano specializzato nei rifiuti. Nel 2000 entra nella galassia ENGIE con incarichi crescenti in ambito operazioni straordinarie. In rappresentanza di ENGIE ha ricoperto incarichi di CEO in alcune società controllate ed ha ricoperto ruoli diversi in vari consigli di amministrazione.

NICOLETTE MANDARANO

Storica dell'arte, esperta in comunicazione digitale del Patrimonio culturale, è Digital media curator delle Gallerie Nazionali di Arte Antica. Insegna *Social Media Communication* (IULM Milano), *Multimedialità dei Beni culturali* (Accademia Belle Arti Frosinone) e *Tecnologie per la valorizzazione e la comunicazione del Patrimonio Culturale* (Sapienza, Scuola di Specializzazione Beni storico-artistici). Autrice di *Musei e media digitali*, Carocci, 2019.

LUCIANO MESSI

Direttore della Rete Lirica delle Marche, è Presidente di Associazione italiana dei Teatri di Tradizione e Vicepresidente di FEDERVIVO dal 2020. Fino al 2022 è Sovrintendente dello Sferisterio di Macerata. Organizza e dirige le principali aree della macchina teatrale innovando profondamente il processo produttivo, con risultati sempre crescenti per pubblico, critica e gestione. Pone più volte le sue competenze al servizio del sistema nazionale, anche sul rinnovo del CCNL Teatri. Coordina la task force della lirica per fronteggiare l'emergenza COVID. Nel 2020 si guadagna il riconoscimento di ClassicVoice come una delle dieci personalità più rilevanti del mondo della musica.

COSTANZA MESSINA

Laureata in Giurisprudenza e specializzata in *heritage management, landscape e cultural planning*, dal 2020 è consulente Federculture per "capitale italiana della cultura" in Sicilia. Già vicesindaco e assessore ai Beni Culturali e Ambientali del Comune di Noto, consulente del sito Unesco del Val di Noto, MATTM, Regione Siciliana, opera con PA, terzo settore, università, imprese, privati. Nel 2004 ha ideato il "Festival del Paesaggio". Nel 2022 ha co-fondato "Action Directe Sahel" Italia, EPS di cui è vicepresidente.

PATRIZIA MIGGIANO

Si laurea in Scienze Filosofiche nel 2012, presso l'Università del Salento. Dal 2019, è dottoranda di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali della medesima università e, dal 2022, assegnista post-doc. Nell'ambito della sua ricerca, si occupa di metodologie di ricerca geografica visuale, con una particolare attenzione al cinema documentario come strumento per il racconto dei patrimoni culturali, dei territori e delle culture locali.

PATRIZIA NARDI

Storica dell'età contemporanea, dottore di ricerca in Storia moderna e *public historian*, dal 2010 si occupa di alta progettazione per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale. Ha svolto un'intensa attività di ideazione e coordinamento di progetti di candidatura sulla Convenzione UNESCO 2003, il più rilevante tra i quali ha prodotto il riconoscimento delle Feste della Rete delle grandi macchine a spalla, indicata dal Comitato Intergovernativo come "modello e fonte di ispirazione" e unica Best Practice italiana per la Convenzione 2003. Ha coordinato il gruppo italiano di lavoro per l'iscrizione al Registro Internacional de Memoria del Mundo UNESCO 2014-2015 dell' "Obra de Fray Bernardino de Sahagun: Códice Matritense y Códice Florentino". Coordina e indirizza i progetti di "Prospettiva UNESCO" della Rete italiana delle manifestazioni della Settimana Santa e del saper fare e arte musicale della Fisarmonica di Castelfidardo. Ha indirizzato di recente un progetto di salvaguardia per le rete delle Rievocazioni Storiche Toscane e ha ispirato, nel ruolo di Referente dell'Elemento Rete delle Macchine, l'emendamento alla L.77/2006 in favore del finanziamento pubblico alla salvaguardia del patrimonio immateriale UNESCO italiano e l'emendamento che ha istituito presso il Ministero della Cultura l'Osservatorio Nazionale per la Salvaguardia del Patrimonio Immateriale UNESCO.

GIOVANNI PADULA

Economista urbano, fondatore di CityO, società di ricerca e consulenza attiva dal 2002. Dall'agosto 2022 è direttore generale della Fondazione Matera Basilicata 2019, l'organismo che ha gestito il processo di Capitale Europea della Cultura. È docente a contratto presso la LIUC con un corso – Economics and the City – sull'economia delle città e sull'analisi economico finanziaria dei progetti di investimento in infrastrutture culturali. È specializzato nella valutazione dei progetti culturali e dei benefici economici e sociali che ne derivano, utilizzando strumenti che vanno dallo studio di fattibilità, all'analisi di impatto economico, alla stima del ritorno sociale dell'investimento.

PIETRO PETRAROIA

Già Soprintendente per i beni artistici e storici e poi Direttore generale per la Cultura presso Regione Lombardia, è docente a contratto di Legislazione dei beni culturali all'Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano). Si occupa di conservazione dei beni culturali, museologia, sviluppo locale e valorizzazione dell'eredità culturale con processi partecipativi. È consulente del Ministero della Cultura, A.D. di 'Cultura Valore Srl', direttore de 'Il Capitale culturale (<http://bit.ly/2IhE1SP>).

DANIELA PICCONI

Daniela Picconi, laureata in Management ed e-government delle aziende pubbliche, è il Direttore Operativo e delle Risorse Umane dell'Azienda Speciale Palaexpo, ente strumentale di Roma Capitale che gestisce un sistema di offerta culturale oggi rappresentato dalle attività multidisciplinari che si svolgono presso le strutture ad essa affidate, attualmente il Palazzo delle Esposizioni, il Macro e il Mattatoio. In tale ambito, ha competenze di gestione delle attività operative connesse alla realizzazione degli eventi culturali e di tutte le attività di supporto alle stesse che si svolgono in tutti le sedi affidate all'Azienda oltre che competenze di gestione delle Risorse Umane. È inoltre Vicepresidente di Federculture dal 2017 nonché membro della delegazione trattante del CCNL Federculture, che ha presieduto fino al 2021.

GIUSEPPE PIPERATA

Ordinario di diritto amministrativo presso l'Università luav di Venezia. È membro del Comitato tecnico scientifico per il paesaggio del MiC e del Consiglio di Amministrazione del Complesso monumentale della Pilotta di Parma. Ha fatto parte della Giuria per la selezione della Capitale italiana della Cultura per il 2022 e per il 2024. Dirige la rivista AEDON.

CRISTINA SIVIERI TAGLIABUE

Giornalista, è direttrice responsabile del quotidiano online La Svolta. Ha contribuito a dar vita ad associazioni e imprese ispirate al tema della parità di genere e della cittadinanza attiva. Nei suoi libri e documentari ha esplorato le tensioni generazionali e le frontiere delle professionalità culturali.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Patrimoni Viventi 2022. La Premiazione



Patrimoni viventi 2022. La premiazione

A margine della giornata d'apertura si è svolta la cerimonia di consegna del Premio Nazionale "Patrimoni Viventi", edizione 2022. Tre le sezioni per i rispettivi premi, opere d'arte ceramica realizzate e donate dall'artista Maestro **Nello Ferrigno**.



Per la categoria "Privati" il riconoscimento è stato assegnato a "Nexus Culture APS", associazione di promozione sociale trentina di Rovereto. Con il progetto "BLIP Biblioteca di libri in persona" ha voluto e saputo cercare spazio per la Cultura e lo ha trovato attraverso il mezzo più immediato e efficace, il libro. La concreta declinazione del concetto di "Cultura partecipata" quindi. Ha ritirato il premio per Nexus il Presidente Onorario del Centro di Cultura e Storia Amalfitana, Prof.ssa Ermelinda Di Lieto.





Per la sezione **“Enti Pubblici”** il premio al **Comune di Morra De Sanctis**, in provincia di Avellino: un raffinato modello di ospitalità diffusa, localizzato nei “Castelli di storia: manieri, musei e ricettività di pregio” e in una felice coniugazione tra contenitore e contenuto. L’idea-progetto e la sua concreta attuazione costituiscono un modello di riferimento, una buona pratica dove la Cultura viene impiegata quale strumento per la ripartenza attraverso il coinvolgimento attivo dei cittadini e della “comunità di patrimonio”.

“Patrimonio vivente” 2022 è invece **Felice Tagliaferri**, scultore pugliese non vedente: il rapporto viscerale con la materia, la sorprendente abilità nella sua manipolazione fino al raggiungimento di risultati sorprendenti hanno reso l’Artista straordinario protagonista di una singolare emozionante esperienza: *“Il miracolo delle mani”*, la prodigiosa produzione dove la forza espressiva delle grandi opere d’arte penetra nella sensibilità dell’interprete che attraverso il tatto realizza un dialogo fitto ed emozionante con il reperto.



17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali

LAB3000

Ravello 20/22 Ottobre 2022 } Auditorium Niemeyer
Villa Rufolo

CULTURA e DEMOCRAZIA

Programma

- Il lavoro culturale
- La finanza per la cultura

MEDAGLIA DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA



*È giunto il tempo
di non confondere più
la schiuma con le
maree profonde.
Il profondo vale più
dello spettacolare*

Fernand Braudel



CULTURA e DEMOCRAZIA

Le azioni di contenimento della diffusione del COVID19 hanno obbligato anche le istituzioni culturali a misurarsi con problemi strutturali pregressi, emersi ancor più nella loro rilevanza per effetto dello stress-test provocato dalla pandemia.

In questa difficile fase la Cultura ha rappresentato uno strumento di coesione, recuperando lo spirito di "comunità" e di "identità", anche rafforzando il proprio legame con la democrazia a partire dall'attenzione alla diversità culturale sempre più marcata nelle società europee, contro la discriminazione comunque intesa.

Del resto Ravello Lab, sin dalla prima edizione, ha avuto come obiettivo l'interpretazione delle mutazioni che si producono nei contesti sociali per offrire il proprio apporto alla ridefinizione di politiche pubbliche incentrate sul rapporto tra cultura, industria creativa e sviluppo dei territori, nella consapevolezza che lungo tale asse si giochi la capacità competitiva futura delle economie italiana e europea sullo scacchiere globale.

I due panel dell'edizione 2022 di Ravello Lab sono:

- Il lavoro culturale
- La finanza per la cultura

The actions to control the spread of COVID19 have also forced cultural institutions to deal with previous structural problems, which have emerged even more in their relevance as a result of the stress-test caused by the pandemic.

In this difficult phase, Culture has represented an instrument of cohesion, recovering the spirit of "community" and "identity", also strengthening its link with democracy starting from the attention to cultural diversity that is increasingly marked in European societies, against any possible form of discrimination.

After all Ravello Lab, since its first edition, has had as its objective the interpretation of the changes that occur in social contexts, in order to contribute to the redefinition of public policies focused on the relationship between culture, creative industry and territorial development, in the awareness that along this axis the future competitive capacity of the Italian and European economies is at stake on the global chessboard.

The two panels of the 2022 edition of Ravello Lab are:

- Cultural work
- Finance for culture

La diretta streaming delle sessioni plenarie (20 e 22 ottobre) si tiene sulla piattaforma di formazione a distanza

fad.fondazionecuotapatrimonio.it

Per partecipare è necessario registrarsi alla piattaforma, selezionare l'evento dal catalogo, iscriversi.
L'accesso all'incontro è consentito a partire da 10 minuti prima dell'inizio.

I panel tematici (21 ottobre) saranno trasmessi in diretta sulla pagina FB del CUEBC.

17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali
LAB30000

RAVELLO

Auditorium Niemeyer | Villa Rufolo
20/22 ottobre 2022



Programma

Giovedì 20 ottobre 2022 / ore 15.30/19.30 / Auditorium Niemeyer



> SALUTI ISTITUZIONALI

Paolo Vuilleumier Sindaco di Ravello

Diomede Falconio Presidente Fondazione Ravello

> SESSIONE DI APERTURA

Alfonso Andria Presidente Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e Comitato Ravello Lab

Andrea Cancellato Presidente Federculture

Vincenzo Trione Presidente Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali *



> LECTIO MAGISTRALIS “RESPONSABILITÀ DELLA CULTURA AL SERVIZIO DELLA DEMOCRAZIA”

Claudia Ferrazzi

Fondatrice di Viarte (start-up che porta la creazione artistica nel cuore delle imprese), già Consigliera per la cultura e l'audiovisivo del Presidente della Repubblica francese Macron, membro del consiglio di amministrazione della Biennale di Venezia, del Palais de Tokyo e della Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo

> PRESENTAZIONE DELLA CAPITALE ITALIANA DELLA CULTURA 2023 BERGAMO E BRESCIA

Francesca Bazoli Presidente Fondazione Brescia Musei

Stefano Baia Curioni Università Bocconi, Curatore del progetto*

Ore 18.00

Cerimonia di conferimento del Premio Nazionale

> “PATRIMONI VIVENTI”

per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale materiale e immateriale, edizione 2022

Categoria “Enti Pubblici”

Castelli di storia: manieri, musei e ricettività di pregio

Comune di Morra De Sanctis

Categoria “Associazioni private”

BLIP Biblioteca di libri in persona

Associazione di promozione sociale Nexus culture, Rovereto

Premio Speciale “Patrimonio Vivente 2022”

Felice Tagliaferri, scultore



* da remoto



Programma

Venerdì 21 ottobre 2022 / ore 9.30/19.00 / Auditorium Niemeyer

Panel 1 | Il lavoro culturale

Chair: **Fabio Pollice** Rettore UniSalento

Keynote Speaker: **Aldo Bonomi** Direttore Consorzio Aaster

Francesca Velani Direttrice LuBeC - Esperta di politiche culturali

Partecipanti

Adalgiso Amendola DISES, CELPE, Università di Salerno

Antonia Autuori Presidente Fondazione della Comunità Salernitana

Giovanna Barni Presidente CulTurMedia LEGACOOP

Maria Grazia Bellisario Co-direttrice Master UNINT Gestione Patrimonio Mondiale e valorizzazione dei beni e delle attività culturali

Alessandro Bollo Presidente Officina della Scrittura

Giusy Caroppo Direttore Artistico Associazione Eclettica Barletta

Mariafederica Castaldo Presidente e Direttore Artistico Fondazione Pietà dei Turchini

Lucia Chiatti Consorzio Marche Spettacolo *

Giovanni Ciarrocca Segretario Generale ADSI Associazione Dimore Storiche Italiane

Umberto Croppi Direttore Federculture

Marco D'Isanto Ordine Commercialisti Napoli

Giuseppe Di Vietri Direttore Centro Studi Pietro Ebner

Monica Gattini Bernabò Direttore Generale Fondazione Milano Scuole Civiche*

Pietro Graziani Direttore responsabile Rivista Territori della Cultura

Stefano Karadjov Direttore Fondazione Brescia Musei

Salvatore Claudio La Rocca Membro CS e Responsabile Relazioni Esterne del CUEBC

Ester Lunardon Associazione Mi Riconosci?

Nicolette Mandarano Digital media curator Gallerie Nazionali di Arte Antica

Francesco Mannino Presidente Officine Culturali

Luciano Messi Vice Presidente Federvivo

Patrizia Miggiano Università del Salento

Marina Minniti Associazione Mi Riconosci?

Stefania Monteverde Direttrice artistica Giù la Piazza Festival

Emanuele Montibeller Direttore artistico Artesella

Patrizia Nardi Responsabile tecnico-scientifico Progetti UNESCO

Rete Grandi macchine a spalla italiane

Vincenzo Pascale Long Island University, New York*

Elena Pelosi Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali

Cristina Sivieri Tagliabue Direttrice responsabile La Svolta

Roberto Vicerè Direttore QA Turismo Cultura & Arte

Alessandra Vittorini Direttore Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali



* da remoto

17° Edizione

RAVELLO International Forum
Colloqui Internazionali
LAB3000

RAVELLO

Auditorium Niemeyer | Villa Rufolo
20/22 ottobre 2022



Programma

Venerdì 21 ottobre 2022 / ore 9.30/19.00 / Villa Rufolo

Panel 2 | La finanza per la cultura

Chair: **Pierpaolo Forte** Università del Sannio

Keynote Speaker: **Andrea Abodi** Presidente Istituto Credito Sportivo*

Felice Scalvini Presidente onorario Assifero, consigliere Fondazione Brescia Musei

Partecipanti

Mattia Agnetti Executive Secretary Fondazione Musei Civici di Venezia

Salvatore Amura Amministratore Delegato Valore Italia Impresa Sociale

Silvia Angeli Coordinatrice del Comitato Cultura presso Banca Intesa Impact | Growth and Innovation Advisor, Cultural & Luxury Manager

Stefano Baia Curioni Università Bocconi *

Francesca Bazoli Presidente Fondazione Brescia Musei

Pier Francesco Bernacchi Presidente Fondazione Nazionale Carlo Collodi

Serena Bertolucci Direttore Fondazione Palazzo Ducale Genova

Claudio Bocci Presidente Associazione Cultura del Viaggio

Irene Bongiovanni Presidente Confecooperative Cultura Turismo Sport

Fabio Borghese Direttore Creactivities

Franco Broccardi Dottore Commercialista – partner BBS-Lombard

Antonio Calabrò Presidente Muscimpresa

Francesco Caruso Ambasciatore, Componente CdA CUEBC

Francesco Cascino Founder e Curator di Cascino Progetti

Domenico Credendino Presidente Fondazione Cassa di Risparmio Salernitana

Angelo Crespi Direttore Scientifico Valore Italia Impresa Sociale

Marcello D'Aiuto Presidente Fondazione Alario

Mario Eboli Università di Chieti

Riccardo Ercoli Presidente ADITUS srl

Vittorio Fresa Imprese creative e culturali, Invitalia*

Pierciro Galeone Direttore Fondazione IFEL ANCI *

Alberto Garlandini Presidente Associazione Abbonamento Musei, Past President di ICOM

Antonello Grimaldi Segretario Generale Veneranda Biblioteca (Pinacoteca) Ambrosiana

Fabrizio Grossini Business Development Director ENGIE

Alessandro Leon Presidente Cles srl

Massimo Manera Presidente Fondazione La Notte della Tavanta*

Costanza Messina Consulente Federculture

Marcello Minuti Coordinatore generale Fondazione Scuola Beni e Attività Culturali

Francesco Moneta Presidente Comitato CULTURA + IMPRESA

Giovanni Padula Direttore Generale Fondazione Matera-Basilicata 2019

Pietro Petrarola Direttore Rivista "Il Capitale culturale"*

Daniela Picconi Direttore Operativo e R.U. Azienda Speciale Palaexpo*

Giuseppe Piperata Direttore AEDON

Celestino Spada Vice Direttore e Capo redattore "Economia della cultura"

Remo Tagliacozzo Amministratore Delegato Acquario Romano Srl



* da remoto



Programma

Sabato 22 ottobre 2022 / ore 9.30/13.00 / Auditorium Niemeyer



➤ SINTESI DEI LAVORI

Panel 1 Fabio Pollice Rettore UniSalento

Panel 2 Pierpaolo Forte Università del Sannio

➤ CULTURA e DEMOCRAZIA / Riflessioni e commenti

Introduce e coordina

Francesco de Core Direttore *Il Mattino*

Partecipano

Irene Bongiovanni Presidente Confcooperative Cultura Turismo Sport

Alberto Bonisoli Presidente Formez PA

Francesco Caia Presidente Fondazione Banco di Napoli

Antonio Calabrò Presidente Museimpresa

Felice Maria Casucci Assessore al Turismo Regione Campania

Silvia Costa Commissaria del Governo per il recupero e la valorizzazione dell'ex Carcere Borbonico Isola S. Stefano-Ventotene *

Tiziana D'Angelo Direttore Parco Archeologico Paestum e Velia

Stefano Bruno Galli Assessore Autonomia e Cultura Regione Lombardia*

Marco Morganti Senior Advisor for Impact Intesa San Paolo



➤ INTERVENGONO PER LE CONCLUSIONI

Alfonso Andria Presidente Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e Comitato Ravello Lab

Andrea Cancellato Presidente Federculture

Antonio Parenti Direttore Ufficio Rappresentanza in Italia della Commissione Europea



* da remoto



Comitato Ravello LAB / Ravello LAB Committee

Alfonso Andria – Presidente
Andrea Cancellato – Presidente Federculture
Vincenzo Trione – Presidente Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Fabio Pollice – Chair
Pierpaolo Forte – Chair
Umberto Croppi – Direttore Federculture
Alessandra Vittorini – Direttore Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
Eugenia Apicella – Tesoriere

Comitato Scientifico / Scientific Committee

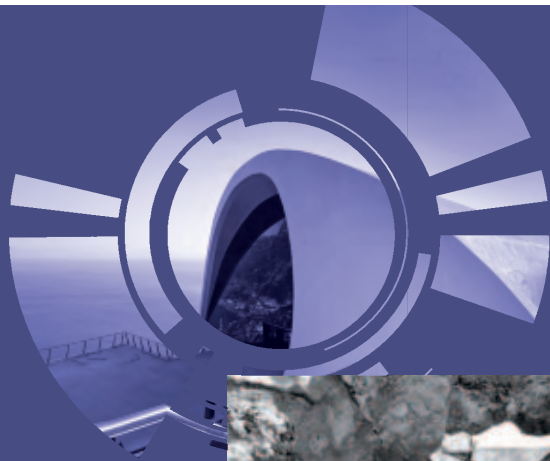
Andrea Abodi
Adalgiso Amendola
Aldo Bonomi
Francesco Caruso
Silvia Costa
Umberto Croppi
Pierpaolo Forte
Salvatore Claudio La Rocca
Marcello Minuti
Fabio Pollice
Felice Scalvini
Francesca Velani

**Comitato tecnico di coordinamento
Technical coordination group**

Eugenia Apicella
Flavia Camaleonte
Elena Pelosi
Monica Valiante

Segreteria Organizzativa

Paola Amato
Paola Giacomini
Patrizia Palumbo
Maria Carla Sorrentino
Monica Valiante



Con il patrocinio di
Under the patronage of

- Ministero della Cultura
- ANCI
- Conferenza delle Regioni
- Regione Campania
- UPI
- Provincia Salerno
- Unioncamere



In collaborazione con / In collaboration with



Sostenitori / Supporters



Media partners



www.ravellolab.org

Comitato di gestione / Organising Committee

- FEDERCULTURE
00186 ROMA – Via Zanardelli, 34
Tel. +39.06.45435990
e-mail: rete@federculture.it
www.federculture.it

- Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali
84010 Ravello – Villa Rufolo
Tel. +39.089.858195 – 089.857669 – 351.9630700
e-mail: univeur@univeur.org – univeur@pec.it
www.univeur.org

- Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali
00185 Roma – Viale Castro Pretorio, 105
c/o Biblioteca Nazionale Centrale di Roma
Telefono +39.06.97858226
e-mail: segreteria@fondazionescuolapatrimonio.it
www.fondazionescuolapatrimonio.it

