



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Territori della Cultura

Rivista on line Numero 34 Anno 2018

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

International Forum **Colloqui Internazionali**

**RAVELLO
LAB 2018**
13^o Edition

NUMERO SPECIALE

Atti XIII edizione Ravello Lab
Investing in People
Investing in Culture

Ravello 25/27 ottobre 2018

PEUR
ANNO EUROPEO
DEL PATRIMONIO
CULTURALE





Territori della Cultura

Sommario



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Comitato di Redazione

Pietro Graziani	
La rotta da seguire	8
Alfonso Andria, Claudio Bocci	
Ravello Lab: il valore della Community	12

Contributi

Gabriella Battaini Dragoni Le politiche del Consiglio d'Europa per la cultura: la Convenzione di Faro	20
Antonello Grimaldi Beni culturali e futuro	26
Erminia Sciacchitano 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale. Il contributo dell'Italia nelle Istituzioni Europee	30

Panel 1: Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura

Francesco Caruso <i>Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura</i>	36
Maria Grazia Bellisario Quella gestione consapevole del paesaggio...	40
Michele Riccardo Ciavarella Verso una comunità/community della cultura?	44
Annalisa Cicerchia Come scegliersi un pubblico da amare e tenerlo stretto	48
Giuseppe Di Vietri Motivazione, intenzione, (don)azione. La promozione dell'Art Bonus e il ruolo ecosistemico dei Commercialisti	54
Laura Cecilia Garavaglia Il Festival Europa in versi	60
Stefania Monteverde Per una cultura democratica: dal bagno di folla alla comunità che partecipa	64
Patrizia Nardi Per una visione articolata delle Convenzioni UNESCO e del Consiglio d'Europa. Il patrimonio culturale, le sinergie possibili e la <i>governance</i> circolare.	70
Luca Pulvirenti Case Research and contribution	78
Fabio Viola Le istituzioni culturali alla prova dei pubblici del XXI secolo	82

Panel 2: L'impatto economico e sociale dell'Impresa Culturale

Flavia Barca L'impresa culturale attrattiva e generativa di valore nel Mezzogiorno	92
Lucia Biondi L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale. Qualche domanda per riflettere	98



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Sommario

Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno Appunti sul recupero alla fruizione di beni marginalizzati, imprese culturali ed aiuti di stato	102
Paola Raffaella David, Salvatore Aurelio Bruno La via partecipata e sociale alle politiche culturali e le imprese culturali e creative	116
Paola Dubini Le anime delle imprese culturali e creative	128
Samanta Isaia Il Museo Egizio: un modello di Impresa Culturale	130
Chiara Laghi L'impatto economico e sociale della cooperazione culturale	134
Giovanni Marasco Accountability, indicatori e standard di qualità per i musei civici	140
Filippo Montesi Nota sul contributo della valutazione alla promozione e all'investimento nel settore culturale	144
Luciano Monti Il ruolo delle imprese culturali nelle nuove traiettorie dello sviluppo locale	150
Dunia Pepe La valorizzazione dei beni artistici e culturali per la crescita dell'economia circolare e dell'occupabilità giovanile	158
Marco Pini, Alessandro Rinaldi L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale visto dal lato della relazionalità di impresa: un'analisi sull'Italia	166

Appendice

Gli altri partecipanti ai tavoli	172
Bando "Patrimoni Viventi"	197

Comitato di Redazione



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali
Ravello

Presidente: Alfonso Andria

comunicazione@alfonsoandria.org

Direttore responsabile: Pietro Graziani

pietro.graziani@hotmail.it

Direttore editoriale: Roberto Vicerè

redazione@qaeditoria.it

Responsabile delle relazioni esterne:

Salvatore Claudio La Rocca

sclarocca@alice.it

Comitato di redazione

Jean-Paul Morel Responsabile settore
"Conoscenza del patrimonio culturale"

jean-paul.morel3@libertysurf.fr;

Claude Albore Livadie Archeologia, storia, cultura

morel@msh.univ-aix.fr

Max Schvoerer Scienze e materiali del
patrimonio culturale

alborelivadie@libero.it

Beni librari,
documentali, audiovisivi

schvoerer@orange.fr

Francesco Caruso Responsabile settore
"Cultura come fattore di sviluppo"

francescocaruso@hotmail.it

Piero Pierotti Territorio storico,
ambiente, paesaggio

pieropierotti.pisa@gmail.com

Ferruccio Ferrigni Rischi e patrimonio culturale

ferrigni@unina.it

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

dieterrichter@uni-bremen.de

Informatica e beni culturali

Matilde Romito Studio, tutela e fruizione
del patrimonio culturale

matilderomito@gmail.com

Adalgiso Amendola Osservatorio europeo
sul turismo culturale

adamendola@unisa.it

Segreteria di redazione

Eugenia Apicella Segretario Generale

Monica Valiante

Velia Di Riso

Rosa Malangone

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 2148433 - 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
pubblicazioni

Per commentare
gli articoli:
univeur@univeur.org

Main Sponsors:



ISSN 2280-9376

Comitato Scientifico



On. Alfonso Andria Presidente

Prof. Jean-Paul Morel Professore Emerito, Université d'Aix-Marseille - Vice Presidente

Dr. Eugenia Apicella Segretario Generale

Ing. Ferruccio Ferrigni Dipartimento Pianificazione e Scienza del Territorio, Università Federico II, Napoli. Coordinatore delle attività

Prof.ssa Claude Albore Livadie Direttore di Ricerca Emerito - Centre National de la Recherche Scientifique

Prof. Adalgiso Amendola Docente di Filosofia del Diritto, Università di Salerno

Prof. Alessandro Bianchi Rettore, Università Telematica Pegaso

Prof. David Blackman Archeologo

Dr. Mounir Bouchenaki Unesco

Dr. Adele Campanelli Soprintendente Archeologia Campania

Arch. Francesca Casule Soprintendente Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le Province di Salerno e Avellino

Mons. José Manuel Del Rio Carrasco Congregazione del culto divino e la disciplina dei sacramenti, Curia Romana

Dr. Caterina De La Porta Eforo del Ministero della Cultura in Grecia

Dr. Stefano De Caro già Direttore ICCROM, Roma

Prof. Maurizio Di Stefano Presidente Emerito ICOMOS Italia

Prof. Witold Dobrowolski Docente di archeologia classica, Università di Varsavia - già Conservatore del Dipartimento dell'Arte antica del Museo Nazionale di Varsavia

Prof.ssa Rosa Fiorillo ICOMOS Italia, Docente Archeologia Cristiana e Medievale, Università di Salerno

Dr. Mechthilde Fuhrer Deputy to the Executive Secretary, European and Mediterranean Major Hazards Agreement - Council of Europe

Prof. Pietro Graziani Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio, Università La Sapienza - Master in Architettura, Arti Sacre e Liturgia Università Europea di Roma e Ateneo Pontificio *Regina Apostolorum*

Ing. Salvatore Claudio La Rocca già Vice Direttore della Scuola Superiore per la Formazione e la Specializzazione dei Dirigenti dell'Amministrazione Pubblica, Roma - Responsabile relazioni esterne

Prof. Roger A. Lefèvre Professore Emerito, Université de Paris XII - Val de Marne

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

Prof. Ernesto Mazzetti già vicepresidente Società Geografica Italiana

Prof. Mauro Menichetti Docente di Archeologia Classica, Università degli studi di Salerno

Prof. Luiz Oosterbeek Coordinating Professor of Archaeology and Landscape Management, Instituto Politécnico de Tomar

Prof. Domenico Parente Dipartimento di Informatica, Università di Salerno

Dr. Massimo Pistacchi Direttore Istituto Centrale per i Beni Sonori e Audiovisivi

Prof. Piero Pierotti Professore a riposo di Storia dell'Architettura, Università di Pisa

Prof. Fabio Pollice Direttore Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'Uomo, Università del Salento - Responsabile progetti europei

Prof. Dieter Richter Professore Emerito, Università di Brema

Prof. Luca Cerchiai Direttore Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale /DISPAC, Università degli studi di Salerno

Dr. Matilde Romito Archeologo

Prof. Ingelore Scheunemann Coordinatore Programma Latinoamericano di Scienze e Tecnologia per lo sviluppo - CYTED

Prof. Max Schvoerer Académie Européenne des Sciences et des Arts (Salzburg, Austria); Professeure émérite Université Bordeaux Montaigne (France)

Prof. Gerhard Sperl Docente di Archeometallurgia e Materiali Storici - Università di Vienna - Università di Leoben

Dr. Giuliana Tocco Archeologo

Dr. Françoise Tondre Vice Présidente Institut Européen pour le Conseil en Environnement

Prof. François Widemann Directeur de Recherches au CNRS - Laboratoire de Recherche des Musées de France - Paris

Arch. Giuseppe Zampino Architetto, Presidente Parco Regionale Partenio

Dr. Gabriel Zuchtriegel Direttore Parco Archeologico Paestum

Consiglio di Amministrazione



On. Alfonso Andria

Presidente e legale rappresentante

Prof. Jean-Paul Morel

Vice Presidente

Dr. Eugenia Apicella

Segretario Generale

Soci Promotori

Dr. Jean-Pierre Massué

già segretario esecutivo di EUR.OPA Grandi Rischi, Consiglio d'Europa

Rappresentanti Enti Fondatori

Secrétaire Général Conseil de l'Europe

Dr. Thorbjørn Jagland

Regione Campania

On.le Vincenzo De Luca, Presidente

Comune di Ravello

Avv. Salvatore Di Martino, Sindaco

Università degli Studi di Salerno

Prof. Aurelio Tommasetti, Rettore Magnifico

Comunità Montana "Monti Lattari"

Luigi Mansi, Presidente

Ente Provinciale per il Turismo di Salerno

Arch. Angela Pace, Commissario Liquidatore Unico

Azienda Autonoma Soggiorno e Turismo di Ravello

Arch. Angela Pace, Commissario Liquidatore Unico

Rappresentanti Soci Ordinari

Instituto Politécnico de Tomar (IPT)

Prof. Eugénio Manuel Carvalho Pina de Almeida,
Presidente

Comune di Scala

Luigi Mansi, Sindaco

Consorzio Ravello Sense

Pasquale Antonio Palumbo, Presidente

Membri Cooptati

On. Alfonso Andria

Presidente

Prof. Jean-Paul Morel

Université de Provence, Aix-en-Provence

Prof. Francesco Caruso

Ambasciatore

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

Prof. Sebastiano Maffettone, *Presidente Fondazione Ravello*

Prof. Filippo Bencardino, *Presidente*

Società Geografica Italiana

Dr. Gianluca Silvestrini

*Head of Major Hazards and Environment Division, Executive
Secretary of the EUR-OPA Major Hazards Agreement, Council
of Europe*

Prof. Manuel Núñez Encabo, *Presidente*

*Associazione Europea ex parlamentari del Parlamento
Europeo e del Consiglio d'Europa*

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

Pontificia Università Gregoriana

Membri Consultivi

Prof.ssa Claude Albore Livadie

Relatore del Comitato Scientifico

Revisore Unico

Dr. Alfonso Lucibello

La rotta da seguire



La tredicesima edizione di Ravello Lab si è conclusa, ancora una volta, con una attenta e convinta partecipazione: l'appuntamento annuale voluto dal Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e da Federculture ha confermato come una comunità di esperienze a confronto porti a risultati di assoluta eccellenza. Seguiranno, come sempre, le Raccomandazioni, che saranno ancora una volta portate all'attenzione dei centri decisionali, pubblici e privati, del sistema Italia.

Tuttavia ritengo che occorra accompagnare i contributi che vengono raccolti in questo numero di "Territori della Cultura" con alcune considerazioni. Ho seguito i lavori dei due Panel nel quale si sono articolati i lavori, preceduti da una Tavola rotonda su "Le politiche europee per la cultura e la Convenzione di Faro"; gli auspici emersi sono stati certamente molti ed in particolare quello della approvazione, da parte del Parlamento italiano, della Legge di ratifica della Convenzione di Faro, sul valore del patrimonio culturale per la società, del 27 ottobre 2005. I due Panel hanno affrontato, il primo "La partecipazione dei cittadini alla cultura", il secondo, più specificamente tecnico, "Sull'impatto economico e sociale dell'impresa culturale".

Il confronto non sempre a favorito coerenti proposte, talvolta ci si è limitati a testimoniare esperienze, in ogni caso utili per la redazione delle Raccomandazioni. Vi è ancora da sottolineare come i due Panel hanno spesso toccato radici e sottese fasi comuni: come trovare forme di partecipazione dei cittadini alla cultura e gli aspetti economico-sociali dell'impresa culturale, sia in chiave italiana che europea.

Il tema sul quale occorrerà riflettere è se la cultura sia uno strumento ovvero sia un diritto da ricercare e definire anche attraverso una corretta lettura della Carta Costituzionale, superando la ancora ampiamente diffusa impostazione che vede l'accesso alla cultura non come un diritto di cittadinanza e,

conseguentemente, come coinvolgere le collettività, ampliando e differenziando le tipologie di accesso al patrimonio culturale che ancora oggi viene letto come non essenziale e quindi sacrificabile. Ecco, questi aspetti vanno attentamente analizzati introducendo una visione che veda i “Campanili” come palestre di incubazioni di quelle idee e di quel ruolo che considera i beni culturali e il territorio che li ospita come gli unici che possano far riscoprire l’identità storico-culturale, allo scopo di diffondere una cultura della appartenenza e della tutela. Solo così si potrà, nel tempo, ricostruire una vera coesione sociale. Insomma occorre che la gente torni ad essere protagonista attraverso una partecipazione diffusa.

Negli interventi questo tema è emerso spesso, più con affermazioni che con proposte, ad esempio: “I cittadini devono essere coinvolti” e ancora “i cittadini devono poter partecipare”. Così come si è correttamente parlato diffusamente di “inclusione sociale”, il tutto accompagnato da utilissime riflessioni su “contaminazione e coinvolgimento” anche ai fini di rilanciare la creatività nel settore culturale. Ed è questo l’aspetto che può fornire delle risposte ai problemi evidenziati. È assolutamente certo che la cultura ha un “mercato” e quindi un “consumo culturale” tutto da decifrare e sul quale investire e da gestire, anche attraverso momenti di collaborazione pubblico/privato. Tuttavia vi sono dei nodi che vanno ulteriormente affrontati, emersi in alcuni interventi, il primo dei quali è la latente contrapposizione tra cittadini ed elite, tra un centro ed una periferia, non necessariamente fisica. Dai contributi è infatti emersa la convinzione che si stia vivendo una fase complessa se non difficile, dove nel corso di pochi anni si è assistito a ben sei riforme dell’organizzazione ministeriale del settore, ancora peraltro in fase attuativa, attraverso moduli del tutto sperimentali, dove la navigazione appare incerta e va quindi ritrovata, superando l’attuale situazione che possiamo, citando Seneca, così definire “non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”.

Ravello Lab e le Raccomandazioni sono un punto imprescindibile per definire la rotta da seguire.

Pietro Graziani

Martedì 2 ottobre 2018, Roma, Parlamentino del CNEL.

Presentazione delle Raccomandazioni di Ravello Lab 2017 (pubblicate in Territori della Cultura n. 33) con l'intervento del Presidente del CNEL Tiziano Treu. Nella stessa occasione sono stati anticipati i temi dell'edizione 2018.





Ravello Lab: il valore della Community

La cultura è uno dei motori dell'economia italiana, uno dei fattori che alimentano la qualità e la competitività del Made in Italy: genera 89 miliardi di euro, dà lavoro a 1,5 milioni di persone; inoltre attiva altri settori economici arrivando a 250 miliardi di euro e cioè il 16,7% del valore aggiunto nazionale. Sullo scenario europeo: 3 milioni di imprese impiegano 12 milioni di persone e cioè il 7,5 % della forza-lavoro dell'Unione. A partire da queste considerazioni Federculture e il Centro di Ravello hanno rafforzato il proprio convincimento, che 13 anni fa dette vita alla prima edizione dei Colloqui Internazionali "Ravello Lab", nel puntare alla cultura come preconditione per lo sviluppo locale e dei territori e la crescita civile delle comunità.

L'attenzione da qualche tempo riposta dal mondo dell'Impresa verso la cultura e gli stessi strumenti che il Governo, attraverso il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, dispose segnatamente con il Decreto Franceschini (convertito in legge n. 106 del 29/07/2014), hanno consolidato l'alleanza. Nel 2017 Ravello Lab scelse la sede del MiBAC per presentare le Raccomandazioni 2016 alla presenza e con l'intervento del Ministro Franceschini e del Presidente di Confindustria Vincenzo Boccia.

Già in precedenza avevamo avuto significativi apporti grazie alla partecipazione di Renzo Iorio, Presidente del Gruppo

*Claudio Bocci, Gabriella Battaini
Dragoni, Alfonso Andria
e Beatrice Covassi.*



Territori della Cultura



Andrea Cancellato, Alfonso Andria e Claudio Bocci esibiscono la Medaglia del Presidente della Repubblica.

Tecnico Cultura e Sviluppo di Confindustria, ma dal quel momento nacque una collaborazione organica che avrebbe poi portato ad un accompagnamento dell'iniziativa da parte di Confindustria, confermata anche per il 2018. La concomitanza dell'annuale convention dei Giovani confindustriali a Capri non ha consentito a Boccia di prendervi parte personalmente affidando perciò il suo intervento ad un videomessaggio, mentre invece ha assicurato la propria presenza a Ravello intervenendo al panel conclusivo della Conferenza Annuale AICI (8-10 novembre 2018) insieme con il Presidente Svimez Adriano Giannola, il sociologo Domenico De Masi, il Presidente AICI Valdo Spini e il Ministro dei Beni Culturali Alberto Bonisoli (l'AICI associa 108 istituzioni culturali e tra queste il Centro di Ravello).

Dunque il nostro disegno – condiviso non solo dalle rispettive istituzioni culturali organizzatrici di Ravello Lab ma anche dai vertici nazionali della Cultura e dell'Impresa – è andato via via prendendo forma e oggi possiamo orgogliosamente affermare la nostra soddisfazione¹ per i passi avanti compiuti e guardare con ottimismo alle prossime tappe.

Con il tema di Ravello Lab 2018 "Investing in people investing in culture" abbiamo inteso rappresentare l'investimento sul capitale umano attraverso un caso emblematico che, con la suggestiva testimonianza di don Antonio Loffredo, il parroco del Rione Sanità, ha calamitato l'attenzione dell'uditorio. Oggi i ragazzi del Rione Sanità (circa 50 per l'esattezza, cui l'esperienza

¹ Ravello Lab è stato incluso dal MiBAC nell'Agenda delle iniziative ufficiali per il 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale e, come per le due ultime edizioni, ha ottenuto il riconoscimento della Medaglia del Presidente della Repubblica.



*A sinistra:
Claudio Bocci, Alfonso Andria e
Valdo Spini.*

*A destra:
Renzo Iorio e don Antonio Loffredo.*



di messa a valore delle Catacombe di San Gennaro ha restituito, in primo luogo, dignità), sono impegnati in una entusiasmante esperienza di gestione di un bene culturale come tour operator, addetti all'accoglienza e all'assistenza del pubblico dei visitatori, guide accompagnatrici ed editori delle proprie pubblicazioni che essi stessi redigono.

La sessione inaugurale – in cui sono intervenute, tra gli altri, il Segretario Generale Aggiunto del Consiglio d'Europa, Gabriella Battaini-Dragoni, e il Capo della Rappresentanza in Italia della Commissione Europea, Beatrice Covassi – in perfetta consonanza con quanto innanzi, è stata dedicata alla Convenzione di Faro sulla partecipazione dei cittadini alla cultura. Favorire nuovi modelli di *governance* partecipata della cultura, sostenendo il processo di crescita sociale ed economica a base culturale e dal respiro europeo, è uno dei principali obiettivi che abbiamo inteso darci declinando e, più che altro, "incarnando" il messaggio di Faro. La comunità così diventa protagonista, partendo dalla conoscenza, accrescendo le competenze, valorizzando i talenti: è un modo concreto di esercitare la cittadinanza attiva, lavorando sulle potenzialità ancora inesprese del settore culturale anche in chiave di promozione turistica.

Proprio nel corso della sessione di apertura di Ravello Lab ha avuto luogo la cerimonia di consegna dei premi "**PATRIMONI VIVENTI**", una nuova iniziativa promossa direttamente dal Centro di Ravello, dedicata ai migliori progetti innovativi nella valorizzazione del patrimonio culturale realizzati in Italia nel 2017. Nella stessa circostanza è stato conferito un premio speciale a Luigi Aceto, coltivatore del limone "Sfusato amalfitano", considerato come un vero e proprio "patrimonio



Annibale Formica, in rappresentanza del Comune di San Paolo Albanese, riceve il premio "Patrimoni Viventi - Sezione Enti Pubblici" opera dell'artista Lucio Liguori, dall'Autore e dal Presidente Andria.



Martina Fermani, Associazione GruCa onlus, premiata per la sezione "Organismi Privati".



Luigi Aceto, premio "Patrimonio Vivente".



Alfonso Andria e Lucia Borgonzoni.

vivente” che “nell’intero arco della sua vita di lavoro, ha saputo esemplarmente coniugare la genuina semplicità, la fiera appartenenza al territorio e l’intelligenza imprenditoriale, incarnando l’ideale rapporto tra Uomo e Natura”.

Durante la giornata conclusiva, sabato 27 ottobre, il Presidente di Federculture Andrea Cancellato ha, tra l’altro, auspicato che il frutto delle riflessioni di Ravello Lab, riferito al profilo dell’impresa culturale orientata alla pubblica fruizione, sia accolto dal Ministro Bonisoli nei decreti attuativi che dovranno disciplinare le norme riferite all’impresa culturale e creativa, introdotte nel nostro ordinamento con la legge di bilancio 2018.

Le conclusioni sono state affidate al Sottosegretario al MiBAC Lucia Borgonzoni in rappresentanza del Governo: “Fare impresa in cultura con l’obiettivo di creare crescita economica e maggiore coesione sociale è la sfida che attende il Ministero impegnato a garantire la tutela e la valorizzazione delle risorse

culturali diffuse sui territori. Siamo infatti convinti – ha proseguito l’On. Lucia Borgonzoni – che affrontare il tema della gestione sostenibile del nostro immenso patrimonio culturale alimenti una nuova domanda di servizi creativi in grado di generare nuove imprese, anche nel Terzo Settore, e nuova occupazione”.

Le Raccomandazioni Ravello Lab 2018 – esito del lavoro dei due panel tematici coordinati dall’Ambasciatore Francesco Caruso e dal Prof. Pierpaolo Forte – saranno presentate e diffuse nel corso del 2019.

Ravello Lab – forte dell’apporto che i rappresentanti istituzionali, i relatori, gli stakeholder pubblici e privati, i partecipanti ai workshop tematici vi conferiscono – è ormai una “Community” matura. Il valore di tale *community* viene esaltato dalla capacità di elaborazione il cui prodotto si è distinto da subito per qualità e originalità fino a rappresentare un saldo riferimento, una fonte cui attingere. L’impegno di Centro di Ravello e Federculture è di garantire il mantenimento dell’iniziativa e di stimolarne l’ulteriore crescita.

Alfonso Andria

Claudio Bocci

Alfonso Andria

Presidente del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali e del Comitato Ravello Lab.

Claudio Bocci

Direttore di Federculture e Consigliere delegato del Comitato Ravello Lab.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Contributi

Gabriella Battaini-Dragoni Le politiche del Consiglio d'Europa per la cultura:
la Convenzione di Faro

Antonello Grimaldi Beni culturali e futuro

Erminia Sciacchitano 2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale.
Il contributo dell'Italia nelle Istituzioni Europee



Le politiche del Consiglio d'Europa per la cultura: la Convenzione di Faro

Gabriella Battaini Dragoni



Le società europee si sono trasformate sotto gli effetti congiunti della crisi economica, della transizione energetica, di fattori demografici e migratori, e della riduzione delle risorse. Questa situazione richiede nuove modalità di sviluppo. L'Europa ha bisogno di innovare per creare il quadro di una nuova società fondata su più democrazia, una maggiore partecipazione dei cittadini e una migliore governance che si fondi su istituzioni più aperte, reattive e trasparenti.

In questo contesto, la Convenzione-quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società è innovativa per varie ragioni. In particolare consolida la nozione di "patrimonio comune dell'Europa", legandola ai diritti umani e alle libertà fondamentali di cui il Consiglio d'Europa resta uno dei garanti storici.

Con le sue convenzioni ed il suo know-how sviluppato attraverso le sue azioni concrete sul campo, il Consiglio d'Europa fornisce un contributo originale alle questioni del «vivere insieme» e per migliorare la qualità della vita dei cittadini.

La Convenzione-quadro rientra in questo 'acquis' e ora occorre farla conoscere e promuovere attivamente. Spetta agli Stati membri, ai decisori politici, alle autorità pubbliche e ai rappresentanti della società civile impegnarsi risolutamente per la ratifica della Convenzione-quadro per la sua applicazione.

Il Consiglio d'Europa intende accompagnare questo movimento con una serie di azioni di informazione e di sensibilizzazione, da svolgere con partners e attori istituzionali come voi qui presenti in sala – nel profondo convincimento che la Convenzione, è atta a provocare una vera e propria trasformazione del nostro modo di vivere, perché la nostra società sia più accogliente, diversa e sostenibile.

La Convenzione di Faro è prima di tutto una convenzione sulla società e per la società. Si inserisce nel dispositivo normativo del Consiglio d'Europa volto ad aiutare gli Stati membri ad affrontare le sfide sociali che hanno di fronte, singolarmente e collettivamente. L'originalità della Convenzione di Faro sta nel porre il quesito: «per cosa e per chi valorizzare il patrimonio culturale?».

Completa pertanto le precedenti convenzioni del Consiglio d'Europa ("Protezione patrimonio architettonico", Granada; "Protezione patrimonio archeologico", La Valletta; "Convenzione sul paesaggio", Firenze) che rispondevano piuttosto alla domanda: «come preservare il patrimonio culturale?».

La Convenzione di Faro propone una riflessione sul ruolo dei cittadini nei processi di definizione, di decisione e di gestione dell'ambiente culturale in cui operano ed evolvono le comunità, sottolineando quanto la partecipazione dei cittadini sia diventata un obbligo etico e una necessità politica.

Dinamizza la società, rafforza la democrazia e inventa una governance che rinnova le condizioni del «vivere insieme», propizia allo star meglio e a una migliore qualità della vita.

La Convenzione di Faro propone il patrimonio culturale come un insieme di risorse ereditate dal passato, ridefinite dall'azione umana e riconosce la comunità patrimoniale, ovvero un gruppo di persone che attribuiscono valore ad aspetti fisici del patrimonio culturale e che desiderano sostenerlo e trasmetterlo alle generazioni future.

Ereditato dal passato e forgiato dal quotidiano, questo patrimonio è l'espressione dei valori, credenze, conoscenze e tradizioni derivanti dall'esperienza dei progressi e dei conflitti passati che hanno modellato le città ed i territori con la continua interazione tra le persone, le comunità ed i luoghi. Privilegia la nozione di patrimonio comune dell'Europa che dà una coerenza alle società europee. È alla base dell'identità su cui si costruisce l'Europa di oggi ed è un punto di riferimento fondamentale, un fattore di stabilità e di continuità in un mondo in perpetuo cambiamento, in cui si evidenziano tre crisi:

- una crisi della rappresentatività politica a cui il patrimonio fornisce elementi di risposta favorendo l'espressione della partecipazione dei cittadini;
- una crisi dei modelli economici a cui il patrimonio fornisce nuove risorse poiché si radica nella continuità e nella durabilità;
- una crisi culturale o identitaria, a cui il patrimonio reagisce diventando fattore di dialogo e di comprensione reciproca, di rispetto e di coesione.

Tre assi principali consentono una lettura politica della Convenzione di Faro, in linea con le priorità del Consiglio d'Europa:

- 1) La gestione della diversità culturale per delle società coesive;
- 2) Il miglioramento della qualità della vita;
- 3) Lo sviluppo della partecipazione democratica.

Questi tre assi sono forieri di principi o di obiettivi attraverso cui gli Stati membri e gli attori, determinati ad applicare la Convenzione di Faro, possono coordinare le loro azioni.

Il Consiglio d'Europa promuove sei obiettivi prioritari che tuttavia non escludono tutti quelli che potranno essere spontaneamente proposti dai vari attori attingendo alla miriade di idee singolari avanzate dalla Convenzione di Faro per rispondere ai loro bisogni. Da parte sua, il Consiglio d'Europa privilegia questi sei obiettivi dal 2013 per promuovere la Convenzione, sostenere attività negli Stati membri e misurarne l'impatto.

La gestione della diversità culturale per società coesive:

1. Determinare l'interesse pubblico nei confronti del patrimonio per suscitare investimenti idonei a preservare e valorizzare il valore sociale ed economico del patrimonio (articoli 5.a, 5.b e 10.a).
2. Promuovere la conciliazione e la riconciliazione per riunire in una comunità gli attori che difendono interessi divergenti, e incentivare il dialogo come uno dei principali motori di uno sviluppo sostenibile (articoli 5.f, 7.a, 7.b e 7.c).

Il miglioramento della qualità della vita:

3. Incoraggiare una creazione architettonica e urbanistica di qualità arricchita dalla diversità culturale dei territori e delle loro tradizioni (articoli 5.e e 8.d).
4. Far convergere gli obiettivi dell'efficacia economica, la coesione sociale e l'equilibrio ecologico in strategie patrimoniali che consentano un'azione combinata delle autorità pubbliche, degli investitori e della società civile (articoli 5.g, 8.a, 8.b, 9.a, 10.b, 10.c, 11.a, 11.b, e 11.c).

Lo sviluppo della partecipazione democratica:

5. Mettere in atto una «responsabilità condivisa» che coinvolga i cittadini e la società civile in meccanismi integrati all'azione pubblica per l'identificazione dei valori, la definizione delle priorità e la gestione dei progetti patrimoniali (articoli 5.c, 5.d, 11.d, 11.e, 12.a e 12.c).
6. Incoraggiare il senso di responsabilità di tutti gli attori sociali perché operino basandosi su un senso di appartenenza ad una comunità arricchita delle sue diversità (articoli 8.c, 9.b, 9.d).

Ad oggi, la Convenzione è stata ratificata da 18 Stati: Armenia, Austria, Bosnia ed Erzegovina, Croazia, Finlandia, Georgia, Lettonia, Lussemburgo, Montenegro, Norvegia, Portogallo,



Gabriella Battaini Dragoni con Alfonso Andria.

Repubblica Moldova, Repubblica Slovacca, Serbia. A questi si aggiungono altri cinque, tra cui l'Italia, che invece l'hanno firmata ma non ancora ratificata. Per il nostro Paese, che ha firmato la Convenzione nel 2013, il processo di ratifica parlamentare è stato interrotto nel 2017 con lo scioglimento delle Camere. Affinché la ratifica della Convenzione fosse tra i primi atti della nuova legislatura, Federculture ha lanciato nei mesi scorsi una petizione che ha raggiunto oltre 3.000 firme. Grazie anche al coinvolgimento di molti esponenti pubblici della cultura, il 13 giugno 2018 il disegno di legge è stato depositato al Senato e attende ora l'approvazione finale. Il ddl ripropone integralmente il testo presentato dal Governo Gentiloni nella XVII legislatura e prevede, inoltre, lo stanziamento di un milione di euro all'anno per la formazione (Articolo 13) al fine di potenziare la presenza del patrimonio culturale nel sistema nazionale d'istruzione.

Completare il percorso di ratifica durante l'Anno Europeo del Patrimonio Culturale, per un paese come l'Italia, rappresenterebbe una dichiarazione di continuità con quanto è stato raggiunto negli ultimi anni a livello europeo e favorirebbe la regolamentazione di un processo spontaneo, ormai sempre più diffuso, di gestione e valorizzazione del patrimonio a carico della società civile.

In materia di cooperazione due accenni: La Commissione Europea (DG EAC) e il Consiglio d'Europa hanno sottoscritto il 15 giugno "The Faro Way", un accordo dal valore di 300.000 euro per la promozione congiunta della Convenzione di Faro. L'intesa s'inserisce nell'ambito dei lavori dell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018, in particolare all'interno delle 10 Iniziative strutturali sulle quali la Commissione Europea sta lavorando affinché quest'anno lasci un'eredità normativa solida e duratura. Ogni iniziativa porta con sé un budget e degli scopi specifici; la promozione della Convenzione di Faro è uno degli obiettivi programmatici dell'Iniziativa numero 9, "Heritage for All - fostering social innovation and people's and communities participation". Il progetto, dal valore di 300.000 euro, si svilupperà attorno a studi, materiali audiovisivi, seminari e opportunità di networking e coinvolgerà vari livelli decisionali, dai cittadini alle amministrazioni locali per accrescere il ruolo della società civile nella governance del patrimonio nonché per stimolare altri Stati europei a firmare e ratificare la Convenzione. Tra gli obiettivi di questa linea d'intervento ci sono anche testare proposte di legge per una governance partecipativa del patrimonio culturale (progetto "STEPS") e analizzare le pratiche già esistenti di conservazione e gestione partecipata (progetto "Reach" e "Cuturelabs").

Federculture e Consiglio d'Europa hanno firmato un accordo nazionale per la promozione dei principi della Convenzione di Faro al fine di sostenere la diffusione dei valori e dei principi della Convenzione di Faro attraverso azioni che favoriscano un sistema partecipativo di governance per il patrimonio culturale in Italia e promuovere un Piano d'Azione Nazionale che possa rappresentare un modello di riferimento nel Mediterraneo e nel resto d'Europa.

La Lettera d'Intenti firmata il 7 giugno 2018 a Venezia da Gabriella Battaini-Dragoni, Vice Segretario Generale del Consiglio d'Europa, e Claudio Bocci, direttore di Federculture, si propone di sviluppare, in linea con i principi della Convenzione di Faro, la partecipazione attiva dei cittadini alle politiche culturali, anche favorendo la costituzione di comunità patrimoniali e di imprese di comunità che diventino protagoniste della valorizzazione e della trasmissione futura del patrimonio culturale europeo.

In particolare il Consiglio d'Europa e Federculture, oltre al principale obiettivo di promozione di un Piano Nazionale per l'Attuazione della Convenzione di Faro, si impegnano a colla-



*Gabriella Battaini Dragoni con
Beatrice Covassi e Luisella Pavan
Woolfe.*

borare in iniziative di a) sensibilizzazione e formazione rivolte agli amministratori pubblici e agli operatori culturali per la diffusione dei contenuti innovativi della Convenzione e delle buone pratiche ad essa collegate; b) promozione di un network delle città di Faro in Italia per favorire la circolazione di conoscenze ed esperienze finalizzate all'attuazione della Convenzione; c) diffondere l'applicazione dei principi della partecipazione democratica, così come espressi nella Convenzione di Faro, anche in connessione con i progetti e le attività relative alle "Capitali Italiane della Cultura".

Gabriella Battaini-Dragoni

È vice segretario generale del Consiglio d'Europa dal 2012 (riconfermata nel giugno 2015).

Nata a Brescia (1950), laureata con lode alla Ca' Foscari in Lingue e letterature straniere (Venezia 1972), master in Alti Studi internazionali (Nizza 1974), ha collaborato con il Consiglio d'Europa sin dal 1976 entrando poi a far parte dello staff dell'istituzione paneuropea nel 1981, diventando negli anni il primo direttore generale donna del Consiglio d'Europa.

Antonello Grimaldi

Sono molto felice di essere qui oggi a scambiare con voi esperienze, idee e spunti per la valorizzazione di quei piccoli grandi tesori con i quali tutti ogni giorno lavoriamo. Ripetiamo spesso che un tratto fondamentale dell'identità nazionale è quello che nasce dall'intreccio di storia, paesaggio monumenti e arte.

Quel complesso di beni che va sotto la categoria "culturali"

Il bene culturale serve all'oggi come radice del passato ed ha in nuce l'orizzonte del futuro. È un'evidenza di quello che siamo e che potremmo essere.

Dunque il senso in cui interpretare lo stesso motto scelto per l'anno Europeo del Patrimonio Culturale, *"dove il passato incontra il futuro"*, è proprio un fare appello al bene culturale quale segno ed espressione di un'identità.

Se questo è vero dovrebbe essere prioritario definire una linea di sviluppo nazionale e locale, in cui i diversi territori siano interpretati come sistemi culturali, come esito di processi stratificati nel tempo, come matrice genetica di tutte le sostenibilità dello sviluppo.

C'è vita in mezzo ai sassi

Il rischio insito in queste considerazioni è quello di enfatizzare il valore del bene culturale in un'ottica ristretta, tra virgolette, prettamente "museale" e passiva, lontana dal sentire comune, riservata di fatto ad una elite. Lo sforzo è di entrare in un futuro più inclusivo che sappia interpretare la cultura come vita, come strumento sociale, come attività quotidiana, come elemento integrante della quotidianità delle persone.

È un'utopia, starà pensando qualcuno, ma necessaria, aggiungo io: dobbiamo puntare su quel 91 % degli italiani che secondo l'ultimo Rapporto Federculture, considera importante il patrimonio culturale per il Paese, senza lasciarci sconcertare da altri indici che ci tratteggiano poco attenti a queste questioni.

Se dovessi inventare uno slogan per questo futuro sarebbe: c'è vita tra i sassi! (ironico ndr)

L'impresa culturale

Purtroppo dobbiamo fare i conti con un contesto imprenditoriale giudicato poco attrattivo sul piano internazionale. Il TTC Index¹ 2017 del World Economic Forum, che misura la competitività turistica dei paesi (dunque uno degli aspetti d'interesse per l'impresa culturale ndr), riconosce all'Italia l'ottava posizione

¹ Travel&Tourism Competitiveness Report.

su scala mondiale, ma la performance è data da una combinazione di alti e bassi. Secondo l'indice risultiamo infatti quinti per le risorse culturali e dodicesimi per quelle naturali, ma siamo al 121° posto per quanto riguarda il contesto imprenditoriale e al 75° per quanto riguarda la *brand strategy*.

L'asset cultura è strategico per il Paese, ma è necessario investire di più e credere nell'impresa culturale, per partecipare a pieno ad una nuova stagione di sviluppo che metta al centro condivisione, sostenibilità e bellezza. Musei, mostre, teatro devono essere percepiti come qualcosa di aperto e alla portata di tutti e l'impresa culturale lo potrà rendere possibile se anche lo Stato investe e crede nel proprio patrimonio, in coerenza con i principi costituzionali e le linee guida europee.

La media europea della spesa pubblica in cultura è dell'1% del PIL e del 2,2% della spesa pubblica totale. In Italia siamo allo 0,8% del PIL e all'1,7% della spesa pubblica totale.

Il privato nella cultura va visto come fonte di partnership produttive e non solo di eventi culturali elitari. Sviluppare impresa culturale porterebbe beneficio a tutto il settore, consentendo di organizzare manifestazioni alla portata di un pubblico più ampio e a creare anche ricchezza. Solo la consapevolezza che di cultura si può vivere potrà guidarci verso dei concreti sviluppi dell'industria culturale che portino a promuovere, attraverso le risorse che la cultura può generare, obiettivi di pubblico interesse.

Palazzo Pirelli, un bene culturale pieno di vita

Ho la grande fortuna di lavorare a Palazzo Pirelli - per tutti il Pirellone, sede del Consiglio regionale della Lombardia - un gioiello dell'architettura moderna che rappresenta esso stesso, anche indipendentemente dagli eventi e dalle mostre alle quali sempre più spesso fa da cornice, un bene culturale di prim'ordine, di cui abbiamo festeggiato il sessantesimo della posa della prima pietra con una mostra facente parte della XXI Esposizione Internazionale e una serie di iniziative realizzate in collaborazione con la Fondazione Triennale, di cui Andrea Cancellato era allora direttore.



Pensate che negli ultimi 5 anni il Palazzo ha registrato l'ingresso di più di un milione di visitatori!

Anche la sola apertura del Palazzo senza attività contestuali al suo interno è sufficiente ad attirare l'attenzione del pubblico. Questo perché, come ha scritto Dino Buzzati, il Pirellone "*È un grande personaggio*" e i personaggi sono simboli per antonomasia.

Lo *storytelling* di Palazzo Pirelli è una narrazione con tante sfumature e implicazioni: la storia di Milano, il culto modernista, l'orgoglio della borghesia industriale, la lettura proletaria degli immigrati meridionali, la semplice fierezza del primato in altezza. Un personaggio che si fa *monumentum*, appunto, un'opera fissata nella sua svettante asciuttezza ed esilità, che ha saputo trasformarsi nel corso della sua storia, divenendo sede istituzionale di Regione Lombardia e del Consiglio regionale.

Ogni anno apriamo ai cittadini le porte, per conto nostro o in collaborazione con Associazioni ed Enti. Abbiamo ideato una "contaminazione" tra pubblico e privato che ha riscosso un grande successo.

I numeri che abbiamo collezionato durante l'ultima legislatura parlano chiaro: 50 aperture domenicali che hanno attirato, come dicevo prima, un milione di visitatori; 20 orchestre e 350 giovani musicisti che hanno richiamato un pubblico di 5000 spettatori; 100 mostre realizzate con eccellenti collaborazioni.

Le aperture straordinarie realizzate con partnership esterne hanno inoltre riscosso grande successo: durante le giornate FAI di primavera il Grattacielo è stato il secondo luogo più visitato della Lombardia con 7000 utenti.

Anche l'abbinamento tra apertura del palazzo ed eventi culturali allestiti al suo interno ha dimostrato di funzionare: la mostra "*LEGO - Potere ai piccoli*" ha contato durante la sua apertura circa 26000 visitatori più 8000 solo durante l'ultima apertura domenicale; la mostra "*Il Pirelli a sessant'anni dalla posa della prima pietra*", in collaborazione con la Triennale di Milano, ha visto ben 16000 accessi ed è ora divenuta un allestimento permanente ospitato dal 26° piano.

Partendo dall'identità del palazzo - non solo capolavoro dell'architettura, ma parte integrante della vita e della storia di Milano - siamo quindi riusciti nel lancio di attività culturali di rilievo al suo interno che hanno visto una risposta entusiasta da parte del pubblico.



Da sinistra: Renzo Iorio, Don Antonio Loffredo, Alfonso Andria, Andrea Cancellato e Antonello Grimaldi.

Tutto questo è stato possibile attraverso operazioni di sponsorizzazione del palazzo e partnership con operatori privati che hanno curato gli allestimenti.

Qualcuno si chiederà cosa c'entra tutto questo con la *mission* di un Consiglio regionale, che è assemblea rappresentativa e organo legislativo (le Regioni, con la riforma del Titolo V, hanno specifiche competenze in tema di cultura e beni culturali e la stessa Lombardia nel suo Statuto ha tra le finalità quella di promuovere e diffondere "cultura")? La domanda trova una facile risposta nell'obiettivo che ci siamo dati di aprire il palazzo alla cittadinanza, far vedere che la politica non è un "corpo estraneo" alla società civile, ma qualcosa al suo servizio. Come potete immaginarvi non potevamo certo spiegare tutto questo da un punto di vista sociologico, ma abbiamo voluto indirettamente raccontare tante storie, attraverso gli eventi, per dire "qui si costruisce una cosa importante per voi". Senza parlarsi addosso, io credo che ci siamo riusciti, valorizzando il bene culturale Palazzo Pirelli e più in generale i protagonisti della cultura.

Antonello Grimaldi

È Dirigente dell'Unità di Supporto Specialistico Comunicazione, Relazioni Esterne e Stampa del Consiglio Regionale della Lombardia.

2018 Anno Europeo del Patrimonio Culturale

Il contributo dell'Italia nelle Istituzioni Europee

Erminia Sciacchitano



Sono molto lieta di essere con voi anche quest'anno, e mi congratulo per l'inserimento di Ravello Lab nel programma ufficiale dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018. E colgo l'occasione per ringraziare gli organizzatori e tutta la comunità che si ritrova qui ogni anno. Ravello è da sempre un laboratorio che connette politiche nazionali ed europee, ed è per me una fonte preziosa di ispirazione e confronto per il mio lavoro sulle politiche culturali europee, e in particolare come advisor scientifico dell'Anno europeo.

E vi ringrazio anche per avere colto l'occasione dell'Anno europeo per riflettere sulla centralità della persona nelle politiche culturali, dedicando un focus alla Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (Convenzione di Faro), che mi è cara dai tempi del dossier di firma che curai nel 2008-2013, che ancora oggi mi guida e mi ispira.

Non a caso i principi e valori della Convenzione di Faro sono al cuore dell'Anno europeo, che ci ricorda che gli ideali, i principi e i valori insiti nel patrimonio culturale dell'Europa sono una fonte condivisa di memoria, comprensione, identità, dialogo, coesione e creatività. Che ha come primo obiettivo specifico di incoraggiare approcci al patrimonio culturale incentrati sulle persone, inclusivi, lungimiranti, più integrati, sostenibili e intersettoriali. E che sottolinea che le risorse racchiuse nel patrimonio culturale sono fondamentali per la qualità della vita, l'ambiente, la società e la diversità culturale, e quindi per il futuro delle nostre comunità.

Sempre in linea con lo spirito di Faro, come Commissione europea abbiamo gestito l'Anno europeo con approccio olistico integrato, partecipativo, inclusivo e aperto insieme a 37 Stati (oltre agli Stati UE abbiamo 9 Stati associati). La Commissione è inoltre assistita da 35 organizzazioni, Consiglio d'Europa, Unesco, ICCROM, e le principali reti e associazioni europee come ICOMOS e Europa Nostra. E tutte le istituzioni europee sono a bordo: Parlamento europeo, Comitato delle Regioni, Comitato economico e sociale, Rappresentanze e Delegazioni. Potremo fare un bilancio solo ad anno concluso, ma i numeri sono già eccezionali: abbiamo contato finora 11.500 iniziative, ben 7900 progetti a livello nazionale e 900 a livello europeo che hanno ricevuto il marchio dell'Anno europeo. Ma siamo andati oltre. Come DG Istruzione e Cultura abbiamo coinvolto ben 19 Servizi della Commissione in un programma integrato e sinergico, articolato lungo 10 iniziative europee: progetti

cross-settoriali, caratterizzati dal valore aggiunto europeo e articolate intorno ai pilastri del Coinvolgimento, Sostenibilità, Protezione e Innovazione e Relazioni internazionali dell'Unione. Ogni iniziativa ha attivato nuove sinergie fra attori che operano in diverse aree di policy, dalla ricerca all'ambiente, all'educazione al turismo, con l'obiettivo di raggiungere obiettivi chiari e predefiniti. E di trovare un linguaggio comune per cooperare meglio, imparare l'uno dall'altro, aprire nuove strade.

Le iniziative usano di opportunità disponibili nei programmi dell'UE, a partire dal programma Europa creativa, che sta supportando 29 progetti di cooperazione relativi all'Anno, selezionati attraverso un bando da 5 milioni di euro, passando per Erasmus+, Europa per i cittadini, Horizon 2020 e così via. Dove è stato necessario colmare un tassello mancante sono state attivate nuove azioni.

L'esperienza dell'Anno europeo ci ha dimostrato che lavorando insieme, intorno ad un'agenda condivisa, possiamo meglio salvaguardare, valorizzare e promuovere il patrimonio culturale dell'Europa a livello nazionale, europeo e locale. E che per gestire in modo sostenibile i beni comuni, nel rispetto del principio di sussidiarietà, possiamo integrare le misure nazionali e locali con le tante risorse che l'Europa mette a disposizione, dall'ambiente allo sviluppo rurale, dallo sviluppo regionale agli affari marittimi, dal turismo alla ricerca e innovazione.

Promuovere l'approccio integrato significa guardare al patrimonio come scrigno di soluzioni per sviluppare l'economia circolare e migliorare l'efficienza energetica. Mettere a frutto gli effetti della partecipazione culturale sul benessere individuale e collettivo. Incoraggiare nuove strategie di sviluppo locale, anche promuovendo il turismo culturale accessibile e sostenibile. Esplorare le opportunità offerte dal digitale per sperimentare nuovi modelli di accesso e partecipazione culturale e sensibilizzare i giovani e le comunità ai valori del patrimonio culturale europeo. E valorizzare professioni per il patrimonio culturale, riconnettendo ricerca, saper fare e formazione, prima che l'effetto combinato dell'innalzamento dell'età della popolazione e dei tagli di bilancio rompa definitivamente le catene della trasmissione delle conoscenze.

In molte di queste iniziative la centralità della persona ha reso necessari dei ripensamenti. Ad esempio, la riflessione sui criteri per la qualità degli interventi sul patrimonio culturale con fondi europei che portiamo avanti con ICOMOS sta facendo emergere che il concetto di qualità oggi deve consi-



derare i benefici generati nei quattro pilastri dello sviluppo sostenibile, come nella recente Dichiarazione di Davos. Oggi infatti la qualità non può prescindere dall'accessibilità fisica e culturale, dal rispetto della diversità umana, dell'ambiente e dei valori creati dalle comunità nel tempo.

Un'intera iniziativa è stata dedicata alla *governance* partecipativa del patrimonio culturale. Abbiamo identificato raccomandazioni insieme agli Stati membri e Commissione e Consiglio d'Europa hanno varato il progetto congiunto *The Faro Way*, per promuovere la firma di Faro in Europa e lo scambio di esperienze e il progetto STEPS. E grazie al Programma Horizon 2020 la ricerca ha afferrato il testimone per approfondire ulteriormente gli approcci partecipativi e innovazione sociale nella cultura. Avete certamente riconosciuto gli approcci cari alla comunità di Ravello: sostenibilità, progettazione integrata, partecipazione e così via. Non ci fermiamo con il 2018. A conclusione dell'Anno europeo abbiamo lanciato un Quadro d'Azione, con 60 azioni per il 2019-2020. Mi auguro che l'esempio venga seguito in Italia e per questo vi invito ad inserire l'invito nelle raccomandazioni di quest'anno. Concludo con l'auspicio che si concluda presto l'iter di ratifica della Convenzione di Faro, un'infrastruttura fondamentale per mettere a punto una strategia più integrata e partecipata per il nostro patrimonio culturale, in linea con lo spirito che anima ogni anno Ravello Lab e la sua straordinaria comunità.

Erminia Sciacchitano

Dal 2014 si occupa dello sviluppo delle politiche culturali e di economia della cultura presso la Direzione generale Educazione e Cultura della Commissione Europea. Nel 2018 è Advisor scientifico dell'Anno europeo del patrimonio culturale. Lavora ai documenti di "policy", curando l'analisi delle politiche nel settore culturale ed elaborando documenti strategici e di orientamento e nuove azioni. Segue le negoziazioni inter-istituzionali e le consultazioni con i Servizi della Commissione, Consiglio e Parlamento europeo e le parti interessate. Realizza briefing, studi, ricerche e analisi per la formulazione delle policies ed è stata interfaccia della DG EAC con EUROSTAT sulle statistiche culturali. Ha curato inoltre due gruppi di lavoro di esperti istituiti nell'ambito dell'Agenda europea per la cultura sulla Governance partecipativa del patrimonio culturale e su Abilità, competenze e trasferimento di conoscenze nelle professioni per il patrimonio culturale.

Come funzionario Architetto nel MiBACT, dal 2000 ha svolto attività di cooperazione culturale in ambito di Consiglio d'Europa e Unione europea, occupandosi di ricerca applicata al patrimonio culturale, creatività contemporanea, architettura sostenibile, economia creativa e partecipazione culturale, guidata dal desiderio di nutrire la consapevolezza sui valori sociali ed economici della cultura, del patrimonio culturale e del paesaggio, per un modello di sviluppo fondato sulla gestione sostenibile di questi beni comuni.

Ha curato fra l'altro, la negoziazione per la firma italiana della Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società. È stata membro di numerosi comitati e gruppi di lavoro nazionali ed europei, fra i quali la Commissione MiBACT che ha prodotto il Libro bianco sulla creatività, e nel 2013 ha presieduto il Comitato direttivo per la cultura, del patrimonio e del paesaggio del Consiglio d'Europa.

Erminia Sciacchitano è Architetto, Dottore di Ricerca in Rilievo e Rappresentazione dell'Architettura e dell'Ambiente e ha conseguito un Master in politiche comunitarie.



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 1: Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura

Chair.

Francesco Caruso Ambasciatore – CUEBC

Key-note Speaker.

Alessandro Bollo Direttore Fondazione Polo del '900

Annalisa Cicerchia ISTAT

Rosaria Mencarelli Soprintendente Archeologia Belle Arti e Paesaggio dell'Abruzzo

Patrizia Nardi Esperto in valorizzazione patrimonio culturale e candidature Unesco

Fabio Viola Associazione TuoMuseo



Audience Engagement, Audience Development: la partecipazione dei cittadini alla cultura

Francesco Caruso



L'anno europeo della cultura, le azioni intraprese dalle Istituzioni europee nel quadro delle Convenzioni UNESCO per i Patrimoni materiali ed immateriali e la Convenzione detta di Faro del Consiglio d'Europa relativa alla partecipazione ai Beni culturali hanno dettato l'Agenda dei lavori di Ravello LAB 2018.

La prima sessione della assise è stata aperta dal Vice Segretario Generale della Istituzione di Strasburgo, Gabriella Battaini Dragoni, che ha illustrato il notevole impulso fornito dal quadro normativo di Faro all'attenzione delle Autorità nazionali ed internazionali circa la partecipazione dei cittadini al Patrimonio culturale ed ha richiesto che le Raccomandazioni del Ravello LAB di questo anno includano un preciso appello affinché il Parlamento italiano ratifichi la Convenzione a compimento dell'Atto già firmato dal Governo fin dal 2013.

La giornata di approfondimento tematico si è svolta, come di consueto per l'impegno del Centro di Ravello, su due Sezioni di lavoro laboratoriale dedicate una alla "Partecipazione dei cittadini alla cultura" e l'altra all' "Impatto economico e sociale dell'Impresa culturale".

Entrambi temi erano stati previamente assegnati a diversi "key note speakers" richiesti di argomentare, nel corso delle rispettive relazioni di apertura dei lavori, su alcuni precisi aspetti tra loro correlati al fine di consentire ai circa 60 intervenienti iscritti a partecipare nelle due Sezioni del LAB di illustrare le loro esperienze, i lati positivi, le criticità e le proposte nell'ambito dei temi oggetto delle relazioni di apertura in modo da fornire un quadro quanto più omogeneo possibile alle "Raccomandazioni" contenute nei loro interventi.

Queste linee si riferiscono alla prima delle due Sezioni citate, riassumono a volo d'uccello i principali suggerimenti emersi e rimandano alle più elaborate Note che ciascun partecipante intenderà fare pervenire.

- Le considerazioni svolte dal Vice Segretario Generale del Consiglio d'Europa sull'esigenza della **Ratifica di Faro** sono state ampiamente riprese dagli intervenienti con la raccomandazione che, dopo la ratifica parlamentare, il Governo svolga una concreta azione mediatica intesa a diffondere presso i cittadini i concetti ed i vantaggi – anche sul piano della occupazione e dello sviluppo sostenibile – della partecipazione dei cittadini ai Beni culturali e metta in campo mezzi finanziari e politiche formative adeguate.

- La necessità di raccomandare un vero e proprio **“Riarmo culturale”** nel nostro Paese è emersa evidente dall’approfondito esame del quadro statistico rappresentato dall’ISTAT, considerato “deprimente” quanto alla partecipazione dei cittadini nei luoghi di diffusione della Cultura, quali Musei, Biblioteche, Teatri etc. o alle attività individuali nei confronti degli strumenti di acculturamento quali libri, giornali, musica, cinema etc. Il tasso di partecipazione già di per sé scarso scende sensibilmente dopo i 45 anni e crolla letteralmente dopo i 65, creando anche forme di isolamento e di “esclusione sociale” non solo presso gli anziani ma anche per i meno abbienti e gli stranieri.
- In merito è utile indicare che il **quadro statistico presentato, definito “preistorico”** dallo stesso presentatore in quanto utilizza solo limitatamente strumenti e tecnologie moderne, presenta inoltre il limite di essere impostato in termini di indagine statistica “generale” dalla quale sono poi desunti gli elementi conoscitivi “particolari” riferentesi, nel caso in questione, alla partecipazione alla Cultura. È stato pertanto raccomandato di indicare alle istituzioni interessate (nella fattispecie essenzialmente MiBAC e MIUR) di non lasciare che l’indagine statistica sia “spontanea e generalista”, ma piuttosto sia richiesto all’Istituto statistico nazionale di fornire indagini sui temi specifici della partecipazione del cittadino alla Cultura, utili a definire precise e mirate strategie di intervento.
- Nel quadro più generale della partecipazione del cittadino al Patrimonio culturale, è stata indicata la necessità di un **maggiore coinvolgimento del “terzo settore”**, cioè dell’Associazione (ONG, ONLUS, Enti ed Associazioni culturali) assai diffuso ed operante sul territorio ma scarsamente o niente affatto collegato con le Istituzioni pubbliche, Regionali e Nazionali (il fenomeno è meno acuto ed al contrario presenta interessanti elementi partecipativi nel caso delle Istituzioni Comunali). Così come di interesse notevole è considerato un più alto e regolare contatto di tale Associazionismo con strutture Universitarie e Museali alle quali viene richiesto una azione più moderna, non solo attraverso una completa digitalizzazione nella presentazione del prodotto culturale e nei servizi offerti, ma anche nella predisposizione di “spazi benessere” attrattivi e di contatti più stretti con le Imprese culturali del Territorio alimentando presso le rispettive Sedi veri e propri incubatori culturali. È stato in merito rilevato

che troppo raramente le Istituzioni pubbliche “producono” cultura con le nuove tecnologie. Attività viceversa meglio diffusa presso le Imprese private.

- Ancora in tale ambito è stata sollecitata una concreta azione intesa a ridurre la “forbice” che rappresenta la distanza tra il cittadino e le istituzioni. **Forbice alimentata dal persistente “autoreferenzialismo” delle Istituzioni culturali** e dalla mancanza di linguaggi semplici ed accessibili nelle presentazioni del prodotto culturale.
- Ancora nel quadro della partecipazione dei cittadini, sono state avanzate concrete indicazioni affinché dalle Istituzioni pubbliche sia rivolta **maggiore attenzione al Patrimonio Immateriale** quale espressione dei “Valori” e delle identità dei territori, dei saperi, delle tradizioni, delle espressioni popolari di arte, musica, delle capacità artigianali ovunque rappresentino Patrimonio del Territorio consolidato e diffuso. Alle partecipazioni spontanee dei cittadini devono essere affiancate azioni di strategia di coinvolgimento ed assicurata continuità nel tempo.
- Ancor qui è stata sollecitata la necessità di una visione strategica al livello nazionale ed in merito è stato richiesto che **il MiBAC riprenda il Progetto di istituire un “Osservatorio nazionale del patrimonio materiale ed immateriale”** (avanzato già nel 2010 e ripreso nel novembre 2017 a conclusione della Conferenza generale di quel Ministero a Palazzo Barberini). Uno strumento di raccolta e diffusione del Patrimonio e dei Valori culturali, una rete di conoscenze suscettibili di creare strategie di azioni correlate a livello nazionale.
- Ampiamente indicata è stata **la inadeguatezza degli strumenti di diffusione culturale, specialmente riferita alla informatica ed alla digitalizzazione dei sistemi di comunicazione**. E questo non solo nei luoghi deputati a tale diffusione, ma anche presso i principali luoghi di formazione e di studio, quali **Scuole ed Università**.
- Questo particolare aspetto della comunicazione informatica introduce elementi certi di criticità ed addirittura di pericolo relativi ad una cattiva comunicazione ed informazione che possono colpire i giovani e soprattutto i giovanissimi. Forte quindi è apparsa l’esigenza di raccomandare la necessità di una “governance virtuosa” del fenomeno cui pervenire attraverso una declinazione normativa – attualmente assente –, un controllo sui flussi finanziari che si rendono disponibili e soprattutto sulla liceità ed esattezza delle fonti di informazione che la alimentano.

- Viceversa, la **governance virtuosa della comunicazione** incontra buon riscontro presso i giovani proprio nel campo della conoscenza del Patrimonio culturale del Territorio, la sua tutela e conservazione. Sono emersi esempi virtuosi di azione congiunta tra Autorità comunali e scuole là dove il Bene culturale è presentato come una “narrazione” che può coinvolgere i giovani come custodi e protagonisti. Questo fenomeno di partecipazione ed aggregazione si è verificato soprattutto in ampie zone colpite da eventi naturali distruttivi che hanno diffuso la consapevolezza dell’importanza di ridare nuova vita a Patrimoni culturali distrutti o minacciati di decadimento, quali simboli della identità del Territorio.
- Nel quadro delle possibili azioni virtuose in questa direzione, sono stati indicati gli **“Itinerari culturali” sponsorizzati dal Consiglio d’Europa**” quali eventi di preparazione e conoscenza dei contesti storici, ambientali ed artistici – oltre che turistici – che hanno dato vita allo sviluppo dei Beni culturali di un Territorio. Itinerari possibili sia al livello inter-regionale e nazionale sia al livello internazionale cogliendo ed illustrando legami e tradizioni culturali per esempio tra Paesi europei o mediterranei.
- Tra gli strumenti utili a favorire una azione tra Pubblico e Privato in materia di valorizzazione del Patrimonio culturale una particolare attenzione è stata rivolta alla **Legge che ha istituito il così detto “Art bonus”** ed alle ragioni che non hanno ad oggi consentito un soddisfacente impiego dei benefici effetti di tale strumento oltre alla netta diversità di utilizzo al Nord o al Centro Sud del Paese. Tra i suggerimenti ascoltati significativa è sembrata la raccomandazione di affidare la sua diffusione ad Ordini professionali, specialmente quello dei Commercialisti, che ne facciano conoscere non solo i positivi effetti fiscali esplicitamente dettati dalla normativa, ma anche quelli relativi alla creazione di posti di lavoro, alla inclusione sociale, all’innalzamento culturale del Territorio, al conseguimento di sviluppo sostenibile. Questa politica di diffusione difficilmente potrebbe essere realizzata da Istituzioni pubbliche. L’impegno di tali Ordini potrebbe quindi aggiungere a questo strumento di “fund raising” l’opportunità di rappresentare anche un “friend raising” creando a tal fine presidi di prossimità rivolti alla valorizzazione dei Beni e Valori culturali del Territorio.

Francesco Caruso

Laurea in Scienze Politiche, Diploma in Alti Studi Europei (College of Europe - Bruges), 1963-1968 Funzionario Internazionale presso la Commissione delle Comunità Europee in Bruxelles. 1968-2007 in Carriera Diplomatica, ha raggiunto il massimo Grado di Ambasciatore. Incarichi diplomatici: in Francia (Ambasciata e Console Generale), in Sud Africa (Console,) in Belgio (Portavoce presso la CEE di Bruxelles e presso il Parlamento Europeo.) Nominato quattro volte Ambasciatore: in Cile, in Tunisia, a Parigi presso l’UNESCO e in Svezia. Incarichi a Roma: Consigliere Diplomatico del Ministro del Commercio Estero, del Ministro della Giustizia, del Vice Presidente del Consiglio a palazzo Chigi. Capo di gabinetto del Ministro degli Affari Esteri alla Farnesina. Incarichi recenti: 2007-2013 Consigliere Speciale presso le Nazioni Unite, Organizzazione per l’Educazione la Scienza e la Cultura UNESCO in Parigi (Delega per progetti della Cultura, della Salvaguardia del Patrimonio Universale, dei Negoziati mediterranei). 2007-2018 Professore Associato presso l’Università degli Studi Politici “Sciences Po” di Parigi (Antenna di Mentone) presso la cattedra “Mediterraneo e Medio Oriente”. Corsi sulle politiche Mediterranee diplomatiche, economiche, sociali e culturali. 2015-2018 Consigliere del Presidente della Regione Campania per i rapporti internazionali e l’UNESCO. Membro del Consiglio di Amministrazione del Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali. Membro dell’Accademia Mondiale ICOMOS.

Quella gestione consapevole del paesaggio...

Maria Grazia Bellisario



La cura del patrimonio culturale, con le sue buone pratiche di gestione ed i livelli d'eccellenza sollecitati dalla regolamentazione dei piani di gestione UNESCO, è da sempre al centro delle riflessioni di *Ravello Lab* e delle sue utili *Raccomandazioni*.

L'ulteriore *focus* che è stato posto opportunamente tra gli approfondimenti di *Ravello Lab 2018* si è sviluppato intorno al tema della *partecipazione* dei cittadini alla vita culturale. In particolare, nel confronto attivato nelle introduzioni collegiali e nell'ambito del *Panel 1*, è stata richiamata, ancora una volta, l'attenzione sui contenuti della *Convenzione di Faro*, non trascurando l'appello alla sua imprescindibile, urgente, ratifica da parte del Parlamento italiano.

La *Convenzione di Faro*¹ – firmata, come è noto, nel 2013, ma ad oggi non ancora ratificata dall'Italia, nonostante sollecitazioni ed appelli della comunità civile – fa infatti della partecipazione collettiva alla promozione del patrimonio culturale un punto centrale e qualificante.

La stessa *Convenzione*, incoraggiando i processi di valorizzazione partecipativi, introduce i concetti di "eredità culturale" e di "comunità di eredità", promuovendo una visione innovativa del rapporto tra i beni e le comunità che li custodiscono: sposta dunque radicalmente l'attenzione dalla esclusiva salvaguardia del patrimonio culturale, al "*diritto di partecipazione culturale*". Riconosce inoltre una responsabilità individuale e collettiva nei confronti del patrimonio, sottolineando come l'eredità culturale rientri tra i diritti dell'individuo a partecipare alla vita culturale, rimarcandone il valore ed il potenziale quale risorsa per lo sviluppo sostenibile e per la qualità della vita.

Costituisce, dunque, un'ottimale integrazione dei concetti introdotti alcuni anni prima dalla *Convenzione Europea del Paesaggio (CEP)*, adottata dal Consiglio d'Europa nell'ottobre 2000²; la C.E.P. aveva già offerto una lettura innovativa del paesaggio, come paesaggio della vita quotidiana, della sensibilizzazione, della partecipazione delle comunità alla sua gestione, della sostenibilità, nell'accezione più ampia (*economica, sociale, ambientale*).

Questi concetti possono dirsi per fortuna essere già stati adottati da molte comunità nelle nuove fasi di pianificazione del paesaggio, specie dove quest'ultima è frutto di un'azione condivisa e partecipata, di una forte collaborazione istituzionale, dell'agire consapevole e dell'azione di valorizzazione e trasformazione secondo criteri di qualità. Tutto ciò, pur permanendo

¹ Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società, Faro 27 ottobre 2005.

² La *Convenzione europea del paesaggio (CEP)* è stata adottata dal Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa a Strasburgo il 19 luglio 2000 ed è stata aperta alla firma degli Stati membri dell'organizzazione a Firenze il 20 ottobre 2000. Si prefissa di promuovere la protezione, la gestione e la pianificazione dei paesaggi europei e di favorire la cooperazione europea.

alcune significative criticità ed incongruenze nella salvaguardia dei paesaggi e, più in generale, nella gestione dei territori da parte dei loro amministratori.

A volte però anche le buone esperienze di gestione hanno difficoltà ad essere comunicate, condivise più ampiamente, diffuse come modelli da emulare da parte di realtà meno consapevoli. Assume, dunque, un significato di stimolo e di sollecitazione alle più ampie forme di condivisione e diffusione il percorso innescato dall'art.11 della Convenzione Europea del Paesaggio³.

Il *Premio del Paesaggio del Consiglio d'Europa* e, per l'Italia, la sua propedeutica selezione nazionale, sono diventati uno strumento di concreta verifica dell'attuazione dei principi della Convenzione, per misurare azioni che abbiano conseguito risultati effettivi, attraverso interventi già realizzati ed in esercizio, che rispondano ad alcuni principali criteri:

essere il risultato di politiche sostenibili ed integrate con il territorio di appartenenza (sostenibilità); rappresentare modelli significativi di buone pratiche (esemplarità); essere azioni che coinvolgano le popolazioni nelle varie fasi di realizzazione (partecipazione) e che operino per la consapevolezza del valore del patrimonio presente sul territorio (sensibilizzazione).

Il Ministero per i beni e le attività culturali, sulla scia dei cicli precedenti, ha in corso le procedure per la selezione 2018 – 2019 del *Premio Paesaggio del Consiglio d'Europa*, avvalendosi in questa edizione del supporto organizzativo di ALES Spa⁴.

L'attenzione al tema paesaggio era stata già rilanciata un paio d'anni fa su impulso del MiBAC attraverso una rinnovata positiva attività dell'*Osservatorio Nazionale per la Qualità del Paesaggio*⁵, organismo chiamato ad operare con il contributo degli enti territoriali, delle università, delle associazioni, rivelatosi più decisamente proattivo sotto la Presidenza di Ilaria Borletti, Sottosegretario di Stato fino al marzo 2018.

Il Ministero aveva nel frattempo istituito, a partire dal 14 marzo 2017, la *Giornata Nazionale del Paesaggio* e assegnato in quell'occasione il primo *Premio Nazionale del Paesaggio* al progetto *AgriGentum, Landscape Regeneration*, a cura del Parco della Valle dei Templi, che ha poi concorso al Premio europeo, ricevendo dal CoE una menzione speciale.

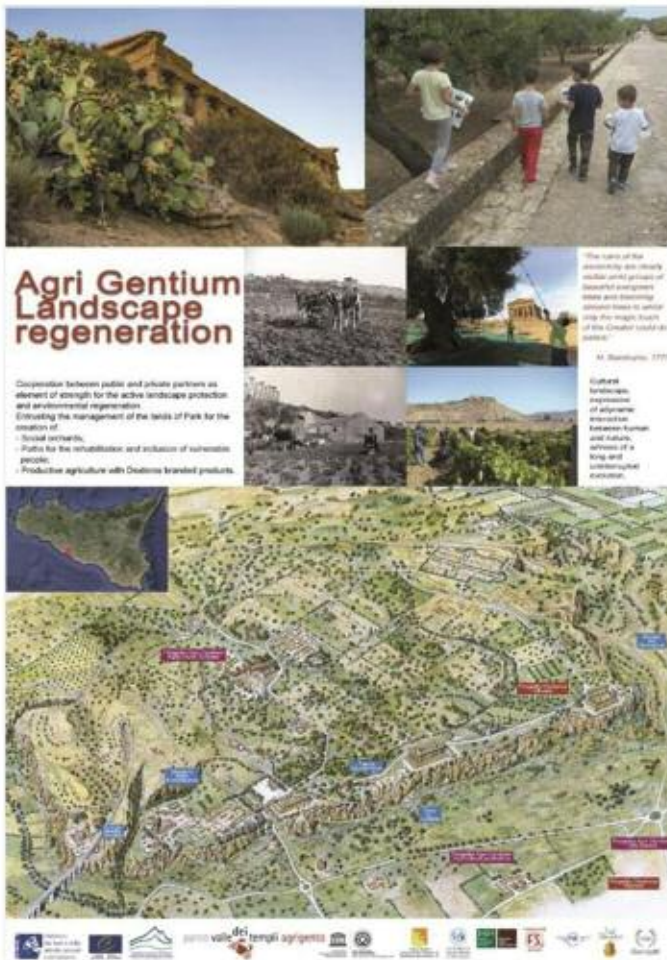
Un ciclo virtuoso che ha portato il MiBAC ad organizzare nell'ottobre 2017 gli *Stati Generali del Paesaggio* e presentare in quella stessa occasione il *Rapporto sullo stato delle politiche del paesaggio*, redatto con il contributo di Regioni, Università e istituzioni territoriali.



³ Art.11 della C.E.P. " Il *Premio del paesaggio del Consiglio d'Europa* può essere assegnato alle collettività locali e regionali e ai loro consorzi che, nell'ambito della politica paesaggistica di uno Stato Parte contraente della presente Convenzione, hanno attuato una politica o preso dei provvedimenti volti alla salvaguardia, alla gestione e/o alla pianificazione sostenibile dei loro paesaggi che dimostrino una efficacia durevole e possano in tal modo servire da modello per le altre collettività territoriali europee. Tale riconoscimento potrà ugualmente venir assegnato alle organizzazioni non governative che abbiano dimostrato di fornire un apporto particolarmente rilevante alla salvaguardia, alla gestione o alla pianificazione del paesaggio. (...) "

⁴ Cfr. sito www.premiopaesaggio.beniculturali.it

⁵ L'Osservatorio nazionale per la qualità del paesaggio è istituito ai sensi dell'art. 133 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42/2004). Ha il compito di formulare studi, analisi e proposte su cui il Ministero per i beni e per le attività culturali e le Regioni definiscono d'intesa le politiche per la conservazione e la valorizzazione del paesaggio.



Un anno dopo – era lo scorso 14 marzo 2018 – in occasione della *Seconda Giornata nazionale del paesaggio*, è stata anche presentata la *Carta Nazionale del Paesaggio*, curata dallo stesso Osservatorio Nazionale per la Qualità del Paesaggio, di cui si auspica oggi una concreta riattivazione.

Va detto che il *Premio del Paesaggio* è stato, nelle diverse edizioni, anche un'ottima opportunità per leggere gli interventi contemporanei inseriti nei contesti paesaggistici di pregio e più in generale per fare interventi di qualità nel paesaggio attraverso il segno contemporaneo.

Un punto di osservazione nazionale che ci fa di volta in volta scoprire e riscoprire che i territori sono realtà vitali dove si attuano progetti e risultati concreti a diretto vantaggio delle comunità locali. Sono oramai ben oltre 200 i buoni progetti selezionati nelle diverse edizioni, che costituiscono un patrimonio di esperienze virtuose e un laboratorio costante di interventi nel paesaggio.

La scommessa è oggi soprattutto quella di intervenire sul paesaggio, per il paesaggio: per promuovere, sostenere, diffondere politiche di tutela attiva.

Partendo dagli elementi di riferimento progettuale, è necessario poter riconoscere i

caratteri identitari irrinunciabili ed adottare percorsi di qualità per le necessarie trasformazioni, per favorire pratiche attive di qualità, insieme alla conoscenza, la comprensione e la partecipazione della comunità territoriale alle scelte. Si tratta di prevedere e programmare le modalità di conservazione, gestione e fruizione dei valori e dei beni tutelati e, nello stesso tempo, mantenere un rapporto positivo e durevole con i valori che si intendono preservare: insomma, le buone pratiche di gestione vanno curate, mantenute, aggiornate nel tempo.

Sappiamo che la conoscenza delle azioni positive già in atto contribuisce a costruire un bagaglio di strumenti comune ed una opportunità di riferimento per le realtà meno avanzate, per migliorare le condizioni di attrattività dei territori.

Tante esperienze per la qualità che si sono dunque già

intersecate con il *Premio del Paesaggio CoE* e che, pur tra le difficoltà ordinarie e straordinarie, permangono modelli di tutela attiva e di buona gestione. Occorre dunque andare avanti percorrendo e ripercorrendo le strade virtuose che nel tempo possono dare buoni frutti: favorire esperienze di partecipazione e forme di gestione realmente sostenibili, con effetti benefici in termini di conoscenza, di crescita, di sviluppo dei territori, in linea con i valori e le finalità individuate dalla Convenzione del Paesaggio, così come dalla Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale. Gli strumenti di riferimento ci sono: dobbiamo solo darci da fare per applicarli e farli applicare al meglio.



Maria Grazia Bellisario

Architetto, opera come esperto sulle tematiche della conservazione e promozione del patrimonio culturale, con particolare attenzione al paesaggio ed alle trasformazioni contemporanee in chiave di sviluppo sostenibile.

Docente di Economia dei beni e delle attività culturali presso l'Università Internazionale UNINT di Roma, svolge attività didattica nel settore culturale presso diverse istituzioni.

È consulente di Federculture per le attività di formazione, promozione e diffusione di esperienze nel settore culturale.

Nel ruolo di Dirigente Architetto ha operato fino al 2017 presso il Ministero per i beni e le attività culturali, maturando esperienze di direzione specialistica nei settori del paesaggio, dell'arte e architettura contemporanea, del patrimonio UNESCO.

Ha altresì svolto ruoli di direzione generale presso la pubblica amministrazione nella programmazione e progettazione territoriale, nelle politiche giovanili e sportive, nella cooperazione internazionale, rivestendo incarichi di rappresentanza e coordinamento in programmi nazionali e internazionali.

Verso una comunità/community della cultura?

Michele Riccardo Ciavarella

Sebbene il paradigma della partecipazione dei singoli e delle comunità alla vita culturale sia priorità essenziale per ogni società, segnando, come teorizzato da Bourdieu¹, uno dei fattori principali per definire le diseguaglianze sociali, tale concetto, posto nell'intervallo tra mettere al centro il cittadino/consumatore e coinvolgerlo quale *prosumer*, viene ricondotto, spesso, all'obiettivo, pur difficile e lodevole, dell'ascolto dell'utenza, della sua profilazione, di una sua più consapevole fruizione del prodotto culturale ovvero, al più, alla partecipazione nella sua produzione, lasciando inalterato, di fatto, il percorso decisionale/gestionale che fa da importante cornice.

Ad affermare con forza il ribaltamento di tale percorso, potrebbe intervenire fortemente la ratifica della convenzione di Faro² che dovrebbe giungere, dopo anni di colpevole ritardo, a metà dicembre di quest'anno.

Delineando la partecipazione in chiave di responsabilità permanente e condivisa tra pubblico e privato, infatti, la Convenzione di Faro punta fermamente allo sviluppo di un quadro giuridico-professionale che permetta azioni integrate e congiunte tra i diversi soggetti che compongono le comunità³, definendo un modello di *governance* del patrimonio culturale quale:

- diritto intimamente connesso con un più razionale e benefico uso del patrimonio culturale⁴;



¹ Bourdieu P. (1979), *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris: éditions de Minuit, 1979.

² Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società - CONSIGLIO D'EUROPA - (CETS NO. 199) FARO, 27.X.2005.

³ Ivi. art.11.

⁴ Ivi. art. 1 lettera a).

- responsabilità che coinvolge individui e collettività⁵ alla conservazione e all'uso sostenibile di un'eredità culturale che contribuisce allo sviluppo umano e alla qualità della vita;
- diritto soggetto a limitazioni necessarie in una società democratica⁶;
- intrinsecamente connesso alla capacità delle comunità di eredità di attribuire valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale che in un quadro di azione pubblica possono essere sostenuti e trasmessi alle generazioni future⁷.

A chiarire poi che la partecipazione alla *governance* culturale è una questione centrale per le organizzazioni culturali e le democrazie europee e che questa non possa esimersi dell'apporto essenziale delle tecnologie digitali, è intervenuto il *framework* elaborato dal Brainstorming Report PARTICIPATORY GOVERNANCE IN CULTURAL HERITAGE del luglio 2015⁸, suggerendo un elenco di possibili azioni per agevolare questo percorso, ed in particolare:

- a) introdurre meccanismi partecipativi in tutte le fasi del ciclo di gestione e ogni processo decisionale relativo al patrimonio culturale;
- b) garantire trasparenza e accesso alle informazioni;
- c) adottare un approccio partecipativo che riguardi l'intera organizzazione;
- d) adottare un sistema informativo e di valutazione affidabile e condiviso;
- e) coinvolgere nelle pratiche professionali e nella conoscenza degli standard di settore;
- f) accrescere la consapevolezza dell'importanza del patrimonio intangibile;
- g) adottare approcci flessibili che tengano conto delle peculiarità dei sistemi in cui si agisce;
- h) dimostrare il valore sociale distribuito;
- i) assicurare l'inclusione digitale, riconoscendo al digitale un ruolo centrale per coinvolgere e collegare i cittadini al patrimonio culturale e alla sua *governance*;
- j) rendere parte integrante dell'organizzazione programmi di finanziamento;
- k) attingere dalle migliori pratiche in ambito europeo.

Tutto ciò investe l'Italia di più alte responsabilità e opportunità rispetto a qualsiasi altro Paese europeo, anche alla luce dei dati sulla scarsa partecipazione alla cultura⁹ e sulla disparità di accesso¹⁰. Responsabilità e opportunità che risiedono prioritaria-

⁵ Ivi. art.1 lettera b).

⁶ Ivi. art. 4 lettera c).

⁷ Ivi. art.2 lettera b).

⁸ Realizzato nell'ambito del progetto *Voices of Culture - Structured Dialogue between the European Commission and the cultural sector*. <http://www.voicesofculture.eu/participatory-governance-of-cultural-heritage/>.

⁹ Federculture (2018), *Impresa cultura: comunità, territori, sviluppo: 14° rapporto annuale Federculture 2018*, Roma: Gangemi, 2018.

¹⁰ <https://www.istat.it/it/files//2017/12/cap09.pdf>.

¹¹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_enterprises#SBS_data.C2.A0:_number_of_cultural_enterprises.2C_value_added_and_turnover.

¹² <https://www.istat.it/it/archivio/167566>.

¹³ <https://data.culture.gouv.fr/explore/dataset/liste-et-localisation-des-musees-de-france/export/>.

¹⁴ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/10/Linee-guida-operative-per-l%E2%80%99elaborazione-del-Piano-strategico-di-Sviluppo-culturale.pdf>.

¹⁵ co.5 e co.8 del D.lgs. 22/1/2004.

¹⁶ MiBAC, Linee Guida Operative per la predisposizione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale. <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/10/Linee-guida-operative-per-l%E2%80%99elaborazione-del-Piano-strategico-di-Sviluppo-culturale.pdf>.

¹⁷ Comunicazione della Commissione Europea: "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa" (COM (2014) 477 final); Conclusioni del Consiglio d'Europa sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (2014/C 463/01); Decisione (UE) 2017/864 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017 relativa a un Anno europeo del patrimonio culturale (2018).

¹⁸ <https://community.agendaurbana.it/>.

mente in un patrimonio culturale vastissimo, ampiamente diffuso e che, per ragioni storiche, simboliche, nonché di funzione intrinseca, non possono non riguardare prioritariamente il tema della partecipazione alla *governance* dei Musei, quali *hub* di una vastissima rete di aziende culturali (176.020 quelle italiane censite da Eurostat nel 2015 rappresentando il 4,8% sul totale delle imprese¹¹). Intanto per l'altissimo numero (4.976 musei e luoghi simili censiti da Istat nel 2016, di cui 4.158 musei¹²; si pensi che in Francia, ad esempio, sono appena 1.253¹³); per la loro distribuzione capillare sul territorio; per le esternalità positive che generano e potrebbero generare; per le potenzialità rappresentate dal modello organizzativo in rete del neonato Sistema museale nazionale.

In uno scenario in cui i musei fanno da *pivot* nel creare quell'essenziale raccordo tra privati e patrimonio culturale, il ruolo centrale è occupato dalle scelte di indirizzo e dagli strumenti individuati dal Ministero dei Beni Culturali e dalla Direzione Generale Musei.

Strategia per lo sviluppo di un modello di *governance* partecipata dei musei affidata in ultimo al Musst¹⁴, programma per i "Musei e sviluppo dei sistemi museali territoriali", che individua nei Piani Strategici di Sviluppo Culturale (PSSC) e gli Accordi di Valorizzazione¹⁵ gli strumenti principali con cui attuare «un Piano strategico che si sviluppi a partire dall'individuazione del complessivo "capitale territoriale" (e non soltanto della sua componente "patrimonio culturale") consentendo di superare la gestione isolata di singoli istituti e luoghi della cultura di differente appartenenza giuridica o di differente successo di pubblico, muovendo, come la normativa suggerisce o richiede, verso la formazione di "sistemi territoriali a gestione partecipata"»¹⁶, capaci di poter dialogare e sviluppare partenariati in ambito europeo¹⁷.

Ambizioso è poi l'auspicio che si possano «agevolare i processi collaborativi interni ed esterni attraverso lo sviluppo di una piattaforma collaborativa, che potrà pure cominciare dalla condivisione telematica di un patrimonio di documenti, ma che dovrebbe evolvere in servizi di mutua assistenza nei processi di conoscenza, analisi, progettazione, definizione di indicatori, monitoraggio, etc.: insomma una piattaforma fatta di sempre migliori pratiche collaborative tra persone ed uffici». Tale piattaforma, però, non chiarisce se tenda verso il modello della community "telematica" chiusa ai soli addetti ai lavori (si prenda ad esempio la community ANCI¹⁸), o un sistema in-

formativo aperto a cittadini, aziende, associazioni e tutti gli altri stakeholder, permettendo loro di intervenire in maniera permanente nelle diverse fasi di programmazione, gestione e controllo, e stimolare il miglioramento qualitativo nel rapporto tra cittadini e gestione della cultura¹⁹.

Come dimostrato dalla *Digital Strategy* di Tate²⁰, quello di costruire una comunità virtuale attorno ad un network museale, è un elemento tutt'altro che residuale nella vita di istituzioni che hanno una funzione sociale tesa a costruire comunità di intenti, prima ancora di un'intelligenza collettiva²¹.

Nel quadro di progetti già avviati (Italia Login²²), un sistema informativo che metta in rete tutti i musei del sistema museale nazionale, in una struttura tesa all'*e-Government*²³, potrebbe rappresentare il "luogo" in cui poter ridurre sensibilmente i tempi di interazione tra cittadini e decisori, migliorare la trasparenza dei servizi culturali, aumentarne il controllo, ridurre il gap di allineamento e le asimmetrie informative, portando quell'apertura, partecipazione e condivisione del patrimonio culturale auspicata e lungi dall'essere realtà.

Michele Riccardo Ciavarella

Specializzato in Management dei Beni Culturali ed esperto di cyberculture, analisi e progettazione di strategie digitali, ha lavorato ai "Datawarehouse" di aziende nazionali e multinazionali di diversi settori (Mapa Spontex S.p.a., acqua & sapone, Citroen Italia, Bye bye pelos) estrapolando dati, modelli e strategie per migliorare la fidelizzazione dei clienti.

¹⁹ Ciavarella M.R. (2018), *Misurare i musei italiani. Contributo alla progettazione di un sistema informativo per la valutazione della qualità e della performance*, Il Capitale Culturale. Studies on The Capital Heritage.

²⁰ <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

²¹ Lévy P. (1996), *L'intelligenza collettiva, Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano: Feltrinelli, 1996.

²² <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/italia-login/>

²³ <http://cantieripadigitale.it/it/cittadinanza-digitale-report-2017/>.

Come scegliersi un pubblico da amare e tenerlo stretto

Annalisa Cicerchia



Il non-pubblico di oggi è il mio pubblico di domani.

Il non-pubblico della cultura è numeroso, e, in Italia, tra il 2006 e il 2015, è andato aumentando. L'inchiesta europea Eu-Silc, nel 2015, documenta come la percentuale di persone che negli ultimi 12 mesi non sono mai state al cinema, a uno spettacolo dal vivo, o in un sito culturale sia superiore alla metà dei cittadini italiani (nella media UE a 28 paesi è circa il 37%) e sia salita del 4% rispetto al 2006.

Su 100 italiani, nel 2016, secondo l'indagine Istat "Aspetti della vita quotidiana", il 78,1% non era mai stato a teatro, il 46,1% mai al cinema, il 67% non era mai andato a visitare una mostra né un museo, il 90% non aveva mai assistito a un concerto di musica classica o all'opera, il 77,2% non aveva mai partecipato a un concerto di altro genere, il 73,2% si era tenuto alla larga da siti archeologici e monumenti. E il 18,6%, quasi un italiano su cinque non aveva fatto nemmeno una di tutte queste cose in 12 mesi.

Dunque, per quelle organizzazioni culturali che decidessero di ampliare il proprio pubblico, conquistandone di nuovo, i margini di miglioramento sono molto ampi. Ed è possibile, anche solo in base ai primissimi dati disponibili circa i profili dei non partecipanti, anche avventurarsi in qualche tentativo di segmentare il pubblico che si vuole catturare.

Qualche suggerimento di segmentazione del pubblico.

Se, per segmentare il non-pubblico, si vuole partire dalle differenze di comportamento per sesso, i dati da considerare sono questi:

- Mai al museo: il 67,3% dei maschi, il 66,8% delle femmine.
- Mai in un sito archeologico: il 72,8% dei maschi, il 73,5 delle femmine.
- Mai al teatro: 80% dei maschi, 76,3% delle femmine.
- Mai al cinema: 44,5% dei maschi, 47,7% delle femmine.
- Mai a un concerto di musica classica: 89,9% dei maschi, 89,5% delle femmine.
- Mai a un concerto di altro genere musicale: 76,5% dei maschi, 77,8% delle femmine.
- Non partecipazione assoluta: 15,5% dei maschi, 21,5% delle femmine.

La tavola n.1, i cui dati sono tratti sempre dall'indagine "Aspetti della vita quotidiana" riferiti al 2016, mostra i profili di mancata partecipazione per fasce di età.

Persone di 6 anni e più che non sono andate nemmeno una volta nell'ultimo anno...							
Età	Al teatro	Al cinema	A visitare musei o mostre	A concerti di musica classica, opera	Ad altri concerti di musica	A visitare siti archeologici e monumenti	Nessuna attività culturale
6-10	66,6	21,6	55,3	90,9	86,5	66,8	11,2
11-14	66,6	17,8	50,8	90,2	75,7	67,0	8,3
15-17	66,0	13,8	51,1	89,6	66,0	68,3	4,6
18-19	68,8	13,5	53,8	89,3	54,9	64,6	4,1
20-24	76,7	14,2	59,1	86,7	53,6	68,5	5,4
25-34	78,9	27,5	64,1	87,8	61,9	69,9	12,1
35-44	78,3	36,4	66,8	90,7	72,8	70,8	14,8
45-54	78,1	43,2	65,6	89,8	77,3	71,0	16,6
55-59	78,2	56,6	67,9	88,7	80,8	71,2	20
60-64	76,5	61,4	66,8	86,6	84,3	70,9	20,1
65-74	81,0	73,7	73,2	89,9	89,5	78,3	25,6
75 e oltre	89,7	89,4	86,9	93,2	94,2	90,0	43,5
Totale	78,1	46,1	67	89,7	77,2	73,2	18,6

Tavola n.1

In evidenza, con valori nettamente superiori alla media nazionale, il progressivo ritiro dall'impegno culturale delle persone con più di 60 anni. La tavola fotografa il fallimento delle politiche (ma ce ne sono state, poi?) di educazione alla musica classica, e la dipendenza diretta della frequentazione dei luoghi del patrimonio dal sostegno delle istituzioni scolastiche e universitarie.

La figura n.1 rielabora i dati sulla non partecipazione (sempre da Aspetti della vita quotidiana, 2016) in termini geografici, per macroarea.

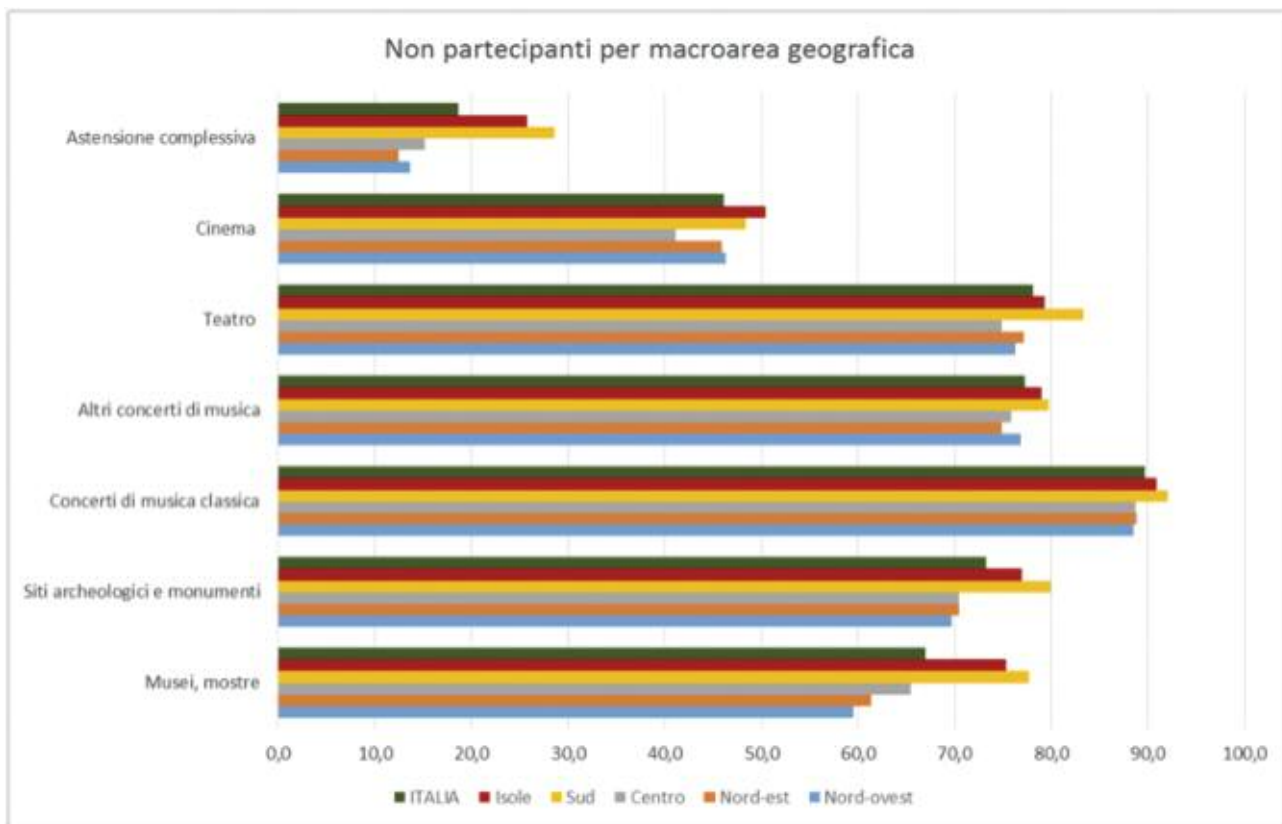


Fig. 1

Sud e Isole superano in maniera rilevante la media nazionale, con scostamenti particolarmente consistenti per i siti archeologici, la musica classica, il teatro. Una situazione paradossale, soprattutto se si considerano le dotazioni e la grande tradizione meridionale proprio in questi settori della cultura.

Una lettura del paese attenta alla dimensione degli insediamenti permette di accertare come nei comuni fino a 2.000 abitanti quasi un quarto dei residenti dichiarino una totale inattività culturale.

Se si adotta una visione funzionale del territorio, così come è stata proposta dall'Istat nel 2015 con il Rapporto Annuale¹, le sacche di maggiore resistenza alla partecipazione culturale, descritte nella tavola n. 2, si concentrano nel Mezzogiorno interno (per teatro, cinema, musei, mostre e monumenti); altri primati negativi, per la musica (classica e non) sono invece conseguiti dai territori del disagio.

¹ Per una descrizione dettagliata delle aree, rimando al Rapporto Annuale 2015 – La situazione del paese, Istat: Roma 2015.

Persone che non hanno partecipato a vari tipi di attività culturale - Dai 6 anni - Media 2013-14 (per 100 persone della stessa zona)						
	Teatro	Cinema	Musei, mostre	Monumenti	Concerti di musica classica	Altri concerti
Le città del Centro-Nord	75,5	48,5	65,1	73,0	88,5	81,0
La città diffusa	83,1	56,3	72,0	78,7	90,8	82,0
Il cuore verde	83,5	58,9	73,7	79,7	92,0	84,0
I centri urbani meridionali	84,7	56,1	83,9	86,2	93,3	86,0
I territori del disagio	85,1	53,5	83,9	87,3	94,4	87,0
Il Mezzogiorno interno	89,0	63,0	86,6	88,3	93,7	83,7
L'altro Sud	87,2	59,1	82,8	83,7	92,8	82,7
Italia	82,3	55,2	74,6	79,8	91,3	82,9

Nostra elab. Su dati Istat, Rapporto annuale 2015

Tavola n. 2

Se si rivolge lo sguardo al tema delle disuguaglianze, l'esclusione culturale segue molto da vicino quella di tipo economico e sociale. Nella tavola n.3, il confronto fra 2008 e 2016 permette di misurare l'aggravarsi della non partecipazione nei gruppi con reddito più basso, a fronte di pochissimi, isolati casi di allargamento della pratica.

GRUPPI SOCIALI	Nessuna attività culturale		1-2 attività culturali		3 o più attività culturali	
	2008	2016	2008	2016	2008	2016
Famiglie a basso reddito con stranieri	49,5	55,5	31,7	27,5	15,8	14,1
Famiglie a basso reddito di soli italiani	40,9	44,4	36,2	34,1	21,5	20,0
Famiglie tradizionali della provincia italiana	33,6	42,3	38,5	33,3	25,8	23,4
Anziane sole e giovani disoccupati	50,8	49,6	28,6	29,5	18,1	19,5
Le famiglie degli operai in pensione	44,3	51,3	37,1	33,8	17,3	14,1
I giovani Blue collar	33,8	35,9	38,7	37,8	26,5	25,8
Le famiglie di impiegati	16,0	19,7	33,0	34,3	49,7	45,4
Le pensioni d'argento	14,7	22,2	33,7	35,2	49,4	41,7
La classe dirigente	8,1	9,3	23,5	24,0	66,1	65,8
Totale	34,0	37,4	34,7	32,7	29,6	28,8

Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana

Tavola n. 3

In conclusione, i dati documentano almeno 10 possibili linee di sviluppo del pubblico delle organizzazioni e delle imprese culturali, che mi limito a enunciare in forma sintetica:

1. Archeologia: così vicina, così straordinariamente lontana.
2. Musica classica, fra bande di paese e flautini di plastica.
3. Il teatro ha da dire qualcosa a chi ha più di 20 anni?
4. Il museo: dialogare con i *millennial*, catturare gli adulti con famiglia.
5. A chi interessano 13,6 milioni di persone con più di 65 anni?
6. Alla cultura spetta di spezzare l'isolamento culturale delle donne anziane.
7. L'inclusione culturale parte da quota 55,5: le famiglie di stranieri che non partecipano mai alle attività culturali.
8. Impariamo a parlare con le famiglie a basso reddito.
9. SOS: 3.509 comuni con meno di 2.000 abitanti e i loro 3,3 milioni di cittadini.
10. Facciamoci aiutare dal cinema.



*Annalisa Cicerchia con
Rosaria Mencarelli.*

Annalisa Cicerchia

È economista della cultura, primo ricercatore presso l'Istituto Nazionale di Statistica. Ha fatto parte del Nucleo di valutazione del Ministero per i beni e le attività culturali, della Commissione Nazionale sulla Creatività e Produzione di Cultura in Italia, dell'European Group on Museum Statistics e partecipa al Working Group on Cultural Statistics di Eurostat. Insegna Management delle imprese creative all'Università di Roma Tor Vergata – Economia. È membro del Comitato Scientifico della Fondazione Symbola e della redazione della rivista Economia della cultura.

Motivazione, intenzione, (don)azione. La promozione dell'Art Bonus e il ruolo ecosistemico dei Commercialisti.

Giuseppe Di Vietri

Nel dibattito sull'Art Bonus sollecitato dall'Ambasciatore Caruso è stata sottolineata la necessità di una ponderata rinnovazione dell'intervento troppo sbilanciato verso le Fondazioni bancarie e le grandi imprese, evidenziando la necessità di un maggiore coinvolgimento delle piccole. È questo un pensiero ampiamente condivisibile che dà lo spunto per riflessioni ulteriori su come meglio calibrare questa misura che, nata per essere temporanea, si trova ora ad avere, fortunatamente, il carattere della stabilità.

Ad oggi abbiamo superato i 287 milioni di erogazioni raccolte, circa 1500 beneficiari, 1800 interventi ed oltre 9400 mecenati: numeri considerevoli ma non soddisfacenti se si considera ad esempio il marcato divario tra le Regioni del Nord e quelle del Sud, praticamente assenti. A ben vedere le differenze non sono addebitabili solo all'Art Bonus ma a valutazioni più ampie in cui sicuramente si collocano la minore concentrazione di capitale e l'assenza di Fondazioni bancarie (che per loro natura operano in una dimensione squisitamente locale). Il divario tra Nord e Sud è marcato non solo e non tanto nella esiguità delle donazioni ma anche sulla scarsità delle richieste di sostegno: nel Mezzogiorno, nella provincia e nelle aree marginali vengono sottoposti pochi progetti all'attenzione della generosità locale. Non possiamo negarci che le difficoltà del Sud e della provincia in genere, in cui di certo non mancano beni culturali (né per di più di bisognosi), sono legate al



persistere di una situazione di marginalità della cultura nelle politiche pubbliche a livello locale, alla insufficiente cultura di gestione orientata al risultato, alla cronica difficoltà del settore pubblico di intercettare risorse al di fuori delle consolidate prassi istituzionali e, infine, dobbiamo considerare come le difficoltà siano legate anche alla avulsione delle risorse culturali dagli ecosistemi di riferimento. Inoltre, sulla capacità dei beneficiari, Carolina Botti - Direttore Ales SpA e responsabile per conto del MiBACT del programma di gestione e promozione dell'Art Bonus – ha in altre sedi evidenziato l'esistenza di realtà, come quelle del settore lirico sinfonico, che sono già preparate ad avere una raccolta strutturata ed effettivamente sono quelle che hanno raggiunto obiettivi più importanti. Non è, a ben vedere, l'Art Bonus a non funzionare ma questo si trova ad essere espressione di altre problematiche. Quindi, non credo che i risultati dell'Art Bonus possano crescere notevolmente senza un intervento diffuso sugli ecosistemi locali ed è proprio lì che bisogna intervenire. Anzi, proprio l'Art Bonus può essere uno spunto per intervenire sugli ecosistemi locali, favorendo le relazioni e stimolando l'emersione della componente intenzionale del capitale sociale. In sostanza l'Art Bonus deve essere più ampiamente inteso come strumento di *fundraising* e di *friendraising*, ma non facendo leva unicamente sul beneficio fiscale.

Ebbene, io credo che l'Art Bonus funzioni solo se vada ad incontrare le motivazioni dei donatori: i privati donano essenzialmente per filantropia, come sentire altruistico, le imprese hanno motivazioni solo in parte legate alla filantropia o comunque ad una dimensione di responsabilità sociale d'impresa. Le imprese hanno interesse sì al beneficio fiscale ma anche ad investire in cultura, con un ritorno di reputazione e di immagine. Ma tornando ai privati, dal momento che in questo *panel* discutiamo di partecipazione dei cittadini alla cultura, iniziamo col tener presente un dato, ossia come meno dello 0,5% della somma raccolta in questi anni proviene da donazioni fino a mille euro. Possono sembrare cifre insignificanti ma sono contributi fondamentali per consentire interventi, conservativi e valorizzativi, delle espressioni del patrimonio culturale disseminate nei piccoli centri del Bel Paese. Espressioni più o meno di pregio che comunque costituiscono la spina dorsale delle eredità culturali delle comunità di riferimento e che sono, in ragione delle loro complessive marginalità, quella parte del patrimonio culturale su cui meno si

concentra l'attenzione, anche finanziaria, delle istituzioni. Appare di tutta evidenza come bisognerebbe ispirarsi alla Convenzione di Faro, come dato politico prima ancora che giuridico, che non pone rilievo soltanto all'eredità culturale nei confronti della comunità ma anche alle stesse comunità con riferimento ai loro fenomeni culturali, introducendo, infatti, il concetto di *heritage community* quale "insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici del patrimonio culturale e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future". In questa definizione troviamo la tipologia ottimale del mecenate, ma l'Art Bonus non può limitarsi a coloro che già considerano di valore una determinata cosa ma bisogna anche contribuire all'assegnazione di valore creando dei legami. In questo senso l'Art Bonus può essere uno strumento per favorire riti di patrimonializzazione ossia quei processi attraverso cui la società crea nessi tra sé e i beni culturali elevandoli a patrimonio collettivo. In che modo poter fare tutto ciò? In che modo poter dar rilievo alle comunità rispetto all'Art Bonus? Di certo non promuovendo l'Art Bonus astrattamente e per via generale, senza alcun riferimento al valore concreto che si vuol realizzare con la donazione (nessuna azienda promuove l'acquisto generico di scarpe ma propone l'acquisto di un prodotto specifico, di una scarpa specifica, segnalandoti quali sono i suoi valori, i tuoi vantaggi nell'acquistarla e quindi perché tu dovresti comprarla). Allo stato, con l'Art Bonus, è tutto rimesso a dinamiche spontanee: bisogna passare dal "donate, gente, perché ce n'è bisogno" al "dona, tu, per realizzare questi valori". Bisogna, in sostanza, scendere nel dettaglio.

È di tutta evidenza che un'operazione di questo tipo non possa essere realizzata dalle strutture centrali dello Stato necessitando di presidi di prossimità e di vettori locali. In tal senso è mia opinione che i dottori commercialisti possano svolgere un ruolo determinante nella promozione dell'Art Bonus e nello sviluppo dei territori, soprattutto quelli marginali e con gli ecosistemi più deboli. I commercialisti attualmente entrano in gioco soltanto quando il cliente, donatore, si presenta loro con la ricevuta della donazione per beneficiare del credito d'imposta, quando invece ben dovrebbero essere dei vettori dell'Art Bonus, dei centri di mediazione che favoriscano l'incontro e la soddisfazione di interessi convergenti stimolandone innanzitutto l'emersione. In questo senso un coinvolgimento dei commercialisti sarebbe un intervento sugli ecosistemi locali

facendo incontrare le risorse culturali coi donatori, coi professionisti, con le comunità.

Raccomandabile sarebbe la previsione di progetti pilota con qualche Ordine di Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Ordini individuati per marginalità e motivazione dei componenti: la prima caratteristica da un lato rispecchia le emergenze geografiche espresse dall'Art Bonus e dall'altro, in quanto sede delle criticità, è il luogo ottimale per fare innovazione. Il secondo requisito, quello della motivazione, è importante per due ordini di ragioni: perché senza motivazione dei consociati il progetto non può avere successo e perché la motivazione è cruciale nei processi di *empowerment* che in questo caso sono abbastanza profondi perché spingono a ripensare il rapporto tra tecnica e professione. Quindi, dicevamo, di progetti pilota con degli Ordini professionali dei Commercialisti che a mio avviso dovrebbero partire dall'istituzione di Commissioni (per l'Art Bonus, per le imprese culturali o con qualsiasi titolazione) in cui inserire i Commercialisti più motivati. Necessarie naturalmente saranno le azioni orientate alla formazione. Formare quindi i membri degli Ordini individuati sia sull'Art Bonus ma anche più in generale sull'economia e sulla fiscalità della cultura, sulle imprese culturali e creative, sullo sviluppo locale a base culturale, sulla Convenzione di Faro, sul *fundraising*, sui valori culturali del contesto di riferimento, etc. Questi aspetti sono rilevanti perché il commercialista nel "vendere" efficacemente il "prodotto" Art Bonus deve innanzitutto spiegare concretamente cosa si ottiene con l'erogazione liberale (investimento) in cultura, non solo in termini di beneficio fiscale ma in termini dei benefici scaturenti dalla realizzazione di quanto oggetto di finanziamento. Non solo dire che c'è una pala d'altare del '400 da restaurare, ma spiegare anche quali sono i benefici morali e non che si creano con il restauro dell'opera e quali possibilità potrebbero aprirsi, non per il mecenate ma per la comunità a cui si rivolge la sua generosità. Insomma i Commercialisti non devono limitarsi a definire la motivazione del donatore tessendo le lodi e facendo leva sul beneficio fiscale, anche perché così facendo rimarremmo nell'alveo dello scambio e non di quello del dono. I Commercialisti dovrebbero motivare i potenziali donatori facendo leva sì sulla filantropia, quale predisposizione d'animo ad attività altruistiche ed umanitarie, ma anche dando loro la concretezza degli obiettivi prefissati, del traguardo, consistente non nel semplice restauro ma nel valore generato (o generabile) con la realizzazione di

Giuseppe Di Vietri con Claudio Bocci.



quel restauro, di quell'attività di ricerca, di quel progetto etc. Se il donatore dona ed ha contezza del modo con cui sono stati spesi i suoi soldi, ciò lo mette nelle condizioni di ben promuovere l'Art Bonus disseminando i benefici e il valore delle liberalità e, non di meno, lo pone nella condizione di donare egli stesso ancora. Per questo i Commercialisti dovrebbero saperne di economia del dono, di sviluppo culturale a base culturale nonché dei valori culturali del contesto di riferimento perché, quando il professionista della contabilità promuove l'Art Bonus, non deve farlo in astratto, invitando genericamente a donare, ma concretamente, proponendo al potenziale donante un bene o un'attività da sostenere con la propria erogazione liberale a cui seguiranno dei traguardi o delle opportunità. Ritengo, inoltre, che gli Ordini coinvolti in questi progetti pilota dovrebbero istituire uno sportello al servizio sia dei beneficiari delle donazioni che dei mecenati, attraverso cui offrire supporto anche sulle tematiche del *fundraising*, sostenendo quindi le organizzazioni ad una raccolta fondi che disponga di un minimo di strutturazione e che non lasci sostanzialmente al caso il successo della raccolta. Una raccolta che, tra l'altro, non è solo di *fundraising* ma di *friendraising* (la qual cosa lega a doppio filo l'Art Bonus, i Commercialisti e il riconoscimento valoriale alla base della *heritage community*). Così posto, diventerebbe utilissimo uno sportello degli

Ordini in cui inserire anche i professionisti del *fundraising* o di materie giuridiche. Naturalmente gli obiettivi della raccolta ben potrebbero non raggiungersi in ogni caso ma nemmeno si può lasciare il tutto alla mercé delle dinamiche spontanee. In ultima e conclusiva istanza ritengo sia altresì necessario organizzare – non da parte del Ministero ma da parte degli Ordini e degli operatori della cultura dei singoli ecosistemi locali – degli appuntamenti pubblici sull'Art Bonus e sul *fundraising* per la cultura orientati proprio verso i titolari o i gestori di beni culturali (rientranti nell'Art Bonus).

Concludo queste poche righe, che altro non vogliono essere che uno spunto per qualche riflessione sull'Art Bonus, segnalando innanzitutto come si possa valutare di sostenere questi progetti pilota anche con il PON *Governance e Capacità istituzionale* e, infine, ci tengo a segnalare come l'ODCEC di Napoli, nel novembre 2018, sia stato il primo a sottoscrivere un accordo col MiBAC e Ales SpA proprio sull'Art Bonus e sulle Reti di imprese.

Giuseppe Di Vietri

Dottore in Legge, specializzato in crimini contro il patrimonio culturale, insegna Tutela penale del patrimonio culturale al Master in Archeologia giudiziaria e Crimini contro il patrimonio culturale del Centro Studi Criminologici e dell'Osservatorio Internazionale Archeomafie. Scrive per Journal of Cultural Heritage Crime. Presidente di Genius Loci Cilento, associazione che opera nell'ambito dello sviluppo locale a base culturale nell'Area del Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni.

Il Festival Europa in versi

Laura Cecilia Garavaglia

L'esperienza vissuta a Ravello, durante i giorni in cui si è svolto il XIII Forum Internazionale Ravello Lab 2018, è stata estremamente positiva. Un esempio virtuoso di come da un meeting che ospita ogni anno rappresentanti delle istituzioni politiche nazionali e internazionali, eccellenze nel campo delle imprese e associazioni ed enti che si occupano di cultura, possano nascere idee e sinergie fondamentali per offrire un reale contributo alle politiche culturali a livello nazionale ed europeo. Vari e articolati gli interventi dei partecipanti, di cui si è potuta apprezzare la concretezza basata sull'esperienza di ciascuno.

I dati riportati durante il Forum sulla non partecipazione al sistema culturale da parte dei cittadini italiani, divisi per fasce di età e genere, sono stati definiti "sconfortanti". Sono dati che tuttavia non tengono conto di coloro che sono "consumatori" di cultura attraverso il web, il che ovviamente stravolge notevolmente i dati rilevati secondo sistemi tradizionali. Infatti la rivoluzione digitale ha modificato e continua a modificare profondamente il nostro modo di vivere e ha cambiato di conseguenza anche il nostro approccio alla cultura. Quindi, come ha chiarito Fabio Viola nella sua relazione, "il comparto culturale non dovrebbe più essere autoreferenziale, ma iniziare a guardare a Facebook, Fornite e Netflix".

Un tema che mi ha particolarmente interessato è stato quello relativo alle proposte di coinvolgimento dei giovani al sistema culturale.

L'associazione che presiedo, La Casa della Poesia di Como, si occupa principalmente di ciò che viene definito "beni immateriali", che, come ha sottolineato il Prof. Pierpaolo Forte, stanno comunque alla base dei beni materiali. La *mission* dell'associazione La Casa della Poesia di Como è quella di favorire la partecipazione attiva e completa di ogni persona al sistema culturale e sociale, aiutando anche le fasce più disagiate della popolazione, combattendo l'isolamento e l'emarginazione. Da nove anni a questa parte l'Associazione porta avanti un percorso culturale e formativo che culmina nel **Festival Europa in versi**. L'intenzione è quella di diffondere e rendere sempre più accessibile la cultura letteraria, e in particolare, la poesia, a un pubblico eterogeneo, di giovani ed adulti. L'associazione con altre forme d'arte, più popolari, va in questa direzione. Così come la valorizzazione di un contesto più ampio, che punta alla creazione di una reale coscienza di essere "cittadini europei" e del mondo. Siamo infatti convinti

che l'Unione Europea possa far leva sui valori e sul patrimonio culturale che la contraddistinguono per combattere i gravi problemi che oggi si trova ad affrontare. **Europa in versi** è un Festival Internazionale di Poesia, che giungerà nel 2019 alla sua nona edizione, organizzato da La Casa della Poesia di Como. Il Festival, che si svolge a Como ogni primavera, è l'evento clou durante il quale ogni anno la poesia si fa protagonista del dialogo interculturale, creando occasioni di incontro tra il pubblico e nomi famosi della poesia contemporanea europea, nonché con personaggi della cultura noti a livello internazionale. La prossima edizione del Festival sarà ad aprile 2019: per la seconda volta in Italia **Europa in versi** ospiterà un Poetry Slam, una gara a colpi di versi tra poeti slammer, performer che sono campioni nei loro Paesi di origine e anche a livello mondiale di questo genere di poesia. Il pubblico non è più ascoltatore passivo, ma è coinvolto in questa gara in quanto sarà una giuria popolare, nominata tra il pubblico, a decretare il vincitore.

I poeti che quest'anno parteciperanno al Festival sono tutti "slammer", ovvero performer che uniscono al linguaggio della poesia quello del corpo durante la recitazione. È un modo nuovo e originale di proporre la poesia, apprezzato soprattutto dalle nuove generazioni, perché recupera la dimensione orale della poesia, comunicativa, condivisa, capace di arrivare anche



ad un pubblico molto ampio. Il successo del Festival si è manifestato sin dalla sua prima edizione e ogni anno registra una alta partecipazione di pubblico (nei tre giorni della scorsa edizione, il 18, 19 e 20 maggio 2018, ben 2000 persone). Per l'alto profilo culturale ha ricevuto, tra gli altri, il patrocinio della Commissione Europea, del Ministero del Beni Culturali ed è stato riconosciuto come manifestazione di rilevanza regionale da Regione Lombardia.

La Casa della Poesia di Como, attraverso il progetto "Europa in versi", coinvolge durante tutto l'anno le scuole del territorio, dagli istituti superiori all'università, offrendo un concreto aiuto a contrastare la povertà educativa, il bullismo, la dispersione e l'abbandono scolastico dei ragazzi, creando laboratori e incontri in collaborazione con docenti delle scuole superiori. L'obiettivo è quello di offrire agli studenti un percorso che li aiuti a sviluppare l'autostima e la presa di coscienza di sé e delle proprie capacità, dando loro l'opportunità di imparare e sviluppare competenze cognitive di cui avranno bisogno per realizzare le loro aspirazioni e per le loro future professioni. A tal fine l'Associazione nell'ambito del Festival attiva laboratori creativi che legano la poesia ad altri linguaggi dell'arte, stage e periodi di alternanza/scuola lavoro per permettere agli studenti di mettere in pratica quanto appreso durante il loro percorso di studi e avviarli così alle professioni da loro scelte. I giovani lavorano durante i mesi precedenti il Festival sui testi dei poeti, interpretandoli con musica, canto, danza, fotografie, video, dipinti, disegni, riscritture, accolgono il pubblico e i poeti durante i giorni del Festival, fanno da traduttori e interpreti. Per le attività svolte vengono creati periodi di alternanza scuola-lavoro e assegnati crediti formativi agli studenti.

Questo approccio ai vari ambiti dell'arte partendo dal linguaggio universale della poesia è stato sperimentato con successo sin dal primo anno del Festival Europa in versi, nel 2011. La poesia infatti fa leva su sentimenti che appartengono a tutti gli esseri umani, al di là di ogni differenza di genere, religione, cultura. È un modo di creare empatia con l'altro da sé, per poi apprezzare la diversità e considerarla fonte di arricchimento. È inoltre importante considerare come l'impoverimento del linguaggio dei nostri giovani sia un fatto allarmante e come sia quindi necessario che capiscano il valore delle parole, poiché come ha scritto il poeta Walt Whitman "i corpi sono parole, milioni di parole". Le parole sono ciò che ci permette di esprimere il nostro pensiero.

Sarebbe opportuno che associazioni e imprese impegnate nei vari ambiti della cultura fossero facilitate a collaborare in modo sistematico e continuativo con le scuole di vario ordine e grado, partendo anche dalla scuola primaria, per supportare i docenti nel difficile compito della formazione dei giovani. Sarebbe auspicabile un maggior dialogo tra pubblico e privato nel settore culturale.

La cultura, in ogni sua forma, costituisce le fondamenta sulle quali costruire l'Unione Europea, e come si evince dalla Convenzione di Faro, è necessario "promuovere azioni per migliorare l'accesso al patrimonio culturale, in particolare per i giovani e le persone svantaggiate, al fine di aumentare la consapevolezza sul suo valore, sulla necessità di conservarlo e preservarlo e sui benefici che ne possono derivare" (art. 12). Bisogna essere consapevoli che la cultura è anche motore di sviluppo economico, e cito ancora la Convenzione di Faro, articolo 8, in cui si afferma che il patrimonio culturale deve essere finalizzato all'arricchimento dei "processi di sviluppo economico, politico, sociale e culturale e di pianificazione dell'uso del territorio, ...".

Laura Cecilia Garavaglia

Nata a Milano. Vive e lavora a Como. Poeta e pubblicista, ha collaborato alle pagine culturali di vari quotidiani tra cui "Il Giornale e Il Corriere di Como" e ha pubblicato varie raccolte di poesie, di cui molte tradotte in più di dieci lingue e presenti su riviste e antologie internazionali. Ha insegnato materie letterarie nelle scuole superiori. Ha fondato e presiede l'Associazione culturale "La Casa della Poesia di Como". È organizzatrice e direttore del Festival Internazionale "Europa in versi" che dal 2011 si tiene ogni anno a Como, legato all'omonimo premio letterario. È membro di giuria del "Premio Letterario Antonio Fogazzaro" e del "Premio Internazionale di Poesia e Narrativa Europa" in versi. È membro del PEN Club Italiano e Svizzero e del World Poetry Movement. Nel 2015 le è stato assegnato il Premio come Manager Culturale Internazionale dall'Accademia Mihai Eminescu di Craiova. Nel 2018 ha vinto il Poetry Prize assegnatole dall'European Academy of Science Arts and Literature di Parigi di cui è membro. Nello stesso anno è stata insignita della Laurea Honoris Causa dall'Higher Education Academy of Sciences of Ucraina.

Stefania Monteverde



Per una cultura democratica: dal bagno di folla alla comunità che partecipa

Siamo tutti d'accordo: una maggiore partecipazione dei cittadini alla vita culturale produce benessere sociale. Siamo tutti più felici se possiamo passare più tempo a teatro, al cinema, ai concerti, in biblioteca, se possiamo avere a disposizione spazi pubblici aperti e gratuiti per incontrarci e fare attività creative, se possiamo godere di paesaggi curati, di luoghi rigenerati, di patrimoni pubblici riqualificati. Siamo più felici, la salute migliora, si contrastano le dipendenze patologiche, si combatte la solitudine degli anziani, i bambini crescono meglio ed hanno più opportunità di successo da grandi, si investe sui lavori delle imprese culturali e creative, i giovani possono esprimere l'energia innovativa, le città sono più inclusive e più sicure, più democratiche. Sembrano affermazioni ovvie, quasi retoriche tanto l'esperienza ne confermano la veridicità. Eppure l'ultimo Rapporto Annuale Federculture 2018¹ registra un dato allarmante: è molto alta la percentuale di italiani adulti culturalmente inattivi, 38,8% con picchi dell'80% per quanto riguarda il settore del teatro e del 90% per i concerti classici. E nel Mezzogiorno l'inattività riguarda 8-9 cittadini su 10. Per non parlare della perdita di interesse delle nuove generazioni. Che succede? Diminuisce la domanda culturale, soffocata dal disinteresse e dalla passività, e di conseguenza si configurano scenari preoccupanti segnati da perdita di benessere, crisi sociale, isolamento, marginalizzazione, indebolimento dei valori democratici e della fiducia nelle istituzioni. In altre parole, sulla questione della partecipazione attiva alla vita culturale la posta in gioco non è il successo delle iniziative ma la tenuta della comunità. Serve una nuova consapevolezza, operatori culturali e amministratori: non sono solo i numeri l'indicatore del successo di partecipazione, ma la crescita del sentimento di appartenenza alla vita sociale e culturale. Al centro, dunque, c'è il tema della comunità e non il bagno di folla.

In quest'ottica la riflessione sull'*audience development* e l'*audience engagement* investe le politiche culturali di una necessaria rivalutazione del ruolo del servizio pubblico, troppo a lungo represso dalle attese di profitto dell'investimento culturale. Lo stesso termine inglese *audience* rimanda a un rapporto commerciale che misura in termini profittevoli il valore dell'investimento delle attività culturali. Da amministratrice in sede di discussione di bilancio per giustificare la spesa più volte debbo rispondere alla domanda: "Ma quanta gente segue questa iniziativa?", che allude all'*audience* come

¹ XIV Rapporto Annuale Federculture, *Impresa Cultura, comunità, territori, sviluppo*, Gangemi Editore 2018.

indicatore numerico e implicitamente anche come indicatore di consenso. Fatta salva la buona gestione e l'assenza di spreco di risorse, nella programmazione delle politiche culturali è invece interessante il termine *development* che dà un'altra finalità: non solo il numero dei partecipanti ma anche e soprattutto lo sviluppo nei partecipanti della consapevolezza culturale e della crescita umana. Ancora più necessaria è la parola *engagement* che rimanda alla capacità di far innamorare, di piacere, di innescare sentimenti di cura e di appartenenza. Al centro delle politiche culturali c'è dunque un'impresa davvero significativa: costruire una fitta rete di relazioni positive tra le persone, un investimento sul clima di fiducia che stimoli l'ottimismo dell'intrapresa, generi spazi per le energie creative, coltivi il desiderio di inclusione, abbia come orizzonte la costruzione della società aperta e libera. In questo senso la spesa per la cultura diventa investimento in un servizio pubblico essenziale, come lo sono la scuola e la sanità, perché ha lo scopo determinante di cucire il tessuto sociale, coltivare le buone relazioni, includere chi rischia la marginalizzazione, coltivare lo spirito di comunità che intreccia i legami con gli altri e con le cose. Insomma, ha lo scopo di far innamorare di nuovo la gente.

Su questo tema mi piace portare ancora una volta² l'esperienza di Macerata, una città che ha molto da raccontare sulla necessità di reagire alle gravi crisi di partecipazione e di identità alle quali ha risposto mettendo in campo azioni di rigenerazione della comunità. Voglio raccontarne alcune, ritenendo che la conoscenza dei territori della cultura consenta una riflessione più pragmatica.

Nella città di Macerata un patrimonio culturale di grande valore è il Macerata Opera Festival, tradizione lirica dal 1921 che si svolge nei mesi estivi allo Sferisterio, splendido teatro



Sferisterio, Macerata.

² Ho già avuto modo di intervenire e raccontare alcune pratiche di politica culturale a Macerata con *Nuove strategie di pianificazioni territoriali: l'esempio di Macerata* in "Territori della Cultura", n. 30, 2017, p. 80-87.

all'aperto del 1829 in pieno centro storico, su cui oggi si fa il più grosso investimento culturale della città e che in termini di spesa pubblica rappresenta la metà del bilancio comunale sulla cultura. I maceratesi per molto tempo hanno sentito la stagione lirica con distacco, un interesse di pochi colti appassionati, lontano dall'orizzonte popolare. Dal 2010 la sfida è stata rispondere alla crisi di pubblico e di interesse, cercando di riconnettere un legame tra la città e l'opera, e sviluppare così un sentimento di comunità intorno allo Sferisterio. Tra le diverse azioni, abbiamo lanciato la **Notte dell'Opera**, una serata speciale la prima settimana d'agosto in cui tutta la città risuona di musica lirica. All'organizzazione sono chiamate a contribuire in maniera creativa tutte le associazioni cittadine, comprese le associazioni dei commercianti, le proloco, le scuole di danza, gli studenti e i docenti dell'Accademia delle Belle Arti, in un percorso che dura sei mesi e che stimola l'attesa, fa conoscere le opere in programma, crea un sentimento di appartenenza ad un progetto di comunità. Nel 2019 organizzeremo la nona edizione, un evento atteso ma soprattutto un processo partecipato. Oggi è un'esperienza che troviamo anche in altre città, vista la positiva ricaduta, ma purtroppo non rientra negli indicatori di premialità per il Fus. Una buona raccomandazione è chiedere di inserire i progetti di *audience development* tra gli indicatori premiali dei finanziamenti per lo spettacolo, non limitando a misurare l'*audience* in termini assoluti.

Con la stessa finalità, ricreare una comunità intorno allo Sferisterio, è nato il progetto speciale dei **Cento Mecenate**: utilizzando i benefici dell'Art Bonus, abbiamo lanciato una forma di microcredito diffuso attraverso una donazione di mille euro per cento mecenati l'anno. Al di là della positiva ricaduta in termini economici, va sottolineata la crescita in quattro anni di una comunità che investe sul piacere di essere parte dell'impresa creativa e culturale della stagione lirica della città, beneficiando solo di incontri speciali con i registi, i cantanti, il direttore artistico, le prove. Il progetto si è aggiudicato la menzione speciale del Premio Cultura + Impresa 2016 nella categoria Art Bonus.

Diverso ma con la stessa finalità è il progetto dei **Cento Cittadini del Mondo per Il Flauto Magico**. L'idea è del regista inglese Graham Vick e della direttrice artistica Barbara Minghetti, che per *Il flauto magico* ideato per il Macerata Opera Festival del 2018 hanno chiesto di coinvolgere cento cittadini maceratesi

tra cui anche giovani richiedenti asilo presi in carico dalla Croce Rossa di Macerata. Non semplicemente dei figuranti ma un obiettivo più ambizioso. Creare attraverso l'esperienza teatrale una comunità di persone differenti per storie e culture, capaci di vivere insieme un forte percorso culturale attraverso tre mesi di prove e recite, insieme al regista, al coreografo, ai tecnici, ai musicisti. Si è rivelato un successo straordinario: l'eterogenea compagnia ha vissuto un'esperienza unica, che ha trasformato il gruppo in una comunità che continua a sentire il desiderio di opera lirica e arte come essenziale per la propria vita. È stata la risposta all'anno tragico, particolarmente grave a Macerata per i noti fatti di cronaca, in cui uno strisciante razzismo ha cominciato a colpire la società italiana mettendo in discussione proprio i valori democratici della cultura. Un vero progetto di *audience development* trasversale e inclusivo. Il bisogno di reagire alla crisi culturale e alle paure crescenti della società ha mosso un altro progetto culturale che ha lo scopo di riavvicinare pubblici diversi e giovani. Si chiama **Mani che parlano** e coinvolge i giovani adolescenti nei musei attivando percorsi creativi. Studenti del liceo artistico cittadino insieme ai richiedenti asilo del vicino Centro d'Ascolto Caritas sperimentano ai Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi un laboratorio di scultura: insieme ogni settimana per sei mesi si incontrano per ideare e realizzare sculture finalizzate a una mostra d'arte, il tutto dentro i musei civici della città da cui traggono ispirazione studiando e osservando i temi delle opere delle collezioni. Siamo al secondo anno e vedere insieme ragazzi e ragazze, tanto differenti per vissuto, in mezzo alla polvere con lo scalpello dello scultore ragionare d'arte e di vita è un'esperienza molto bella: è la cultura che nel suo farsi creativa trasforma le persone. I giovani non sono solo *audience* da portare in gruppi organizzati alle mostre, ma sono produttori di cultura per diventare pubblico colto e innamorato d'arte e di musei.

Molte città possono raccontare storie simili, ma non tutte e soprattutto non quelle medio piccole: occorrono risorse e investimenti per dare continuità e stabilità ai progetti. Questa è la più importante delle raccomandazioni che Ravello Lab deve sostenere con energia: gli investimenti sulla cultura vadano in questa direzione, sostengano progetti che fanno rafforzare i legami delle persone con i luoghi della cultura, che siano stabili e non occasionali, che sappiano coinvolgere nella produzione culturale le giovani imprese creative.

Stefania Monteverde con Martina Fermani di GruCa Onlus, vincitrice del premio "Patrimoni Viventi 2018 - Organismi privati".



Da ultimo mi soffermo sull'esperienza della Capitale Italiana della Cultura, un progetto che deve molto a Ravello Lab perché nato proprio qui. Macerata per reagire alla crisi post sisma nel 2017 fa un'operazione coraggiosa: a sei mesi dal sisma si candida a Capitale Italiana della Cultura 2020. È evidente l'azzardo: è in una zona definita cratere tra chiese crollate e musei chiusi, in mezzo al territorio più colpito dal terremoto del Centro Italia, vede un crollo verticale dei flussi turistici, deve affrontare una crisi economica e il trauma della comunità. Eppure insieme ai comuni del territorio a maggio del 2017 decide di candidarsi: perché no? La pianificazione di un percorso di sviluppo a base culturale per uscire dalla crisi è la migliore delle reazioni nella logica del metodo ECoC. Il dossier di candidatura, Macerata Estroversa, viene selezionato tra le dieci città finaliste ma non vince. La mancata vittoria rappresenta una cocente delusione per la comunità: alimenta lo scetticismo, suscita commenti grevi: *basta con 'sta cultura*. Che fare? Il rischio è alimentare la disaffezione. Si sceglie una strategia di rilancio. Su iniziativa di Casale Monferrato, ci incontriamo con le dieci città finaliste e lanciamo un progetto nuovo: la **rete delle dieci città Capitali Italiane della Cultura 2020** per realizzare il Grand Tour delle dieci città trainato dalla locomotiva Parma che sarà Capitale 2020. L'obiettivo è rinnovare l'entusiasmo dei cittadini per la propria città e allo stesso tempo stimolare un desiderio di conoscere la comunità più ampia delle città italiane che in comune hanno un percorso di sviluppo a base culturale. È un progetto che punta proprio all'*audience engagement* cercando di stimolare un interesse nuovo dei cittadini allo scopo di generare una mobilità culturale che spinga i viaggiatori e gli imprenditori culturali a cercare con fiducia esperienze nelle altre città, ricche di storia, di pro-

poste, di imprese tutte da conoscere con spirito di apertura e non di competizione. La finalità è creare un'infrastruttura culturale nazionale fondata sulla relazione tra città che sappia generare nuovo valore di *audience development* e nuovo entusiasmo di *audience engagement*. È un percorso che stiamo portando all'attenzione del Ministro per rilanciare la Capitale Italiana della Cultura anche in una nuova chiave di progettualità di rete.

Potrei continuare a raccontare storie di *audience development*, soprattutto quelle che riguardano lo sviluppo del **pubblico dei bambini**, che ho trascurato in questo articolo. O quelle legate alla **MCcult**, la card distribuita a tutti i cittadini maceratesi e a tutti i residenti dei comuni colpiti dal sisma con cui entrare gratuitamente nei musei di Macerata e partecipare alla vita culturale della città, una carta di identità culturale che andremo a distribuire anche con i medici di base come consiglio medico per la buona salute e, soprattutto, nelle periferie laddove è urgente sperimentare nuovi linguaggi che parlino di teatro, musica, libri, arte. Ma non c'è tempo e spazio per approfondire oltre. Resta il desiderio di ascoltare ancora storie perché non ci sono ricette né modelli universali per affrontare il tema dell'*audience development*. Ci sono buone pratiche di costruzione di relazioni per sviluppare non solo pubblico numeroso ma anche pubblico consapevole che attivi l'intelligenza emotiva nei confronti delle proposte culturali. La raccomandazione finale è che Ravello Lab continui a valorizzare le buone storie perché arrivino alle orecchie di tutti.

Stefania Monteverde

Vicesindaco e Assessore alla cultura del Comune di Macerata dal 2010. Membro della Giunta esecutiva di Federculture, consigliere Amat - Associazione Marchigiana Attività Teatrali, consigliere della Form - Filarmonica Orchestra Regionale Marchigiana, consigliere del Consorzio Marche Spettacolo. È coordinatrice del progetto di candidatura di Macerata a Capitale Italiana della Cultura 2020, selezionata tra le prime dieci città. Ha ideato e promosso la rete della Marca Maceratese, oltre 50 comuni di cui è coordinatrice, per una strategia di sviluppo a base culturale del territorio colpito dal sisma. Attualmente è impegnata nella realizzazione della rete delle dieci città Capitali Italiane della Cultura 2020, un progetto di infrastruttura culturale nazionale fondata sulla relazione tra città.

Per una visione articolata delle Convenzioni UNESCO e del Consiglio d'Europa Il patrimonio culturale, le sinergie possibili e la *governance* circolare

Patrizia Nardi



La riflessione propositiva sull'approccio sistemico e integrato alla tutela, salvaguardia, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale si è consolidata, negli ultimi anni, sulla base dell'intreccio tra i contributi degli ambienti scientifici, intellettuali e istituzionali sul tema e la narrazione che del patrimonio, in tutte le sue tipologie e nel suo alto e imprescindibile valore di elemento identitario, ne hanno fatto le cosiddette "comunità d'eredità", grazie al loro progressivo e determinante coinvolgimento in quelle che sono diventate vere e proprie strategie di partecipazione che hanno caratterizzato le politiche culturali dei governi.

Un ruolo decisamente propulsivo in questa direzione è stato giocato dall'UNESCO, che ha veicolato il concetto di cultura come inscindibilmente legato a quello di capitale sociale e di sviluppo sostenibile, adottando un'ampia politica d'indirizzo attraverso le sue Convenzioni e raccomandazioni e praticando un'azione finalizzata alla crescita umana e allo spirito di pace attraverso un processo universale di multilateralismo.

Rileggendo il percorso dell'agenzia onusiana, a distanza di quasi cinquant'anni dalla prima delle sei Convenzioni del settore - la Convenzione per il Patrimonio Mondiale del 1972- e attraverso gli approcci interdisciplinari che hanno legato nel tempo il patrimonio mondiale culturale e naturale al patrimonio immateriale e subacqueo così come al valore della diversità culturale, risulta evidente la funzione strategica nella crescita sostenibile delle comunità e di protezione del patrimonio, quasi filo conduttore diretto a radicare i valori della cultura, dello scambio e del dialogo a partire da un'auspicabile corrispondenza circolare tra decisori politici, operatori ed imprenditori culturali, comunità.

Ed è incontrovertibile, oggi, l'intrinseco rapporto tra il patrimonio culturale, il consolidamento dei processi identitari che definiscono l'appartenenza e l'apertura alla conoscenza e al dialogo con culture diverse come fondamento di uno sviluppo sostenibile e della convivenza pacifica fra popoli, concetti che specificano l'alta missione dell'UNESCO fin dalla sua fondazione, nel 1946. Un ruolo tanto più importante - anche quando consideriamo il mandato unesco nella sua significazione più teorica e idealista- quanto più profonda è stata la crisi economica, politica e sociale a livello internazionale dell'ultimo de-



*La comunità delle Rete delle
Macchine per il riconoscimento
UNESCO, Baku 2013.*

cennio e quanto la trama e il tessuto di una comunità si sono percepiti fragili e pronti a smagliarsi, soprattutto laddove la pressione sulla cultura e sul patrimonio culturale è stata utilizzata come strumento di offesa e di guerra oltre ogni forma di solidarietà morale e intellettuale.

È nell'esercizio di revisione dell'evoluzione dei concetti del patrimonio che emergono le tracce sulla convergenza e sulla necessità di articolare i diversi strumenti e le diverse convenzioni in materia di cultura, attraverso una stretta sinergia che possa armonizzare gli interventi e le azioni dei sistemi delle Nazioni Unite, dell'Unione Europea e dei governi nazionali e locali finalizzandoli ad obiettivi che siano quanto più possibile omogenei.

La risoluzione del Parlamento Europeo 'Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa', coniugata con i principi ispiratori della Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa sul diritto di partecipazione dei cittadini alla cultura, che avevano rappresentato le coordinate di riferimento per i Colloqui Internazionali dell'edizione 2017 di Ravello Lab, ha continuato anche quest'anno ad ispirare, di fatto, i tavoli di confronto che hanno stigmatizzato la dinamica italiana di un pensiero positivo e propositivo nel complesso dialogo sul tema del rapporto tra patrimonio culturale e coesione sociale, tra cultura e sviluppo nella prospettiva di una crescita consapevole e sostenibile di comunità e territori. Una riflessione che impegna da tempo decisori politici, comunità scientifiche e società civile in uno sforzo rilevante di democratizzazione della concezione e della gestione del patrimonio culturale, in tutte le sue caleidoscopiche accezioni e in una proiezione internazionale ed europea legata alle suggestioni che provengono ai governi dalle convenzioni internazionali UNESCO e dalla Convenzione-quadro del Consiglio d'Europa poco prima richiamata. Una traccia importante entro la quale declinare le politiche pubbliche guardando alla definizione di un quadro normativo utile e finalizzato, soprattutto, all'esplicitazione di una *governance* interistituzionale partecipata e allargata alle

Candelieri di Sassari.



comunità per favorire i processi di consapevolezza, che sono fondamentali nell'assunzione di responsabilità rispetto al significato profondo e alla testimonianza di civiltà connaturata al patrimonio culturale e, più ancora, relativamente al suo valore nella difficile pratica dell'integrazione sociale e del rispetto della diversità culturale. Una piattaforma essenziale, sulla quale innestare gli elementi imprescindibili della *governance* culturale: la pianificazione strategica, la progettazione integrata e partecipata, la collaborazione tra pubblico e privato, la valutazione dei risultati nella prospettiva e nella rappresentazione di modelli sostenibili e replicabili con l'obiettivo parallelo di "creare" e "fare" impresa su porzioni sempre più vaste e permeabili di territorio, attraverso un amalgama di saperi e conoscenze al contempo nuovi, tradizionali e creativi che sommino alla funzione del "prodotto" il senso e il valore estetico dell'azione e raggiungano obiettivi del "saper fare," che garantisca unicità e coinvolgimento. Ciò che è impresa culturale e creativa.

Risulta chiaro ed evidente che i governi - soprattutto quelli che rappresentano gli Stati Parte che hanno ratificato le convenzioni UNESCO, che tutte riconoscono valore pregnante alle comunità dei portatori d'interesse rispetto alla tutela e alla conservazione, alla salvaguardia, alla valorizzazione e trasmissione del patrimonio culturale - non possano prescindere dal significato intrinseco e d'indirizzo che dalle stesse promana, nell'applicazione delle stesse così come nella valutazione e acquisizione delle istanze sul tema del valore del patrimonio culturale e sulla imprescindibilità della partecipazione. Paradigma, questo, che dovrebbe guidare le politiche culturali sul concetto di autodeterminazione culturale dei popoli contenuto in molti strumenti del diritto internazionale, che mettono in rilievo l'aspetto antropologico e il diritto di comunità, gruppi e individui a partecipare liberamente



Facchini di Santa Rosa, Viterbo.

alla determinazione e alla gestione di tutte le forme e le espressioni culturali, oltre i valori e i significati elitari della cultura che hanno accompagnato l'approccio novecentesco alla stessa ed escluso le culture "altre" in favore di un processo democratico di riconoscimento della diversità come elemento di ricchezza, risorsa e valore aggiunto.

La definizione del patrimonio culturale immateriale proposta dalla Convenzione Unesco (2003) per la Salvaguardia del Patrimonio culturale immateriale ratificata dall'Italia nel 2007, è molto chiara sul concetto di valore del patrimonio culturale per la società ed è quasi propedeutica a quella di "comunità di eredità" o "comunità patrimoniale" proposta dalla Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa (2005), che resta però in Italia in attesa di ratifica:

"Per patrimonio culturale immateriale si intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. (...)" (*Convenzione UNESCO 2003, art.2*).

"Una comunità di eredità è costituita da un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future" (*Convenzione di Faro 2005, art.2b*).

Gigli di Nola.



Le due convenzioni ribaltano, di fatto, la percezione e l'interpretazione del concetto di patrimonio culturale e le fondano sui valori identitari che sono propri delle comunità, di fatto superando l'oggettivizzazione dello stesso e spostando il focus dalla codificazione tecnico-scientifica delle forme e delle espressioni culturali alla loro lettura in chiave soggettiva e di appartenenza. Con tutto ciò che ne consegue nell'ambito dell'azione pubblica, che ha il compito di armonizzare, proprio attraverso la *governance* partecipata e consapevole, i due piani dell'approccio che solo apparentemente potrebbero dare l'impressione di confliggere nell'autoreferenzialità dell'uno e dell'altro contesto, quello dell'apparato e quello delle comunità. Autoreferenzialità che, se nel primo caso, potrebbe dar luogo a idee e forme di "statalizzazione" - che però la storia ci ha insegnato essere state poco adeguate alla gestione di un patrimonio culturale di grande consistenza e varietà - nel caso delle comunità e del loro coinvolgimento fattivo alla "cura" e valorizzazione la stessa, frutto ed esito di processi di identità ed appartenenza antichi che coinvolgono la sfera emozionale e che inducono naturalmente alla partecipazione, potrebbe incoraggiare una prospettiva politico-sociale molto interessante, che andrebbe a significare e ad implementare anche il piano tecnico-scientifico e ad ispirare interventi patrimoniali circolari e fortemente inclusivi.

Le Convenzioni dell'ultimo decennio ratificate dagli Stati all'interno dell'impianto UNESCO o nel sistema della UE - e tra queste anche la Convenzione UNESCO del 2005 sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali - possono considerarsi perciò strumento metodologico che, partendo da un ripensamento del processo di attribuzione di valore, riconoscono alle comunità territoriali un ruolo centrale nella "patrimonializzazione" e mettono in connessione il patrimonio culturale con i contesti sociali di appartenenza dei portatori d'interesse, che da soggetti passivi diventano soggetti

attivi non solo nella selezione di ciò si ritenga abbia “valore”, ma anche relativamente alla rivendicazione di un diritto a rappresentare il proprio patrimonio culturale in tutte le tipologie possibili, sulla base di una concertazione costruttiva con i governi di appartenenza.

Ciò che implica la necessità di tavoli circolari di ascolto e di *governance* tra istituzioni, comunità e accademie scientifiche allo scopo di individuare, in un approccio condiviso, in una comune “cabina di regia”, obiettivi conoscitivi, politici, amministrativi, sociali e culturali attraverso un’attività che sia di mediazione concreta, di sensibilizzazione, di attribuzione di valore e di rispetto dei ruoli intorno a progetti integrati e strategici che associno l’aspetto della conoscenza e dell’educazione alle funzioni sociali, economiche e culturali di qualsiasi sito o elemento del patrimonio culturale, con lo scopo di dar vita a piani di gestione e di salvaguardia che garantiscano l’integrità del patrimonio necessaria alla trasmissione, quindi alla sopravvivenza del patrimonio stesso e alla vitalità delle sue pratiche culturali.

Il bilancio personale di una lunga esperienza più che decennale di *governance* in favore di un importante elemento del patrimonio culturale immateriale italiano, quella maturata nell’ambito della “Rete delle grandi Macchine a spalla” oggi Patrimonio UNESCO, ci aiuta a rielaborare in forma di proposta teorica e pratica un modello certamente replicabile, che dalla stessa UNESCO è stato ritenuto “fonte di ispirazione”. Perché crediamo che questa esperienza collettiva che ha coinvolto e coinvolge centinaia di persone in modo circolare tra decisori politici, comunità, mondo accademico e scientifico, imprenditori, possa proporre un contributo utile e stimolante necessario a superare, rispetto ad una visione quanto più possibile integrata del patrimonio culturale, alcuni modi di pensare e di agire, luoghi comuni consolidati, rigidità istituzionali e automatismi che continuano a rallentare e ritardare una sana riforma del nostro rapporto con il patrimonio culturale, che è valore assoluto.

Una comunità che, stimolata anche dal percorso di candidatura, ha imparato a tenere in diverso conto il patrimonio culturale di cui è portatrice d’interesse e d’eredità. Così i decisori politici, che hanno imparato a considerarlo una risorsa, rispettandone i valori, per lo sviluppo sostenibile dei propri territori, facendo emendare una legge (L.77/2006...) in favore dei Piani di salvaguardia del patrimonio immateriale italiano riconosciuto dall’UNESCO; o le comunità e gli operatori culturali,

che hanno ben capito che devono assumersi la responsabilità e la cura di questo patrimonio, che può diventare condizione e risorsa essenziale per uno sviluppo locale proiettato al futuro; o ancora gli imprenditori, che hanno ben recepito come porre il patrimonio delle feste della Rete al servizio dello sviluppo, locale e sostenibile. Ciò che ha prodotto una metodologia di azione che ha posto le basi per un nuovo rapporto, partecipato e comunitario, sia con il patrimonio culturale nella sua sfera identitaria, sia con la prospettiva della crescita dei territori.

Quello che l'esperienza della Rete ci ha insegnato, rispetto al binomio cultura e sviluppo, è che assegnare al patrimonio culturale un ruolo centrale nelle politiche pubbliche, così come nell'iniziativa privata, ponendolo a fondamento dello sviluppo locale diventa elemento di forza e di grande motivazione per le comunità, che partecipano convintamente ai processi di patrimonializzazione di un elemento e tendono, anzi, ad includervi tutte le tipologie patrimoniali di cui si sentono eredi (es: la comunità dei Facchini di Santa Rosa e l'interesse per la tutela e la salvaguardia del Quartiere di San Pellegrino); che la tutela e la conservazione, contesti teorici più vicini ad una cultura tecnico-elitaria, diventano di interesse comunitario se passa il concetto della conservazione del bene nella sua vitalità (restauro dei Ceri di Gubbio, restauro del Cippo della Varia di Palmi); che la tutela e la valorizzazione devono coinvolgere attivamente le comunità locali, che sole garantiscono la vitalità del patrimonio culturale, in tutti i suoi aspetti, oltre il presente; che la vitalità del patrimonio corrisponde biunivocamente alla capacità di coinvolgimento attivo delle comunità, *bottom up*, e alla definizione condivisa dei processi di costruzione dello sviluppo a base culturale e che la sostenibilità e la durata di questi processi sono inscindibilmente legate al grado di partecipazione dei portatori d'interesse.

Il ragionamento di prospettiva sul patrimonio culturale deve perciò necessariamente partire dall'acquisizione di un concetto fondamentale: il coinvolgere dal "basso", in modo sussidiario e nella dimensione locale, considerando i beni che costituiscono il patrimonio nella loro singolarità e unicità, nel loro contesto materiale e immateriale. E, soprattutto, affidando maggiori responsabilità ai soggetti locali, istituzioni e comunità, sulla base del principio della prossimità, attraverso interventi che superano anche la "gestione" per estrinsecarsi nella "cura", individuale, comunitaria e diretta e, spesso, efficace. Considerare

il ruolo delle persone, ancor prima che l'importanza delle cose. Di coloro che vivono il patrimonio culturale, lo rappresentano, ne sono portatori d'interesse. Di tutti coloro che, prima di esserne "utenti", ne sono parte intrinseca. Certamente la Convenzione UNESCO del 2003 e la Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa del 2005 continueranno ad essere eccezionali strumenti di riferimento.



Varia di Palmi.

Patrizia Nardi

Esperta in valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e di percorsi di candidatura UNESCO.

Dottore in Storia della Facoltà di Scienze Politiche di Messina, ha svolto per diversi anni attività didattica e di ricerca presso le Cattedre di Storia contemporanea e Storia del Mezzogiorno. Ha progettato il Museo Virtuale Garibaldino in Aspromonte, entrato nel Programma dei Musei dell'Unità Tecnica di Missione della Presidenza del Consiglio dei Ministri per i 150 anni dell'Unità d'Italia. Ha partecipato ai Tavoli di partenariato istituiti dalla Regione Calabria per la programmazione 2007-2013 Asse Cultura. È responsabile di progetto della candidatura della Rete delle grandi Macchine a spalla italiane, riconosciuta nel 2013 come "modello e fonte d'ispirazione". Fa parte del Tavolo istituito al MiBAC su Decreto Franceschini per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale delle città della Rete ed ha ispirato e veicolato per conto della Rete l'emendamento della legge 77 del 2006 "Misure speciali di tutela e fruizione..." con l'obiettivo di estendere i benefici della legge al Patrimonio culturale immateriale UNESCO. Fa parte del gruppo di lavoro internazionale organizzato dall'INHA che riunisce in Messico esperti del PCI e ha partecipato ai lavori di Tuxtla-San Cristobal (2010), Campeche (2012), Guadalajara (2014). E' responsabile scientifico del Synergia Festival UNESCO, organizzato in collaborazione con AMA Calabria-Cidim Comitato Nazionale Italiano Musica partner dell'International Music Council UNESCO. Ha coordinato il gruppo di lavoro italiano per la candidatura del Codice Fiorentino- Historia general de las cosas de Nueva España by Bernardino de Sahagún al Programma "Memorie del Mondo", presentata dal Messico e riconosciuta nel 2015. Ha progettato e coordina la proposta di candidatura al Registro delle Buone Pratiche UNESCO delle "Passioni di Cristo in Europa", d'iniziativa italiana con il sostegno di 8 Paesi europei. Ha ispirato e proposto alla Regione Calabria il tavolo per una candidatura sul tema "Magna Grecia".

Case Research and contribution

Luca Pulvirenti

Risulta evidente, come la ricchezza del patrimonio culturale ed artistico italiano, non abbia eguali in ambito europeo ed internazionale in genere.

In un momento storico dove la partecipazione culturale ed il turismo presentano evidenti prospettive di incremento, ma malgrado lo sviluppo economico dell'industria culturale non ne moltiplicano coerentemente i risultati potenziali, risulta, a mio avviso, **urgente** una progettazione d'interventi nelle aree come indicato.

Internazionalizzazione

Investire direttamente sul dialogo internazionale, tramite un necessario incremento del valore dell'ospitalità per mezzo della localizzazione linguistica applicata al turismo; dalle traduzioni in lingue di contenuti web e social, alle strategie di comunicazione ed accoglienza on-site, per un'evoluzione dell'offerta ed un incremento della domanda turistica.

Tali presupposti risultano indispensabili ad ogni prospettiva di allineamento concreto con la media europea in ambito di progettazione culturale.

Digitalizzazione

“Il digitale non è un pericolo, ma altresì un'opportunità da cogliere.”

L'informatizzazione del sistema culturale contribuirebbe alla crescita e allo sviluppo di una nuova economia. Investire sull'elaborazione di contenuti e piattaforme web, *online booking and managing*, oltre a sostenere l'incremento occupazionale, fornirebbe strumenti indispensabili alla fruizione e diffusione del patrimonio.

L'implementazione delle tecnologie digitali **revisiona le risorse, ottimizza i processi, fornisce dati a supporto di un'analisi, elabora strategie, sviluppa sintesi e soluzioni.**

“La mia personale esperienza come artista ed educatore in ambito internazionale, si propone come interprete digitale di un patrimonio, individuando modelli progettuali e di networking per la produzione, la gestione e la diffusione, per la creazione di un sistema nazionale di gestione integrata.

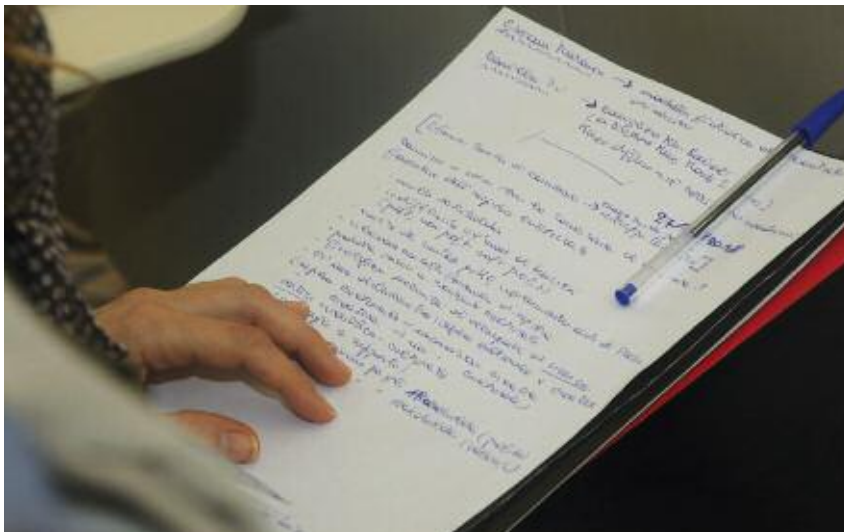
L'individuazione di "casi di studio", dalle fasi di progettazione all'analisi di un flusso, consente l'elaborazione di strategie e pratiche a connotazione transmediale, elaborando relazioni utili allo sviluppo tra innovazione e tradizione; a dimostrazione il nostro case study "MuseON" si propone come sintesi progettuale dove il coinvolgimento estetico elabora l'esperienza tra la domanda e l'offerta del network museale."

Evidenziare la necessità di una ricerca applicata al linguaggio dei nuovi media, affinché il processo di sintesi linguistica attivi le strategie di comunicazione necessarie ad una visione contemporanea del patrimonio culturale internazionale.

Promuovere l'attivazione di un incubatore per lo sviluppo di figure professionali nell'industria culturale, in grado di saper leggere ed interpretare i *big data* culturali, per tradurre ogni informazione sul fenomeno in valore culturale.

Strutturare la progettazione di un'architettura delle informazioni digitali, così che i dati di ogni transazione vengano interpretati nella dimensione partecipativa, affidando agli utenti il ruolo attivo di attori.

Un futurismo che diventi futuribile, al fine di attivare con urgenza le pratiche di archeologia digitale. Ad oggi l'Italia si ritrova ad affrontare la difficoltà a valorizzare il patrimonio digitale, quando il resto della ricerca internazionale si interroga già sulle pratiche di conservazione del patrimonio digitale, facendo emergere in taluni casi gli interrogativi e le speculazioni teoretiche circa la proprietà del bene digitale pubblico.



Il pericolo reale è una autoreferenzialità che, escludendo i giovani dall'affermare un'intelligenza collettiva che necessita più che mai di una identità nazionale, accelera la fuga di **un patrimonio vivente** ineguagliabile ma a rischio estinzione.

Valorizzazione < > Conservazione

Potenziare il processo di conservazione digitale, tramite l'utilizzo di database scientifici e artistici, che consentano la creazione di un archivio culturale: attraverso la pratica del *tagging* (metadata) è così possibile produrre dati rilevanti alla mappatura, all'analisi ed alla definizione stessa di una direzione culturale nelle aree di interesse, che preveda un adeguato aggiornamento ed interpretazione della tassonomia contemporanea in materia culturale.

Estendere la consapevolezza sul valore dell'arte, come patrimonio dell'intelligenza collettiva, di cui lo spazio pubblico si erge a simbolo in espansione.

Promuovere una politica responsabile sulle relazioni tra cultura ed industria, atta a rafforzare i valori della partecipazione collettiva per un incremento della qualità culturale.

Elaborare così modelli di uno *storytelling* digitale, al fine di evitare la proliferazione della cultura dell'intrattenimento, che si prospetta come una soluzione innovativa nell'imminente urgenza e nell'incapacità di affrontare concretamente la criticità di mediazione per gli spazi culturali ibridi.

"Tramite un'analisi attenta dei modelli culturali europei, dove ogni nazione, in coerenza con la propria storia, è riuscita ad interpretare e tradurre in ambito internazionale il proprio patrimonio, è possibile individuare soluzioni complete e innovative alla luce delle esperienze condivise e delle tecnologie in costante sviluppo."

Investire così attivamente nei percorsi di ricerca che consentano un allineamento strutturale alle avanguardie europee tramite la creazione di un osservatorio nazionale per la promozione e la progettazione culturale.

Per un futuro dialogo internazionale si invita a:

Ripensare la progettualità partecipativa, coinvolgendo maggiormente chi, con comprovata competenza nel dialogo interculturale internazionale, condivide la propria esperienza in un clima di energico scambio produttivo.

Individuare, elaborare e fornire strumenti culturali innovativi ai nativi digitali, incubando una promozione culturale mirata per fascia di età.

Coinvolgere maggiormente i *new media artists* nazionali, che, operando nello spazio liminale della pratica artistica come intervento culturale, forniscono esperienze professionali di valore condivisibile, utili alla valutazione delle molteplici prospettive.

Luca Pulvirenti

Luca Pulvirenti ha conseguito il B.A. (Hons) degree in "Film & Animation" presso l'"Art Institute in Bournemouth". Dopo varie esperienze presso animation studios quali Dibulitoon, Bolex Brothers e Aardman, nel 2005 fonda mammasONica, studio-lab di produzione indipendente con sede a Catania. Dal 2007 si interessa all'utilizzo di sistemi interattivi per installazioni audio-video, elaborando una personale estetica tra-digitale che restituisce l'animazione alle scene teatrali ed alle proiezioni cinematografiche negli spazi pubblici. Dal 2009 è docente di applicazioni digitali per le arti visive presso l'Accademia di Belle Arti di Palermo e conduce workshops di expanded cinema e animazione tra-digitale in ambito internazionale.

Le istituzioni culturali alla prova dei pubblici del XXI secolo

Fabio Viola



Una delle grandi distorsioni del sistema culturale italiano è la totale assenza di conoscenza del pubblico che frequenta musei, teatri, biblioteche, siti archeologici, giardini botanici, edifici storici e festival. Com'è possibile sviluppare strategie per migliorare l'offerta culturale se quasi nessun direttore ha una benché minima idea di coloro i quali accedono alla "propria" struttura? Il dato quantitativo degli accessi e degli incassi (recentemente diventato un mantra) non restituisce in alcun modo la qualità demografica e non è utilizzabile per sviluppare politiche di ampliamento dei pubblici, coinvolgimento, miglioramento dei servizi, segmentazione dell'offerta, fidelizzazione e monetizzazione.

Ipotizziamo un luogo che ha staccato 10.000 biglietti nel 2017, (solo 1000 dei nostri musei raggiungono tale soglia annuale) paradossalmente nessuno sarà in grado di dirci se la stessa persona ha acquistato la totalità degli ingressi o se si è trattato di 10.000 individui diversi. Uomini o donne? Bambini o anziani? Locali, nazionali o internazionali? Quanto è durata mediamente la visita? In quali aree si sono soffermati maggiormente ed in quali meno? Quante volte sono ritornate? È stata una esperienza individuale o con amici/familiari? Quali sono state le opere/esperienze che li hanno maggiormente colpiti? Quante foto o post hanno condiviso sui social prima, durante e dopo l'esperienza? Oltre al biglietto hanno fruito del bookshop o dell'area bar? Se sì, qual'è stato il loro *ARPU* (average revenue per user o guadagno medio per singolo utente)? Senza i dati è impossibile effettuare una programmazione nazionale e locale e si continuerà sempre ad inseguire singole opinioni ed intuizioni, più o meno brillanti.

Conoscere il pubblico è la *conditio sine qua non* per governare le politiche culturali e programmare il futuro. La resistenza al cambiamento è contigua ad una inveterata convinzione che i luoghi culturali, in quanto responsabili della conservazione di quello che fu, non debbano rispondere a coloro i quali vivono il presente ed ancor meno lavorare per diventare spazi ad uso e consumo delle future generazioni con tutti i mutamenti, strutturali, gestionali e di rimodulazione dell'offerta, che questo comporta.

La diretta conseguenza di queste decennali politiche culturali è stato il **dimezzamento della partecipazione nei musei italiani del bacino demografico 15-24¹** nel 2011 (se paragonato al 1999) a fronte di un **triplicarsi degli anziani (65 anni e oltre), che passano dal 4,5% a oltre il 13%**. I luoghi culturali italiani,

¹ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/03/Il-museo-in-ascolto-Nuove-strategie-di-comunicazione-per-i-musei-statali-Quaderni-della-Valorizzazione-Rubbettino-Editore-Roma-2012.pdf>

salvo alcune oasi felici, hanno interamente rinunciato a parlare alle ultime due generazioni che in ambito marketing e sociale vengono definite come **Y (1980-2000) e Z (nati dopo il 2000)** che, non per coincidenza, sono quelle cresciute e nate durante la rivoluzione post-industriale di cui internet è l'emblema. Entrambe rappresentano una coorte con tratti assimilabili ed in netta divergenza rispetto alla coorte precedente rappresentata dai **Baby Boomers (1940-1959) e X (1960-1979)**.

Possono i nostri luoghi culturali prescindere dalle nuove generazioni?

In assenza di dati significativi italiani, ho deciso di fare riferimento ai comportamenti dei "millennials" americani che attivamente visitano luoghi culturali. Pur essendo i tassi di partecipazione culturale italiani, ed europei in generale, superiori rispetto agli Stati Uniti mi interessa particolarmente comprendere chi sono i giovani che entrano in un museo, come trascorrono le loro giornate, cosa amano e cosa non amano fare. Informazioni psico-comportamentali essenziali per correggere numerose distorsioni in atto nell'offerta culturale.

US Active High-Propensity Cultural Visitor Attributes

Nati dopo il 1980

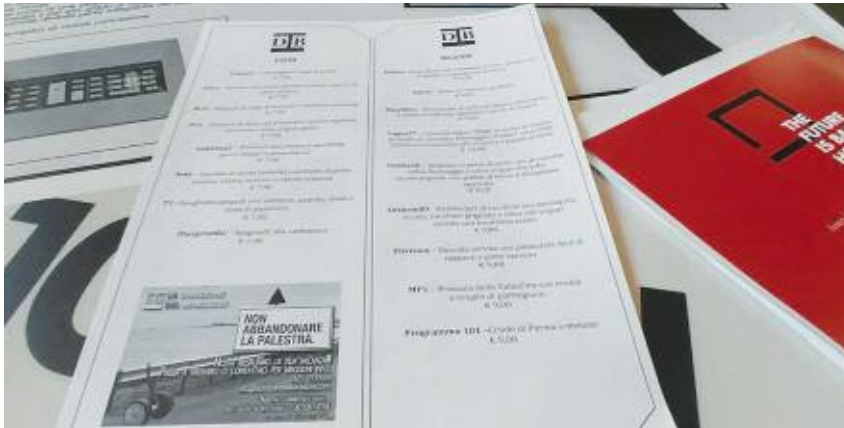
- 1 4.3x possessori di un titolo di studio universitario vs 2.7x della generazione precedente
- 2 Costantemente connessi con banda larga a casa e via smartphone in mobilità.
- 3 Pranza fuori più di 2 volte la settimana
- 4 Acquista e consuma online >2000 euro annui. Spesa superiore rispetto alla Gen X
- 5 Risiede nel raggio di 17 km da un grande centro urbano. Gen X molto più delocalizzata.
- 6 Consumatore di prodotti bio ed a KM0.
- 7 5.3x disponibile a viaggiare per finalità culturali
- 8 4.9x propenso a svolgere leggere attività fisiche esterne (camminare...). Più attiva la Gen X
- 9 7.8x propenso a donare tempo come volontario. Tratto rarefatto nella Gen X
- 10 Si descrive come "Attivo" e/o "Salutista"
- 11 11.6x propenso a donare online ad enti culturali e non profit. Comportamento assente nella Gen X
- 12 5.7x non possiede tv mentre ha attivi abbonamenti digitali (Netflix, Amazon, Spotify)
- 13 6.7x propenso a siglare una petizione a favore di una causa
- 14 Salario annuale dimezzato rispetto alla generazione precedente
- 15 1.4x possessore di animali domestici contro 2.5x della Gen X
- 16 Tende a possedere tra 0 ed 1 autovettura (car sharing e mezzi pubblici) contro le 2 della Gen X.

Analizzando e comparando i dati degli americani, suddivisi in GEN X (1960-80) e GEN Y (1980-2000), che hanno visitato almeno una volta una istituzione culturale nell'ultimo biennio, emergono interessanti spunti di riflessione immediatamente traducibili in pratiche quotidiane di programmazione e gestione.

Si rileva **l'importanza di una relazione tra istituzione culturale e mondo universitario e post universitario**, un connubio in grado di dar vita a centri di ricerca congiunti e finanche alla co-abitazione in una medesima struttura. Uno degli esempi europei è lo ZKM di Karlsruhe, Centro di Arte e Tecnologia di caratura internazionale in cui convivono le funzioni tipiche di un museo, tre centri di ricerca e sperimentazione congiunti e trovano casa alcuni dipartimenti universitari. Il risultato? Nel 2017 il 53% dei visitatori è under 35 con una età media ben più bassa rispetto al resto del circuito culturale tedesco ed europeo in generale.

L'accesso ad una **rete wifi a banda larga** nell'istituzione rappresenta non più una *commodity* ma parte essenziale dell'esperienza. Perché mai un visitatore, ancor di più un turista internazionale che non ha con sé un piano dati telefonico, dovrebbe rinunciare ad una parte integrante e fondamentale dei suoi comportamenti una volta varcata la soglia di un museo o area archeologica? Per l'istituzione offrire connettività gratuita, significa poter profilare e tracciare il visitatore ottenendo una risorsa fondamentale per ottenerne dati. Ad oggi la situazione italiana è disastrosa tra istituzioni che non offrono affatto suddetto servizio, talune che lo offrono ma con una qualità dell'esperienza imbarazzante e rare che si sono adeguate a standard internazionali. La digitalizzazione del fruitore culturale nato dopo il 1980 rende fondamentale un **approccio e-commerce** in seno all'istituzione dandole la possibilità di richiedere informazioni, acquistare biglietti, prenotare eventi, acquistare prodotti direttamente online cosa ad oggi sottodimensionata anche da parte dei responsabili dei grandi attrattori culturali italiani. Si pensi che l'ACMI di Melbourne genera, tramite il proprio e-commerce, oltre un milione di dollari di fatturato.

È fondamentale la presenza di una o più aree bar/ristorante nello spazio culturale in grado di favorire il tasso di ritorno ed il grado di soddisfazione soprattutto per coloro i quali decidono di trattenersi per ore. L'area ristoro dovrebbe essere accessibile già dal fronte strada e servire parimenti gli avventori culturali quanto coloro che lo utilizzano come mero punto di incontro e relax. I prodotti da veicolare dovrebbero tendere al km 0 ed



La Direzione del Benessere è un ristorante, palestra e centro benessere sorto in uno degli edifici storici della Olivetti

essere salutarì per venire incontro alle esigenze espresse delle nuove generazioni. Anche in taluni luoghi italiani, penso all'ex sede Olivetti ad Ivrea, l'attuale ristorante presenta sottili quanto costanti richiami alla storia del luogo esponendo alcuni manifesti e macchine da scrivere e dando alle pietanze i nomi di alcune delle più celebri invenzioni Olivetti.

In questo esempio una "semplice" area ristoro diventa parte integrante dell'esperienza culturale complessiva e fornisce uno straordinario e senza attriti momento di ingresso – entry point – per quei pubblici che potremmo definire non interessati o addirittura non pubblici. Inoltre queste aree contribuiscono alla creazione delle comunità dei membri del museo, si pensi alle iniziative che NGV Vancouver riserva ai propri "member", l'appuntamento fisso settimanale per consumare un *tea* insieme alle famiglie che si danno appuntamento per pranzare al ristorante del Melbourne Museum (accedendo a sconti in quanto possessori della member card) mentre i bambini giocano nella contigua area playground. Infine non è trascurabile l'importanza in termini economici, un'area bar ben gestita può movimentare milioni di euro annui contribuendo alla sostenibilità complessiva della istituzione.

A livello di mobilità urbana sarebbe fondamentale collegare l'istituzione culturale con postazioni di car e bike sharing, rastrelliere per le bici, servizi autobus/navetta in considerazione della sempre minore propensione a possedere ed a guidare autovetture di proprietà. Il luogo deve poter essere raggiungibile in una pluralità di modi, meno importanza rivestirà in futuro l'accesso e la possibilità di parcheggio di una autovettura.

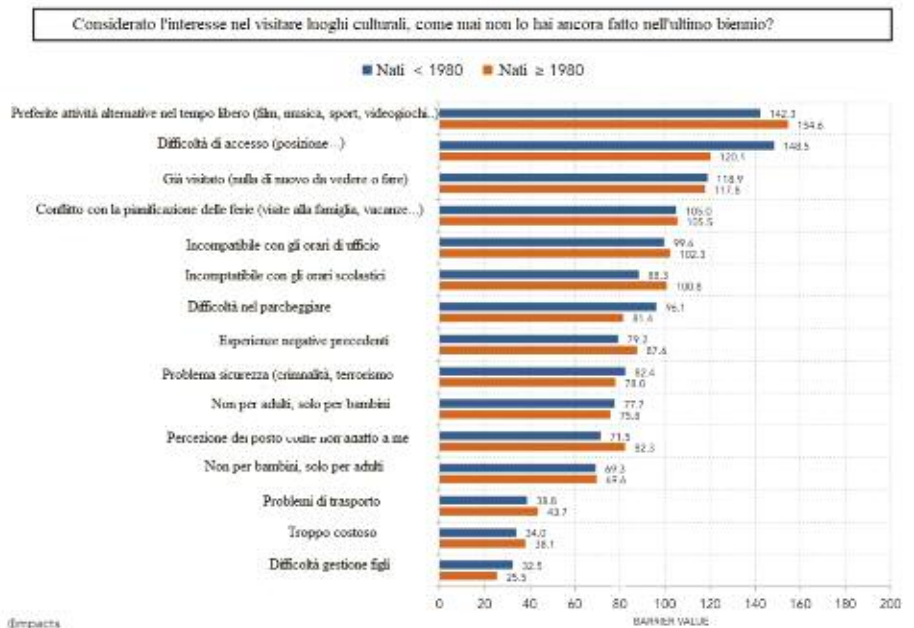
Il marketing beneficerà della gentrificazione delle nuove generazioni sempre più propense a vivere presso i principali

centri urbani. In termini pratici le campagne fisiche (cartellonistica, flyers...) e digitali (sponsorizzate sui social network, google adv..) potranno focalizzarsi sulle poche grandi città metropolitane italiane dove si concentrerà il bacino dei millennials visitatori di musei e mostre.

Infine, ma non per importanza, quei musei che assumeranno un ruolo sociale nella contemporaneità e si faranno promotori di battaglie civili ed etiche riusciranno a fidelizzare porzioni importanti di millennials molto più disposti a donare il proprio tempo e soldi (online) a cause nelle quali credono.

Passando dai pubblici attivi ai pubblici potenziali, ovvero coloro che sono tendenzialmente inclini all'esperienza culturale pur non praticandola, diventa ancora più importante soffermarsi sull'analisi dei dati che ci raccontano le 15 principali barriere di ingresso negli States schematizzate in ordine di importanza dall'alto verso il basso.

BARRIERE ALLA VISITA



Lo schema presenta la bipartizione tra millennials (1980-2000) e non millennials (1960-1979) in cui è facile scorgere alcune differenze sostanziali nei desideri, paure ed aspettative. La premessa è d'obbligo, i cluster non sono dei monoliti inscalfibili (ci saranno 20enni con attitudini più vicine ad un cinquantenne e viceversa) ma servono a fornirci delle macro-indicazioni a partire dalle quali si possono articolare delle *personas*.

Si riscontrano quattro macro-categorie di frizioni che fungono da deterrente all'ingresso in musei, biblioteche, teatri, opere sinfoniche, siti archeologici.

1. Soprattutto le nuove generazioni preferiscono altre attività nel loro tempo libero (principale barriera e ben 12 punti di stacco tra le 2 generazioni esaminate), ed è qui che i musei pagano lo scotto nell'essere considerati luoghi ed esperienze avulsi dalla quotidianità. Da tempo inizio i miei talk dichiarando che le istituzioni culturali devono rifuggire dalla auto-referenzialità e smettere di credere in una competizione con istituzioni similari. Oggi la sfida primaria si gioca con Netflix, Spotify e Clash of Clans sia in termini di attenzione economica che, soprattutto, temporale del visitatore. È il tempo, prima ancora del denaro, il vero bene finito delle nuove generazioni. Conquistare la loro attenzione, allungare il tempo medio di permanenza, aumentare il tasso di ritorno, trasformarli in *ambassadors* è la più grande medaglia sul petto di cui una istituzione culturale può insignirsi al giorno d'oggi.
2. La facilità di accesso alla struttura in termini di orari di apertura e chiusura, raggiungibilità con mezzi pubblici/viabilità alternativa ed architettonica è una discriminante fortissima. La comodità ed elasticità degli orari di apertura riveste grande importanza nella capacità attrattiva verso i millennials, le aperture tardo pomeridiane e serali sono un propellente alla visita per gli under 35 così come l'accessibilità nei giorni festivi. Per i non millenials è fondamentale poter arrivare in auto e parcheggiare nelle vicinanze (magari con uno sconto abbinato al biglietto di ingresso), mentre per i millennials – come già evidenziato in precedenza – la possibilità di raggiungerlo comodamente a piedi, in bici o con bike sharing dal proprio posto di lavoro o dalla scuola dei figli rappresenta un enorme valore aggiunto. L'infrastruttura digitale del museo ed il *customer care* giocano un ruolo fondamentale, si tende a pianificare sempre più tutto online e la possibilità di poter leggere informazioni esaustive sulle attività, prenotare via *mobile* i biglietti, saltare le code ed altre forme di accelerazione dell'esperienza sono molto ben gradite.
3. La qualità della prima esperienza e la possibilità di vedere e fare costantemente nuove cose. È una delle sfide più complesse per i luoghi italiani dove la qualità della visita in generale, ed a maggior ragione della prima visita, non è considerata parte integrante della *mission*. In un'epoca in cui si hanno molteplici opportunità e stimoli senza fine bruciarsi

il primo contatto significa perdere definitivamente quel visitatore salvo poi poterlo riconquistare con indicibili fatiche e costi. Essere un'istituzione culturale non concede alcun vantaggio competitivo rispetto alle restanti attività perpetrabili nell'arco delle 24 ore e sarebbe bene dotarsi di figure professionali in grado di lavorare sulla *user experience* museale. Il secondo tema, in qualche modo connesso, è l'attuale strutturazione della maggior parte delle istituzioni italiane basate su allestimenti ed offerte permanenti. Alla domanda cosa troverò di nuovo da fare o vedere nel caso decidessi di ritornare, non diamo quasi mai risposte. Allestimenti temporanei costanti, aree bar e ristoro, attività settimanali, eventi, boutique, proiezioni, spazi adibiti co-working, residenze artistiche.

4. Verticalità degli spazi culturali. Ancora oggi i luoghi culturali, e non solo, sono incardinati intorno ad una concezione verticale della società mutuata dalla rivoluzione industriale. D'altronde non vi è da stupirsi, i musei sono una invenzione largamente ottocentesca e novecentesca e non sono più allineati con un mondo sempre più orizzontale. Si rileva la necessità di decompartmentalizzare la cultura consentendo al medesimo luogo, o aree come la UEDO a Tokyo, in cui convivono varie istituzioni, di accogliere differenti istanze culturali e supporti (libri, statue, dipinti, immagini in movimento) a cui corrisponderebbe un'eterogeneità dei pubblici e il superamento dell'idea di luoghi pensati per pubblici specifici. Ha ancora senso che la biblioteca sia in un edificio, il museo di storia naturale in tutt'altro, il teatro in un altro ancora? Quanti vantaggi otterremo in termini di contaminazione delle esperienze culturali, ricerca congiunta tra settori culturali ed infine risparmi dall'armonizzazione dei costi di gestione?

In due delle 15 barriere si denota la connotazione dei luoghi culturali come adatti o solo per adulti o solo per bambini impedendo la co-frequentazione di questi due cluster e penalizzando la dimensione familiare. Nei miei viaggi all'estero ed in uno dei piani strategici che sto coordinando per un museo di prossima apertura, salteranno totalmente queste barriere rendendo lo spazio a misura di adulti e bambini pur nel rispetto delle differenti esigenze.

Non ho coscientemente voluto includere come quinta barriera di ingresso il costo della cultura. In settimane in cui il dibattito sembra lobotomizzato su gratuità vs pagamento, i dati ci dicono che l'incidenza del costo del biglietto è minimale nei processi

decisionali del visitatore (14° motivazione su 15). Paradossalmente è un incentivo maggiore per chi vuol ritornare più volte che non per il *first time user*, come spesso viene addotto dai sostenitori della tesi della gratuità. Il problema non è il costo del biglietto in sé quanto piuttosto la qualità dell'esperienza che si è in grado di offrire al visitatore. Una pessima esperienza di visita non porterà visitatori neanche se dovesse essere il museo a pagarli, così come una straordinaria esperienza di visita spingerà il visitatore a donare più del prezzo del biglietto imposto.

Personalmente non sono un estimatore di entrambe le strategie, tutto gratuito o tutto a pagamento, preferendo un modello duale in grado di far convivere nella medesima struttura aree e servizi ad accesso gratuito con altre a pagamento con scaglioni di prezzo diversificati (politiche di facilitazione per studenti, disoccupati e utenti al primo accesso). È il modello *freemium*, da anni diventato il principale nell'industria dalla quale provengo (n.b. i videogiochi) ed in altri ambiti economici. Il vantaggio di un sistema misto è quello di abbattere ogni possibile attrito economico consentendo l'accesso ad una parte allestitiva, spesso quella fissa e più lunga da esplorare, a titolo puramente gratuito per poi stimolarlo a visitare, a pagamento, le mostre temporanee presenti che invece avranno una bigliettazione specifica.

Fabio Viola

Coordinatore dell' area gaming alla Scuola Internazionale di Comics di Firenze, membro comitato scientifico Master Comunicazione Storica: Cinema e televisione Tor Vergata, e docente a contratto per il "Master in Digital Heritage" presso la Sapienza di Roma ed il "Master in Economia e Management dei Beni Culturali" presso Unipalermo, è stato tra i pionieri nel riconoscimento dei videogiochi come espressione artistica e culturale della contemporaneità oltre che come strumento di valorizzazione museale e turistica. E' autore de "L'arte del Coinvolgimento" (Hoepli 2017) e ha curato il volume "Gaming per il Patrimonio Culturale" per la collana "Economia della Cultura (Edizione il Mulino 2018). Ha lavorato per alcune delle più grandi multinazionali dell'intrattenimento come Electronic Arts Mobile e Vivendi Games contribuendo al lancio di prodotti da milioni di copie vendute. Dopo queste esperienze, ha fondato numerose start up che hanno introdotto le logiche di gamification in aziende ed enti pubblici.

Nel 2016 fonda l'associazione culturale TuoMuseo, vincitrice del bando Innovazione Culturale di Fondazione Cariplo per sviluppare progetti di audience engagement in ambito culturale. Tra i progetti realizzati: talytodo.it, la sala cinematografica 4D nel museo di Annibale a Tuoro, Father and Son per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli e Firenze Game per il comune di Firenze.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Panel 2: L'impatto economico e sociale dell'Impresa Culturale

Chair.

Pierpaolo Forte Università del Sannio

Key-note Speaker.

Lucia Biondi Dipartimento Economia Aziendale, Università Roma Tre

Marco D'Isanto Ordine Commercialisti Napoli

Samanta Isaia Manager gestionale Fondazione Museo delle Antichità Egizie di
Torino

Filippo Montesi Human Foundation



L'impresa culturale attrattiva e generativa di valore nel Mezzogiorno¹

Flavia Barca



In un contesto sempre più complesso per la tutela e valorizzazione del patrimonio e per la progettazione culturale, a fronte di un processo di contrazione delle risorse pubbliche non sufficientemente integrate e supportate da capitale privato, la domanda da porsi è in che modo, con quale strategia, quale politica pubblica, sarà possibile nel futuro salvaguardare e promuovere questo asset prezioso per il paese e, allo stesso tempo, farne leva di innovazione sociale e sviluppo economico sostenibile.

Per anni gli studiosi, spinti dalla contingente necessità di dimostrare alla Commissione Europea, così come ai controllori nazionali della borsa pubblica, il senso della cultura per l'economia, hanno tentato di misurare quanto gli investimenti in cultura fossero un volano per lo sviluppo dei territori.

Alla fine pochi numeri ma solide realtà, traducibili, ma non sempre, in indicatori e modelli – vedi l'emblematico caso della Ruhr a livello internazionale e le trasformazioni di una città come Torino o il "caso Puglia" in Italia – raccontano di processi virtuosi in cui l'effetto leva di buone politiche di investimento in cultura e creatività ha cambiato radicalmente l'attrattività e la reputazione dei luoghi beneficiati.

Il dato preoccupante, però, che qui si vuole evidenziare, è che se indubbio è l'impatto, sia di breve che di medio periodo, della progettazione culturale sullo sviluppo economico e sociale dei luoghi (aumento dei flussi turistici, maggiore inclusione sociale e sviluppo di competenze, ecc.), e sull'innovazione di cui spesso la cultura è portatrice, più complesso è stabilire il nesso tra investimento in cultura e aumento delle attività economiche sul territorio legate ai settori culturali e creativi e, quindi, a conseguente occupazione.

Ragionando, infatti, su due casi molto distanti tra loro ma entrambi beneficiati dagli investimenti in cultura – seppur con cifre non comparabili – come il "caso Puglia" (regione dove nell'ultimo decennio le politiche culturali sono state potente *driver* di crescita, generando posizionamento strategico, reputazione, attrattività turistica, crescita di competenze, ecc.) e il "caso Liverpool" (città che ha utilizzato gli investimenti attivati nel 2008 dalla candidatura a capitale europea della cultura per tentare un'operazione di riposizionamento della propria immagine, 130 milioni di sterline investite tra il 2004 e il 2008), emerge che tutti e due hanno fallito nella capacità di generare nuove imprese e attività economiche di filiera. Sia le analisi condotte dall'Università di Liverpool che quelle condotte

¹ Questa nota vuole anticipare alcuni spunti e riflessioni, avanzati nel corso dell'incontro di Ravello Lab 2018 dedicato all'impresa culturale che, per avere la natura di saggio, saranno oggetto di futuri approfondimenti.

sulla Puglia dall'autrice di questo *paper* mostrano infatti che l'impatto degli investimenti sui territori di riferimento non ha promosso crescita significativa nel numero delle imprese e quindi consolidamento del frammentario tessuto culturale e creativo locale.

Se guardiamo, in particolare, ai dati della Puglia² si evince come il decennio 2005-2015 è stato segnato dall'avvio di interventi di promozione della cultura e della creatività che hanno dato una prima impronta *top-down* alle *policy* settoriali, agevolate dall'utilizzo dei fondi strutturali europei. Tali politiche hanno intercettato un significativo numero di competenze sul territorio innescando una dinamica di spendibilità delle professionalità in questi ambiti nonché aprendo nuovi profili occupazionali (ad esempio la managerialità nel *fundraising* a livello europeo). Questa fase di transizione è stata caratterizzata, come si evince dallo studio di Acume, dall'emersione in via embrionale di dinamiche territoriali agglomerative per settore creativo e culturale e, soprattutto, da laboratori di sperimentazione di nuove idee e serbatoi di espressione di identità locali. È stato fertilizzato un humus creativo che ha dato vita ad una preziosa ed unica palestra di pre-innovazione creativa³. La governabilità del processo è stata resa possibile, con un certo livello di coordinamento, dalla nascita di Agenzie territoriali nei diversi settori ICC come, ad esempio, Teatro Pubblico Pugliese e Apulia Film Commission, che hanno svolto un ruolo di direzione, di promozione e di sostegno delle relative filiere sul territorio.

Questa micro-imprenditorialità diffusa⁴ presenta però dei forti elementi di debolezza, in particolare per la tenuta dell'occupazione. E se in Puglia la conformazione geografica e urbana, caratterizzata da piccoli e medi centri, senza un'area urbana che agglomeri risorse economiche e che faccia da centro per le filiere culturali e creative, è sicuramente un elemento di criticità, tutte le regioni del Meridione risentono però della mancanza di strumenti che consolidino, in alcuni casi, e stimolino, in altri, la trasformazione dell'humus creativo in capacità competitiva, in – appunto – “fare impresa”. Se l'aspetto positivo è, quindi, che questo universo frammentato è probabilmente pronto, se opportunamente incentivato, ad affrontare una nuova fase di crescita, la rotta non è però stabilita, le politiche pubbliche (e questo non riguarda certo solo la Puglia) ancora prive di un chiaro punto di caduta.

L'incertezza nasconde anche una domanda a cui è difficile

² Acume (2016) “Le industrie culturali e creative in Puglia: criticità e punti di forza per nuove strategie di sviluppo”

³ Fondazione Iulm (2011) *Il sistema delle Industrie Culturali e Creative in Lombardia: elementi per un nuovo modello di competitività territoriale*, maggio 2011

⁴ Consorzio A.A.ster (2015) *Puglia creativa*, Progetto I.C.E.

⁵ Consiglio S. e Riitano A. (2014) *Sud Innovation*, Franco Angeli

⁶ Forse sottintendendo che, talvolta, sia proprio l'assenza dello Stato che promuove processi di innovazione sociale (salvo importanti eccezioni, vedi ad es. il programma pugliese Bollenti Spiriti). E questo non riguarda solo la spinta iniziale perché, anche in attività avviate e di successo, le istituzioni pubbliche e gli attori territoriali non sono sempre in grado di sostenere le iniziative di innovazione sociale più meritevoli, cioè di fargli da amplificatore.

⁷ Consiglio e Riitano 2014, cit.

⁸ Intervista citata in Consiglio S. e Zabatinò A. "L'innovazione sociale per la rinascita del patrimonio dimenticato" in Consiglio e Riitano (2014), cit. Per l'esperienza di ExFadda si fa riferimento al concetto di "economia comunitaria": "Abbiamo eliminato il concetto di tariffa all'interno della struttura e abbiamo chiesto alle persone che utilizzano lo spazio in maniera permanente o temporanea di autodeterminare il peso del proprio contributo sulla base di un elemento di trasparenza rispetto ai costi vivi. Questo significa che ciascuno è libero di autodeterminare quanto contribuire in termini di fee, se sta producendo un'attività che genera reddito all'interno della struttura, o in termini di affitto o in termini di beni immateriali da mettere a disposizione" (intervista a Roberto Covolo citata in Consiglio e Zabatinò, 2014, p. 83). E ancora: "Quello che è cambiato con il bando è che ci ha portato al salto verso l'imprenditorialità [...] Il bando ci ha cambiato la vita perché ci ha chiesto un business plan e ci hanno chiesto di dimostrare di poter diventare sostenibili" (Zabatinò, 2014, p. 44).

⁹ Acume, 2017, cit.

dare risposta: quale è nel Meridione la direzione di crescita di questo tessuto frammentato?

Nel centro-nord incontriamo sistemi locali di piccola, piccolissima e media impresa, caratterizzati da legami imprenditoriali di filiera, che operano in territori ricchi di un'atmosfera culturale e un capitale sociale forieri nel produrre conoscenze in settori specifici e nel fare impresa. In questo contesto gli operatori di grossa taglia, se talvolta cannibalizzano gli sforzi dei soggetti minori, più spesso fertilizzano il territorio e ampliano le opportunità per tutto il mercato competitivo. Nei settori culturali e creativi del centro-sud si fa molta difficoltà, invece, ad attivare dinamiche di filiera o di competizione e la mancanza di medi e grandi operatori e, elemento da non ignorare, di finanziamenti privati con vocazione di interesse pubblico (se si esclude il ruolo pur rilevante di Fondazione con il Sud), affida i processi di produzione culturale e di valorizzazione del patrimonio al solo attore pubblico coadiuvato, in alcuni casi di indubbio interesse ma che ancora non hanno la natura di sistema, dalle comunità territoriali.

Sono spesso questi ultimi i casi più interessanti, quei progetti di successo di innovazione sociale raccontati nel volume di Consiglio e Riitano⁵: "iniziative sviluppate sulla base di processi spontanei ed in un contesto tendenzialmente ostile" ad evidenziare come "è possibile innovare e creare progetti di *social innovation* anche in assenza di un ambiente istituzionale favorevole" (Consiglio e Zabatinò, p. 77)⁶. Gli innovatori sociali si muovono, nel Meridione, a cavallo tra filiera culturale e sociale, con interessanti elementi di imprenditorialità. Roberto Covolo, a proposito del modello ExFadda⁷ ipotizza che si possa arrivare a costituire una "fondazione di comunità"⁸. Si tratta di una dimensione sociale che nasce dalla necessità di dare risposta ad un contesto segnato da una profonda povertà educativa e, quindi, bisognoso di "cura culturale", e assieme, dall'esigenza di creare un modello dove non paga direttamente il fruitore, ma il *donor* - pubblico o privato.

Più in generale incontriamo un microcosmo di enti del terzo settore che permangono in questa categoria solo perché non hanno le risorse e gli strumenti per crescere, per farsi impresa, e micro-imprese che stentano a sopravvivere con fatturati minimi ed un contesto territoriale che non offre incentivi e visioni. Dall'esame di 9287 imprese pugliesi operanti nel comparto ITC messe sotto esame nel 2016⁹, quasi il 90% presentava un

fatturato inferiore ai 50.000 euro annui ed il restante un fatturato medio tra 50 e 500.000 euro. Il settore culturale era composto al 75% da ditte individuali e società di persone. In questo contesto sarà interessante, tra qualche anno, mettere sotto esame i risultati del PON Cultura. Quanti e quali soggetti, e con quali progetti, sono stati coinvolti dal PON e che effetti questo ha prodotto sul territorio. Da un primo esame si evidenzia, relativamente alla parte del PON dedicata ai servizi, la rilevante presenza di progetti di promozione del patrimonio a forte connotazione tecnologica e, quindi, l'avvio di un percorso interessante ma dagli esiti assolutamente incerti, soprattutto sul piano della maturità nella *governance* dei processi. L'impressione è che, in generale, gli investimenti pubblici attino, nel Mezzogiorno, processi generativi importanti ma molto lenti e non sempre di lungo periodo. C'è sicuramente,



nel tessuto frammentato di cui sopra, un problema di gestione (di cultura d'impresa) ma anche, assolutamente, di visione, la capacità di costruire contenuti spendibili, che rispondano a bisogni reali del territorio, e capaci di essere generativi (di senso, di profitto, di sguardo di lungo periodo).

E quindi, se volessimo promuovere una "cultura di impresa per la cultura", nel Meridione, quali sono le leve che potremmo attivare? Una strada possibile, prendendo a modello il nord d'Italia, è quella di favorire e stimolare l'emersione di alcuni grossi soggetti privati che possano fare da acceleratore per il resto del settore. Questa accelerazione potrebbe venire dalla nascita di nuovi micro-distretti nei quali anche soggetti più piccoli potrebbero trovare un ruolo di filiera: questo prevedrebbe il rafforzamento di forme di specializzazione locale e misure di incentivi lato offerta e domanda e di promozione della cooperazione. L'ipotesi è dunque quella di incentivare la crescita di alcune imprese culturali attribuendo loro la funzione di incubatrici di un universo di micro-imprese, mediante l'affido di progetti pubblici di rilevanti dimensioni a quei soggetti che si impegnino ad attivare filiere complesse sul territorio, ad aggregare e promuovere quella tela frammentata della micro-impresa culturale del Mezzogiorno d'Italia e, soprattutto, a seguire le start-up nel lungo periodo, nel loro processo di crescita (che è la fase più delicata, a rischio).

In definitiva il meccanismo è quello del PON Cultura, ripensato in un'ottica maggiormente integrata, strategica e di lungo periodo, avendo ben chiare in mente filiere di specializzazione e quindi discreto grado di competitività.

Si tratta comunque di una strada impervia, *in primis* assicurare che delle imprese culturali così promosse svolgano al meglio il proprio mandato mantenendo un'efficienza imprenditoriale e contestualmente soddisfacendo il mandato pubblico. Eppure si tratta di una sfida interessante e sperimentabile, penso in particolare a realtà, come il Molise, il cui grado di governo nella promozione e gestione del patrimonio è ancora all'anno zero, quindi anche terreno interessante di sperimentazione di nuove pratiche gestionali e innovative modalità e coordinate di investimento pubblico.

Flavia Barca

Esperta di media e di politiche culturali. Svolge attività di consulenza e formazione per l'università e istituzioni pubbliche e private realizzando progetti, analisi di scenario, piani strategici, studi di fattibilità, strategie di marketing. È stata Assessore alla Cultura del Comune di Roma (giugno 2013 – maggio 2014) e Direttore scientifico dell'Istituto di Economia dei Media (aprile 2004 - marzo 2013). Ha insegnato Economia dei Media e dell'ICT all'Università La Sapienza di Roma e all'Università di Teramo. E' attualmente Presidente dell'Associazione Acume.

Le sue aree di interesse e di ricerca includono: il ruolo del settore pubblico nella governance dell'audiovisivo e dei processi culturali e creativi; il rapporto tra cultura, innovazione e società; la cultura e il turismo come leva di creazione di valore e di sviluppo territoriale; la mission del servizio pubblico radiotelevisivo; l'emittenza locale e il rapporto tra media locali e territorio; le potenzialità di sviluppo del settore della produzione audiovisiva; l'utilizzo dei fondi europei per la cultura; gli over the top e l'economia della rete.

Ha pubblicato numerosi articoli, saggi e libri. Tra questi: L'Anno Europeo del Patrimonio Culturale in Digicult, Scientific Journal on Digital Cultures, vol. 2 n. 3, 2017 <http://www.digitcult.com/>; Public Service Media and the Common Good in Digicult, Scientific Journal on Digital Cultures, Special Issue, vol. 1 n. 1, 2016 <http://www.digitcult.com/>; The Television Production Sector in Italy and the Challenges of Globalization, in Albarran, Faustino and Santos, "The Media as a Driver of Information Society" (MediaXXI Collection, FormalPress Group, Lisbon, 2009); Le Tv invisibili. Storia ed economia del settore televisivo locale in Italia (Rai-Eri, 2007). Nel tempo libero legge romanzi e si arrampica in montagna.

L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale. Qualche domanda per riflettere

Lucia Biondi

Il dibattito sull'impatto economico e sociale dell'impresa culturale già da alcuni anni, ed in particolar modo in epoca più recente, è divenuto di grande attualità. Per inquadrare tale problematica, più ampiamente riconducibile al tema della *valutazione e misurazione delle performance*, si ritiene utile adottare l'approccio delle "W-H question" con l'intento di fornire qualche spunto di riflessione:

Who: chi è il soggetto della valutazione e misurazione;

What: cosa è oggetto di valutazione e misurazione;

How: come valutare, quale metodologia adottare;

For whom: per chi valutare, chi è il destinatario della valutazione;

Why: perché valutare, qual è il motivo che spinge a questo non agevole esercizio.

Innanzitutto, è necessario, dunque, chiarire cosa si intende per "impresa culturale". Tale espressione ha generato, invero, non poche divergenze legate all'assenza di una definizione unanimemente condivisa sia in relazione alla stessa locuzione sia rispetto alle attività che a tale ambito possano ascriversi (Valentino, 2013). Difatti, si passa dall'espressione "industria culturale", ad "industria creativa", ad "industria culturale e creativa" (nota con l'acronimo ICC), alla più recente "impresa culturale". Senza pretesa alcuna di esaustività, si intende, in questa sede, richiamare due principali definizioni, una internazionale (o meglio, europea) ed una nazionale. Difatti l'Unione Europea, nel libro verde pubblicato nel 2010, dal titolo "*Unlocking the potential of cultural and creative industries*", definisce le "industrie culturali" come quelle che «*producono e distribuiscono beni o servizi che [...] sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (arti dello spettacolo, arti visive, patrimonio culturale - compreso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche i film, i dvd e i video, la televisione e la radio, i giochi video, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa.*» (UE, 2010, p.6) rifacendosi alla convenzione UNESCO in tema di espressioni culturali (UNESCO, 2005). Mentre le "industrie creative" vengono individuate come «*le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura e il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosectori*

come il design grafico, il design di moda o la pubblicità.» (UE, 2010, p. 6).

Nel nostro Paese, il primo tentativo di fornire una nozione giuridica è rinvenibile nella Legge di Bilancio 2018 che, a seguito della proposta di legge Ascani in tema di disciplina e promozione delle imprese culturali e creative (Camera dei Deputati, 2018), le individua come quelle imprese che *«hanno quale oggetto sociale [...] l'ideazione, la creazione, la produzione, lo sviluppo, la diffusione, la conservazione, la ricerca e la valorizzazione o la gestione di prodotti culturali, intesi quali beni, servizi e opere dell'ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all'audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati»* (Legge n. 205/2017, art. 1, comma 57). Alle imprese che rivestono tale qualifica è attribuito un credito d'imposta pari al 30% dei costi sostenuti per attività di sviluppo, produzione e promozione di prodotti e servizi culturali e creativi.

Ai fini della presente analisi, si intende adottare una definizione ancor più estensiva, tanto da voler includere non soltanto quegli istituti economici che, secondo la terminologia economico-aziendale, espletano attività di impresa, ma tutti gli attori, siano essi pubblici o privati, profit o non profit, che operano nell'ambito della cultura. In tal senso, a parere di chi scrive parrebbe allora più idoneo coniare la locuzione di "azienda culturale" (o "azienda culturale e creativa", se si preferisce) includendo in tal modo anche quelle entità che non si configurano come aziende private di produzione per il mercato, bensì come aziende pubbliche di erogazione.

Ciò premesso, è necessario allora chiarire cosa sia oggetto di misurazione. Tale aspetto appare alquanto complesso, perché implica la definizione del concetto di "valore". Di più, con riguardo alle aziende anzidette, si ritiene che il valore debba intendersi come multi-dimensionale o, in altri termini, non esista un valore bensì più valori. Si pensi, a titolo di esempio, alla funzione educativa/istruttiva legata alla conoscenza del patrimonio culturale, alla sua importanza sociale, al suo valore identitario, o anche meramente estetico, ma anche alle esternalità positive in termini di attrattività turistica e, più in generale, delle altre filiere legate all'indotto (Mazzanti, 2003). Difatti, ciò che occorre misurare non è soltanto l'*output*, inteso come il risultato di breve periodo di un'attività, ma anche



l'*outcome*, vale a dire l'impatto, il risultato ultimo dell'azione (Pollitt, Bouckaert, 2000). Ancora, con riferimento all'aspetto culturale, un'ulteriore criticità attiene al fatto che spesso tali "valori" sono intangibili e soggettivi.

Da qui la difficoltà dell'identificare un'opportuna metodologia di stima. Per quanto concerne più da vicino il patrimonio culturale, molteplici sono i criteri di misurazione individuati dalla dottrina e dalla prassi (ad esempio il metodo del valore d'uso, della *contingent valuation* o dell'*expertise*, solo per citarne alcuni) ma ciascuno evidenzia punti di forza e criticità (Biondi, 2018). Di più, rivolgendosi alle "aziende culturali" in senso lato, sembra necessario adottare un approccio valutativo ispirato alla cd. *triple bottom line* (Elkington, 1998), ossia che tenga adeguatamente conto non solo dei profili economici, ma anche di quelli sociali ed ambientali in un'ottica integrata e di sostenibilità (le cd. 3 P, *People, Profit, Planet*). In tal senso, appaiono idonei metodi di analisi di tipo misto, quali-quantitativo. Altrettanto importante è chiarire per chi e perché operare quello che, altrimenti, potrebbe apparire un mero esercizio numerico fine a sé stesso. Quanto ai destinatari della valutazione, appare evidente che – stanti i molteplici "valori" attribuibili ai prodotti culturali – altrettanto molteplici saranno i diversi portatori di interesse verso la loro determinazione (visitatori/fruitori, *governance*, istituzioni, finanziatori/sponsor, dipendenti/collaboratori, collettività, etc.). Ne consegue l'esigenza di adottare un approccio di tipo *multi-stakeholder*.

Quanto all'ultimo quesito, che – volendo attribuire un ordine di rilevanza – dovrebbe essere in effetti il primo, non ci si può esimere dal chiedersi le motivazioni per cui condurre la misurazione e valutazione della *performance* dell'impatto, si è detto, economico, sociale e culturale di quella che abbiamo chiamato "azienda culturale". Le finalità sono diverse, ma facilmente sintetizzabili. Se è vero, come è vero, che la cultura è un volano di sviluppo (Dubini, 2018) ed un fattore anticongiunturale (UnionCamere, 2009; Federculture, 2018) allora "investire in cultura" è indispensabile. Parimenti lo è valutare l'impatto di tali investimenti, siano essi privati o pubblici, al fine di garantire *accountability* delle risorse impiegate e trasparenza nel loro utilizzo. Tale processo genera, inoltre, una base informativa necessaria per le decisioni di *policy* a tutti i livelli di *governance*, anche in ottica di legittimazione sociale. Al termine di questa breve disamina, molte sembrano le domande e ancora poche le risposte. Il percorso appare però

tracciato; a noi la responsabilità di intraprenderlo nel migliore dei modi per individuare soluzioni quanto più integrate e condivise.

Bibliografia

- Biondi L. (2018), *La valutazione del patrimonio culturale nel bilancio delle pubbliche amministrazioni. Accounting for heritage assets*, Wolters Kluwer, Cedam, Milano.
- Camera dei Deputati (2018), *Atto n. 835 Proposta di legge Ascani "Disciplina e promozione delle imprese culturali e creative"*, <http://documenti.camera.it/leg18/pdl/pdf/leg.18.pdl.camera.835.18PDL0018670.pdf>, accesso effettuato a novembre 2018.
- Dubini P. (2018), *Con la cultura non si mangia. Falso!*, Laterza, Bari.
- Elkington J. (1998), *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, in "Environmental Quality Management", Vol. 8, n. 1, pp. 37-51.
- Federculture (2018), *XIV Rapporto Annuale, Impresa cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità*, Gangemi Editore, Roma.
- Legge 27 dicembre 2017, n. 205, *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020*.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2000), *Public management reform: A comparative perspective*, in "Notes from supporting the international conference on modernization and state reform", Vol. 13.
- UE (2010), *The Green Paper on cultural and creative industries*, <http://ec.europa.eu/culture/documents/>, accesso effettuato a novembre 2018.
- UNESCO (2005), *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, <http://www.unesco.it/it/Cultura/Detail/138>, accesso effettuato a novembre 2018.
- UNIONCAMERE (2009), *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Rotoform, Roma.
- VALENTINO P.A. (2013), *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, in "Economia della Cultura", Vol. XXIII, n. 3, pp. 273-288.

Lucia Biondi

Ricercatrice in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi Roma Tre. Dall'11/09/2018 ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale alle funzioni di Professore Associato nel settore concorsuale 13/B1 - Economia Aziendale. È Professore Aggregato in "Programmazione e Controllo" e docente del corso di "Bilancio". In passato ha tenuto gli insegnamenti di "Economia Aziendale", "Economia delle Aziende Turistiche" e "Valutazione d'Impresa". Nel 2007 è stata visiting scholar presso l'University of Edinburgh – Business School (UK). Ha conseguito nel 2008 il titolo di Dottore di Ricerca. È autrice di due monografie e diversi articoli pubblicati su riviste nazionali ed internazionali. Ha partecipato come relatore in numerose conferenze scientifiche in tutto il mondo.

La valutazione economico-aziendale del patrimonio culturale (heritage asset) è, sin dai tempi del dottorato, tra i suoi principali temi di studio. I suoi attuali interessi di ricerca includono inoltre: la contabilità pubblica, con particolare riguardo al sistema informativo-contabile degli enti territoriali e delle università; la misurazione e gestione delle performance, le iniziative partecipative di tipo culturale, gli strumenti di responsabilità sociale.

Appunti sul recupero alla fruizione di beni marginalizzati, imprese culturali ed aiuti di stato

Paola Raffaella David
Salvatore Aurelio Bruno

A) Proposte e programmi per il recupero alla fruizione di beni marginalizzati

I Colloqui Internazionali di Ravello LAB 2018 dal titolo “*Investing in people, investing in culture*” – incentrati sui due temi della partecipazione dei cittadini alla Cultura e sull’impatto economico e sociale dell’impresa culturale – hanno rappresentato un importante e proficuo momento di riflessione sul tema dello sviluppo dei territori su base culturale e sulle potenzialità che in questo senso il programma Europa Creativa può offrire all’industria culturale, caratterizzata – sempre più – da un profilo specifico ampio ed inclusivo, che tiene insieme, accanto alla creatività, anche tutela (conservazione), valorizzazione e gestione del patrimonio culturale.

Il tema è decisivo, non solo dal punto di vista della rigenerazione territoriale di molte aree del nostro paese per le opportunità e gli spazi di intervento che si possono aprire per le imprese culturali del settore su ricordato ma anche per la verifica dell’efficienza, efficacia ed economicità delle politiche pubbliche di settore. Non può infatti essere sottovalutato quanto segnalato dall’ultimo rapporto ISTAT e cioè che, ad oggi, accanto ai grandi numeri dei grandi attrattori nazionali, ancora più di tre quarti dei musei italiani non contano più di 10.000 visitatori all’anno e che quasi la metà di essi non vende più di mille biglietti; inoltre, soltanto poco meno della metà dei circa 5000 musei presenti sul territorio nazionale fa parte di reti per la condivisione di risorse umane, tecnologiche o finanziarie (da Sole24ore del 25/5/2018).

Per limitare gli effetti negativi di una tale situazione già nel corso dell’ultima legislatura, per quanto concerne i musei statali, si è cercato di mettere a punto misure normative ed amministrative volte ad estendere anche al patrimonio culturale diffuso e polverizzato accettabili livelli di fruizione evitando – o quantomeno limitando – il ricorso all’intervento diretto del Ministero ed alle sue risorse di bilancio.

Si inserisce in questa ottica la proposta – tuttora in corso di definizione – che ha come *target* principale l’incremento dei livelli di fruizione e di valorizzazione di questo patrimonio culturale “minore” tramite l’accesso alle risorse comunitarie ed, in particolare, ai Fondi Europei di Investimento Strategici (FEIS), nelle forme e modalità previste dai regolamenti unionali. La proposta nasce, da un lato, da quanto già osservato e cioè dalla constatazione dell’esistenza di numerosi “luoghi della

cultura” fortemente penalizzati rispetto ai grandi attrattori culturali nazionali i quali, tuttavia, rappresentano una parte numericamente rilevante del patrimonio culturale del nostro paese.

La proposta, d’altro canto, è volta a supportare il rafforzamento della capacità di accesso al mercato del credito e dei capitali finanziari da parte di piccolissime, piccole e medie imprese, imprese sociali e studi professionali di architettura, attivi nel settore della fornitura di servizi per la gestione, fruizione e valorizzazione innovative del patrimonio culturale, alla sua tutela e conservazione .

Da un censimento effettuato (dati SISTAN) sui “luoghi della cultura” di competenza ministeriale, aperti al pubblico, risulta che tra i siti culturali che a seguito della riorganizzazione del Ministero attuata dalla riforma Franceschini sono stati affidati in consegna agli istituti periferici del Ministero (Poli Museali regionali, Soprintendenze ABAP etc.) quasi 200 tra musei, aree e parchi archeologici, monumenti distribuiti in misura non omogenea sul territorio nazionale, con una maggiore presenza nel Lazio, in Toscana e Campania ma comunque presenti in diversa misura in tutte le regioni, risultano attualmente visitabili a titolo gratuito, poiché inseriti nel circuito di un attrattore etc.

Essi sono quindi sprovvisti di introiti derivanti da biglietterie proprie, oltre che da eventuali servizi al pubblico e, tuttavia, richiedono indispensabili ed incompressibili costi di gestione, in termini di manutenzione, funzionamento e vigilanza; essi inoltre non sono in grado di implementare i propri livelli di valorizzazione e dunque di frequente presentano sezioni museali chiuse, allestimenti obsoleti, impianti di illuminazione e videosorveglianza non adeguati etc.

Tutte queste criticità li conducono evidentemente ad una progressiva marginalizzazione rispetto ai grandi e medi attrattori turistico-culturali ed ai circuiti territoriali ad essi relativi.

L’azione del Ministero potrebbe essere quindi volta alla promozione di bandi per l’affidamento della gestione dei servizi per il pubblico negli istituti e luoghi della cultura di cui sopra, indirizzati a soggetti beneficiari su indicati. Tali bandi potrebbero eventualmente prevedere anche l’affidamento “a rete” di insiemi di “luoghi della cultura” ad ingresso oggi gratuito, su base territoriale (provinciale/regionale) al fine di incrementarne



l'appetibilità sotto il profilo economico/gestionale. Potrebbe infine essere utile attivare una fase preliminare di sperimentazione dell'iniziativa in questione, attraverso la predisposizione di linee guida settoriali relative all'individuazione di *modelli di bandi* appropriati, inerenti la concessione dei servizi al pubblico nei luoghi della cultura eventualmente selezionati per l'attuazione dell'iniziativa.

La proposta è quindi finalizzata all'attivazione di un percorso che ha come obiettivo principale la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso l'utilizzazione dei finanziamenti FEIS e come obiettivo "indiretto" il rafforzamento delle piccolissime e PMI, imprese sociali e studi professionali, che possono diventare competitivi nel settore, attraverso investimenti sostenuti da strumenti di garanzia per la facilitazione dell'accesso al mercato creditizio e finanziario.

Tali incentivazioni (non costituenti secondo l'attuale normativa FEIS regimi di aiuto di Stato ma di ciò si parla esaurientemente nel paragrafo successivo), potrebbero consentire a medio/lungo termine un irrobustimento imprenditoriale ed, in ultima istanza, curriculare, tale da incrementare le chances degli stessi soggetti imprenditoriali nella candidatura ai suddetti bandi di gara nel settore dei servizi per il pubblico di cui all'art.117 del D.Lgs 42/04.

In altri termini, se da un lato le norme UE per l'accesso ai FEIS consentono il solo sostegno di investimenti a favore delle industrie culturali e creative e del turismo (e non di investimenti aventi ad oggetto il finanziamento di interventi di tutela sul patrimonio culturale), dall'altra, questa limitazione può, viceversa, rappresentare un'opportunità per rafforzare le imprese nel mercato della domanda pubblica di servizi culturali, creando così condizioni di sostenibilità finanziaria per "luoghi della cultura" destinati altrimenti ad una lenta marginalizzazione. Incrementare i livelli di valorizzazione del patrimonio e consolidare la competitività nel settore culturale, promuovendo la crescita economica tramite la facilitazione all'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese culturali dedicate alla gestione e conservazione del patrimonio, significa coniugare, così, due obiettivi che si ritengono strategici per le *policies* di settore.

In proposito, è stato di recente attivato un nuovo programma denominato "Strumento di garanzia per i settori culturali e creativi ("Garanzia CDP-CCS")" volto a dare supporto al rafforzamento della capacità di accesso al mercato del credito da

parte dei soggetti sopraccitati attivi nel settore della fornitura di servizi per la gestione, fruizione e valorizzazione innovativa del patrimonio culturale. Lo strumento finanziario gestito da Cassa Depositi e prestiti S.p.A., anche a valere sulla “Garanzia CDP-CCS” con la copertura dell’Unione Europea ai sensi del Programma Europa Creativa (“Creative Europe Programme”) e del Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici (FEIS).

L’intervento svilupperà, tecnicamente, garanzie gestite da Cassa Depositi e Prestiti e MedioCredito Centrale Spa a favore delle PMI attive nei settori culturali e creativi che otterranno, in questo modo, finanziamenti fino a €300 milioni che coinvolgeranno circa 3.500 PMI nei prossimi due anni.

Nello specifico, verranno garantite le nuove operazioni con le seguenti caratteristiche: durata minima del finanziamento - 12 mesi; importo massimo del finanziamento - 2 milioni di euro; finalità ammissibili - investimenti, acquisto di ramo d’azienda e capitale circolante (aspetto cruciale, quest’ultimo, soprattutto nel settore della gestione e delle attività artistiche per la valorizzazione del patrimonio culturale).

Si evidenzia che, oltre agli investimenti tipici per i “prodotti culturali” dell’industria creativa attualmente oggetto dell’omonimo Programma Europa Creativa, su proposta fatta a Cassa Depositi e Prestiti dal Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti del MiBAC durante un interlocuzione preliminare, verranno finanziati anche interventi realizzati da privati sul patrimonio culturale in generale, sulle biblioteche e sugli archivi in relazione ai seguenti settori: attività di biblioteche e archivi; attività dei musei; gestione di luoghi e monumenti storici e simili attrazioni turistiche ed, infine, attività degli studi di architettura. In quest’ultimo caso, in particolare, si potrà sostenere la progettazione innovativa di restauri ed attività di conservazione programmata del patrimonio.

Si aggiunge altresì che sarebbe utile coinvolgere anche le Regioni a statuto speciale per i profili attinenti alle loro competenze esclusive in materia.

I qui descritti nuovi strumenti finanziari, ove messi a sistema con le altre sovvenzioni previste dal programma Cultura Crea, finanziati dall’Asse 2 del PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 per la nascita e la crescita di iniziative imprenditoriali e no profit nel settore dell’industria culturale-turistica nelle regioni della Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, nonché con i similari interventi previsti dai PO regionali, potrebbero dare una risposta concreta alle sopra descritte situazioni di

criticità strutturale nei luoghi della cultura di competenza statale e non.

In altri termini, la via del coinvolgimento del privato imprenditoriale e sociale nella valorizzazione e gestione del patrimonio se da un lato consente ad esso di espletare attività socialmente utili, cui l'art.111 del Codice riconosce finalità di solidarietà sociale, dall'altro consente al pubblico di recuperare alla fruizione numerosi beni culturali altrimenti marginalizzati.

Va a questo punto sinteticamente affrontato il tema degli aiuti di Stato ai privati o soggetti pubblico-privati concessionari di beni o infrastrutture e/o servizi di rilievo culturale.

B) L'inquadramento delle infrastrutture culturali in PPP come aiuti di Stato (Reg.651/2014)

Con sentenza sul caso Leipzig-Halle del dicembre 2012, la Corte di Giustizia UE stabilì che i gestori di infrastrutture in PPP (partenariato pubblico privato) svolgono in linea di principio un'attività economica e che, pertanto, nel momento in cui ricevono fondi pubblici per costruire una nuova infrastruttura o ampliare infrastrutture esistenti, sono beneficiari di aiuti di Stato.

La Commissione Europea con documento Ares (2012)834142 – 01/08/2012, poco dopo, segnalò la *"possibile presenza di aiuti di Stato nei progetti infrastrutturali in PPP" ...per musei e monumenti storici piu grandi che godono di fama internazionale ... ove non e possibile escludere un effetto sulla concorrenza e sugli scambi tra Stati Membri. La valutazione dipende dall'effettiva/potenziale capacita di attrarre visitatori stranieri"*.

Il legislatore europeo, a quel punto, ha disciplinato il finanziamento pubblico delle infrastrutture e delle attività culturali nell'ambito del Regolamento UE n. 651/2014 relativo ad alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato.

Seppure il regolamento autorizza la copertura della mancanza di copertura finanziaria (cosiddetto *funding gap*), con il finanziamento integrale delle infrastrutture e delle attività culturali, dall'altro, ha stabilito per la prima volta l'applicabilità delle regole degli aiuti di Stato e della concorrenza al settore culturale, applicazione prima ristretta al *"settore dell'industria creativa"* come quella degli audiovisivi, per esempio.

L'art.53 del Regolamento UE 651/2014, ha previsto la non ne-

cessità delle notifica per alcuni investimenti, definiti *“in regime di esenzione”*. L'articolo ha previsto un elenco di situazioni il cui finanziamento può costituire aiuto di Stato tale da comprendere qualsiasi attività in campo culturale (*musei, siti archeologici, monumenti, archivi, biblioteche, teatri, sale da concerti, spazi culturali e artistici, il patrimonio immateriale, compresi i costumi e l'artigianato del folclore tradizionale, attività di educazione culturale e artistica, programmi educativi e di sensibilizzazione del pubblico*).

Osserva Baldi *“l'art. 53 prende in considerazione anche infrastrutture ed attività (come gli archivi, l'educazione culturale e artistica, il folclore tradizionale) che solo un approccio “integralista” può considerare economiche”*.

Per contro, il 72° considerando del medesimo regolamento ha, tuttavia, ammesso che il finanziamento in campo culturale può *“non comportare aiuti di Stato qualora non riguardi un'attività economica o quando non incida sugli scambi intracomunitari”*.

Ovvero, se da una parte il regolamento all'articolo 53 fa diventare aiuti di Stato, in pratica, tutte le attività culturali, il considerando 72 restringe il campo di applicazione dello stesso alle sole attività economiche e a quelle distorsive degli scambi tra Stati.

Osserviamo, e ci ritorneremo, che oltre l'aggravamento degli equilibri di bilancio pubblico causa aiuti di Stato nel settore della cultura secondo le regole Eurostat (EPEC, EUROSTAT, EIB *“A guide to statistical treatment of PPPs”*, september



2016, cui si rinvia), la circostanza sarà certamente causa di un inopportuno forte rallentamento burocratico causato dall'incertezza dovuta alla mancanza di parametri certi per la qualificazione di un intervento pubblico considerabile per la sua "economicità" o per la "sua incidenza su scambi intracomunitari" quale aiuto di Stato o meno.

Lo Stato italiano, però, ha previsto adempimenti di segnalazione degli stessi aiuti.

Tali obblighi, soprattutto per le piccole amministrazioni, costituiscono un onere tutt'altro che irrilevante, "del tutto ingiustificato" dice il Baldi, a causa dell'istituzione, ai sensi dell'art. 14 della legge 115/2015, che modifica l'art. 52 della legge 234/2012, del Registro Nazionale Aiuti (RNA), entrato in funzione dal 12 agosto 2017.

L'istituzione del Registro rappresenta uno degli impegni che l'Italia ha volontariamente assunto nei confronti della Commissione europea nell'accordo sottoscritto il 3 giugno 2016 dal sottosegretario Gozi e dalla Commissaria alla Concorrenza Vestager (*Common understanding on strengthening the Institutional setup for State aid control in Italy*).

Orbene, l'adempimento degli obblighi di interrogazione del Registro costituisce "condizione legale di efficacia dei provvedimenti che dispongono concessioni ed erogazioni degli aiuti". L'errore commesso dal funzionario, responsabile del procedimento, nella individuazione degli aiuti "ad attività economiche o attività incidenti sugli scambi intracomunitari" o il difetto di compilazione costituisce presupposto di responsabilità disciplinare dello stesso funzionario, oltre che, causa l'annullamento degli atti connessi, anche causa di eventuale rivalsa risarcitoria da parte dei privati eventualmente danneggiati dalla mancata erogazione degli incentivi annullati.

1. Le attività culturali "incidenti sugli scambi tra Stati Membri"

Con la Comunicazione 262/16 la Commissione Europea ha voluto declinare ed interpretare, poi, le specifiche delle previsioni del Regolamento UE 651/2014.

Al punto 197 par. b) della Comunicazione 262/2016, la Commissione interpreta l'ultima parte del succennato Considerando 72.

Ne facciamo un breve cenno senza sprecarvi ulteriore tempo causa i motivi di seguito enunciati.

Riteniamo, infatti, che tale previsione sia controproducente per il sistema della cultura Italiana.

La Comunicazione 262/2016, sviluppando il suaccennato Considerando 72, al punto 197 scrive: *“la Commissione ritiene che solo il finanziamento concesso a istituzioni ed eventi culturali di grande portata e rinomati che si svolgono in uno Stato membro e che sono ampiamente promossi al di fuori della regione d’origine rischia di incidere sugli scambi tra gli Stati membri”*.

Ancora al punto 195 continua: *“l’incidenza sugli scambi...non può...essere semplicemente ipotizzata o presunta, ma devono essere accertate, in base agli effetti prevedibili, le ragioni per cui la misura...è idonea a incidere sugli scambi tra Stati membri”*.

Tale proposizione fa emergere perplessità.

Come distinguere *“in base agli effetti prevedibili”* la distorsione degli scambi causata da *“istituzioni ed eventi culturali di grande portata e rinomati”*? Quale è il limite minimo o massimo della *“grande portata”* o *“rinomanza”*?

E con *“ampiamente promossi al di fuori della regione d’origine”*, cosa intende la Commissione? *“Ampiamente”* quanto? Quale *“promozione”*? La promozione via internet come deve essere intesa, *“fuori dalla regione d’origine”*, atteso che ormai grande parte della comunicazione e pubblicità di mercato e istituzionale passa via internet?

Come si può non considerare eventi culturali di grande portata quelli fatti ai Fori Imperiali di Roma o una stagione della Scala di Milano? Considerata la rilevanza dell’immenso patrimonio culturale Italiano difficilmente un evento, anche non promosso adeguatamente, non attirerebbe masse di turisti ed utenti culturali.

La promozione via internet o la notizia data da operatori culturali privati terzi (vi sono innumerevoli siti internet che promuovono notizie su eventi solo a scopo informativo) degli eventi deve essere intesa come fatta al di fuori della Regione Lazio, nel caso dei Fori Imperiali, o della Regione Lombardia, nel caso della Scala?

E se l’evento fosse fatto in esecuzione di un progetto di cooperazione interregionale tra Sicilia e Malta, con poca o scarsa promozione, come dovrà essere inteso? Le *macro regioni europee* di cui al Regolamento UE 1299/2013, laddove organizzino attività culturali comuni, lo faranno di default come aiuti di Stato ancorché relative ad attività non economiche?

La congiunzione “e” porterebbe a stretto rigore interpretativo a ritenere che la condizione di aiuti di Stato scatti sia nel caso di attività economica che nel caso di attività distorsiva degli scambi.

Ed ancora, cosa si deve intendere per “*scambi*”: costituiscono “*scambi*” i visitatori di un’area archeologica o gli spettatori di eventi musicali? Come possono incidere tali flussi di visitatori o di spettatori sugli scambi tra Stati?

Chiudiamo qui le osservazioni. Riteniamo che sarebbe il caso di rafforzare, finalmente, i presidi tecnici e politici di partecipazione, controllo e vigilanza rispetto alle decisioni della Commissione.

Premesso che le Comunicazioni della Commissione sono variamente classificate come informative, decisorie ed interpretative e che, in premessa della stessa Comunicazione, la Commissione precisa che la finalità è interpretativa della nozione di aiuto di Stato, riteniamo, però, che tale previsione, comunque non vincolante, dovrebbe essere, all’interno delle politiche europee, emendata da parte dello Stato Italiano causa manifesta irragionevolezza e mancanza di proporzionalità, liberando i responsabili di procedimento dagli obblighi di registrazione sul Registro Nazionale Aiuti.

Qualunque scelta in un senso o nell’altro comporterebbe, comunque, conseguenze: se il responsabile degli incentivi ritenesse, ovvero, che l’attività culturale non sia distorsiva del mercato e, dunque, non procedesse alla compilazione del registro, determinerebbe un rischio di annullamento dell’atto di concessione delle agevolazioni e di default una sua responsabilità verso i privati danneggiati causa la mancata erogazione dell’aiuto.

È vero che, come osserva un autorevole studioso, la giurisprudenza della Corte recepita dal regolamento di procedura, nei casi di aiuto “illegale” (concesso, cioè, senza che si siano seguite le procedure previste) stabilisce che l’Esecutivo europeo è comunque tenuto alla verifica di compatibilità, il cui esito favorevole escluderebbe ogni conseguenza. E, nel caso della cultura, difficilmente un aiuto potrebbe risultare non compatibile, essendo consentita la copertura dell’intero deficit di finanziamento (oltre ad un “utile ragionevole”).

Osserviamo, per contro, che la compilazione del RNA a mezzo della registrazione dell’incentivo, oltre a rallentare le procedure causa le dette confusioni ed incertezze, facendo classificare (indebitamente nel settore della cultura) l’incentivo come

aiuto di Stato, fa gravare tale aiuto sul complesso dell'indebitamento pubblico di cui ai vincoli di bilancio che lo Stato italiano si è imposto aderendo al Fiscal Compact, approvato con trattato internazionale il 2 marzo 2012, prima e poi con la legge costituzionale n.1/2012.

2. Le attività culturali "economiche" e non

Affrontiamo il tema, *vexata quaestio*, sulla "economicità" o meno delle attività culturali.

Circa il documento Ares (2012)834142 - 01/08/2012 e l'articolo 53 del Regolamento UE 651/2014 anticipiamo che la previsione di aiuti di Stato alla cultura in quanto attività economica, anche se esenti da notifica, sono una contraddizione in termini per due principali ordini di motivi:

- il campo culturale è quasi sempre contraddistinto, per come indirettamente ammette la stessa Commissione, dal *funding gap* ovvero dalla usuale incapacità di coprire i costi per la produzione del servizio con le entrate;



- se il servizio di offerta culturale fosse veramente un'attività economica gli operatori del settore dovrebbero agire *in concorrenza* fra loro.

Il punto è che la concorrenza si ha fra **beni fungibili**, mentre le opere d'arte o un evento culturale sono un *unicum*.

Dire che vi possa essere concorrenza tra una mostra di Bernini ed una di Pollock è cosa errata poiché chi va alle mostre cerca quell'autore e solo quell'autore e non potrebbe essere disposto a scambiare Bernini con Pollock. Non stiamo parlando, insomma, di saponette fungibili tra di loro al supermercato.

Le norme sulla concorrenza non si applicano alle imprese incaricate della gestione di servizi di interesse economico generale, ai sensi dell'art.106 TFUE (Trattato Funzionamento Unione Europea), *"nei limiti in cui l'applicazione di tali norme non osti all'adempimento, in linea di diritto e di fatto, della specifica missione loro affidata"*

Il Considerando 40 e l'art. 4 comma 8 della direttiva Bolkestein 2006/123/CE, prevedono che *"la conservazione del patrimonio nazionale storico e artistico"* e *"gli obiettivi di politica culturale"* rientrano nella nozione di «motivi imperativi di interesse generale». A norma dell'art. 2 punto 2 a) della Direttiva, ad essi, quali *"servizi non economici d'interesse generale"*, non si applica la stessa Direttiva. Tanto può comportare una eccezionale deroga al principio di evidenza pubblica (si veda nello stesso senso la recente sentenza del Consiglio di Stato, sez. V, del 03/09/2018 n° 5157).

La Commissione al punto 34 della Comunicazione 262/2016, sviluppando il tema di cui al 72° Considerando, scrive che *"talune attività concernenti la cultura, o la conservazione del patrimonio e della natura possono essere organizzate in modo non commerciale e, quindi, possono non presentare un carattere economico. Pertanto è possibile che il finanziamento pubblico di tali attività non costituisca aiuto di Stato"*. Ed ancora *"La Commissione ritiene che il finanziamento pubblico di attività legate alla cultura e alla conservazione del patrimonio accessibili al pubblico gratuitamente risponda a un obiettivo esclusivamente sociale e culturale che non riveste carattere economico. Nella stessa ottica, il fatto che i visitatori di un'istituzione culturale o i partecipanti a un'attività culturale o di conservazione del patrimonio (compresa la conservazione della natura), accessibile al pubblico siano tenuti a versare un contributo in denaro che copra solo una frazione del costo effettivo non modifica il carattere non economico di tale"*

attività, in quanto tale contributo non può essere considerato un'autentica remunerazione del servizio prestato".

Dunque "talune" attività culturali **non sono economiche** ed eventuali contributi pubblici non possono costituire aiuti di Stato.

L'attività di gestione di un museo, di un sito archeologico o di un monumento non ha quasi mai risultati positivi. È oggettivamente impossibile, infatti, alzare il prezzo del biglietto ad un livello che consenta tale pareggio, soprattutto nelle aree in ritardo di sviluppo della Unione Europea ove la scarsa disponibilità di reddito individuale consente consumi culturali molto limitati.

Secondo autorevole dottrina, si potrebbe escludere il carattere economico se il contributo richiesto all'utente non superasse il 50% dei costi, quantificando in quella percentuale, il concetto di "frazione" utilizzato nella Comunicazione. La percentuale è quasi la stessa prevista per i PPP a norma dell'art.180 comma 6 del Codice Contratti Pubblici. Nella quantificazione delle entrate, nel caso delle infrastrutture, rilevano le sponsorizzazioni, le locazioni per eventi privati, i diritti televisivi, le donazioni, etc.: da tali fattori si determina il carattere economico o meno della gestione.

Dunque, le superiori osservazioni, qualunque attività culturale che dovesse avere contributi pubblici superiori al 49% sarebbe "non economica".

Per contro, ove si riuscissero a fare sbigliettamenti e/o sponsorizzazioni per il 50% del costo qualunque attività sarebbe ipso facto "economica" e, dunque, ogni aiuto pubblico sarebbe aiuto di Stato.

Tale interpretazione richiederebbe ulteriori riflessioni.

Se la comunicazione afferma che tali attività "dovrebbero" essere di carattere economico quando "prevalentemente finanziate dai contributi dei visitatori o degli utenti o attraverso altri mezzi commerciali", è vero anche che il contributo richiesto ai visitatori o agli utenti, proprio perché non è quasi mai o mai, *tout court*, tale da coprire il *funding gap*, "non può essere considerato un'autentica remunerazione del servizio prestato".

La Comunicazione ovvero da una parte prevede la economicità dovuta alle entrate mentre dall'altra ammette l'esistenza del *funding gap*.

Lo ribadiamo, la difficoltà di copertura dei costi è tipica delle regioni depresse ove la disponibilità di reddito è inferiore alla

media europea impedendo di fare gioco sulla leva dell'aumento del costo del biglietto. Il *funding gap* dovrebbe essere, dunque, la regola nelle regioni in ritardo di sviluppo, ma questo la normativa unionale non lo prevede.

Finiamo l'esame del punto approfondendo l'esame delle attività definite "economiche" *tout court*.

Il punto 35 della Comunicazione 262/2016 afferma: "*Dovrebbero invece essere considerate attività di carattere economico le attività culturali o di conservazione del patrimonio (compresa la conservazione della natura) (...) prevalentemente finanziate dai contributi dei visitatori o degli utenti o attraverso altri mezzi commerciali (ad esempio, cinema, spettacoli musicali e festival a carattere commerciale (...))*".

Il termine "attività culturali" è significativo poiché comprende alcune delle attività di servizio al pubblico di cui all'art.117, comma 2 punto g) del D.Lgs 42/04 e smi, la cui gestione è effettuata con le attività di valorizzazione regolate dall'art.112 e 115 del D.Lgs 42/04. Sono tali tutti gli eventi artistici e musicali, teatro, danza, musica, etc.

In che senso, dunque, il "*cinema, gli spettacoli musicali e i festival a carattere commerciale*" sarebbero "*mezzi commerciali di finanziamento*" delle "*attività culturali o di conservazione del patrimonio*" che il punto della Comunicazione asserisce essere aiuti di Stato?

Cosa si intende con "*cinema, spettacoli musicali e festival a carattere commerciale*"?

Chi decide del carattere "*commerciale*" di quel certo film o di un certo concerto di musica sinfonica o di un festival?

Se il termine "*commerciale*" fa riferimento agli incassi costituenti "*un'autentica remunerazione del servizio prestato*" **come può saperlo a priori** il responsabile del procedimento in fase di programmazione amministrativa e di iscrizione dell'evento sul Registro Nazionale Aiuti?

Atteso che non è dato conoscere a priori la capacità commerciale ovvero di auto-remunerazione delle rappresentazioni cinematografiche e degli spettacoli musicali, organizzare un'attività di valorizzazione come un festival o un evento musicale o cinematografico farebbe diventare *ipso facto* l'attività come aiuto di Stato.

Causa detta impossibilità di discernimento a priori della commercialità dell'evento non si rischia di impedire ogni attività di valorizzazione fatta con il supporto dei privati, ad esempio con sponsorizzazioni, piuttosto che incentivarla? Il rischio di

avere nuovi aiuti di Stato gravanti sui delicatissimi equilibri di bilancio Italiani, causa l'ingente indebitamento pubblico, non farebbe premio sulle ragioni dell'efficienza ed efficacia gestionale?

Per contro, il libero acquisto di biglietti per "x" numero di utenti da parte di un ente pubblico, classificato "domanda pubblica" a termini delle succitate Linee Guida 2016 Eurostat-Epec, successivamente alla registrazione, non rischierebbe di fare decadere il carattere economico dell'attività, registrata come tale sul RNA, anche laddove non sia stato formalmente previamente chiesto alcun contributo da parte dell'impresa culturale?

C) Conclusioni

Come già detto prima a proposito delle attività economiche e degli aiuti distorsivi degli scambi intracomunitari, la posizione del dirigente responsabile di procedimento della registrazione dell'aiuto sul RNA è quanto mai scomoda per le possibili conseguenze e difficilmente linee guida di soft-law potrebbero contribuire a dare soluzione ai problemi su esposti.

Si dovrebbe, pertanto, ribadire per le vie politiche, così come per le vie tecniche, in sede europea quanto segue:

- le funzioni costituzionali di tutela, valorizzazione e fruizione sono livelli essenziali della prestazioni garantite dalla Costituzione Italiana e servizi di interesse non economico generale ai sensi dell'art.106 TFUE e dell'art. 4 comma 8 della direttiva Bolkestein: le ultime due funzioni sono, nelle forme di legge, realizzate anche dalle imprese culturali laddove affidatarie di servizi pubblici o coinvolte a titolo sussidiario nelle stesse funzioni, a norma dell'art.118 della Costituzione, per l'espletamento dei compiti di utilità sociale e i fini di solidarietà previsti dall'art. 111, 4° comma, del Codice;
- le declinazioni di attività delle funzioni di valorizzazione e fruizione delle imprese culturali non sono mai attività economiche e, pertanto, non dovrebbero essere mai sottoposte alla normativa sugli aiuti di Stato;
- il "Sistema Culturale Italia", per sua peculiare natura di testimonianza culturale di livello mondiale, non può essere sottoposto alle previsioni del punto considerando 72 del Reg. 651/14 e del punto 197 par. b) della Comunicazione 262/2016 circa l'incidenza sugli scambi intracomunitari.

La via partecipata e sociale alle politiche culturali e le imprese culturali e creative

Paola Raffaella David
Salvatore Aurelio Bruno

1. La via sociale - la cultura come LEP e servizio di interesse generale non economico

L'ordinamento giuridico nel settore culturale in Italia è andato incontro ad una rivoluzione copernicana che ne ha mutato la natura.

L'art. 01 del DL 146/15 (convertito con modificazioni dalla L.12 novembre 2015, n. 182) è stato antesignano del cambiamento. Esso stabilisce che tutte le attività riguardanti il patrimonio culturale devono essere comunque rese in quanto la *tutela, la valorizzazione e la fruizione* sono assunte al rango di *diritti inclusi nei livelli essenziali delle prestazioni*.

Il legislatore, in tal modo, prescrive ai pubblici poteri di garantire l'effettività delle stesse e, quindi, di conseguenza, di dare concreta attuazione a quelli che sembrano assumere i connotati di ulteriori "nuovi" diritti sociali a prestazioni riguardanti le attività principali relative ai beni culturali. Ricordiamo che, ai sensi dell'art. 120 comma 2 della Costituzione, in caso di mancato rispetto delle norme sulla tutela dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali lo Stato si può, infatti, sostituire ad organi delle Regioni, delle Città metropolitane, delle Province e dei Comuni.

Nello stesso senso, l'art. 4 della convenzione UNESCO, definisce "attività, beni e servizi culturali" quei beni o servizi che *"...incarnano o trasmettono delle espressioni culturali indipendentemente dal loro eventuale valore commerciale"*.

Ancora gli stessi Trattati UE confermano questa impostazione: l'articolo 106 del TFUE prevede, infatti, un'eccezione alla normativa generale mercatistica e pro-concorrenza che trova la sua deroga nei limiti in cui *"l'applicazione di tali norme (sulla concorrenza) non osti all'adempimento della missione affidata alle imprese incaricate della gestione di servizi di interesse economico generale"*.

Se tanto vale per i servizi di interesse economico generale a fortiori vale per i *"servizi di interesse generale NON economico"* per i quali l'assenza di un profilo economico esclude il ricorso al mercato mediante procedure competitive. Infatti, ai sensi della Direttiva Bolkestein, Considerando 40 e art. 4 comma 8 della direttiva 2006/123/CE, *"la conservazione del patrimonio nazionale storico e artistico"* e *"gli obiettivi di politica culturale"* rientrano nella nozione di *"motivi imperativi di interesse generale"*. A norma dell'art.2 punto 2 a) della Direttiva, ad essi, quali *"servizi non economici d'interesse generale"*, non si ap-

plica la stessa Direttiva, determinando una eccezionale deroga al principio di evidenza pubblica.

Il preminente interesse generale consente, per un'esigenza stimata in sé superiore, di derogare al principio della gara perché si riferisce ad interessi prioritari che prevalgono sulle esigenze stesse che sono a base della garanzia di concorrenza. Come detto, fra le ipotesi di deroga rientra anche la salvaguardia del patrimonio culturale e in genere dell'interesse storico-culturale, quand'anche su supporto commerciale, giacché *valore in sé*, dunque indipendentemente dalla considerazione economica, nonché qualificatore e attrattore turistico del contesto, e, dunque, come apprezzabile elemento di valorizzazione economica dell'intero ambiente circostante (in tal senso vedi la recente sentenza del Consiglio di Stato, sez. V, del 03/09/2018 n° 5157). Oggi, con l'art. 8 punto h) del D.Lgs 26 marzo 2010, n. 59, che attua la Direttiva Bolkestein, e con il DL 146/15, non si può non ritenere che nell'ordinamento italiano la tutela, la valorizzazione e la fruizione culturale, quali LEP, costituiscano "*servizi di interesse generale non economico*".

L'articolo 111, 4° comma del Codice, nello stesso senso, prevede che le attività di valorizzazione consentono di agevolare l'espletamento dei compiti di utilità sociale per fini di solidarietà, espressamente attribuiti dal legislatore alle imprese culturali. Se a ciò si aggiunge l'obbligo di tutela costituzionale del patrimonio culturale e le correlate previsioni del diritto penale per la tutela, ne riviene che la protezione dello stesso patrimonio non può essere superata da valori o indicatori commerciali o finanziari.

Il patrimonio deve essere, dunque, tutelato quale principio di identità collettiva e strumento della memoria nazionale nonché quale valore indefettibile della stessa convivenza umana, non rimesso a condizioni subordinate di valore bancario o finanziario.

Gli obblighi di tutela del patrimonio, dunque, non possono essere superati da considerazioni sulla redditività, tanto meno con impossibili piani economico-finanziari, laddove tutti gli interventi infrastrutturali e di servizi nel settore sono fatti a mezzo di contratto di appalto e mai con concessioni, PPP o project finance.

C'è però di più. L'articolo 30 comma 1 del D.Lgs 50/16 prevede che "*Il principio di economicità può essere subordinato, nei limiti in cui è espressamente consentito dalle norme vigenti e dal Codice (Contratti), ai criteri, previsti nel bando, ispirati a*

Salvatore Aurelio Bruno
con Umberto Croppi.



esigenze sociali, nonché alla tutela (...) del patrimonio culturale (...)".

Ancora, espressione dell'abbandono del principio di economicità nel settore è la mancata riconferma e/o abolizione di ogni norma del Codice dei Contratti relativa al PPP o project finance nel settore dei beni culturali.

L'art. 197, c. 3, del d.lgs. n. 163/2006, prevedeva che la disciplina del promotore finanziario e della società di progetto si applicasse anche all'affidamento di lavori e servizi relativi ai beni culturali, nonché alle concessioni di cui agli artt. 115 e 117 del d.lgs. n. 42/2004. La previsione succitata non è stata, però, confermata.

L'art. 197, 3 comma del D.Lgs 163/06 è stato abrogato ma non sostituito con un simile articolato. Anzi.

Nel D.Lgs 50/16 art. 145 comma 3, si prevede che *"per quanto non diversamente disposto nel presente capo, trovano applicazione le pertinenti disposizioni del presente codice"*. Tale norma residuale non richiama la finanza di progetto e la concessione come strumenti per l'affidamento di lavori e servizi nel settore culturale. Al contrario nello stesso codice, nella parte relativa ai beni culturali si prevede il solo istituto delle *"forme speciali di partenariato"* di cui all'art.151 comma 3 del D.Lgs 50/16 e smi in nulla compatibile con il PPP o concessioni in genere.

A corroborare queste considerazioni sta ora anche il DM 154 del 2017 recante il regolamento sugli appalti pubblici di lavori nel settore.

Il vecchio DPR 207/2010 al comma 7 art. 242, infatti, sui progetti preliminari per i lavori riguardanti i beni del patrimonio culturale richiama espressamente *"l'articolo 153 del codice in attuazione dell'articolo 197, comma 3, del codice"*, relativi appunto alla finanza di progetto nel vecchio codice di cui D.lgs 163/06.

Ed ancora il comma 8 dello stesso art. 242 sui progetti preliminari per i lavori riguardanti i beni del patrimonio culturale faceva altro riferimento alle *"concessioni"*.

Orbene tali riferimenti alla finanza di progetto ed alle concessioni nel nuovo regolamento sui lavori nei beni culturali, DM 154/17, sono del tutto spariti.

Ma non basta. Ancora, nella documentazione elencata dall'art. 14 e ss. del DM 154/17 per i lavori sui beni culturali, non risultano da nessuna parte i piani economico-finanziari previsti dall'art. 183 per l'avvio della finanza di progetto e della concessione *ex art.* 165 comma 3.

A tale riposizionamento normativo si deve aggiungere il recente Codice del Terzo Settore (D.Lgs 117/17).

L'art. 5 rubricato "*attività di interesse generale*" prevede che gli enti del Terzo settore esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Si considerano di interesse generale le attività aventi ad oggetto, tra le altre, *interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio*, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; *di organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale* (...).

L'art. 89 comma 17 del D.lgs 117/17, in attuazione dell'articolo 115 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 per la valorizzazione a gestione indiretta dei luoghi della cultura, prevede che il Ministero dei beni e delle attività culturali, le Regioni, gli Enti Locali e gli altri enti pubblici *possono attivare forme speciali di partenariato con enti del terzo settore* che svolgono le attività sopra specificate. Tali enti del terzo settore sono individuati attraverso le procedure semplificate di cui all'articolo 151, comma 3 e all'art. 19 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, dirette alla prestazione di attività di valorizzazione di beni culturali immobili di appartenenza pubblica.

Il terzo settore però attiva strumenti anche diversi da quelli del mero intervento pubblico nell'economia per il soddisfacimento delle esigenze sociali. Storicamente il volontariato, l'associazionismo mutualistico a fini sociali ed il no-profit sono, infatti, esistiti anche a prescindere dall'intervento pubblico.

La cultura e la pratica del dono quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo per perseguire il bene comune ed elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, sono sempre stati alla base dell'*agire sociale*.

Bisognerebbe, a nostro avviso, aggiornare il concetto "*del diritto ad ottenere prestazioni pubbliche*", sopraccitato, tuttora

ancorato a visioni novecentesche. Oggi la sussidiarietà orizzontale, i partenariati sociali, le economie della partecipazione impongono non più di parlare solo di diritti a prestazioni pubbliche pagate con le tasse a carico del contribuente.

L'agire sociale si attua a mezzo di strutture associative e societarie ritenute per legge idonee ed accreditate alle prestazioni di quei servizi nel sociale come nel settore culturale.

Parte della dottrina ritiene, invece, che il punto di discriminare per l'individuazione di attività economiche e non economiche nel settore culturale sia l'analisi delle stesse attività culturali prestate.

A nostro avviso, piuttosto che distinguere la tipologia di attività economiche da quelle non economiche, distinzione i cui confini, causa le varie attività di valorizzazione pubblica con tecniche innovative (ad esempio, con uso di realtà aumentata digitale) sono viepiù evanescenti e confusi, bisogna ritornare ad un approccio formalista, individuando gli istituti societari ed associativi che la recente legge per il terzo settore ha disciplinato per finalità di garanzia, trasparenza, partecipazione ed utilità sociale.

In altri termini, le differenti previsioni statutarie, le iscrizioni al Registro Nazionale del Terzo Settore, gli obblighi di pubblicazione e trasparenza, il regime pubblico dei controlli, etc., sono altrettanti presidi legislativi di garanzia rispetto alle funzioni sociali come anche verso utenti e donatori.

Inoltre, per definizione, a livello ordinamentale nazionale, tanto della Legge 328/00, del Codice dei Contratti Pubblici e del Terzo Settore, come anche a livello europeo nella succitata Direttiva Bolkestein, nel Regolamento 651/14 e nella Comunicazione 262/16, gli operatori del terzo settore sono esclusi dalla normativa sugli aiuti di Stato e sottoposti ad un regime agevolato di *public procurement* (affidamenti), tra enti pubblici e soggetti del terzo settore, quali gli accreditamenti (art.11 L.328/2000), la co-programmazione e la co-progettazione (art.55 L.328/2000), regime fondato sulla pratica e sulla regola della partecipazione.

2. La via della partecipazione *place-based* alle attività culturali

La politica culturale deve essere la declinazione dei principi di sussidiarietà orizzontale, ove i cittadini organizzati e le formazioni sociali del partenariato possono concorrere alla programma-

zione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi culturali pubblici.

Senza alcuna copertura finanziaria pubblica, valorizzazione e fruizione possono essere garantite con strumenti di sussidiarietà orizzontale ed a mezzo di strumenti quali le sponsorizzazioni culturali di cui alle forme speciali di partenariato o tramite *social bonus* o *social lending*, etc., per come previsto dal D.Lgs 117/17.

Il percorso che si impone a tutti gli operatori della cultura, pubblici o privati che siano, è l'attuazione vera della sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118 della Costituzione e all'art. 55 del codice terzo settore.

Il comma 4 dell'articolo 118 della Costituzione prevede che lo Stato e gli Enti Territoriali favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.

Per quello che pertiene più specificamente alla partecipazione, l'importante articolo 55 del D.Lgs 117/17 dispone che le amministrazioni pubbliche nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi, anche nei settori della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del terzo settore, attraverso forme di *coprogrammazione*, *co-progettazione* e *accreditamento*. La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione precedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti con la programmazione. L'individuazione degli enti del terzo settore con cui attivare il partenariato avviene anche *mediante forme di accreditamento*.

Nel campo culturale peraltro la partecipazione è promossa dalla stessa Repubblica (e non dallo Stato) in tutte le sue articolazioni statali, regionali e territoriali. L'articolo 6, 3° comma del Codice prevede, infatti, che la *Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale*. Altrettanto, l'articolo 143 del Codice assicura, nella pianificazione paesaggistica, la concertazione istituzionale e la partecipazione dei soggetti interessati e delle associazioni portatrici di interessi diffusi.

Questa potrebbe essere la nuova pratica delle politiche culturali che si incrocia con quelle sociali.

Senza sussidiarietà, però, non c'è partecipazione. Questo è il motivo per cui taluni vogliono solo la competizione delle gare pubbliche e non attivare gli strumenti della partecipazione secondo il principio "*Divide ut impera*"... (*Nihil novum sub solem est!*).

La strumentazione normativa e di garanzia della partecipazione ai procedimenti è, per come noto, fornita dal capo III del D.Lgs 241/90, ovvero dalla legge sul procedimento amministrativo. Altre forme di supporto al volontariato e alla partecipazione sono rinvenibili in svariate parti del tessuto ordinamentale.

L'articolo 8 del D.Lgs 267/2000 (TUEL) dispone che i comuni valorizzano le libere forme associative e *promuovono organismi di partecipazione popolare* all'amministrazione locale, mentre a termini dell'art. 19, comma 1, del Dlgs 117/17 le amministrazioni pubbliche *promuovono la cultura del volontariato* (...) valorizzando le diverse esperienze ed espressioni di volontariato, anche attraverso il coinvolgimento delle organizzazioni di volontariato e di altri enti del terzo settore, nelle attività di sensibilizzazione e di promozione.

La partecipazione sussidiaria ed orizzontale oggi può al meglio supportare l'applicazione del concetto della cultura quale livello essenziale delle prestazioni per l'individuo e per la collettività, determinandone una caratterizzazione identitaria e di riappropriazione di concezioni e valori, in prima istanza, territoriali.

I citati strumenti normativi e la pratica partecipativa consentono di applicare da subitola Convenzione di Faro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società (CONSIGLIO D'EUROPA (CETS NO. 199). FARO, 27.X.2005), in corso di recepimento, laddove la stessa Convenzione all'articolo 11 prevede che: "*(...) le Parti firmatarie si impegnano a sviluppare il contesto giuridico, finanziario e professionale che permetta l'azione congiunta di autorità pubbliche, esperti, proprietari, investitori, imprese, organizzazioni non governative e società civile; a sviluppare metodi innovativi affinché le autorità pubbliche cooperino con altri attori; a rispettare e incoraggiare iniziative volontarie che integrino i ruoli delle autorità pubbliche; ad incoraggiare organizzazioni non governative interessate alla conservazione del patrimonio ad agire nell'interesse pubblico*".

Last but not least, il metodo e l'approccio locale ed integrato, *place-based*, dei CLLD (*Community Led Local Development*), a termini degli art.32 e ss del Regolamento UE 1303/13, concorre al raggiungimento degli obiettivi della Strategia Europa 2020 (definizione n. 19 dello stesso Regolamento), declinando con precisi strumenti pianificatori e regolatori i principi partecipativi di Faro. Ovvero gli strumenti partecipativi sono parte della Strategia Europa 2020.

I CLLD oggi possono, tra le altre cose, finanziare a mezzo dei programmi operativi nazionali e regionali dei Fondi SIE attività culturali ed interventi sui beni appartenenti al patrimonio culturale. Tale possibilità non è stata adottata in Italia nei programmi operativi dell'attuale programmazione 2014-2020. Solo la Regione Siciliana ed, in modo ridotto, la Regione Puglia hanno infatti previsto azioni specifiche di CLLD nei loro programmi. Nessuna previsione è stata, invece, fatta nel PON Cultura e Sviluppo 2014-2020 né nel POC Cultura e Sviluppo 2014-2020. Per concludere, un appunto finale di una certa suggestione: l'articolo 9 del CAD (D.Lgs 82/2005 e smi) prevede che le *"pubbliche amministrazioni favoriscono ogni forma di uso delle nuove tecnologie per promuovere una maggiore partecipazione dei cittadini al processo democratico e per facilitare l'esercizio dei diritti politici e civili e migliorare la qualità dei propri atti, anche attraverso l'utilizzo di forme di consultazione preventiva per via telematica sugli schemi di atto da adottare"*. Se la **"partecipazione democratica elettronica"** consente di partecipare agli atti amministrativi relativi alla tutela e alla valorizzazione, *a fortiori* consente anche la partecipazione alla creazione degli stessi contenuti culturali. In uno scenario Cultura 3.0 la distinzione tra amministrazione ed utenti, ma anche tra produttori e utenti di contenuti culturali sta continuamente svanendo e nuove vie di creazione di valore sociale ed economico emergono attraverso la partecipazione. Il cittadino utente, detentore di un *"diritto sociale alla fruizione"* del patrimonio culturale, ne diventa contemporaneamente protagonista mediante la partecipazione, anche solo in via digitale, ai processi.

Egli stesso, in fin dei conti, ne incarna il valore umano e relazionale, facendo svanire i confini terminologici tra domanda ed offerta, tra produzione e utenza.

Ecco la nuova frontiera: ***l'approccio place-base dalla valorizzazione culturale in un ottica no-profit e partecipativa.***

3. L'ibrido creato con la Legge di Bilancio 2018

Con riferimento all'impresa creativa, facciamo cenno al fatto che il comma 57 dell'articolo 1 della Legge di Bilancio 2018 (L.205/2017), nel normare un credito d'imposta per "attività di sviluppo, produzione e promozione di prodotti e servizi culturali e creativi" disciplina anche il nuovo istituto delle "imprese culturali e creative". Il secondo periodo del comma fa riferimento a "**prodotti** (sic!) **culturali**, intesi quali (...) servizi ed opere dell'ingegno (...) inerenti agli archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale".

Innanzitutto osserviamo che la norma ha unito gli aggettivi "culturale" e "creativo" al sostantivo "impresa" a mezzo di una congiunzione.

È stato inserito, dentro un articolo 1 "monstrum" di una legge di bilancio (contenente solo 1.181 commi), con la giustificazione di un'agevolazione fiscale, un secondo periodo che dà definizione su un nuovo istituto di rilievo civilistico, commerciale ed amministrativo, oltre che fiscale ed europeo, in tema di aiuti di Stato, per temi in toto estranei al bilancio di previsione dello Stato Italiano.

Tale decisione, presa in una sede legislativa non pertinente, non ci pare sia stata adeguatamente studiata e dibattuta politicamente o tecnicamente.

In primis la categoria "prodotti culturali", citata dal comma 57, è quella relativa alle "opere audiovisive", che sono sempre aiuti di Stato per come disciplinati all'articolo 54 comma 2 del Regolamento UE 651/14 che recita "Gli aiuti (alle opere audiovisive) sostengono un prodotto culturale".

Le "imprese culturali" sono quelle che, invece, per legge esercitano le "attività culturali" di cui alla totalmente diversa categoria della "cultura e conservazione del patrimonio" disciplinata dall'art.53 dello stesso Regolamento UE 651/14 che riconosce al suo interno attività sia di tipo economico che di tipo non economico, sottoposte al regime degli aiuti di Stato le prime e non sottoposte le seconde. Le attività delle imprese culturali sono inerenti agli "archivi, alle biblioteche e ai musei nonché al patrimonio culturale, in generale", ovvero sugli stessi beni oggetto delle attività espressamente previste per l'impresa culturale e creativa dal comma 57.

I "**prodotti culturali**" sono, infatti, relativi solo ad attività di tipo economico e sono nominalmente ed esclusivamente relativi alle sole opere audiovisive.

Ne riviene che, tra l'altro, le attività relative a *"spazi culturali e artistici, teatri, teatri lirici, sale da concerto, spettacolo dal vivo, cineteche, organizzazioni e istituzioni culturali e artistiche"* (art. 53 comma 2 punto a) e *"eventi artistici o culturali, spettacoli, festival, mostre e altre attività culturali analoghe"* (art. 53 comma 2 punto d) **non sono prodotti culturali.**

Tale nuovo istituto non è forse una sovrapposizione tra leggi incardinate su diversi accezioni economicistiche nonché su diverse fonti ordinamentali nazionali e del diritto europeo?

Le attività culturali sono quelle rese dalle imprese concessionarie o affidatarie di un servizio o coinvolte, nelle succitate forme sussidiarie, nell'espletamento delle funzioni costituzionali di valorizzazione dei beni culturali.

Temiamo che l'unione delle due categorie di regimi di aiuto di tipo economico e non economico con la congiunzione "e" possa avere confuso i regimi creando un ibrido a due teste.

Tanto potrebbe portare incertezze al lavoro dei responsabili di procedimento tenuti all'iscrizione degli incentivi sul Registro Nazionale degli Aiuti di Stato, istituito ai sensi dell'art. 14 della legge 115/2015, che modifica l'art. 52 della legge 234/2012. Idem per gli operatori: un'impresa culturale che, per il ragionevole motivo di volere usufruire di un credito d'imposta pari al 30% dei costi per *"attività di sviluppo, produzione e promozione di prodotti e servizi culturali e creativi"* dovesse essere classificata come *"impresa culturale e creativa"* non potrà anche essere, causa la collocazione nell'ambito delle attività economiche sottoposte al regime degli aiuti di Stato, un'impresa del terzo settore beneficiante delle agevolazioni tanto fiscali quanto di tipo amministrativo (accreditamenti, co-progettazione, convenzioni, etc.) nel rapporto concessorio con le pubbliche amministrazioni per gestione indiretta di attività di valorizzazione ed altro.

La procedura per il riconoscimento della qualifica di impresa culturale e creativa e per la definizione di prodotti e servizi culturali e creativi deve essere, però, definita con decreto interministeriale (MIBACT-MISE), previa intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni e parere parlamentare. Tale decreto non ha visto ancora la luce.

Al riguardo, nell'audizione programmatica davanti alla VII Commissione della Camera e alla 7^o Commissione del Senato del 10 luglio 2018, il Ministro per i beni e le attività culturali ha saggiamente ritenuto di inquadrare il decreto attuativo all'interno di un complessivo intervento di sostegno al settore, che au-

spichiamo voglia abrogare la detta previsione del comma 57 della L.205/2017.

Il comma 57 dell'articolo 1 della Legge di Bilancio 2018, infatti, contrasta con la summenzionata norma che ha posto le funzioni di tutela, valorizzazione e fruizione culturale quale livello essenziale delle prestazioni costituzionali al pari dei diritti alle prestazioni socio-sanitarie. Si è, forse, voluto creare un'alternativa economico-produttiva alla conformazione non economica di interesse generale assunta dalle imprese culturali del terzo settore? Non è, forse, rischioso per gli operatori e per lo Stato Italiano rituffarsi nelle spire avvolgenti di Eurostat?

È palese, peraltro, che ogni cedimento sulla strada della omologazione *tout court* della impresa creativa con l'impresa culturale impegnata, nelle forme su descritte, nella valorizzazione e fruizione dei beni culturali, oltre che per i qui esposti profili di incompatibilità del settore culturale con la normativa sugli aiuti di Stato, non può che vedere perdente il Sistema Italia rispetto alla **gigantesca forza economica delle multinazionali** del web, dei contenuti multimediali e dell'intrattenimento di massa.

Le speranze competitive del nostro paese sono, infatti, rimesse alla corretta valorizzazione e innovativa fruizione del grande patrimonio culturale che la storia ci ha lasciato in eredità.

Non si vuole, con quanto sopra considerato e suggerito, sostenere una politica antieuropeista. Al contrario si vuole sostenere la piena applicazione dei Trattati che, ricordiamo, non prevedono una competenza specifica della Unione Europea, bensì una competenza in materia concorrente con quella degli Stati membri.

Questo comporta che bisogna innanzitutto rispettare e fare rispettare i principi costituzionali ed ordinamentali degli Stati membri.

4. Conclusioni

Nelle sedi tecniche e politiche di formulazione della policy europea di settore alcuni punti dovrebbero essere ribaditi:

- le funzioni costituzionali di tutela, valorizzazione e fruizione sono livelli essenziali delle prestazioni garantite dalla Costituzione Italiana e servizi di interesse non economico generale ai sensi dell'art.106 TFUE: le ultime due funzioni sono, nelle forme di legge, realizzate anche dalle imprese culturali laddove affidatarie di servizi pubblici o coinvolte a titolo sus-

sidario nelle stesse funzioni a norma dell'art.118 della Costituzione;

- le attività delle imprese culturali sono diverse, per principi ordinamentali e diritto unionale sugli aiuti di Stato, da quelle della cosiddetta impresa creativa e nessuna confusione può essere fatta;
- garanzie della utilità sociale, quali servizi di interesse generale non economico, della solidarietà e trasparenza delle imprese culturali potranno essere apprestate dal sistema di norme, accreditamenti e controlli pubblici nei termini delle normative del terzo settore cui il settore culturale dovrebbe essere ricondotto;
- l'approccio territoriale e partecipato dei CLLD dovrebbe essere rafforzato nella programmazione europea 2021-2027, prevedendo, a tal fine, soglie minime anche per i programmi nazionali e regionali finanziati dai fondi FESR e FSE.

La via partecipata e sociale alle politiche culturali già oggi, infatti, dispone di concreti strumenti normativi e programmatici, consentendo un'efficace e puntuale attuazione dei principi delineati nella Convenzione di Faro.

Paola Raffaella David

Architetto, dirigente del MiBAC, Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche (SDA Bocconi), è stata Soprintendente in varie sedi territoriali (Campania, Basilicata e Toscana) dove ha sviluppato competenze sulla tutela, la valorizzazione e la gestione diretta del patrimonio. Attualmente è Direttore del Servizio I-AAGG e contratti della Direzione generale Bilancio dove si occupa prevalentemente di valutazione e monitoraggio degli investimenti sul patrimonio culturale con il supporto del NUVV del Ministero, di cui è coordinatore.

Accanto agli incarichi istituzionali nel Ministero ha svolto attività di docenza nella materia del restauro in vari atenei italiani (Ferrara, Roma "La Sapienza", Università di Napoli 2, Opificio delle Pietre Dure) ed attività pubblicistica.

Salvatore Aurelio Bruno

Avvocato amministrativista, per 19 anni dirigente apicale di amministrazioni regionali, provinciali e di strumenti di sviluppo locale (Gal Leader, PIT, Patti Territoriali, etc.), materia per la quale è stato selezionato quale esperto per l'Italia della Commissione Europea, DG Politiche Regionali ed Urbane, è stato docente in materia di diritto dei beni culturali alla LUMSA di Palermo e consulente dal 2006 al 2009 dell'Assessorato Regionale Beni Culturali della Regione Siciliana. Già Presidente della Cabina di Regia per i Fondi Strutturali della Regione Siciliana, è stato poi impegnato, tra l'altro, nella valutazione ex-post del POIN Attrattori Culturali 2007-2013. Dal dicembre 2016 è esperto legale del Nucleo di Valutazione degli Investimenti Pubblici del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Ha al suo attivo una trentina di pubblicazioni giuridiche in tema di sviluppo locale, beni culturali e project finance.

Le anime delle imprese culturali e creative

Paola Dubini



Perché vogliamo uno *status* specifico per le imprese culturali e creative?

Non voglio qui ripercorrere un dibattito non nato ieri, ma sottolineare solo alcuni elementi rilevanti ai fini di questa nota.

- Perché hanno a che fare con la costruzione di identità.
- Perché operano in mercati imperfetti / in quasi mercati.
- Perché generano ricadute sul territorio facilmente “visibili”, difficilmente misurabili e quindi compensabili.

Un primo tema di delicatezza sta nel fatto che queste motivazioni devono essere tutte presenti, se vogliamo che questo *status* ci sia. Se così non fosse, probabilmente dovremmo inserire troppi operatori (non tutti i produttori di olio d’oliva o di vino o di formaggio sono imprese culturali, non tutti gli studi fotografici sono imprese creative, direi). Dall’altra parte credo sia importante e necessario riconoscere lo sforzo di alcuni operatori in una difesa impari da operazioni di appropriazione culturale anche legittima per carità, ma che travalica un’identità culturale. Il Pinocchio di Walt Disney è un cartone animato piacevole e ben fatto, ma poco ha a che fare con il Pinocchio di Collodi; lasciato a se stesso, il mercato premia il primo e semplicemente cancella il secondo. “La Traviata” è il titolo d’opera più rappresentato al mondo, ma dovremmo, io credo, porci il problema se sia indifferente (e che cosa caratterizzi) una Traviata “made in Italy” da una “made in China”, visto che l’opera di Pechino da alcuni anni ha cominciato a produrre sistematicamente opera, che la Traviata è indubbiamente un prodotto culturale destinato ad un mercato globale e che il mercato di cantanti e direttori d’orchestra è da molto tempo un mercato globale. E se pensiamo che esista una specificità della “Traviata made in Italy”, credo sia necessario interrogarsi su come proteggerla, come promuoverla, come distribuirla nel mondo in forme e attraverso canali diversi.

Di chi parliamo quando vogliamo definire le imprese culturali e creative?

Il rapido accenno che ho fatto mi porta a dire che la definizione del campo include organizzazioni che hanno una o più di queste “anime”.

- Imprese culturali e creative: operatori che producono immaginari.

- Istituzioni culturali: operatori che custodiscono e valorizzano la memoria.
- Associazionismo sociale: operatori che attraverso la cultura lavorano sul rafforzamento del tessuto sociale.
- Organizzazioni formative che alimentano i flussi di produzione di immaginari e di conservazione della memoria.
- Fondazioni d'impresa / azioni di CSR delle imprese: operatori provenienti da altri settori che sostengono l'operato di tutte le altre perché ne riconoscono un valore intrinseco per la collettività.

L'insieme di questi operatori definisce l'infrastruttura culturale di una collettività e costruisce i mercati della cultura; l'insieme di questi operatori (e la tensione che si genera nel loro operare) garantisce uno sviluppo sostenibile e una caratterizzazione "di senso" fra le comunità. È importante considerarli come un *unicum*, in quanto nessuna delle categorie da sola è in grado di sostenere "l'eccezione culturale" descritta nel paragrafo precedente.

Ci sono poi due temi rilevanti.

- Il primo ha a che fare con il fatto che all'interno di ciascuna categoria sopra descritta convivono "imprese culturali e creative" nell'accezione del gruppo di lavoro e organizzazioni che non hanno nulla a che vedere con il tema di cui parliamo. È l'appartenenza a questo ecosistema che orienta l'attività dei singoli, non l'appartenenza ad un settore specifico.
- Il secondo aspetto da considerare è che le diverse categorie comprendono organizzazioni con forme giuridiche, logiche di funzionamento, condizioni di sostenibilità economica completamente diverse: abbiamo "pezzi" di enti pubblici, enti no profit, forme ibride di natura giuridica pubblica o privata, imprese di varie tipologie.

Questa estrema eterogeneità settoriale e istituzionale rappresenta a mio modo di vedere (oltre a un problema di etichettatura... perché chiamarle imprese e non aziende?) l'aspetto di massima difficoltà nel definire regole di ingaggio, condizioni di partecipazione e di eventuale perdita di *status*.

Paola Dubini

Professore Associato di Economia Aziendale. Direttore del corso di laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione - CLEACC (01/09/2013-31/08/2016).

Coordinatore dei corsi sulle filiere dei contenuti per CLEACC e ACME e Docente senior dell'area Strategia - SDA Bocconi. Visiting professor in Models of organization of cultural institutions presso IMT Institute for Advanced Studies Lucca - PhD in Management and Development of Cultural Heritage.

Dal 2009 al 2013 Direttore di ASK (Art, Science e Knowledge), centro di ricerca su temi legati alla cultura e all'economia. Affiliato al centro di ricerca DIR Claudio Dematté SDA Bocconi. Responsabile del modulo di Economia - Master per redattori - Università degli Studi di Milano, AIE Fondazione Mondadori. Dal 2001 al 2013, Professore a contratto di Economia della Cultura e di Economia delle Imprese Editoriali presso la facoltà di Lettere e Filosofia Università degli Studi di Milano. Visiting scholar presso la Stern School of Business - New York University (1988), la Wharton School University of Pennsylvania (1991) e Visiting faculty presso University of St. Gallen (2004-2006), EDHEC Business School Nice (2006-2008), EMLYON Business School (2001-2012).

Il Museo Egizio: un modello di Impresa Culturale

Samanta Isaia

Ho risposto con sincera curiosità all'invito di partecipare all'edizione 2018 dei colloqui internazionali di Ravello LAB e le mie aspettative non sono state disattese. Ritengo sia fondamentale portare il dialogo attorno alla sostenibilità della cultura e delle sue potenziali linee di sviluppo su un terreno concreto e ho trovato nel laboratorio di Ravello una valida opportunità per un confronto fattivo tra addetti ai lavori.

Il tema del panel a cui sedevo, *L'impatto economico e sociale dell'Impresa Culturale* mi sta particolarmente a cuore. Nel mio ruolo di manager esecutivo della Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, l'ente incaricato della gestione del Museo Egizio, nel corso degli anni ho vissuto in prima persona lo scetticismo che ha accompagnato – e forse in talune sedi accompagna tutt'ora – il binomio musei / impresa.

Per il Museo Egizio il considerarsi un'impresa culturale significa adottare un approccio imprenditoriale: l'autonomia gestionale e scientifica, integrate da quella finanziaria, come punti di partenza per una pianificazione consapevole, strutturata e di medio-lungo periodo dello sviluppo delle sue attività. Lo strumento della fondazione di partecipazione, di cui il Museo Egizio per primo ne ha sperimentato le potenzialità, ha consentito l'impostazione di questo percorso votato all'autonomia già all'atto della sua costituzione, definendosi più nettamente nel corso degli anni come conseguenza delle scelte compiute dalla Direzione, sempre sostenute dagli organi di indirizzo.

L'autofinanziamento, inteso come copertura dei costi con l'ammontare dei ricavi e la chiusura di bilancio con un risultato positivo, destinato poi a fondi vincolati per il finanziamento di progetti di ricerca, oltre ad essere di per sé un segnale di buona salute per l'istituzione, è propedeutico al compimento di un passo ulteriore, e forse più definitivo, verso il concetto di "imprenditorialità". L'autofinanziamento al 100% delle attività cancella il vincolo della dipendenza dai contributi erogati dalla compagine sociale e ne alleggerisce l'influenza decisionale ma, al contempo, aumenta esponenzialmente l'esposizione del museo al rischio d'impresa, che del mondo imprenditoriale è uno dei fattori identitari. Consapevole di questa duplice implicazione, a partire dal 2015, il "nuovo" Museo Egizio si è dedicato con convinzione ed energia alla costruzione di una identità poliedrica ed *appealing* anche a livello internazionale: il Museo per adempiere alla sua *mission* e mettersi al servizio della società e del suo sviluppo deve, a partire dalla collezione che custodisce, dotarsi di una struttura

efficiente ed efficace attraverso la quale offrire un servizio di qualità per tutti i suoi pubblici. L'esercizio di questa missione è operativamente agevolato dalla sussistenza di condizioni tali per cui un Museo è autonomo, evidenza confermata tra l'altro da alcuni studi "museums relying more on private funding and revenue sources have greater incentives to engage in managerial practices and strategies to ensure the financial sustainability of the organization, with a view to developing an audience, offering amenities to visitors and striving to gain recognition from their various stakeholders." (Bertacchini, Dalle Nogare, Scuderi, *Ownership, organization structure and public service provision: the case of museums*, Journal of Cultural Economics, 2018)

Data questa premessa, mi soffermerei ora su due temi: l'organigramma e la misurazione dell'impatto.

La Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, costituita nell'ottobre del 2004, si è formalmente dotata del primo organigramma solo nel 2012, nel pieno dei lavori di rifunzionalizzazione. Dal 2012 ad oggi, il Consiglio di Amministrazione ne ha approvato 4 aggiornamenti, l'ultimo dei quali lo scorso ottobre con un piano di assunzioni biennale (sino al 2020). A partire dal 2017 la direzione ha subito sdoppiamento: il direttore scientifico, responsabile dell'identità scientifica e culturale dell'istituzione, è affiancato da un manager gestionale, al quale è demandato il coordinamento delle attività istituzionali nei suoi aspetti organizzativi, gestionali, produttivi, ammini-



Samanta Isaia con Filippo Montesi.



strativi e promozionali. Da questo piccolo esempio si evince quanto sia importante per un Museo dotarsi di una struttura adeguata alle sfide da affrontare, e quanto l'aver una struttura sia un segnale forte di affrancamento, pianificazione e potere decisionale. Lo sdoppiamento della direzione traccia poi un significativo solco con la concezione del museo come di un mero istituto culturale. In qualità di impresa culturale, esso necessita altresì di una figura manageriale che svolga i compiti direzionali di un'azienda, applicati al mondo della cultura. Infine la misurazione dell'impatto generato da un museo. Aldilà delle oggettive difficoltà nella definizione di un criterio univoco e replicabile per la misurazione dell'impatto di un museo sul territorio in tutte le sue diverse componenti, l'urgenza di misurazione è il segnale più chiaro della necessità che i musei vivano di legittimazione del loro ruolo in ambito socio-culturale ma anche e soprattutto economico. Che sia per sfatare il mito della non sostenibilità e della non profittabilità della cultura o per dimostrare capacità di agire come "moltiplicatore" o leva di sviluppo territoriale, con sempre maggiore frequenza i musei si stanno mettendo alla prova sul terreno della misurazione d'impatto [n.b. il Museo Egizio ha pubblicato nel maggio del 2018 un'indagine condotta a partire dal 2016

che ha dimostrato che l'istituzione genera sul territorio torinese un impatto economico totale pari a 187 milioni di Euro sostenendo da sola oltre 1200 posti di lavoro], adottando metodologie e linguaggi derivanti dal mondo del management più che da quelli umanistici.

Ritengo che questi spunti, attorno ai quali attualmente si addensa il dibattito tra gli addetti ai lavori, abbiano la rilevanza necessaria per imporsi come due tra i principi di base di un modello di gestione di un bene culturale. L'elaborazione di un modello, applicabile a diverse realtà, concorrerebbe al percorso di legittimazione e affrancamento del mondo della cultura, riconoscendo nell'efficienza gestionale un valore aggiunto e non più accessorio. Concludo con un invito ad aprire le porte del confronto con operatori e *opinion leader* del settore di ambito europeo, per l'individuazione di *best practices* applicabili, con i dovuti adeguamenti, al patrimonio da noi custodito e per la diffusione sempre più capillare del dibattito sull'impresa culturale e l'impatto da essa generato.

Samanta Isaia

Formatasi presso l'Università di Torino con una laurea in Scienze Politiche, indirizzo Amministrativo, dopo un'esperienza più che decennale nel settore privato, nel 2004 approda al Comitato per l'Organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino, per il quale ricopre il ruolo di Accounting Manager della Divisione Tobo. A partire dal 2006 assume la guida dell'ufficio amministrativo della neonata Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, dapprima come Responsabile Amministrativo, Finanziario e delle Risorse Umane e, dal gennaio 2017, come Manager Gestionale, coordinando l'attività istituzionale della Fondazione in tutti i suoi aspetti organizzativi, gestionali, produttivi, amministrativi e promozionali. È nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e ricopre ad interim la posizione di responsabile dell'Ufficio Sviluppo e Fondi Europei, promuovendo le relazioni del Museo Egizio con i partner istituzionali e commerciali in Italia e all'estero. Nel corso degli anni, ha tenuto svariate lezioni e workshop formativi per studenti e professionisti del settore culturale.

L'impatto economico e sociale della cooperazione culturale

Chiara Laghi



Partiamo dai dati

Parlare di cooperazione culturale oggi significa in termini numerici parlare di circa 700 cooperative che si dedicano in maniera esclusiva ad attività legate alla valorizzazione, gestione, promozione del patrimonio culturale, attività dello spettacolo e altre attività funzionali alla promozione culturale tradizionalmente intesa. Se allarghiamo lo sguardo alle cooperative che più in generale si occupano di produzione culturale, industrie creative a funzione culturale, promozione turistica legata alla cultura e allo sport, i numeri aumentano significativamente (sono 1262 quelle associate alla sola Confcooperative Cultura Turismo Sport).

Metà delle biblioteche civiche esternalizzate sono gestite direttamente da cooperative, il 40% dei musei in concessione è dato a cooperative e 100 sono i teatri e gli spazi culturali che la cooperazione gestisce e valorizza direttamente, senza contare qui tutte le realtà private (teatri, cinema, biblioteche, archivi, musei) che le nostre cooperative non solo gestiscono, ma a volte possiedono, specialmente nelle aree interne e periferiche del Paese.

Quello che forse è ancora più interessante all'interno del modello di impresa culturale che la cooperazione esprime, è la tipologia di addetti, occupati e soci. Si tratta di quasi 140.000 soci, circa 16.000 occupati per un fatturato che si aggira intorno ai 970 milioni di euro. Se ci addentriamo ulteriormente nell'analisi di questi dati quello che emerge è che 1 occupato su 3 ha meno di 30 anni, un terzo è donna, e 1 cooperativa su 4 si trova localizzata nelle aree interne del Paese.

Sono proprio questi ultimi dati a consentirci di vedere qual è l'impatto e il valore aggiunto che il modello cooperativo può portare all'interno di una riflessione più ampia sull'impresa culturale, il lavoro culturale e lo sviluppo dei territori in termini economici, sociali e qualitativi in generale.

Oltre i numeri: l'impatto qualitativo della cooperazione culturale

La cooperazione nasce dall'esigenza di rispondere ai bisogni delle comunità che abitano i territori, in termini di qualità della vita, creazione di occupazione, valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale esistente, sviluppo, crescita, dignità della persona umana, garanzia di un futuro equo e

giusto. Questi principi sono stati applicati negli anni a tutti i settori nei quali la cooperazione opera e, non da ultimo, il settore culturale più in generale. Si riconosce infatti il valore profondo della cultura nella costruzione dell'identità delle comunità e dei territori, siano essi quartieri periferici di grandi città o aree montane e depresse, nella valorizzazione di questi e nella promozione della persona umana.

Questo ha portato le nostre cooperative a interrogarsi e rispondere ai diversi territori realizzando progetti specifici e centrati sulle peculiarità dei contesti nei quali operano. Abbiamo quindi esempi in tutto il territorio nazionale di valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale, privato e pubblico o ecclesiastico.

Ne sono esempi, anche recenti, le cooperative di comunità, che nascono dal bisogno di far rivivere intere aree a rischio spopolamento e decadenza, ma anche realtà come il Museo delle Maschere di Mamoiada, che attorno alla valorizzazione di un patrimonio immateriale, come la tradizione legata ai Mamuthones nel cuore della Sardegna, è riuscito a far diventare un territorio interno attrattivo per i flussi turistici e fonte di occupazione e valorizzazione di un'area difficile e delle sue tradizioni.

La stessa cooperativa La Paranza, oggi oggetto di attenzione mediatica, è un esempio di come la cooperazione risponda ai bisogni delle comunità in termini di attenzione ai giovani, legalità, occupazione, sviluppo e promozione, partendo proprio



*Maschere dei Mamuthones,
Mamoiada (NU).*

dalla riqualificazione e valorizzazione di un bene culturale presente all'interno del territorio che si vuole promuovere.

L'arte e la cultura come strumenti di integrazione e accoglienza sono altri elementi che le nostre cooperative in territori distanti hanno saputo portare all'attenzione delle loro comunità. Le cooperative, partendo dal patrimonio culturale presente sui territori, sono state capaci di far leggere e interpretare quello stesso patrimonio anche da chi lo incontrava per la prima volta e per il quale non costituiva un elemento cardine alla base della propria identità, come stranieri e immigrati. Sono poi riuscite ad andare oltre facendolo vedere "attraverso i loro occhi" e raccontandolo anche a chi su quel territorio vive da sempre, costruendo percorsi di conoscenza e accoglienza (Palermo, "Terradamare soc. coop." e Pistoia progetto "Con i tuoi occhi").

La scelta di citare solamente alcuni di questi percorsi e progetti di impresa cooperativa nel settore culturale è dettata dalla volontà di dare un segnale di quelli che sono gli impatti della cooperazione sui territori e di come questi impatti modificano la qualità della vita delle comunità che vi abitano. Ovviamente esistono innumerevoli altri esempi, dalla riqualificazione urbana attraverso la cultura e la rivalorizzazione

di beni culturali secondari spesso abbandonati, la valorizzazione dell'immateriale passando attraverso il recupero di mestieri antichi raccontati dalle persone, registrati e archiviati, oppure rifatti vivere e salvati nella memoria, la valorizzazione del patrimonio ecclesiastico su scala diocesana.

L'elenco potrebbe continuare citando ognuna delle oltre 1200 cooperative, ma è il concetto alla base che tutte queste singole esperienze condividono che è qui interessante.

Un altro elemento chiave della cooperazione: l'intersettorialità.

Oltre all'impatto che la cooperazione produce inevitabilmente sui territori in cui opera e si sviluppa, il movimento cooperativo porta un altro valore aggiunto al dibattito sull'impresa culturale più largamente inteso.

La cooperazione è di per sé intersettoriale e la cooperazione culturale rappresenta oggi un elemento cruciale di collante



per questa contaminazione tra settori che diventa imprescindibile in una società sempre più fluida e attenta al coinvolgimento dei diversi stakeholder all'interno dei processi che portano allo sviluppo di nuove politiche, nuove progettualità e nuove proposte anche in campo culturale. Si tratta di un valore importante per i territori ad ogni livello, poter contare su un sistema che al proprio interno ha diverse potenzialità di sviluppo e interconnessione consente una maggiore rapidità di risposta anche ai cambiamenti oggi in atto. Pensiamo ad esempio allo spostamento che questo governo ha voluto fare della delega al Turismo che passa oggi al Ministero dell'Agricoltura, spostando all'attenzione di questo anche temi quali quello dei Cammini, oggi cruciale sia per lo sviluppo del settore turistico che per quello culturale. In un ambiente, come quello cooperativo, in cui il settore agricolo e quello culturale sono già in un rapporto di sinergia, poiché condividono gli stessi valori di fondo, lo stesso modello organizzativo e le stesse organizzazioni di rappresentanza, è maggiore la capacità di rispondere in maniera integrata alle domande del presente.



Un altro esempio può essere fatto sul tema dell'Art Bonus, il mondo cooperativo mette insieme sia i beneficiari della misura che i potenziali mecenati poiché all'interno del proprio sistema è in grado di comprendere sia le grandi imprese di produzione tradizionalmente intese nei settori più diversi, dalla meccanica alla agricoltura, dalla distribuzione alla tecnologia, sia le imprese culturali che possono in questo modo attivare filiere virtuose già all'interno dello stesso movimento e farsi promotrici di iniziative innovative anche in questo campo.

Il rischio d'impresa come stimolo allo sviluppo sostenibile

Non va dimenticato infine che le cooperative sono imprese a tutti gli effetti e, in quanto tali, hanno nel proprio DNA il rischio di impresa, sono quindi capaci di fare investimenti e progettare la propria attività rivolte al futuro, con gestioni prudenti e attente alla sostenibilità in tutti i suoi aspetti. Si tratta di imprese private, con una vocazione alla promozione dei territori, alla collaborazione con altri enti, pubblici e privati.



Per questo è forse difficile per le nostre cooperative pensare una divisione netta tra quelle che sono le attività proprie dell'impresa culturale, tradizionalmente intesa e più volte dibattuta, e le attività creative, poiché spesso le imprese private sviluppano entrambe le attività.

In un settore, quello culturale, in cui l'imprenditorialità fatica spesso a decollare, vediamo un rischio nell'irrigidimento eccessivo delle definizioni. Ovviamente non possiamo considerare tutte le attività allo stesso modo, soprattutto se si parla di agevolazioni, siano esse fiscali o di altra natura. Vediamo con favore invece una riflessione sulla gradualità delle agevolazioni che siano effettivamente a sostegno delle attività veramente a funzione pubblica e in settori in cui la redditività non può essere un elemento centrale. Il mondo cooperativo, nella scelta di non essere vocato al profitto, capisce meglio di altri questi temi e la necessità di valorizzare altri elementi nel sostegno alle attività culturali.

La cooperazione resta un patrimonio della collettività, così come la cultura e proprio in questo parallelismo vediamo racchiuso il senso di tutto il dibattito che fa emergere elementi chiave nella valutazione di cosa è impresa culturale: valorizzazione del patrimonio, capacità di aggregare comunità, creare valore aggiunto in termini di qualità della vita, formazione, sviluppo, crescita, con funzioni pubbliche, multistakeholder,

capace di perseguire obiettivi diversi (conservare, conoscere, promuovere, valorizzare, diffondere, formare...).

Questi elementi sono già presenti nell'attività quotidiana delle nostre cooperative che perseguono questi obiettivi con la consapevolezza che devono rispondere quotidianamente del loro operato con i soci, quindi con le comunità di riferimento, in un modello imprenditoriale centrato sulla valorizzazione della persona e non sulla massimizzazione del profitto.

Chiara Laghi

Dopo la laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche consegue un Master internazionale in Programmazione di ambienti urbani sostenibili e comincia la sua attività professionale occupandosi di co-progettazione e coordinamento all'interno di progetti di riqualificazione urbana e cooperazione allo sviluppo. Mantiene viva la passione per il settore culturale e creativo e nel 2014 accetta la sfida di creare occupazione con la cultura. Diviene presidente di Cultura Popolare e idea la prima edizione di Cultura Impresa festival che oggi realizza eventi in tutta Italia. Nel 2014 entra anche a far parte del Consiglio Nazionale di FederCultura Turismo Sport e diviene responsabile del settore Servizi Culturali. Ad Aprile 2018 viene eletta Presidente di Confcooperative Cultura Turismo Sport Emilia Romagna. Da Maggio 2018 è Vice Presidente Nazionale di Confcooperative Cultura Turismo Sport e responsabile del settore Cultura e Creatività.

Accountability, indicatori e standard di qualità per i musei civici

Giovanni Marasco



Il museo, che nasce come luogo di conservazione e salvaguardia, sta nel tempo cambiando la sua funzione nei confronti del mondo esterno. L'evoluzione della società, legata a fattori come l'aumento della scolarizzazione, il progresso tecnologico, l'aumentata possibilità di viaggiare e la facilità con la quale possiamo confrontare realtà organizzative, sociali e spaziali diverse, stanno portando i cittadini a modificare il proprio approccio e le proprie aspettative verso l'offerta culturale in generale e verso quella museale in particolare: a fronte di crescenti possibilità di fruizione virtuale delle immagini si registra una concentrazione e una specializzazione della domanda reale su luoghi ed eventi che offrono esperienze coinvolgenti e multisensoriali dove si possa capire e imparare, ma anche divertirsi.

La partecipazione progressivamente più vivace dell'Italia al dibattito internazionale sul ruolo dei musei, e l'ampia bibliografia specifica prodotta sul tema negli ultimi anni, hanno agevolato il formarsi di una più chiara visione del museo in termini di servizio destinato a una serie di utenze diverse, i cui bisogni devono essere conosciuti e soddisfatti. Questo approccio e l'ingente indotto economico generato dal settore in senso lato – musei *in primis* – ma anche eventi espositivi, attività editoriali e commerciali, hanno accresciuto l'interesse nell'analisi degli aspetti gestionali, economici e finanziari.

In Italia un primo passo verso la definizione di cosa sia un museo, dei servizi che deve erogare e delle modalità per gli stakeholder di controllarne l'operato, fu l'emanazione, 17 anni fa, dell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (DM 10 maggio 2001), il cui percorso ha portato alla creazione del Sistema museale nazionale e alla istituzione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei (DM 113 del 21 febbraio 2018). Il Sistema museale nazionale è composto non solo dai musei e dai luoghi della cultura statali, ma anche dai musei e luoghi della cultura, pubblici o privati, che, su base volontaria e mediante un sistema di accreditamento definito nel decreto, vi possono aderire. Il sistema di accreditamento prevede il rispetto dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei, declinati in indicatori e standard di qualità, di cui vengono individuati tre macro-settori: l'organizzazione, le collezioni, la comunicazione e i rapporti con il territorio. A loro volta, tali macro-settori sono articolati in più sezioni e voci che riflettono l'organizzazione e le attività dei musei, e che rappresentano

una matrice per la verifica del rispetto degli standard minimi e per la individuazione di obiettivi per il miglioramento.

Al pari dei musei statali, anche i sistemi museali cittadini – tra i quali spicca quello capitolino – rappresentano una risorsa strategica non solo per il loro valore e la loro capacità di generare ricchezza, ma anche per le loro positive ricadute sull'economia del territorio in termini di attivazione di flussi turistici e, ancor di più, per le loro importanti esternalità positive.

Dal punto di vista delle analisi e del monitoraggio del settore, la Capitale ha svolto un ruolo pionieristico, dotandosi fin dal 1996 di un organo di controllo della qualità dei servizi pubblici locali, l'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali di Roma Capitale (già Autorità)¹. L'Agenzia espleta funzioni di verifica e monitoraggio della qualità dei servizi e di supporto propositivo e tecnico-conoscitivo nei confronti dell'amministrazione capitolina, oltre a realizzare studi e pareri ed esercitare un'attività di vigilanza costante per verificare le modalità di erogazione dei servizi e garantire una informazione tempestiva e documentata sulle condizioni di svolgimento degli stessi. Inoltre esprime pareri preventivi sugli schemi degli atti concessori e autorizzativi, delle convenzioni e dei contratti di servizio e può proporre la modifica delle clausole delle autorizzazioni e delle condizioni tecniche di svolgimento dei servizi, ove ciò sia richiesto dall'andamento del mercato o dalle ragionevoli esigenze degli utenti².

Nel settore culturale, l'amministrazione comunale da oltre un decennio è impegnata in un miglioramento della qualità dei servizi erogati dalle proprie istituzioni. I primi atti della Capitale cui si può ricondurre un approccio sistematico di regolazione del settore culturale, sono le delibere di consiglio comunale 20/2007 (Linee guida per la predisposizione dei contratti di servizio tra l'amministrazione capitolina e i soggetti erogatori di servizi pubblici) e 273/2007 (Indirizzi programmatici e linee guida per la predisposizione dei contratti di servizio da stipularsi nel settore cultura) nelle quali è stato affrontato, più o meno approfonditamente, anche il tema degli indicatori per misurare la qualità erogata, tramite l'individuazione di appositi standard di qualità del servizio.



¹ L'Autorità per i Servizi Pubblici locali del Comune di Roma è stata istituita dal Consiglio Comunale di Roma con Deliberazione n. 144 del 30 maggio 1996, ed è stata trasformata in Agenzia dal Consiglio Comunale di Roma con Deliberazione n. 39 del 14 marzo 2002 così come modificata ed integrata dalle deliberazioni n. 212 del 22 ottobre 2007 e n. 34 del 27 giugno 2017.

² Relativamente al solo settore della cultura a Roma, l'Agenzia ha pubblicato: Contemporaneamente Roma. Indagine sulla qualità percepita (2018), Capitolo "Cultura" delle Relazioni annuali (2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2011-12, 2010, 2009, 2007-08), Estate Romana. Indagine sulla qualità percepita (2015, 2016, 2017), Il servizio di informazione e assistenza turistica (2015), Indagine sul Bioparco di Roma (2014), Indagine sui servizi delle biblioteche di Roma Capitale (2014), Gli standard di qualità in ambito museale (2013), Indagine sulla qualità erogata e percepita dei PIT (2011), Monitoraggio dei Contratti di servizio e affidamenti tra Roma Capitale e società, enti, organismi partecipati (dal 2010 ad oggi), Pareri e segnalazioni sia sui contratti di servizio sia sulle carte della qualità dei servizi tra Roma Capitale e, rispettivamente Azienda Speciale Palaexpo, Fondazione Musica per Roma, Zètema Progetto Cultura S.r.l..



L'indicatore e il rispettivo standard permettono sia di identificare in maniera oggettiva e senza ombra di dubbio quale sia esattamente l'obiettivo pubblico, sia di sottoporre l'operato del gestore al vaglio del raggiungimento degli obiettivi così esplicitati. La migliore modalità per raggiungere questo risultato è inserire indicatori e standard nei contratti che disciplinano i rapporti tra le amministrazioni pubbliche e i gestori dei servizi culturali (come succede, per esempio, con il trasporto pubblico e con l'igiene urbana) o, in mancanza di contratti, in specifici atti di indirizzo che pongano chiari obiettivi di politica culturale e sociale e affidare il controllo della qualità erogata e percepita a enti indipendenti e autonomi, così da poter avere un ritorno in merito a eventuali criticità e proposte di soluzioni circa i problemi evidenziati.

Si ritiene che nei contratti tra amministrazione e gestore potrebbero essere inclusi, oltre agli standard e indicatori relativi alla regolarità dei servizi erogati, anche altri come per esempio alcuni indicatori connessi alle attività di *audience development*

e agli impatti sociali generati dall'offerta culturale, come la creazione di identità culturale, di integrazione sociale, di rafforzamento del capitale umano e, più in generale, di costruzione del *capitale culturale*.

Nell'ottica del costante miglioramento del servizio, infine, sarebbe auspicabile, che:

- le amministrazioni pubbliche individuassero chiaramente gli obiettivi di *policy*, dotandosi degli strumenti di controllo per valutare il raggiungimento degli obiettivi stessi;
- i soggetti gestori fossero dotati di un sistema di *accountability*, che permetta loro di rilevare e registrare le proprie azioni, di motivarle e di far apprezzare gli impatti positivi sull'economia e sul benessere che esse generano nel territorio.

Giovanni Marasco

Laureato con una tesi sull'Economia dei festival di spettacolo, ha dimostrato empiricamente che è possibile sostituire parte della spesa pubblica declinante con i contributi privati allo spettacolo dal vivo, ma anche che l'intervento pubblico resta l'unico strumento in grado di garantire un sufficiente grado di accessibilità alle produzioni di qualità.

Collabora con la cattedra di Economia della Cultura dell'Università Roma Tre ed è Responsabile del settore cultura dell'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici di Roma Capitale, dove monitora l'operato delle agenzie culturali capitoline, soprattutto sotto gli aspetti della qualità erogata e percepita e delle possibili azioni volte al miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Nota sul contributo della valutazione alla promozione e all'investimento nel settore culturale

Filippo Montesi

Il presente contributo affronta il complesso tema del rapporto che esiste tra **lo stato di salute del settore culturale** e **le politiche di investimento e promozione** dalla prospettiva della **valutazione**.

Gli approcci e i metodi di valutazione, in particolare quella di **impatto sociale**, ci possono aiutare a comprendere e intervenire meglio rispetto alle decisioni d'investimento a sostegno del settore culturale, ponendo al centro una **concezione multidimensionale e multi-stakeholder di cultura**, che includa anche il benessere sociale ed economico delle persone e delle comunità.

Se è indubbio che arte e cultura sono un elemento caratterizzante ed emblematico della vita del nostro paese, è altrettanto vero che le politiche pubbliche e gli interventi privati non sempre sono congruenti con gli obiettivi di promozione culturale, sviluppo economico e coesione sociale. D'altronde, i dati statistici disponibili circa la spesa e gli investimenti nel settore culturale italiano denotano una situazione di **sotto investimento** in un settore strategico e vitale come questo.

I dati di **spesa pubblica** per la cultura in Italia sono piuttosto eloquenti. Secondo i dati EUROSTAT nel 2014 e nel 2016 l'Italia ha investito rispettivamente lo 0,7% e lo 0,8% del proprio PIL in cultura e religione, denotando un limitato investimento in uno degli asset di questo paese rispetto agli altri paesi UE. Il divario è particolarmente sensibile, confrontando la spesa pubblica italiana con quella dei paesi baltici e scandinavi e anche quelli mediterranei (ad eccezione fatta di Grecia e Portogallo). Inoltre, anche la **spesa privata** per beni e servizi culturali è particolarmente bassa in Italia, se confrontata con gli altri paesi europei, rappresentando nel 2015 meno del 2% del reddito delle famiglie rispetto al 4,1% di Germania, 5% di Svezia e 3,6% di Francia (2010).

Le cause di questa situazione sono plurime e complesse. Tra queste possiamo annoverarne una di particolare rilevanza, ovvero la **difficoltà a definire il concetto di cultura nella sua multidimensionalità**. Osserviamo quindi tendenze a ricondurre la cultura o a mezzo di produzione materiale (HM Treasury), o ad assoluta astrazione estetica (Tusa 1999), o ancora a costruito socio-culturale (Bourdieu 1984, Gibson 2008). Alcuni esempi di queste tendenze sono rappresentati dall'applicazione di metodi di analisi costi-benefici alle industrie creative come quelle del disegno grafico, o la speculare avversione all'analisi economica di un'opera poetica come L'Albatro di Baudelaire,

o la trattazione socio-culturale dell'opera lirica del Nabucco di Verdi.

Una concezione unidimensionale della cultura, sia essa economica, estetica o socio-culturale, tende a sottovalutare il valore generato e/o percepito dalle persone e dalle organizzazioni che vivono quel bene, servizio o esperienza culturale.

Alla difficoltà di definire il concetto di cultura si aggiunge la **complessità di definire il concetto di valore**: in **contabilità** osserviamo che il valore è quello monetario di un'attività, entità aziendale, bene venduto, servizio reso, responsabilità o obbligo acquisiti, in **economia** il valore è dato dall'utilità di tutti i vantaggi e i diritti derivanti dalla proprietà, nelle **scienze sociali** il valore è la quantificazione dell'importanza relativa che le persone attribuiscono ai cambiamenti che sperimentano nelle loro vite, etc.

Abbandonando la velleità di sciogliere questo nodo gordiano, possiamo riconoscere una certa convergenza nell'evidenziare che **il valore sia soggettivo** e richieda una "**discussione** tra le diverse **parti interessate** (n.d.r. Stakeholder) e un **accordo** su ciò che deve essere **valutato** in circostanze particolari" (Westall, 2012).

Da questo approccio al valore è tuttavia possibile individuare un **nesso fondamentale** tra la definizione e il riconoscimento di **valore attribuito dagli stakeholder alla cultura** e lo **sviluppo di scelte strategiche**, comprese quelle di investimento e promozione, nel settore della cultura.



Approcciarsi alla cultura, riconoscendone tutto il valore nella sua complessità di sistema, ci può aiutare a pensare e realizzare migliori politiche di promozione, affrontando con maggiore consapevolezza quel legame tra “salute” del settore culturale e il processo di decision-making rispetto all’allocazione e alla gestione delle risorse economiche.

Per poter investire in cultura occorre comprendere cosa intendiamo per cultura e quali valori l’investimento in cultura può generare. D’altra parte, il rapporto, soprattutto in Italia, tra cultura ed economia è tradizionalmente teso e controverso. Lo **scetticismo** rispetto alla fattibilità e alla opportunità di definire, o addirittura misurare, il valore della cultura contribuisce significativamente ad affermare un **approccio alla promozione culturale di tipo marginale e residuale**. Non potendo attribuire una stima di valore, si investe nella misura di ciò che è possibile, dopo aver dato priorità alle cose di “valore”, o meglio alle cose a cui siamo abituati a dare un valore monetario, come una strada, un edificio, un’attività produttiva.

Come chiaramente argomentato da Mourato and Mazzanti (2002), “se l’alternativa alla valutazione economica è quella di attribuire al patrimonio culturale il valore pari o vicino a zero, allora il settore culturale ne sarebbe gravemente danneggiato... Ciò, direttamente o indirettamente, riduce l’ammontare di risorse finanziarie disponibili alle istituzioni culturali rispetto alle altre priorità pubbliche” (n.d.t.). In tal senso, la linea di ricerca presentata da Lucia Biondi, Università Degli Studi Roma Tre, di **contabilizzazione, valutazione e rendicontazione dei beni del patrimonio culturale italiano** appare tanto attuale quanto utile agli scopi di valorizzazione e promozione della salute del settore culturale.

Infrangere il **tabù della definizione e misurazione del valore della cultura** probabilmente aiuterebbe a valutare con maggior chiarezza la differenza tra l’investimento in un generico bene e quello in un bene che si distingue per estetica, per qualità fisiche e simboliche dei materiali, ed è vissuto da una comunità che co-produce significato e cultura.

Si prenda l’esempio delle **Catacombe di San Gennaro** a Napoli, portato come buona pratica nella tredicesima edizione di Ravello Lab. Trascurare la multidimensionalità del valore delle Catacombe conduce a scelte e investimenti sub-ottimali, rischiando di mettere in pericolo un’esperienza che ha consentito il recupero e la **valorizzazione estetica** di un bene, un tempo abbandonato e deteriorato; la produzione di **ricchezza economica**



attraverso la valorizzazione commerciale; la generazione di relazioni positive e **coesione sociale** in un territorio afflitto da disagio sociale e illegalità; la produzione di **significato simbolico**, dando al territorio locale una nuova narrazione di speranza e una diversa identità anche agli occhi di chi quel territorio non lo abita.

Ecco che evidenziare il valore nelle sue diverse dimensioni trasforma lo sguardo dei diversi stakeholder, lo Stato, la Chiesa, il cittadino, la collettività rispetto all'investimento nell'arte e nella cultura. La scelta d'investimento non è presa semplicemente sulla base di ciò che è rimasto in cassa, ma adottata rispetto a una **visione più consapevole degli effetti economici, sociali, culturali, estetici**.

Inoltre, un approccio alla misurazione del valore della cultura incoraggia una maggiore **accountability** rispetto all'impiego delle risorse (economiche e non). E qui emerge con ancora più forza il ruolo e la responsabilità di chi produce arte e cultura nell'impiego delle risorse affidate. Infine, la valutazione degli investimenti e dei progetti culturali consente di avviare un **processo riflessivo sul valore intrinseco ed estrinseco della cultura e sugli effetti per le persone e le comunità**. In un certo senso chi finanzia e/o produce arte e cultura, specialmente se

con risorse pubbliche, è chiamato a restituire qualcosa, ovvero rendere conto del valore tangibile e intangibile generato, potendolo raccontare anche attraverso la valutazione.

Le sfide, sia politico-culturali che tecniche, per l'applicazione di approcci e metodi di valutazione al settore culturale sono rilevanti, ma esistono alcune esperienze che meriterebbero di essere esplorate e approfondite anche in Italia. Alcuni esempi sono quelli del Regno Unito e dell'Australia. Nel primo paese esiste un'unità chiamata "**Evidence and Analysis**" presso il Ministero della cultura, media e sport che mira al **coinvolgimento degli utenti nella produzione e disseminazione di dati e informazioni sul valore e sull'impatto della cultura**, conduce analisi e stime economiche per le industrie creative e supporta l'elaborazione delle politiche ministeriali. In Inghilterra l'Arts Council ha lanciato un programma di **Cultural Commissioning**, basato sulla valutazione, che supporta le organizzazioni culturali a **ideare e realizzare migliori risultati culturali e sociali** nonché beni pubblici. In Australia invece il Ministero della cultura e delle arti ha incaricato studi approfonditi e adotta scelte **politiche anche sulla base delle evidenze** prodotte rispetto alle implicazioni economiche e sociali dell'investimento in cultura.

Prima ancora di utilizzare l'importante repertorio di indicatori esistente per analizzare progetti e iniziative culturali, occorre definire in maniera condivisa il concetto di valore sociale per la cultura, sviluppare una visione olistica di cambiamento sociale, sporcarsi le mani raccogliendo evidenza qualitativa e quantitativa. Anche per l'Italia la valutazione potrebbe essere quindi un utile strumento per riflettere, cogliere, comunicare e creare valore in maniera condivisa nel complesso sistema del campo culturale.

In conclusione, il presente contributo vuole affermare la necessità di un nuovo modello di politica e d'investimento che sostenga la crescita del settore culturale, basato su una **funzione di massimizzazione del valore nella sua accezione multidimensionale e multi-stakeholder**. Le politiche del settore, date le risorse apportate dai diversi stakeholder pubblici e privati, dovrebbero ricercare la massimizzazione del valore generato in maniera collettiva e integrata.

Bibliografia

- Bourdieu, P. (1984). *'Distinction: a social critique of the judgement of taste'*. Harvard University Press Department for Digital, Culture, Media & Sport <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>
- Eurostat (2018). *Statistics explained*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_recreation,_culture_and_religion
- Gibson, L. (2008). *'In defence of instrumentality'*. *Cultural Trends* 17(4) 247-257.
- Government of Western Australia Department of Culture and the Arts (2014). *Creating Value Sector Policy, Strategic Plan for the Department of Culture & the Arts*.
- Mourato, S. and Mazzanti, M. (2002) *'Economic valuation of cultural heritage'* in de la Torre (2002) *Assessing the value of cultural heritage*. Los Angeles: The Getty Conservation Institute pp 51-77.
- O'Brien, D. (2010). *Measuring the value of culture: a report to the Department for Culture Media and Sport*. AHRC/ESRC Placement Fellow.
- Tusa, J. (1999). *'Art Matters: Reflecting on Culture'*. Methuen.
- Westall, A. (2012). *'Measuring social value, social outcomes and impact'*. NAVCA's Local Commissioning and Procurement Unit.

Filippo Montesi

Laureato in economia dello sviluppo e cooperazione internazionale presso l'Università degli studi di Firenze, e specializzato in Business Internazionale presso l'Universitat Pompeu Fabra di Barcellona, si occupa di innovazione nell'impresa e nella finanza sociale. Filippo Montesi ha lavorato in cooperazione internazionale con organizzazioni governative e non (e.g. FAO, UNCTAD, C.E., Save the children, etc.) in Europa, America Latina e Caraibi, co-progettando e gestendo la realizzazione di soluzioni innovative a problemi sociali ed economici complessi. Esperto in metodi e strumenti di valutazione, dal 2014 coordina l'area di valutazione d'impatto sociale di Human Foundation. Ha esperienza nella realizzazione di valutazioni e nell'accompagnamento all'autovalutazione per le imprese sociali, cooperative sociali e aziende for profit. Gli ambiti di interesse spaziano dallo sviluppo educativo al benessere socio-sanitario, dallo sviluppo sostenibile a quello culturale.

Insegna metodi e strumenti di valutazione d'impatto come docente in corsi di alta formazione universitaria, collaborando con Università Cattolica e Università degli studi di Roma Tor Vergata.

Il ruolo delle imprese culturali nelle nuove traiettorie dello sviluppo locale

Luciano Monti



Introduzione

Nel dibattito accesosi nel corso della XIII edizione dell'International forum di Ravello Lab "Investing in people, investing in culture" attorno all'impatto economico e sociale dell'impresa culturale in Italia, è emerso con chiarezza come le imprese culturali, nelle loro variegate forme, non possono limitarsi a rilasciare *output*, ma devono necessariamente produrre *outcome* per l'intera collettività (come maggiore integrazione sociale) e più in generale contribuire al benessere dei cittadini. Ne deriva come i beni materiali e immateriali che tali imprese valorizzano, non dovranno essere considerati dei meri *item* ma veri e propri *asset* di quel patrimonio che è bene comune e che non può più soltanto essere conservato e contemplato ma soprattutto vissuto.

Per provare a contestualizzare questi assunti nella dinamica della crescita economica e dell'occupazione, la prima domanda preliminare da porsi è la seguente: a quale economia devono fare riferimento le imprese culturali? A quella attuale o a quella futura i cui percorsi di trasformazione sono già in gran parte evidenti? Solo dopo aver risposto a questa domanda, voglio sinteticamente affrontare il secondo tema: quale il ruolo delle imprese culturali e in generale dell'economia della cultura nell'accompagnamento ai nuovi scenari che ci traletteranno nel 2030? Nel primo paragrafo provo a fornire qualche elemento per rispondere alla prima domanda, in quello successivo alla seconda domanda e nel terzo il ruolo guida che può fornire Agenda 2030 e alcuni dei suoi obiettivi.

1. I pilastri del nuovo paradigma di sviluppo locale: le nuove competenze e la "città diffusa"

La rivoluzione in atto sta trasformando non solo la nostra economia, i modelli di business e i processi produttivi, ma anche la qualità e quantità dell'occupazione, le competenze e la formazione del capitale umano, le relazioni industriali e gli stessi schemi tradizionali dei rapporti di lavoro. L'imprevedibilità, la "dirompenza", l'ampiezza e la profondità del cambiamento tecnologico, integrando processi produttivi e tecnologie digitali, investono tutti i domini dell'economia: dalla produzione, al consumo, ai trasporti, alle telecomunicazioni.

Rispetto a questo contesto *disruptive*, è richiesto in particolare

ai giovani di adattare le proprie competenze alla domanda crescente di conoscenze sempre più tecniche e di saper cogliere i nuovi spazi del progresso tecnologico, offrendo in particolare la loro creatività e flessibilità. Una sfida che rischia di ampliare ulteriormente il divario rispetto alle generazioni precedenti e di lasciar dietro di sé numerosi perdenti negli anni a venire. Da un lato, i lavoratori attuali e futuri, infatti, potrebbero non avere il tempo né l'opportunità di acquisire le competenze richieste per le nuove mansioni; dall'altro, queste stesse competenze rischiano di evolversi più velocemente della capacità di adattamento dei lavoratori stessi (MARCHETTI F.-MONTI L.-SANDULLI P., 2018).

Se queste sono le argomentazioni che inducono a guardare con grande apprensione al futuro mercato del lavoro, e dunque non vanno sottovalutate, è parimenti chiaro come la stessa rivoluzione ridisegna anche il vecchio rapporto del lavoratore con il suo luogo di lavoro, sin da ora in parte già smaterializzabile, che quello con il datore di lavoro (sempre più il mero gestore di una rete) e quello con il tempo libero e la famiglia. È chiaro come in un futuro non molto lontano, la scelta di eleggere una determinata città come luogo di residenza, non sarà più determinata dalla prossimità con il luogo di lavoro e il suo datore, ma dalla disponibilità di piattaforme idonee a svolgere la propria attività lavorativa, concentrare il proprio tempo libero e ottenere servizi per la cura della persona. Volendo sintetizzare una prospettiva di sviluppo integrato sostenibile nell'ambito urbano, è opportuno ritornare alle possibili – e non necessariamente alternative – vie per traguardare il benessere cittadino al 2030. Un problema non solo italiano, infatti, in quell'orizzonte temporale oltre il 60% dei circa otto miliardi di popolazione mondiale vivranno in una realtà urbana (UN DESA 2017). Oggi il 78% degli europei vive nelle città, dove è prodotto l'85% del Pil (Commissione Europea 2007). Ebbene, cosa offre oggi il "mercato urbano"? L'offerta dominante è quella della cosiddetta "città diffusa" o "città di città", caratterizzate da un nucleo centrale e da contigui insediamenti urbani di medie e piccole dimensioni (per una sintetica bibliografia sul tema vedi MONTI L. CERRONI R., 2017).

Osservando, per esempio, la conformazione di aree come Milano, Napoli e, parzialmente, Roma, questo fenomeno appare riconoscibile, laddove si assiste a un'area sempre più vasta e con sempre maggiore densità di popolazione, senza soluzione di continuità tra metropoli e piccoli o medi centri limitrofi. In

queste realtà sono identificate tre caratteristiche comuni e complementari: la prima è la dispersione delle residenze e delle attività; la seconda la perdita della rilevanza dei confini; e la terza la presenza di flussi di mobilità di pendolari non residenti che, soprattutto per motivi di lavoro, si muovono verso la città capoluogo.

Dal punto di vista prettamente economico, queste forme urbane si caratterizzano, rispetto alla città metropolitana novecentesca, per la necessità di promuovere un rinnovato connubio tra la tutela della tradizione e l'indispensabile apporto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e dell'economia digitale alle porte della rivoluzione 5G. Mentre il modello urbano tipico del ventesimo secolo era fondato sullo sviluppo industriale, relegando alle campagne il ruolo di fonte di approvvigionamento alimentare, l'attuale modello appare molto più complesso e di difficile tracciabilità. Le strategie di sviluppo integrato urbano e territoriale della "città diffusa", in linea con la nuova logica dell'attrattività e della commercializzazione della dimensione locale – il cosiddetto *city branding* (SALMAN S., 2018) – premiano la realizzazione di grandi progetti e di grandi eventi – si pensi alle Olimpiadi, o alla creazione di grandi centri commerciali -, che, in molti casi, hanno generato uno sviluppo disuguale tra centro e periferie e tra città interna e centri medio-piccoli limitrofi, coinvolti solo marginalmente in queste importanti iniziative.

È interessante rilevare, da un'elaborazione curata da Ancitel su dati ISTAT, riferiti all'inizio del 2016, come soltanto il 15% della popolazione italiana viva in un agglomerato urbano di grandi dimensioni – superiore ai 250mila abitanti. Sebbene la maggioranza, invece, abbia la propria residenza presso aree rurali di piccole dimensioni – inferiori ai 20mila abitanti – una percentuale rilevante, pari al 16%, risiede nei centri urbani di medie dimensioni (con più 60mila abitanti e meno di 250mila). Si tratta di un patrimonio urbano rilevante che non può rischiare di essere disperso e che coinvolge oltre 9,5 milioni d'italiani residenti nelle 92 città che rientrano in questa fascia. È probabilmente in quest'ambito che le imprese culturali svolgeranno il ruolo più significativo.

La "città diffusa" delinea, infatti, una nuova forma urbana composita, in quanto costituita da un nucleo centrale, la vecchia città metropolitana, e da altre realtà urbane situate in prossimità. Queste ultime, spesso, non sono affatto delle realtà marginali e anzi rappresentano una risorsa fondamentale

per lo sviluppo locale del Paese, non solo dal punto di vista economico, in quanto “custodi delle tradizioni del territorio” (MONTI L. CERRONI R., 2016), ma anche come consistente bacino demografico e, sotto il profilo storico e artistico, come testimoni della nostra plurimillenaria identità.

È proprio in queste emergenti realtà, come dire “a misura d’uomo” e con ingente capitale non solo ambientale ma anche storico-artistico e culturale, che le imprese culturali possono giocare un ruolo di primo piano. Ruolo che tuttavia deve essere valorizzato mediante una strategia integrata di sviluppo locale e non, viceversa, con singoli micro-interventi del tutto incapaci di generare un indotto positivo nell’economia del territorio locale. Una strategia che miri inoltre a valorizzare le aree interne del paese, che per loro natura (consistente patrimonio naturale) possono svolgere il ruolo di vere e proprie comunità rigenerative (NAVA C., 2018), come tali in grado di accogliere le nuove comunità dei lavoratori digitali e dei loro figli.

Una sfida questa, per rimarcare anche la grande attenzione riservata a questa tematica in sede di conclusioni della XIII edizione di Ravello Lab, che potrebbe essere la vera opportunità soprattutto per le aree interne delle regioni meridionali (NAVA C., MANGANO G., 2016).

2. La dimensione culturale nelle realtà urbane e locali

Nella competizione territoriale sopra delineata, l’offerta culturale non può essere giocata dalle singole municipalità ma da quella rete che lega la città polo ai suoi satelliti, che dovranno farsi *smart villages*. Questi ultimi fanno riferimento a quelle aree rurali e ai piccoli nuclei urbani nei quali l’elemento della tradizione è valorizzato e promosso mediante il supporto delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione e dell’innovazione digitale, al fine di creare nuovi prodotti, nuovi servizi e opportunità alla popolazione residente.

In particolare, la Commissione europea ha lanciato lo scorso 11 aprile 2017 il documento “*EU action for Smart Village*” (Commissione europea, 2017) annunciando una serie di iniziative in materia di ricerca e innovazione, trasporti, energia, politiche digitali, con l’obiettivo di promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva di tali realtà. La via degli *Smart Villages*, di fatto, consente così di superare le principali barriere che limitano lo sviluppo socio-economico delle aree

rurali: il *digital divide*, dal lato delle infrastrutture immateriali, e le barriere alla mobilità, da quello delle infrastrutture materiali. I benefici che tali territori ricaverebbero da questo nuovo approccio particolarmente ambizioso non possono essere sottovalutati (MONTI L., 2014). Nella realtà attuale la velocità di connessione è fondamentale per uno sviluppo economico, per permettere anche alle regioni più isolate di essere competitive sul mercato globale. I vantaggi che qualsiasi cittadino può trarre da una rete capillare ed efficiente sono sotto gli occhi di tutti, e di conseguenza ogni cittadino deve essere messo in condizione di usufruire di questi vantaggi. La rete è forse uno dei pochi strumenti che ha un ruolo trasversale, in grado di influenzare i diversi settori dell'economia.

Mobilità, turismo, cultura, PA, occupazione, scuola sono solo alcuni dei settori che possono trarre benefici rilevanti dallo sviluppo di questa rete. Alla luce di quanto appena sostenuto, è possibile definire lo *Smart village* come un piccolo nucleo urbano dotato di un elevato tasso di alfabetizzazione digitale (*e-literacy skills*); un buon accesso alla sanità digitale (*e-health*); un'economia circolare ben sviluppata; una rete di promozione dei prodotti locali mediante l'uso delle tecnologie digitali e ICT. Il tutto con al centro la *Green economy* e i prodotti culturali come fattori di sviluppo economico sostenibile (Commissione Europea, 2017) dove l'offerta è integrata con quella della città polo rappresentate in Italia da oltre 90 realtà urbane di medie dimensioni del nostro Paese (tali sono le città medie tra i 60.000 e i 250.000 abitanti).

In quest'ambito appare evidente come la dimensione culturale e dunque gli *outcome* delle imprese culturali, siano un fattore chiave, sia per la rigenerazione dei piccoli centri urbani sia per l'attrattività dei poli di sviluppo per la loro capacità di offrire servizi culturali integrati e infine per l'accompagnamento delle nuove comunità insediate.

3. La via indicata da Agenda 2030

La strada da percorrere in questa direzione è dettata dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e dagli "Obiettivi di sviluppo sostenibile" (SDGs), approvati dalle Nazioni Unite nel settembre 2015.

Questi obiettivi costituiscono una sfida indispensabile per promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva



nel medio-lungo periodo e per rispondere alle esigenze dei cittadini che, con sempre maggiore consapevolezza, vedono nella dimensione locale delle città il livello di *governance* più funzionale per garantire un livello di benessere adeguato. Dopo l'entrata in vigore dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, numerose organizzazioni internazionali ed enti territoriali, associazioni imprenditoriali e della società civile si sono progressivamente mobilitati in tutto il mondo per proporre e implementare politiche volte al perseguimento dei 17 SDGs e dei relativi 169 sotto-obiettivi. In quest'ottica è nata nel marzo 2016 l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), un'associazione che coinvolge oltre 160 organizzazioni italiane del mondo economico e sociale del nostro Paese con l'obiettivo di far crescere tra le istituzioni e la società civile la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda e favorire la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

In merito alla relazione tra impresa culturale e sviluppo economico e sociale locale, il primo riferimento va naturalmente ad alcuni dei target del Goal 8 "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti" e del Goal 11 "Rendere le città e gli insediamenti umani più inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili".

Più nello specifico, il target 8.2. invita a "raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, anche attraverso un focus su settori ad alto valore aggiunto e settori ad alta intensità di manodopera". Due componenti che si ritrovano spesso anche contemporaneamente nelle imprese culturali. Il successivo target 8.3. invece, suggerisce di "promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione, e favorire la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche me-

dianete l'accesso ai servizi finanziari". Credito che spesso non si è dimostrato sufficientemente attento alle dinamiche e alle prospettive delle imprese culturali.

Il target 8.5 stabilisce inoltre che, entro il 2030, si dovrà "raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore"; mentre il successivo 8.6. prevede che, entro il 2020, dovrà essere ridotta "sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati che non seguano un corso di studi o che non seguano corsi di formazione". Anche in questo caso, la strategia suggerita è quella di rendere il polo cittadino e la sua rete maggiormente inclusivi, competitivi e attraenti rispetto alla cintura urbana della metropoli, spesso teatro di degrado urbano e ambientale. Naturalmente, si tratta di una strategia che dovrà rispondere all'accresciuta domanda di servizi sociali e culturali locale, in particolare proveniente dalle generazioni più giovani, e che risponde ad effettive esigenze della comunità territoriale: dalla soluzione abitativa a quella della mobilità e dei trasporti pubblici sino all'offerta culturale, secondo la logica dell'educazione al consumo di prodotti culturali e dell'integrazione di servizi di fruizione.

Un tema, quest'ultimo, che, unito alla complementare attività di sviluppo turistica, viene ripreso dal target 8.9 dell'Agenda delle Nazioni Unite, invitando entro il 2030 ad "elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali". Cultura, turismo e prodotti locali per i quali più che mai deve valere il ruolo aggregante ed identitario del polo urbano di riferimento di un dato territorio. Qui forse la sfida più difficile per il successo di questo nuovo modello, che necessita di politiche partecipative in grado di coinvolgere non solo la popolazione del capoluogo, ma anche i rappresentanti dei comuni minori e delle aree rurali limitrofe in una governance partecipata che includa anche gli attori economici e sociali del settore culturale. Poli di sviluppo locale capaci, da un lato, di attrarre dalla cintura extraurbana della metropoli e, dall'altro, di integrarsi e svilupparsi assieme alle piccole comunità di cui è il centro economico, sociale e culturale di riferimento. Questo è lo spirito invocato dal target 11.a dell'Agenda 2030, che invita a "sostenere rapporti economici, sociali ed ambientali positivi tra le zone urbane, periurbane e rurali, rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale". Rapporti, quelli

economici sociali e ambientali, che non possono prescindere dalle imprese culturali.

Bibliografia

- Commissione Europea 2007, *Libro Verde Verso una nuova cultura della mobilità urbana*, 25 settembre 2007, COM(2007)551 definitivo.
- Commissione Europea, 2017, *EU action for Smart Villages*, European Network for Rural Development, Brussels, 12 aprile 2017.
- MARCHETTI F., MONTI L., SANDULLI P. (a cura di) 2018, *Il Rapporto del divario generazionale*, Fondazione Bruno Visentini.
- MONTI L., 2014 (a cura di), *Indagine Digital Divide e mobilità. Spunti per nuove soluzioni di sviluppo territoriale*, Alter Ego, Viterbo.
- MONTI L., CERRONI R., 2016 *Valorizzazione del patrimonio culturale dell'ADSI attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro*, Amministrazione in Cammino – Politiche Sociali, settembre 2016.
- MONTI L., CERRONI R., 2017, "Le città del futuro: "la 'terza via' possibile tra smart cities e smart villages", *Amministrazione in cammino*, Roma.
- NAVA C., 2018. "Impact regenerative design": *paradigms, strategies and mapping. Enabling Technologies for the city-laboratory in the metropolitan city of Reggio Calabria* in M.Carta ; Barbara Lino, Daniele Ronsisvalle. *Re-Cyclical Urbanism. Visions, Paradigms and Projects for the circular metamorphosis* ListaLab ed.Tn.
- NAVA C., MANGANO G., 2016. "Communiting Design processes for resilient co-territories. Sustainability and Innovation in Calabria (South Italy)", in *Territories - Rural-urban Strategies*, a cura di Jörg Schröder, Maurizio Carta, Maddalena Ferretti, Barbara Lino; Jovis ed., Berlino.
- SALMAN S., 2018 *Future of cities (Society), Communities (Society), Society (London)*, Guardian.co.uk, 1 ottobre 2008.
- UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). 2017 Population Division, *World Population Prospects. The 2017 Revision*, United Nations, New York (v. https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf).

Luciano Monti

*Docente di Politiche dell'Unione Europea alla Luiss Guido Carli di Roma, dove insegna dal 1999, condirettore scientifico della Fondazione Bruno Visentini, membro del consiglio generale della Fondazione Roffredo Caetani, proprietaria del Giardino di Ninfa e del Castello di Sermoneta, e componente del comitato di Presidenza di ADSI, Associazione Dimore Storiche Italiane. Autore di oltre 90 tra studi e ricerche sulla valorizzazione del capitale umano, in particolare quello dei giovani, e sulla valorizzazione del patrimonio storico e artistico, scrittore e poeta. Tra le sue più recenti opere il saggio bestseller *Ladri di Futuro* (Luiss University Press 2016), il *Romanzo distopico H24* (Amazon 2018) e il *poema in versi Lucifero* (Luoghi Interiori 2018) tutti dedicati all'emergente divario generazionale. Ha firmato un saggio nel XIV Rapporto annuale di Federculture.*

La valorizzazione dei beni artistici e culturali per la crescita dell'economia circolare e dell'occupabilità giovanile

Dunia Pepe



1. Sviluppo sostenibile, cultura e crescita dei territori

Nata nel 2015 con l'obiettivo di far rispettare i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile – Goals – contenuti nell'Agenda ONU 2030, l'Alleanza per lo sviluppo sostenibile – ASviS – coordinata da Enrico Giovannini, comprende 17 gruppi di lavoro impegnati sui rispettivi Goals. Tutto l'impegno dell'ASviS è volto a sostenere l'impegno delle società per affrontare problemi ed emergenze; per la salvaguardia della terra e della dignità dei popoli; per l'affermazione dell'economia circolare, la crescita del lavoro, il futuro sostenibile.

Il Rapporto ASviS 2017 sottolinea come i tre fattori chiave per una crescita sostenibile siano il sostegno dell'innovazione basata sulle tecnologie digitali, il passaggio all'economia circolare e lo sviluppo di una nuova generazione di infrastrutture adeguate al 21° secolo. Il gruppo di lavoro relativo all'obiettivo 8, coordinato da Luciano Monti, è impegnato a studiare le condizioni per il raggiungimento del "Lavoro dignitoso e la crescita economica". Esso mira ad incentivare una crescita duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva, un lavoro dignitoso per tutti. La proposta è quella di promuovere un patto tra il governo, le parti economiche e sociali e le autonomie locali per sostenere un piano pluriennale capace di mettere a fattor comune le azioni volte a sostenere soprattutto l'occupazione giovanile.

Figura 1: I 17 Goals di ASviS



Tutte queste azioni fanno parte di una strategia volta a sostenere sia la produttività del lavoro che lo sviluppo territoriale locale. Ecco perché si sostiene la necessità di indirizzare le risorse umane verso l'acquisizione delle competenze richieste dai comparti più promettenti che assicurano non solo un alto valore aggiunto ma anche un'alta densità lavorativa. In questo ambito spiccano i servizi rilevanti per la qualità della vita e l'accesso al credito; ma anche i servizi in campo sanitario ed educativo, quelli per lo sviluppo del turismo, dell'impresa culturale e della valorizzazione dell'ambiente; i settori della sicurezza così come i processi di digitalizzazione per lo sviluppo dell'economia circolare (Rapporto ASviS, 2018, p. 53).

Si tratta di bacini di impiego giovanile particolarmente rilevanti se sviluppati anche in aree del Paese interne e/o periferiche, soggette a invecchiamento della popolazione e spopolamento, dove l'economia sociale e solidale e forme innovative di promozione turistica sostenibile e di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale possono avere maggiori possibilità di successo se supportate da una regia nazionale, da adeguate infrastrutture e incentivi rinvenienti da fiscalità ecologica a neutralità di gettito.

2. Cultura e sviluppo dell'economia

L'innovazione, la digitalizzazione, la protezione e la valorizzazione dell'ambiente naturale e culturale, l'economia circolare e l'economia sostenibile rappresentano delle variabili fortemente correlate tra loro. In particolare, il settore culturale può dare un contributo essenziale al bilancio economico del nostro Paese. Sebbene occupi lo 0.2% dell'intera superficie terrestre, l'Italia ospita infatti quasi il 70% dei beni culturali mondiali ed il più alto numero, pari a 57, di siti UNESCO. Il nostro Paese si conferma, in tal senso, come depositario di un immenso patrimonio di beni culturali concentrati nei centri urbani o diffusi sul territorio comprendenti monumenti, edifici e complessi di valore storico-artistico-architettonico, siti archeologici, musei e gallerie (Federculture, 2017).

La riforma del MiBAC, attuata con il DPCM 171 del 2014, ricorda Federculture, ha introdotto importanti innovazioni aprendo la strada al mecenatismo culturale, alla semplificazione delle procedure amministrativo-burocratiche e all'innovazione

in senso manageriale di diverse attività nell'ambito dei beni culturali. In tempi più recenti, a seguito di ulteriori misure legislative e collaborazioni tra istituzioni diverse, è notevolmente cresciuto il mercato dei servizi di *facility management*. Proprio all'interno di questa prospettiva, il settore culturale tende sempre più a configurarsi come una strategia per la crescita del Paese e dell'occupabilità.

Specifici aspetti appaiono fondamentali nella prospettiva della valorizzazione del patrimonio artistico e culturale quale piattaforma per la crescita del sistema socio-economico, soprattutto se considerati in relazione a dinamiche specifiche di evoluzione della società 4.0. L'impresa per lo sviluppo della cultura, essenzialmente caratterizzata dai processi e dalle dinamiche della dematerializzazione, rappresenta un'importante espressione dell'economia e della società della conoscenza capace di dare origine a nuovi modelli di lavoro ed a nuove competenze legati, a loro volta, agli strumenti dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione. Questo modello d'impresa teso a raggiungere non solo obiettivi di redditività e profitto ma anche di progresso sociale, di salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente chiama in causa anche i paradigmi di industria 4.0 e dell'economia circolare perché capace di auto-rigenerarsi e di valorizzare continuamente i contesti cui si riferisce.

La promozione del patrimonio culturale, volta a sostenere modelli gestionali innovativi e sostenibili, può rappresentare dunque un importante presupposto per lo sviluppo delle imprese e dei territori e per la generazione di un valore che, nella misura in cui tocca la cultura, è allo stesso tempo economico e sociale. La quarta rivoluzione industriale grazie all'accresciuta capacità di interconnettere e far cooperare le risorse produttive – asset fisici, persone e informazioni lungo la catena del valore – può favorire l'introduzione di nuovi modelli di business e trasformare profondamente le dinamiche grazie alle quali questi modelli producono valore, innovazione, occupazione e benessere. L'innovazione dei processi di lavoro offre la possibilità di stabilire nuove e importanti connessioni tra conoscenze tradizionali e nuovi saperi anche per il recupero di settori tradizionali di attività e la promozione di un nuovo sviluppo.

La combinazione tra economia circolare e internet delle cose rappresenta una grande opportunità per l'economia ed il lavoro del futuro. Nel 2016, la Ellen MacArthur Foundation in

collaborazione con il World Economic Forum ha stimato che gli oggetti connessi tra loro raggiungeranno almeno quota 25-50 miliardi entro il 2020. Se l'Unione Europea riuscisse a tradurre l'ondata di innovazioni in interventi concreti, nel quadro dell'economia circolare, potrebbe realizzare un risparmio annuo di quasi 1000 miliardi di euro entro il 2030. Al fine di raggiungere la crescita resa possibile da rinnovati modelli di economia sarà necessario reimpostare le dinamiche di progettazione e di organizzazione del lavoro, aggiornare ed innovare conoscenze e competenze, dare vita a nuovi modelli e percorsi di formazione e di apprendimento. Lo sviluppo della ricerca, della formazione e dell'innovazione saranno fattori determinanti di questa transizione tesa essenzialmente a modernizzare l'economia.

Le politiche per la promozione dell'industria culturale aprono le porte non solo a nuovi settori di attività ed a nuovi lavori strettamente legati al modello di società 4.0, ma anche ad un quadro di competenze innovative, di natura trasversale e trasformativa legate alla digitalizzazione, all'internet delle cose ed all'intelligenza artificiale. Tutto questo all'interno di un modello di economia circolare volto alla conservazione ed



Dunia Pepe al centro, tra Daniela Tisi e Maurizio Di Stefano

alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale in un contesto di sviluppo circolare e sostenibile.

Il Rapporto della Fondazione Symbola 2018, *Io sono cultura*, "... scandaglia e racconta le energie presenti dentro un'idea di cultura fatta di musei, gallerie, festival, beni culturali, letteratura, cinema, *performing arts*, ma anche di industrie creative e made in Italy: cioè tutte quelle attività produttive che non rappresentano in sé un bene culturale, ma che dalla cultura traggono linfa creativa e competitività. Quindi il *design*, l'*architettura* e la comunicazione: industrie creative che sviluppano servizi per altre filiere e veicolano contenuti e innovazione nel resto dell'economia – dal turismo all'enogastronomia alla manifattura – dando vita ad una cerniera, una 'zona ibrida' in cui si situa la produzione *creative-driven*, che va dalla moda alla manifattura evoluta, appunto, all'artigianato artistico" (Fondazione Symbola, 2018, p. 6).

Oltre ad avere un immenso patrimonio culturale, l'Italia ha anche un grande patrimonio di conoscenze e creatività che potrebbero consentirle di affrontare le sfide dell'innovazione in atto.

Il nostro Paese è primo per numero di imprese in Europa: 29mila le imprese di design (Fondazione Symbola, 2018, p. 8). Esso ha sviluppato grandi competenze in tema di restauro e tecnologie, soprattutto per quanto riguarda i nuovi materiali, il monitoraggio ambientale e lo sviluppo di innovativi sistemi di pulitura, grazie anche alle nano e biotecnologie. Un primato che assume una rilevanza particolare nell'Anno Europeo del Patrimonio. L'obiettivo è consolidare percorsi di sviluppo fortemente relazionati ai territori, in un lavoro di tessitura artigianale sartorialmente adeguato a ogni sito, per affrontare le sfide legate all'innovazione sociale e digitale, all'internazionalizzazione, alla formazione.

La digitalizzazione sta mutando profondamente le forme di gestione e fruizione del patrimonio culturale. L'innovazione e la digitalizzazione, scrive Andrea Pugliese (2018), sono in grado di offrire ai musei ed ai luoghi d'arte nuovi essenziali strumenti di conquista del pubblico e di valorizzazione di quegli stessi luoghi. "All'interno di un universo in cui si privilegia la relazione alla fruizione, l'interazione alla contemplazione, la diffusione dell'immagine alla sua interiorizzazione... i contenuti e le tecnologie digitali accompagnano i

visitatori di un museo già nella fase di pre-visita, nello studio delle recensioni nell'acquisto dei biglietti fino ad arrivare... a casi di successo come l'app-gioco 'Father and Son', con oltre 3 milioni di *download* nel mondo, che consente ai giocatori di sbloccare alcuni livelli di gioco solo entrando nel magnifico Museo Archeologico Nazionale di Napoli" (Pugliese, 2018). Nei luoghi della cultura, le tecnologie digitali modellano contenuti ed esposizione su misura del visitatore. Le applicazioni di realtà aumentata e virtuale rendono l'utente protagonista attivo di storie e percorsi capaci di trasmettere il senso dei luoghi con un linguaggio immediato. Un esempio per tutti è la riproposizione in realtà aumentata e realtà virtuale dell'Ara Pacis nei colori originari, con l'incontro con Augusto e la partecipazione in prima persona ai sacrifici rituali.

È significativo sottolineare come i modelli innovativi di gestione e fruizione del patrimonio culturale possano rappresentare bacini ideali di sviluppo dell'occupabilità giovanile proprio perché chiamano in causa competenze digitali e trasformatrici che fanno parte, in maniera sostanziale, del curriculum e della formazione dei giovani.

Le professioni del futuro, secondo l'Osservatorio delle competenze digitali (2017), saranno costituite da un mix articolato di competenze per governare strategicamente i cambiamenti legati a *big data*, *cloud*, *mobile*, *social*, *IoT* e *security*. Le occupazioni saranno un mix di *skills* tecnologiche, manageriali e di *soft skills* quali *leadership*, intelligenza emotiva, pensiero creativo e capacità di gestione del cambiamento (Pepe, 2018). La formazione alle competenze per l'occupabilità giovanile implica dunque già da oggi la necessità di lavorare in due direzioni: da un lato investendo su competenze di relazione, trasversali e trasformatrici in un'ottica di apprendimento continuo; d'altro lato, puntando sulla verticalizzazione delle competenze digitali siano esse riferite a *big data*, internet delle cose, *cybersecurity*, robotica o intelligenza artificiale.

Specifiche indicazioni e strategie emergono in definitiva dai dati e dalle ricerche sui percorsi ed i contenuti di una formazione capace di rispondere alle sfide del futuro: occorre investire sullo sviluppo di competenze digitali, diagonali, trasformatrici che consentano ai giovani di lavorare tra i confini di un mondo ibrido ed in continuo mutamento quale è quello disegnato dalla diffusione dell'intelligenza artificiale e dall'internet delle



cose; i sistemi di istruzione e formazione dovrebbero stabilire un rapporto continuativo e reciproco sia con le imprese, che con gli enti di governo locale ed i territori in modo da conoscere le competenze richieste e rispondere a specifiche esigenze di valorizzazione e sviluppo delle economie e delle culture.

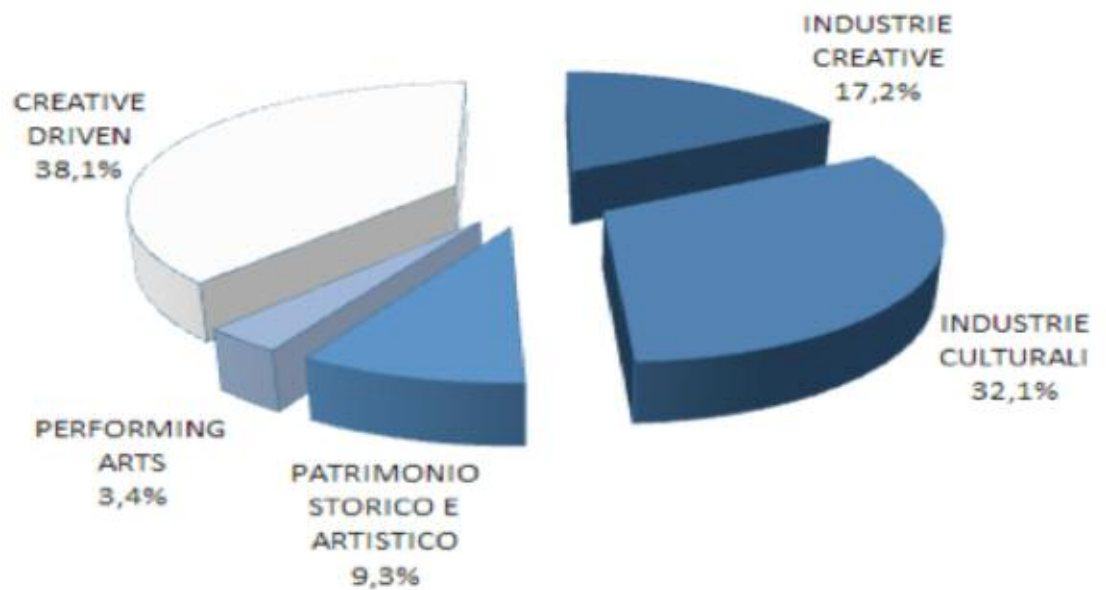


Figura 2: Occupazioni nei settori della cultura
Fonte: Tripoli G., Presentazione del Rapporto Symbola, Io sono cultura 2018

Bibliografia

- ASviS, 2017, L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile, www.asvis.it
- Ellen MacArthur Foundation e World Economic Forum (2016), *Intelligent Assets: Unlocking the Circular Economy Potential*, www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Intelligent_Assets_080216.pdf
- Federculture, 2018, *XIV Rapporto annuale. Impresa cultura*, Gangemi, Roma.
- Federculture, 2017, *XIII Rapporto annuale, Impresa cultura*, Gangemi, Roma.
- Monti L. (2017), "Generational Divide: A New Model to Measure and Prevent Youth Social and Economic Discrimination", in *Review of European studies*, n. 9, vol. 3.
- Pepe D. (2018), "Digitale sostenibile, obiettivo 2050", *AgendaDigitale.eu*, 18 ottobre, www.agendadigitale.eu/smart-city/digitale-sostenibile-obiettivo-2050-i-temi-sul-tavolo/
- Pepe D. (2018), "Formare i giovani al lavoro del futuro: ecco i tasselli di una sfida epocale", *AgendaDigitale.eu*, 12 gennaio, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/formare-i-giovani-al-lavoro-del-futuro-ecco-i-tasselli-di-una-sfida-epocale/>
- Pugliese A., 2018, Musei, le esperienze digitali che conquistano il visitatore (e quelle che no), *AgendaDigitale.eu*, testo accessibile al sito: www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/musei-le-esperienze-digitali-che-conquistano-il-visitatore-e-quelle-che-no/
- Fondazione Symbola, 2018, *Io sono cultura*, DEF_1532333766.pdf

Dunia Pepe

Dunia Pepe è Ricercatrice INAPP (ex Isfol) – Istituto Nazionale di Ricerca per l'Analisi delle Politiche Pubbliche – e docente presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre. Si occupa dell'impatto esercitato dai processi di innovazione e di digitalizzazione sulle dinamiche della formazione, della costruzione di competenze per un modello di società 4.0, dell'occupabilità soprattutto giovanile.

*Tra le sue più importanti pubblicazioni: V. Castello e D. Pepe (a cura di) (2010), *Apprendimento e nuove tecnologie*, Franco Angeli, Milano; D. De Masi e D. Pepe (2001), *Le parole nel tempo. Venti voci dell'Encyclopédie riscritte per il 2000*, Laterza, Roma e Bari. Alcuni articoli recenti, relativi ai temi della formazione dei giovani alle competenze per i lavori del futuro, sono pubblicati nella Rivista *AgendaDigitale.eu* e accessibili all'indirizzo www.agendadigitale.eu.*

L'impatto economico e sociale dell'impresa culturale visto dal lato della relazionalità di impresa: un'analisi sull'Italia

Marco Pini
Alessandro Rinaldi

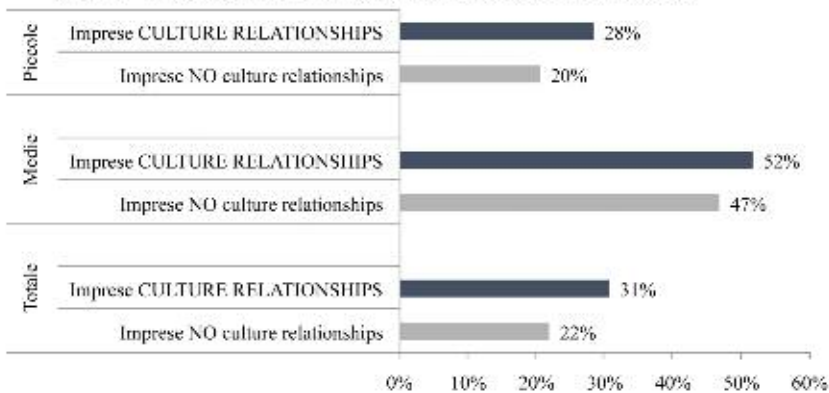
Recentemente il concetto di cultura si sta sempre più avvicinando a quello di economia, alla luce di molteplici studi condotti sull'impatto economico del sistema culturale su scala sia europea (es. KEA, 2006, 2009) che nazionale (Pini e Rinaldi, 2010; Menghini e Pini, 2013; per una recente analisi sulle imprese culturali cfr. Federculture, 2018). Il contributo della cultura, per mezzo della presenza di imprese culturali, si può studiare anche in via indiretta attraverso i possibili benefici prodotti dalla relazionalità tra tali imprese e quelle più tipicamente profit. Benefici che possono spaziare da quelli di natura prettamente economica a quelli di stampo sociale: partendo innanzitutto dall'idea di un modello di economia che guarda al benessere condiviso all'interno della comunità, fondato sul trinomio impresa-società-bene comune (Zamagni, 2007; Bruni e Zamagni, 2015). Ciò perché comunità significa prima di tutto dono (*munus*) reciproco (*cum*), dove la valorizzazione del territorio, della cultura e dell'arte passa da progetti etici e civili capaci di produrre anche valore economico (Bruni, 2013a). Infatti, proprio sul piano economico, si rileva come tra le imprese tipicamente profit che si relazionano con le imprese culturali (definite "imprese CULTURE-RELATIONSHIPS") la quota di quelle che si attendono un aumento del fatturato nel 2018 è maggiore rispetto al caso delle imprese che non si relazionano con le imprese culturali ("imprese NO culture relationships") (31% vs 22% graf.1)¹. Si tratta di performance che si riflettono positivamente anche sul piano occupazionale, perché un aumento degli occupati è maggiormente dichiarato proprio dalle imprese che si relazionano con le imprese culturali (28% vs 14% graf. 2). Tali spread positivi trovano conferma anche analizzando più nel dettaglio separatamente le piccole imprese da quelle grandi, sgombrando così il campo da dubbi relativi all'influenza della dimensione aziendale nel determinare le diverse performance tra i due gruppi di impresa (graf. 1-2). Tra gli elementi a cui la cultura è fortemente ancorata vi è certamente il territorio, luogo di incontro tra sistema produttivo e convivenza sociale (es. Becattini, 1989, 2007; Garofoli, 1993; Rullani, 2007; Bruni, 2013a, 2013b), oltre che fattore di competitività delle piccole e medie imprese italiane (Pini, 2017, 2018). Infatti, non a caso, le imprese *culture relationships* dichiarano in misura maggiore di essere legate alla tradizione produttiva del territorio rispetto alle altre (75% vs 68% graf. 3) e sono più diffusamente imprese coesive (47% vs 13% graf. 4): intendendo queste ultime le imprese che sono legate alle comunità di ap-

1 I dati della presente nota sono tratti da un'indagine Unioncamere svolta nel 2018 su un campione di 3.007 piccole e medie imprese manifatturiere (5-499 addetti), statisticamente rappresentativo dell'universo formato da 54.300 unità.

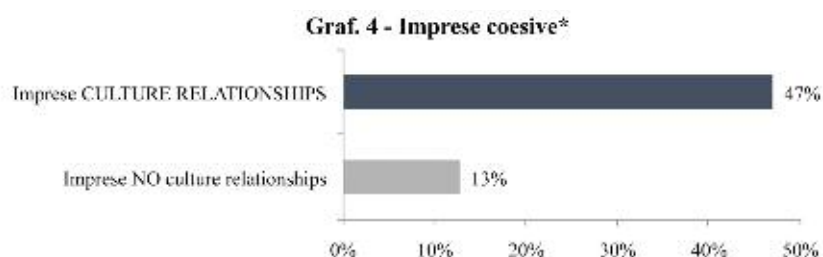
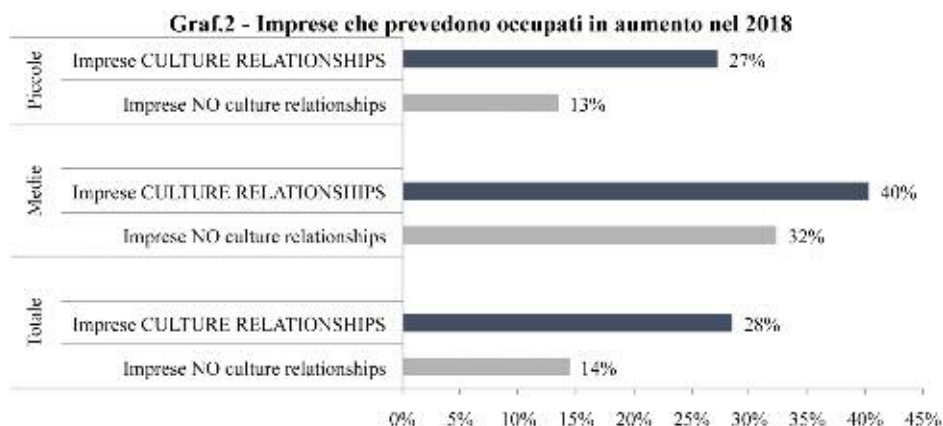
partenenza, relazionandosi con tutti gli attori del territorio (altre imprese e consumatori, organizzazioni non profit, istituti di credito, scuola, Università e Istituzioni, lavoratori), rimandando al concetto della responsabilità sociale di impresa (Freeman, 1984) e alla creazione di valore condiviso (*shared value*) (Porter e Kramer, 2011). Cultura significa non solo sostenibilità sociale ma anche ambientale, perché le imprese che si relazionano con le imprese culturali hanno una maggiore propensione ad effettuare investimenti green rispetto alle altre (62% vs 38% graf.5).

In conclusione, il valore della presenza delle imprese culturali va ricercato anche nella loro capacità di trasmettere competitività e responsabilità sociale di impresa alle imprese profit, apportando benefici al benessere dell'intera comunità di appartenenza. Ciò rappresenta una ulteriore conferma dell'importanza del riconoscimento di tali imprese (si ricorda la Proposta di Legge Ascani A.C. 2950: "Disciplina e promozione delle imprese culturali e creative") al fine di delineare al meglio le policy che possano valorizzare il patrimonio culturale del Paese accrescendo nel contempo la competitività dell'intero sistema economico.

Graf. 1 - Imprese che prevedono fatturato in aumento nel 2018



Imprese CULTURE RELATIONSHIPS: Imprese che svolgono almeno una delle seguenti attività: Donazioni, sponsorizzazioni, partnership con istituzioni culturali, promozione e realizzazione diretta di iniziative culturali, rapporti di acquisto/vendita con imprese culturali e creative. Piccole imprese 24%; Medie imprese 40%; totale PMI 25%.



* Si tratta di imprese che curano le relazioni con i propri lavoratori nonché con i soggetti che fanno parte del loro ecosistema: altre imprese e consumatori, organizzazioni non profit, istituti di credito, scuola, Università e Istituzioni. Sono imprese legate alle comunità di appartenenza, che investono nel benessere economico e sociale dei propri lavoratori e della comunità di appartenenza.



Bibliografia

- Becattini G. (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in «Stato e Mercato», 25, pp. 111-128.
- Becattini G. (2007), *Il Calabrone Italia. Ricerche e Ragionamenti sulla Peculiarità Economica Italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Bruni L. (2013a), *Economia con l'anima*, Bologna, EMI.
- Bruni L. (2013b), *La forza dei legami forti: l'impresa di famiglia come paradigma dell'economia italiana*, in Ferri G. Mariani A. (a cura di), *L'impresa di famiglia nell'economia italiana*, Quaderno n. 32, Università LUMSA e Fondazione Telos, Roma, pp. 18-33.
- Bruni L., Zamagni S. (2015), *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino.
- Federculture (2018), *Impresa cultura: comunità, territori, sviluppo. 14° Rapporto annuale Federculture*, Roma.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Garofoli G. (1993), *Economic Development, Organisation of Production and Territory*, in «Rèvue d'Economie Industrielle», 64, pp. 22-37.
- KEA European Affairs (2006), *The Economy of Culture in Europe*, studio preparato dalla società KEA per la Commissione Europea.
- KEA European Affairs (2009), *The Impact of Culture on Creativity*, studio preparato dalla società KEA per la Commissione Europea.
- Menghini M., Pini M. (2013), *Il ruolo economico del sistema produttivo culturale*, in «Rivista di Economia e Statistica del Territorio», 1, pp. 111-122.
- Pini M. (2017), *L'effetto territorio sulla competitività internazionale e sulla sostenibilità sociale dell'economia: un'analisi sulle piccole e medie imprese manifatturiere italiane*, in «L'industria», XXXVIII, 2, pp. 171-199.
- Pini M. (2018), *Territory, Competitiveness and Sustainable Growth: the Case of the Italian Medium-Sized Manufacturing Firms*, in «Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica» (in corso di pubblicazione).
- Pini M., Rinaldi A. (2010), *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, in «Rivista di Economia e Statistica del Territorio», 1, pp. 151-157.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in «Harvard Business Review», 89, 1-2, pp. 62-77.
- Rullani E. (2007), *Cluster: tendenze e scenari nell'economia globalizzata*, Convegno *Patterns of Clusters Evolutions*, Venezia.
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova.

Marco Pini

Marco Pini, economista presso l'Area studi economici e statistici di Si.Camera-Unioncamere. Gli ambiti di lavoro sono gli studi nel campo dell'economia dell'impresa con particolare riferimento alla competitività, digitalizzazione, al capitalismo familiare e alle filiere territoriali, nel campo dell'economia della cultura, della green economy, dell'economia sociale. È stato ricercatore presso la Fondazione Istituto G. Tagliacarne e l'Istituto di Studi e Analisi Economica (ISAE) dove è stato membro del gruppo di coordinamento della "Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese" del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Socio ordinario della Società Italiana di Economia Demografia e Statistica. Autore di pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali e internazionali di economia e statistica.

Alessandro Rinaldi

Dirigente dell'Area informazione economica e statistica di Si.Camera-Unioncamere, laureato in Scienze statistiche, è esperto in progettazione, realizzazione e gestione di attività di ricerca socio-economica. I suoi temi di studio riguardano in particolare analisi territoriali, analisi settoriali e di filiera e i comportamenti e le strategie delle piccole e medie imprese e benessere e qualità della vita, argomenti rispetto ai quali è autore di numerosi testi e articoli per giornali, riviste specialistiche, volumi e pubblicazioni scientifiche. Docente presso la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS) e presso Universitas Mercatorum, è Socio ordinario della Società Italiana di Statistica e della Società Italiana di Economia Demografia e Statistica.



Territori della Cultura



Centro Universitario Europeo
per i Beni Culturali

Ravello

Gli altri partecipanti ai tavoli



FRANCESCA AMIRANTE

Francesca Amirante associa a un curriculum specificamente storico-artistico, un forte interesse per tutti i temi legati alla valorizzazione dei Beni culturali. È laureata in Lettere Moderne, specializzata in Storia delle arte e delle arti minori ed è dottore di Ricerca in Metodologie conoscitive per la valorizzazione dei Beni culturali.

Ha insegnato in Master, Corsi di alta formazione, ed è stata docente a contratto presso l'Università Federico II e la Seconda Università degli Studi di Napoli,

È docente a contratto presso l'Università degli studi l'Orientale dove per 5 anni ha insegnato Storia della critica d'arte e dove dal 2011 si occupa del Laboratorio Beni Culturali.

È Presidente dell'Associazione Progetto Museo che cura i servizi educativi del Museo di Capodimonte e numerosi progetti di didattica museale per molti Musei napoletani.

Dal 2006 è direttrice del Complesso Museale di Santa Maria delle Anime del Purgatorio ad Arco.

Dal 2016 è ideatrice e cura il progetto Accogliere Ad Arte, promosso da 8 tra Musei ed Enti, e che tende a creare una comunità dell'accoglienza coinvolgendo Polizia Municipale, Tassisti, operatori dei trasporti.

ANDREA ARCHINÀ

Andrea Archinà (Torino 1985), avvocato e dottore di ricerca in "Diritto, Persona, Mercato" presso l'Università degli studi di Torino, attualmente si dedica allo studio e alla realizzazione di progettualità innovative in cui la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale diventano driver per uno sviluppo territoriale integrato. Con questi obiettivi collabora con diversi Enti tra cui il Centro Culturale Diocesano di Susa, la Consulta del Piemonte per i Beni Culturali Ecclesiastici e la Consulta per la Valorizzazione per i beni artistici culturali di Torino. Dopo averne ricoperto la carica di assessore con deleghe alla cultura, ai beni archeologici e al turismo, dal 2017 è Sindaco della Città di Avigliana in Valle di Susa territorio che negli anni sta avviando politiche innovative di rigenerazione del territorio montano passano attraverso progetti in cui l'elemento umano e sociale incontra il patrimonio nella sua più ampia accezione.



STEFANIA AVERNI

Dottore Commercialista e Revisore Contabile, esercita la Professione dal 1993. Accanto alla attività professionale tradizionale ha una specializzazione in problematiche relativa agli enti no profit sia per l'aspetto giuridico gestionale che per l'aspetto fiscale, con particolare riferimento ai beni culturali. Ha realizzato diverse pubblicazioni e svolge attività formativa presso diversi enti. Ha collaborato con l'Agenzia delle Onlus per la realizzazione del testo le "Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni no Profit" parte "beni culturali". Partecipa alla commissione "enti no profit" dell'Ordine di Roma ed ha partecipato alla Commissione Economia dell'Arte del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti. Da anni si interessa alle problematiche degli enti locali alle forme di gestione pubblico/private.

Partecipa al "Gruppo di Lavoro" Arte e Cultura, Associazione tra CNDCEC, CNN E CNF.

ANDREA BILLI

Insegna economia dello sviluppo ed economia politica all'Università di Roma La Sapienza. I suoi interessi di ricerca sono le politiche di sviluppo per le aree in ritardo dei Paesi industrializzati, la coesione sociale e le politiche culturali, con particolare attenzione ai processi di sviluppo urbano. Dal 2009 al 2011 si è occupato delle crisi aziendali ed i grandi progetti strategici alla Presidenza del Consiglio e dal 2014 al 2016 ha coordinato per l'OCSE un progetto per la valorizzazione a fini culturali e turistici delle regioni del Sud Italia, finanziato dal MiBAC.

ALESSANDRO BOLLO

Alessandro Bollo è direttore della Fondazione Polo del '900 di Torino. Precedentemente è stato co-fondatore e responsabile Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo per circa venti anni. È docente di "marketing degli eventi" presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale. Ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per conto del Consiglio d'Europa ed è co-autore del Global Handbook For Measuring Cultural Participation, dell'UNESCO. Ha pubblicato libri e articoli scientifici sul management della cultura, sul marketing degli eventi culturali e sulle politiche del pubblico.

Dal 2011 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. È stato, inoltre, team leader dello Study on audience development - how to place audiences at the centre of cultural organisations, della Commissione Europea DG EACEA (2015) e del gruppo di esperti incaricati del Piano Strategico della Cultura del Kosovo nell'ambito del progetto "Culture For All" (2016). Dal 2017 fa parte del Comitato Tecnico Scientifico di Biennale Democrazia.



MICHELA BONDARDO

Nel 1987 Michela Bondardo mise le basi della prima realtà italiana che credeva nella cultura come risorsa capace di realizzare valore per l'impresa, la comunità di riferimento e la società nel suo complesso. In quegli anni si trattava di un salto culturale: superare la pratica della sponsorizzazione e immaginare inedite alleanze creando un nuovo linguaggio in grado di far dialogare impresa e cultura, due mondi apparentemente lontani, stabilendo fruttuose relazioni a lungo termine. Parole chiave: fiducia, collaborazione, rispetto reciproco, responsabilità, integrità, tempo. La prima applicazione di questa visione si è concretizzata nel 1992 con il progetto Intrapresae Guggenheim, ad oggi un unicum in Italia. Nel 1997 nella logica di diffondere il modello Intrapresae nel mondo imprenditoriale Bondardo ha creato il Premio Guggenheim Impresa e Cultura a cui nel 2001 è seguito Il Sistema Impresa e Cultura, associazione non profit che nel corso di dieci anni ha visto la partecipazione attiva di mille imprese su tutto il territorio nazionale. In questi anni al ruolo imprenditoriale Bondardo ha affiancato l'insegnamento universitario, la partecipazione a convegni internazionali e la riflessione teorica dando vita a una serie di pubblicazioni in tema di investimento culturale. Nel 2008 ha stabilito la sua residenza a New York dove ha sviluppato un'intensa attività come cultural advisor per istituzioni e fondazioni e affiancato imprenditori di diverse nazionalità nel definire e implementare la loro visione. Dal 2009 è membro del MoMA Contemporary Arts Council di New York e dal 2016 Presidente del Comitato d'Onore del Museo Marino Marini di Firenze.

FABIO BORGHESE

Fabio Borghese is the Founder and Director of Creactivitas - Creative Economy Lab. His research interests and professional skills are focused on business creation, local development, innovation processes and methodologies design oriented in the context of cultural and creative industries. He currently works with Campania Innovazione for which he designed and coordinated the project Creative Clusters awarded by EBN (The European Business & Innovation Centre Network) and the European Commission as a best practice in business incubation models. He collaborates with Federculture and Fondazione Symbola.

He is a member of the scientific committee of Ravello Lab International Forum. He teaches Event Management and Event Marketing at the University of Salerno.

EMILIO CASALINI

Fotoreporter, giornalista e scrittore, dal 2001 lavora in RAI come inviato e autore di inchieste, reportages e documentari in Italia e all'estero. Nel 2010 entra nella squadra di Report dove vince il Premio Ilaria Alpi con il servizio Spazzatour, dedicato sui traffici internazionali di rifiuti. Nel 2016 è autore del libro "Rifondata sulla Bellezza", edito da Spino Editore, un manifesto incentrato sulla potenziale narrazione delle infinite sfumature del nostro patrimonio culturale, naturale, storico e artistico. Ossia della nostra identità. Ha ideato e condotto per Rai Radio2 il programma "Bella Davvero".

GUIDO CISTERNINO

Responsabile Enti, Associazioni e Terzo Settore. In particolare è responsabile a livello di Gruppo UBI Banca del presidio e dello sviluppo commerciale delle linee di business riferite agli Enti (pubblici e privati), alle Associazioni di Categoria ed al Terzo Settore. In tale ambito, gestisce il progetto UBI Comunità, modello di servizio innovativo – lanciato a fine 2011 – specificatamente rivolto alle organizzazioni non profit ed alle istituzioni religiose e finalizzato a dotare le banche del Gruppo di un approccio commerciale strutturato al comparto in termini anche di sostegno bancario e creditizio, alla gestione quotidiana dell'attività, alla progettualità ed agli investimenti.



CATERINA CITTADINO

Caterina Cittadino è un manager pubblico della Presidenza del Consiglio dei Ministri, attualmente è responsabile della valutazione del settore innovazione tecnologiche presso il NUVAP. Professore a contratto di "Istituzione di diritto pubblico presso l'Università UNINT, componente del Comitato Scientifico dell'Istituto di Ricerca S. Pio V. Ha sempre coniugato importanti incarichi pubblici con la ricerca giuridica, fra i quali: Direttore del CNIPA, Capo del Dipartimento del Turismo, Capo del Dipartimento per la famiglia, Direttore della Conferenza Stato-Città-Autonomie locali. È stata membro di importanti Comitati e Commissioni in materia di riforme costituzionali, elettorali, amministrative e sul federalismo fiscale presso la P.C.M. e il Ministero dell'Interno. Autrice di libri, saggi e numerose pubblicazioni, fra le quali si citano: Commento al Codice dell'Amministrazione Digitale, Editrice Apes 2018; Turismo e mezzogiorno: un'occasione per l'Italia –come rilanciare il paese attraverso il Sud Editrice Apes 2016; Commento al Codice del Turismo, Giappichelli Editore 2012; L'Italia Digitale" (L'organizzazione, le priorità, i principi), APES Editore, 2012; Le Fondazioni" APES Editore. 2012; "Dove lo Stato non arriva. Pubblica amministrazione e Terzo settore" Passigli Editore, 2008; Legge La Loggia, Maggioli Editore, 2003; Codice sul federalismo amministrativo, Maggioli Editore 2003; I rapporti Stato-Regioni – Prospettive di federalismo, Giappichelli Editore 1998.

STEFANO CONSIGLIO

Prof. Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università Federico II di Napoli, Dipartimento di Scienze Sociali. È il vicepresidente dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA). Insegna Organizzazione delle Imprese Culturali nel corso di Studi Magistrali in Management del Patrimonio Culturale, di cui è stato coordinatore fino al luglio del 2016. La sua attività di ricerca, in questo ambito, è incentrata su tematiche collocate nell'area dei modelli di gestione innovativi del patrimonio culturale e la creazione di impresa culturale.

UMBERTO CROPPI

Consulente per la comunicazione e il management culturale è Presidente di Federculture Servizi Srl e Presidente – Amministratore Delegato della Cosmec Srl, società di comunicazione; 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 Università di Roma; insegna nel Master “Management, promozione, innovazioni tecnologiche nella gestione dei beni culturali”, Università di Roma3.

È stato assessore alle Politiche Culturali e alla Comunicazione del Comune di Roma.

ALBERTO D’ALESSANDRO

È membro del board del Movimento Europeo Italia. Ha svolto attività di assistenza tecnica per le politiche e gli affari Europei presso il Senato della Repubblica e per varie organizzazioni ed enti locali e regionali occupandosi in primo luogo di politiche per il turismo, itinerari culturali, politiche culturali, sviluppo locale e rurale. È stato Direttore dell’Ufficio di Venezia del Consiglio d’Europa rappresentando l’organizzazione in Italia. A Strasburgo ha lavorato presso la Direzione Generale IV Politiche Culturali, Diversità e Dialogo del Consiglio d’Europa. Ha operato in precedenza come agente presso l’UNICRI (United Nation Interregional Crime and Justice Research Institute). Presso il MiBAC è stato Responsabile per le Relazioni Internazionali fungendo da Delegato governativo alle Presidenze europee e presso il Comitato Affari Culturali del Consiglio dei Ministri Europeo. Ha diretto a livello nazionale l’Antenna Culturale Europea (National Cultural Contact Point) per il programma Cultura e Cittadinanza ed è stato il Coordinatore Nazionale dell’Anno europeo del Dialogo Interculturale 2008. Già Segretario Generale della rete europea delle Città Storiche termali EHTTA e promotore dell’Itinerario europeo delle città termali si è occupato lungamente di turismo culturale e itinerari europei come la Via Francigena. Giornalista iscritto alla AJPBE belga e ha gestito la rivista Italian Style Magazine distribuita in edicola in Belgio che promuoveva il turismo e il Made in Italy italiano all’estero. A Bruxelles ha lavorato in Commissione Europea e al Parlamento Europeo.



MARCO D'ISANTO

Dottore Commercialista in Napoli, è stato Vice Presidente della commissione Enti Non Profit dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Napoli. È iscritto all'albo dei revisori legali. È editorialista del Corriere del Mezzogiorno Ed. Corriere della Sera, redattore della rivista "Fiscosport", collaboratore della Rivista A & S - Mensile di aggiornamento e approfondimento sugli enti associativi – Ed. Euroconference, autore di articoli per il Giornale delle Fondazioni, promotore di diversi convegni sul trattamento tributario e civilistico degli enti culturali, sportivi e degli Enti Non Profit, consulente di istituzioni Museali e docente di materie tributarie in Master post-universitari. Autore di numerosi articoli sui profili tributari e civilistici degli Enti del Terzo Settore, delle imprese culturali e delle società sportive. Ha recentemente pubblicato: I modelli di Business delle strutture museali italiane: fondazioni e musei autonomi a confronto di Stefano Consiglio e Marco D'Isanto – Ottobre 2018 – Rapporto Federculture

Terzo settore: una sfida impegnativa per le organizzazioni culturali – Giugno 2018- Rivista A & S Ed. Euroconference, Zone franche per attrarre le imprese della cultura - Aprile 2018 - Corriere del Mezzogiorno – Ed. Corriere della Sera, Una risposta per l'alleanza tra Pubblico e Società Civile: la Fondazione Di Partecipazione – Giornale delle Fondazioni – Gennaio 2018, "Così si penalizzano le associazioni culturali più piccole" Luglio 2017 - Intervista al Fatto Quotidiano.

LUIGI DE LUCA

Laurea al Dams di Bologna in semiologia.

Ha iniziato la sua carriera come organizzatore teatrale presso il Teatro Pubblico Pugliese di cui ha ricoperto anche la carica di Consigliere d'Amministrazione. Per la Provincia di Lecce ha diretto l'Istituto di Culture Mediterranee, ruolo nel quale ha curato la programmazione culturale del Castello di Acaya. Sempre con la Provincia di Lecce ha dato vita nel 2005 all'esperienza di Salento Film Fund approvato poi nel 2008 nella creazione di Apulia Film Commission di cui De Luca è stato fino al 2015 vicepresidente.

Intensa anche la sua riflessione sui temi dell'economia e dell'organizzazione della cultura. Il contributo più importante in questo campo è stato il volume "La Fabbrica del Mondo. Organizzazione ed Economia della Cultura nell'Epoca della Globalizzazione". Attualmente è direttore del Polo Biblio-Museale di Lecce, che comprende il Museo Castromediano e la Biblioteca Bernardini, e coordinatore del sistema regionale della Puglia dei Poli Biblio Museali.

CLAUDIO DEL VITA

Laurea in Economia Aziendale a Napoli, ha studiato Business & Administration presso Agder University College in Norvegia e ha conseguito un Master in Marketing e Comunicazione Pubblicitaria a Roma. Dopo aver lavorato in una multinazionale americana leader nel settore pubblicitario e in una multinazionale all'avanguardia nelle strategie digitali, torna nella sua Napoli come Responsabile Digital Marketing dell'Aeroporto Internazionale di Napoli.

Nonostante sia esperto di Comunicazione Digitale, Social Media, e di Marketing, il padre è ancora fermamente convinto che avrebbe dovuto fare il commercialista.

Da ragazzino era timido. Forse per questo è diventato poi, in età adulta, attore di teatro.

Ama la musica, che compone suona rigorosamente in ANALOGICO.

Crede che tutti abbiamo qualche idea brillante. Chi dice di non averla o mente, o è egoista.



PAOLO DE NIGRIS

Sociologo della comunicazione pubblica, giornalista, esperto in valorizzazione politiche pubbliche per lo sviluppo del territorio; componente di team specialistici per la diffusione delle politiche di coesione; progettista del sistema di valorizzazione dei beni e siti UNESCO della Campania; componente senior della rete INFORM della Commissione europea - DG Regio.

MAURIZIO DI STEFANO

Ingegnere, Architetto, Specializzato in Restauro dei Monumenti presso l'Università Federico II di Napoli, Presidente Emerito di ICOMOS Italia - Consiglio Internazionale dei Monumenti e dei Siti. Consigliere del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, "Struttura Tecnica di Missione per l'indirizzo strategico, lo sviluppo delle infrastrutture e l'alta sorveglianza" del MIT. Componente del "Gruppo di Governance" presso la Regione Campania per l'attuazione del progetto "Sistema Integrato di Valorizzazione dei Beni e Siti UNESCO della Campania". Esperto UNESCO. Professionista di chiara fama già Presidente del Comitato di Settore per l'Architettura e componente del Consiglio Superiore per i Beni Culturali e Paesaggistici quale Presidente del Comitato Tecnico Scientifico per l'Architettura e l'Arte Contemporanee presso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Segretario Generale dello Scudo Blu Italia. La sua attività di libero professionista copre diversi settori. Docente presso numerose Università e Organizzazioni Italiane e straniere tra le quali l'Università di Napoli Federico II, Università Mediterranea di Reggio Calabria. Componente di diversi Comitati Scientifici. Direttore del "Biblioteca Roberto e Maurizio Di Stefano". Console Onorario del Cile di Napoli e Campania. Giornalista iscritto all'Albo speciale dal 1987 è autore di numerosi volumi, saggi ed articoli e diretto, anche in collaborazione, importanti riviste di settore.

VALERIA FASCIONE

Assessore all'internazionalizzazione, start-up innovazione, Regione Campania.

Laureata con Lode all'Università di Napoli Federico II con una tesi in teoria e politica dello sviluppo economico.

Nel 2002 è stata nominata Direttore del Business Innovation Centre di Città della Scienza, una struttura attiva a livello europeo ed internazionale, specializzata nell'offerta di servizi per lo startup, lo sviluppo di imprese innovative e la promozione dell'innovazione a livello locale.

Nel 2009, anche grazie ai risultati ottenuti, è stata chiamata a dirigere per la Regione Campania l'attività di valutazione dei Contratti di Programma Regionali, strumenti di natura negoziale e multifondo, finalizzati a supportare i processi di sviluppo, innovazione e internazionalizzazione delle grandi imprese e delle filiere industriali strategiche della regione.

Nel 2011, è rientrata alla Fondazione IDIS per contribuire al rilancio della Città della Scienza, come direttore del Marketing Strategico.

Nel 2014, ha contribuito a creare a Bagnoli il primo tassello dell'Area Industria della Conoscenza (AIC), già oggi uno dei più significativi poli di post-incubazione del Mezzogiorno. L'AIC ospita le startup innovative uscite con successo dal BIC di Città della Scienza e che operano con posizioni leader nei mercati internazionali.

Un'ulteriore sfida a cui ha lavorato è il lancio del Fab Lab di Città della Scienza (settembre 2015), una struttura nata da un progetto di collaborazione con il MIT di Boston, al servizio delle imprese del territorio e per la formazione dei giovani sulle tecnologie digitali, a partire dal 3D printing.

Negli ultimi anni, è stata nominata membro del Comitato Esecutivo dell'International Technology Transfer Network, promosso dal Governo cinese; è membro attivo dell'European Business Innovation Network (DG Enterprise CE); ha co-fondato il BAC, Business Angels Club.



ROBERTO FERRARI

Roberto Ferrari (PhD), Direttore della Direzione Cultura e Ricerca della Regione Toscana. Membro della Commissione per il Sistema Museale Nazionale, e del Comitato di Sorveglianza del Piano Stralcio Cultura e Turismo 2014-2020.

PIERPAOLO FORTE

Insegna Diritto amministrativo ed Istituzioni di diritto pubblico presso l'Università degli studi del Sannio di Benevento.

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 di Firenze, 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.

È attualmente membro del consiglio di amministrazione del Parco archeologico di Pompei, e del comitato direttivo Federculture, presso cui coordina la Commissione legislativa e fa parte del Comitato scientifico del Rapporto annuale; è componente del direttivo di Ravello Lab - Colloqui Internazionali.

Fa parte del Comitato di direzione della Rivista "P.A. Persona e Amministrazione Ricerche Giuridiche sull'Amministrazione e l'Economia", e dell'Editorial Board della Rivista "Brill Research Perspectives in Art and Law", ed è membro del CIRTAM, Centro Interdipartimentale di Ricerca dal Tardo Antico al Moderno, dell'Università degli studi Federico II di Napoli.

Presso la Facoltà di Scienze economiche ed aziendali dell'Università degli studi del Sannio è stato delegato del Preside alla valutazione della didattica e al monitoraggio delle carriere degli studenti, componente della Giunta di presidenza e della commissione paritetica, Presidente del Consiglio di corso di laurea in Economia dei servizi. Nel proprio Ateneo è stato delegato del Rettore per le innovazioni istituzionali, componente della Commissione etica, della Commissione statutaria per la revisione della normativa autonoma, dell'Organo per la Stesura del nuovo Statuto dell'Università; è componente del Collegio

di dottorato in Persona, mercato, istituzioni, e del collegio dei master di II livello in Manager nelle Pubbliche Amministrazioni e Manager delle imprese Agro-sociali e delle reti territoriali. Ha insegnato, in corsi curriculari, specialistici e master, presso diverse Università ed Istituti, fra cui la Scuola Normale superiore di Pisa, le Università degli studi La Sapienza di Roma, Federico II di Napoli, di Bari, di Catania, LUISS di Roma, il Link Campus dell' University of Malta in Roma, Parthenope di Napoli, Vanvitelli di Caserta. Ha inoltre svolto innumerevoli docenze presso la Scuola superiore della P.A., la Scuola Superiore dell'amministrazione dell'interno, la Scuola superiore della Pubblica Amministrazione locale, diverse strutture private, ed ha tenuto conferenze, lezioni, seminari in tutto il territorio nazionale e, in ambito internazionale, presso Università ed enti in Argentina, Canada, Francia, Cuba, Tunisia.

BEATRIZ GARCIA

La doctora Beatriz García ha estado a la vanguardia de los debates sobre la regeneración cultural urbana desde 1998. Su trabajo ha creado nuevos precedentes para el estudio del impacto y legado a largo plazo de mega-eventos y ha informado a estrategias de ciudades por todo el mundo, desde Sydney a Liverpool, desde Barcelona a Taipei.

Beatriz ha investigado la política cultural de todas las ciudades Olímpicas desde Barcelona 1992 a Tokio 2020; todas las Capitales Europeas de la Cultura desde 1985; y una selección de grandes acontecimientos globales como el Foro Universal de las Culturas (Barcelona 2004), la Capital Mundial del Diseño (Torino 2006, Taipei 2016) y los Juegos de la Commonwealth (Manchester 2002, Glasgow 2014). Su trabajo ha sido financiado y publicado por el Parlamento Europeo, la Comisión Europea, el Comité Olímpico Internacional, el British Council entre otros.

Beatriz es miembro del Comité de Selección de Capitales Europeas de la Cultura (Comisión Europea) y del Comité de Cultura y Patrimonio Olímpico (Comité Olímpico Internacional).



PAOLO GIULIERINI

Direttore MANN Napoli, si è laureato in archeologia e specializzato in etruscologia nell'Università di Firenze. È stato direttore del Museo dell'Accademia Etrusca e della città di Cortona dal 2001. Autore di svariate pubblicazioni e relatore a numerosi convegni in Italia e all'estero, ha maturato una lunga esperienza nella direzione museale e nella gestione dei rapporti tra le diverse istituzioni pubbliche e private.

PIETRO GRAZIANI

Già Direttore Generale del MiBAC, dopo una lunga esperienza di v. Capo dell'Ufficio Legislativo, ha svolto responsabilità di dir. Generale presso il Segretariato Generale, dir. Generale del Dipartimento per lo spettacolo e lo sport, direttore dell'Organismo di Controllo Interno, di V. Capo di Gabinetto Vicario dei Ministri Fisichella, Paolucci, Veltroni, Melandri e Ronchey, è stato componente del Consiglio Nazionale per i Beni Culturali e Ambientali per due mandati e membro del Comitato di Presidenza. Ha svolto e svolge, tra gli altri, incarichi di gestione e controllo presso istituzioni culturali, il FAI (Fondo Ambiente Italiano), l'Istituto Nazionale di Studi Verdiani, la Fondazione Nenni, la Fondazione Modigliani, l'Archivio Audiovisivo del movimento operaio e democratico. Insegna, dal 1985, Legislazione di Tutela dei Beni Culturali, presso La Sapienza, Facoltà di Architettura – Scuola di specializzazione per il restauro dei beni culturali; è responsabile, dell'Ambito Beni Culturali, del Master in Architettura, Arte Sacra e Liturgia, presso l'Università Europea di Roma. Autore di numerosi saggi in materia di tutela del patrimonio culturale è direttore responsabile della rivista "Territori della Cultura" organo del Centro Universitario Europeo per i beni culturali di Ravello di cui è membro del Comitato Scientifico.

PETE KERCHER

Dopo la laurea in giurisprudenza in GB è eletto Vicepresidente della Federazione Europea della Gioventù Liberale e Radicale. Trasferendosi in Italia nel 1978, apre lo studio di consulenze in comunicazioni e design strategico (ora KSDC). Segretario Generale del BEDA (Bureau of European Designers Associations www.beda.org) nel 1988-94, vi rappresenta l'Italia nel Consiglio Direttivo fino al 2002 (Segretario Onorario, 1999-2000). Socio fondatore di EIDD – Design for All Europe (www.designforalleurope.org) nel 1993 (Presidente dal 2003 al 2007) e dell'associazione nazionale italiana Design for All Italia www.dfaitalia.it nel 1994 (Presidente, 1997-1999), dal 2007 ricopre il ruolo di Ambasciatore Europeo. Nel 2009 è promotore del primo evento nel campo del design tenuto nel quadro di una Capitale Europea della Cultura (Conferenza "Culture for All" e workshop in Design for All a Vilnius, maggio 2009). Dal 2010 al 2013 è membro del Comitato Scientifico del progetto Design Silesia, che mira a revitalizzare una regione in cui la vecchia industria pesante sta morendo, e dal 2011 del Comitato Scientifico del Castello del Design di Cieszyn, entrambi in Polonia. Scrive articoli e manifesti per pubblicazioni politiche, giuridiche e del design, presiede, modera e tiene conferenze, seminari, workshop e simposi nell'Europa intera e nel resto del mondo e agisce da consulente in diversi progetti internazionali.

Da alcuni anni, insegna Design Strategico per l'inclusione sociale e l'audience development nel campo culturale in diverse università e scuole parauniversitarie in Italia e all'estero.

Dal 2016, ricopre l'incarico di co-chair alla Conferenza Internazionale Design for Inclusion, che si tiene negli USA nel quadro della conferenza AHFE (Applied Human Factors and Ergonomics).



SALVATORE CLAUDIO LA ROCCA

Ingegnere. Esperto e consulente nel campo della progettazione formativa e dello sviluppo del capitale umano, con particolare riferimento ai temi della “governance” e valorizzazione del Patrimonio Culturale. È stato docente di Architettura e Composizione Architettonica e di Pianificazione Urbanistica nella Facoltà di Ingegneria di Roma – La Sapienza. Dirigente apicale, Responsabile dell’Area “Programmazione Economica e Pianificazione territoriale 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 proprio 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. Nel suo ambito, ha promosso numerose iniziative improntate alla focalizzazione del rapporto tra politiche culturali e politiche di sviluppo. Tra queste “Ravello LAB-Colloqui Internazionali”. Fa parte dell’Esecutivo AICI (Associazione delle Istituzioni Culturali Italiane).

CRISTINA LOGLIO

Cristina Loglio è Presidente del Tavolo tecnico Europa creativa del MiBAC.

Collabora con l'On. Silvia Costa, Parlamentare europea.

È Coordinatrice nazionale del progetto speciale Schermi di Qualità, promosso da AGIS con le associazioni dell'esercizio cinematografico per la promozione del cinema italiano ed europeo di qualità. È vicepresidente di Agiscuola. È stata chiamata in Comitati e Commissioni (Osservatorio dello Spettacolo, Comitati di Selezione, Consulta delle Attività culturali) dalle Regioni Lombardia, Emilia-Romagna, Campania, Marche, Sicilia, Basilicata e da "Sensi Contemporanei". Ha lavorato dieci anni alla RAI, nelle Direzioni RAI EDUCATIONAL e nelle Relazioni Internazionali, come responsabile di programmi rivolti alla scuola, di coproduzioni internazionali televisive e web e di promozione internazionale, eletta nel Comitato TV dell'Unione Europea delle Radiotelevisioni (EBU). Ha fatto parte del Comitato Educazione dell'UNESCO/Commissione italiana. È stata componente del Comitato Scientifico della Fondazione INDA (Istituto Nazionale del Dramma Antico) e docente della Scuola d'Arte Drammatica "Paolo Grassi" di Milano.

È stata dirigente dell'Associazione Generale dello Spettacolo – delegazione lombarda – e del Ministero della Pubblica Istruzione, nonché componente della Commissione Cinema e Commissione Musica del MiBAC.

GIANPIERO LOTITO

Gianpiero Lotito è un tecnologo che dal 1987 crea progetti per i grandi editori per l'applicazione di tecnologie digitali ai processi e ai prodotti editoriali. È stato docente di Editoria Multimediale presso l'Università degli studi di Milano. Ha pubblicato nel 2008 per Bruno Mondadori "Emigranti digitali - Origine e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.", che ha avuto la prefazione di Peter Sondergaard, direttore globale della ricerca di Gartner, la più importante società di analisi e consulenza tecnologica del mondo. Dal 2006 coordina con Mariuccia Teroni, con cui lavora dal 1987 in comuni avventure, la creazione di Facility, un motore di ricerca di prossima generazione che ha progettato e che nasce da domande di brevetto disegnate da lui e Mariuccia Teroni. Nel 2012 ha ottenuto il brevetto europeo e quello americano (oltre ad altri 4) per le metodologie che sono alla base di Facility, che è stato definito dal technology editor del Times Nigel Kendall "una tecnologia che potrebbe cambiare ogni cosa sul Web". Nel 2010 ha pubblicato per Sperling & Kupfer "Inter: il calcio siamo noi", dedicato alla sua passione per il calcio, scritto a 4 mani con la voce della "moviola alla radio" di "Tutto il calcio minuto per minuto" Filippo Grassia. Come tecnologo i progetti più importanti che ha coordinato (tra circa un centinaio di progetti tecnologici per il mondo editoriale con molte "prime volte" a livello nazionale e internazionale) sono stati i primi libri realizzati in Italia con tecnologie desktop e senza interventi manuali con Elemond Scuola tra il 1989 e il 1993, il primo sistema di gestione online delle immagini in Italia per l'Agenzia Grazia Neri, la prima raccolta digitale completa su cd-rom di una rivista con Quattroruote nel 1995, oltre a una lunga serie di progetti relativi alla digitalizzazione di grandi archivi: in particolare quello per il recupero del Corriere Adriatico di Ancona, quotidiano nato nel 1860, sfociato in una mostra che ha curato ed è stata per sei mesi al Castello Sforzesco a Milano. Dal 2010 è CEO e CTO di FacilityLive, la startup che sta portando sul mercato enterprise internazionale FacilityLive, la piattaforma search-centric basata sul motore semantico Facility.

ROSARIA MENCARELLI

Storico dell'arte

Soprintendete archeologia belle arti e paesaggio dell'Abruzzo. Ha svolto la sua carriera in vari uffici del Ministero per i beni e le attività culturali con attività connesse ai principali aspetti della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, in particolare quelle di tutela territoriale, nonché attività scientifiche museali e di pianificazione e progettazione della gestione dei luoghi della cultura anche a livello integrato territoriale.

Per la Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale (2010-2013), ha elaborato le linee guida emanate nel 2010 dalla Direzione generale in materia di servizi al pubblico nei luoghi della cultura statali ed è stata responsabile di progetti finalizzati alla individuazione di nuove strategie di gestione del sistema di pricing dei musei, e di sistemi evidence based di valutazione dei servizi culturali nei luoghi della cultura. Ha curato inoltre i progetti per la realizzazione di un sistema di standard di qualità per i luoghi della cultura siciliani e di monitoraggio e di valutazione degli impatti economici e culturali degli eventi culturali in Calabria.

È membro del Gruppo di Lavoro di ICOM Italia Valutazione dei musei e studi sui visitatori e del Coordinamento ICOM Abruzzo. È stato membro, in qualità di esperto italiano, del Gruppo di lavoro OMC della Commissione Europea per la governance partecipativa del patrimonio culturale (Piano di lavoro 2015-2018).

È membro del CdA (consigliere di nomina MiBAC) della Fondazione Zetema- Centro per la valorizzazione e gestione delle risorse storico-ambientali" di Matera.

Dal 2015 al luglio 2017 ha ricoperto l'incarico di direttore della Rocca Alborno-Museo nazionale del Ducato di Spoleto. Scrive su riviste e interviene in seminari e convegni sui temi della governance del patrimonio culturale e sulla progettazione culturale territoriale.

MARCO MINOJA

Direttore Cultura del Comune di Milano, è un Dirigente di ruolo del Ministero dei beni e delle attività culturali. È arrivato a dirigere il settore cultura della città dopo avere esercitato dal 2015 la funzione di Segretario regionale del MiBAC in Lombardia, coordinando gli istituti periferici del Ministero, Soprintendenze, Polo Museale, Musei autonomi, Archivi e Biblioteche nazionali.

Dal 2009 ha esercitato il ruolo di dirigente in diverse strutture del Ministero, dalle Soprintendenze archeologiche della Sardegna a quella dell'Emilia Romagna e al Segretariato regionale della Sardegna.

Archeologo di formazione, ha lavorato precedentemente come funzionario archeologo del Ministero e come conservatore museale presso diversi enti locali.

MARCELLO MINUTI

Economista d'azienda, PhD, da Luglio 2018 lavora come coordinatore generale della Fondazione Scuola dei Beni e delle Attività Culturali. Già consulente per l'innovazione di Istituto Luce Cinecittà (2017-2018), membro del Nucleo di Valutazione degli investimenti del MiBAC (2017), fondatore di Struttura srl (2008-2016), responsabile operativo di Federculture Servizi (2004-2007), ricercatore a contratto per la facoltà di economia di Tor Vergata, ha svolto incarichi e consulenze per le principali aziende e amministrazioni del settore culturale, occupandosi di strategia, programmazione e organizzazione. Autore di articoli e monografie nei campi di suo interesse.

PATRIZIA ALMA PACINI

Patrizia Alma Pacini, laureata a pieni voti in Giurisprudenza all'Università di Pisa, è Presidente dell'Unione Industriale Pisana dal 2016, dove ha precedentemente ricoperto il ruolo di Presidente Piccola Industria e del Gruppo Giovani imprenditori. Attualmente è anche Presidente della Commissione Cultura di Confindustria Toscana. Il suo impegno attivo da più di 20 anni nel mondo confindustriale le permette di avere una conoscenza ampia delle necessità e dei bisogni aziendali, sia a livello locale, sia a livello nazionale. La Dott.ssa Pacini è membro del consiglio di amministrazione della Pacini Editore s.p.a, con deleghe alla gestione del personale, alla certificazione del sistema Qualità, all'acquisto e all'attività contrattualizzazione di libri e volumi. La Pacini Editore s.p.a opera dal 1872 a Pisa, ed è specializzata nella diffusione di volumi di storia e saggistica universitaria, medicina, arte, architettura, paesaggio territorio e ambiente.

LUISELLA PAVAN-WOOLFE

Direttore Ufficio di Venezia del Consiglio d'Europa. Nata a Trieste si è laureata in Scienze Politiche con lode presso l'Università di Padova dove ha in seguito insegnato diritto anglo-americano. In qualità di funzionario della Commissione europea, ha sviluppato nuove politiche e legislazioni in materia di protezione dell'ambiente, uguaglianza di diritti tra uomini e donne e la lotta contro ogni forma di discriminazione. Ha inoltre gestito fondi per il sostegno della formazione professionale, dell'occupazione e dell'istruzione nell'Unione europea (Fondo Sociale Europeo). È stata la prima direttrice per le pari opportunità ad essere nominata dalla Commissione europea. In quanto tale, è stata responsabile degli sviluppi politici dell'Unione europea nel settore dell'uguaglianza di genere e della lotta contro ogni forma di discriminazione. Ha lavorato nel servizio diplomatico dell'Unione Europea come primo Ambasciatore e capo delegazione presso il Consiglio d'Europa con sede a Strasburgo.

PIETRO PETRAROIA

AD di “Cultura Valore Srl” (Milano - consulenza per progetti di valorizzazione), collabora con organismi governativi per la tutela e valorizzazione dei beni culturali. Docente a contratto di legislazione dei beni culturali dal 1995 in poi presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, è stato Soprintendente per i Beni artistici e storici per Milano e altre sette province della Lombardia, nonché responsabile della Pinacoteca di Brera (1991-’97). È stato componente di consigli di amministrazione di istituzioni culturali, tra le quali la Triennale di Milano e il Museo Poldi Pezzoli. Ha diretto i lavori del restauro del Cenacolo Vinciano (1991-’99). Direttore generale Cultura in Regione Lombardia per dieci anni dal 1997, ha poi curato lo start-up del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza. Ha ideato e, con Serena Romano, curato la mostra “Giotto, l’Italia” (Milano 2015-2016).

FABIO POLLICE

Direttore del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull’Uomo e Ordinario di Geografia Economico-Politica Dipartimento di Storia, Società e Studi sull’Uomo Università del Salento. È 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. È altresì 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. Negli ultimi anni i suoi interessi di ricerca si sono ulteriormente estesi andando a ricomprendere altri temi come quello delle migrazioni con particolare riguardo per le migrazioni forzate e per i processi di integrazione, re-integrazione dei rifugiati e richiedenti asilo e, quello relativo al rapporto tra beni culturali e sviluppo territoriale, tema sul quale ha pubblicato numerosi saggi e un volume di prossima uscita incentrato sul rapporto tra risorse archeologiche e sviluppo turistico. È responsabile di alcuni progetti transnazionali sul tema della valorizzazione del patrimonio culturale.

ANDREA PUGLIESE

Consulente strategico in materia di politiche e servizi per lo sviluppo territoriale e occupazionale, specie nel settore creativo e culturale. Sviluppa progetti di storytelling digitale per istituzioni pubbliche, musei pubblici e aziendali, mondo retail, imprese e pubbliche amministrazioni. Si occupa di programmazione e progettazione su Fondi UE. È esperto in politiche del lavoro e della formazione. È docente sui medesimi argomenti in numerosi corsi e master. È autore di narrativa e saggistica. È co-fondatore di Impact Hub Roma. Opera come libero professionista con istituzioni pubbliche e private in progetti per lo sviluppo locale, specie in una prospettiva di social innovation e sviluppo a base culturale.

LUDOVICO SOLIMA

Professore associato di Economia e gestione delle imprese e docente di "Management delle imprese culturali" presso l'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", Dipartimento di Economia.

Da circa venti anni svolge attività di coordinamento e partecipa alla realizzazione di studi teorici e ricerche sul campo, per conto di istituzioni pubbliche e private, in particolare su temi quali: marketing dei musei, comportamento dei visitatori; nuove tecnologie applicate al settore culturale; accountability e pianificazione strategica. È autore di circa 100 contributi scientifici su libri e riviste nazionali ed internazionali.

Per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli, ha recentemente curato, tra l'altro, la redazione del "Piano Strategico 2016-2019" e del "Rapporto Annuale di Attività - 2016".

SIMONA TEOLDI

Dirigente della P.F. “Beni e attività culturali” della Regione Marche nell’ambito del Servizio Sviluppo e valorizzazione delle Marche dal 24/02/2017. In passato è stata, oltre a Dirigente della P.F. Turismo Commercio e tutela dei consumatori, titolare della Posizione organizzativa per la programmazione e l’attuazione dei progetti speciali in ambito culturale, concorrendo all’attivazione e alla gestione di risorse aggiuntive ai fondi di dotazione delle leggi ordinarie di settore. Ha curato l’elaborazione e la gestione del programma “Distretto Culturale Evoluto delle Marche”, riconosciuto come obiettivo strategico di settore, nonché il coordinamento delle attività di monitoraggio di settore e, in particolare, le funzioni dell’Osservatorio per la cultura, raccordandolo ai processi di crescita e di sviluppo del sistema regionale. Ha curato la programmazione degli interventi del settore cultura finanziati con i fondi comunitari, ministeriali o con risorse aggiuntive occupandosi del coordinamento delle relative attività di gestione, monitoraggio e controllo.

DANIELA TISI

Daniela Tisi, dopo la maturità classica si laurea in Filosofia presso l’Università degli Studi di Macerata e segue un percorso di specializzazione in materia di gestione dei beni culturali. Nel 2006 fonda la D&P Turismo e Cultura, un’azienda che si occupa della valorizzazione del patrimonio culturale e della promozione turistica della regione Marche. È nel coordinamento regionale di ICOM Italia dal 2011 ed è stata ideatrice e direttrice della Rete Museale dei Sibillini, una realtà che comprende nove comuni marchigiani tra le province di Ascoli Piceno, Fermo e Macerata. Si è occupata della gestione del patrimonio artistico marchigiano nel post sisma, mettendo in sicurezza e valorizzando le opere d’arte nella mostra “Capolavori Sibillini. L’arte dei luoghi feriti dal sisma” presso Palazzo Campana ad Osimo. È stata curatrice della mostra “Capolavori Sibillini. Le Marche e i luoghi della Bellezza”, allestita presso il Museo Diocesano “Carlo Maria Martini” di Milano. Attualmente è Consigliere del Ministro per i beni e le attività culturali, Alberto Bonisoli; presidente della Commissione Ministeriale “RST – reti e sistemi territoriali” e membro della Commissione del Mibac per il Sistema Museale Nazionale.

LEANDRO VENTURA

Dottore di ricerca in Storia dell'Arte.

Docente a contratto della Sapienza Università di Roma e dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

Dirigente storico dell'arte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, presso cui ha ricoperto i seguenti incarichi:

- aprile-giugno 2016 Segretario Regionale e Direttore del Polo Museale del Molise;
- da giugno 2016 dirigente del Servizio VI della Direzione Generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio (Tutela del patrimonio demotnoantropologico e immateriale)
- da giugno 2016 direttore dell'Istituto Centrale per la Demotnoantropologia;
- settembre 2016-aprile 2017 Direttore *ad interim* del Museo delle Civiltà, Roma;
- marzo 2017-gennaio 2018 Segretario Regionale e Direttore del Polo Museale del Molise *ad interim*.

Giornalista pubblicista. Ha pubblicato volumi e saggi, con particolare riferimento ad artisti quali Pisanello, Mantegna, Leon Battista Alberti e a contesti culturali quali quelli delle corti di Mantova, Ferrara e Sabbioneta. Ha studiato anche alcuni artisti del XVII-XIX secolo, tra cui Melchiorre Caffà, Gaspare Traversi e Domenico Morelli.



CENTRO UNIVERSITARIO EUROPEO
PER I BENI CULTURALI

Premio Nazionale

PATRIMONI VIVENTI 2019

INIZIATIVE INNOVATIVE
PER LA VALORIZZAZIONE
DEL PATRIMONIO CULTURALE
MATERIALE ED IMMATERIALE



Premio PATRIMONI VIVENTI 2018

LA LOGICA DEL BANDO

Il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, sin dalla sua costituzione (1983), ha prioritariamente orientato la propria attività alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale ed immateriale, considerandolo una leva strategica ed irrinunciabile per lo sviluppo dei territori e la crescita della comunità. Il Centro nel tempo è divenuto luogo di confronto e di riflessione sulle concrete azioni di messa in valore delle risorse culturali e, a partire dal 2006, con l'organizzazione in partenariato con Federculture di "Ravello Lab - Colloqui internazionali", ha acquisito una crescente centralità nel dibattito europeo sul ruolo della cultura nello sviluppo dei territori dell'Unione. Sulla base dell'esperienza sin qui maturata e nell'intento di promuovere la conoscenza e lo scambio delle buone prassi nella valorizzazione del patrimonio culturale, il Centro, su proposta del proprio Comitato Scientifico, nel 2018 ha deciso di porre in essere una ricognizione annuale delle iniziative di valorizzazione realizzate in Italia nel corso dell'anno precedente, selezionando e premiando le migliori anche al fine di diffonderne la conoscenza all'interno del comparto dei beni culturali e di indurre processi emulativi. L'iniziativa si articola in due distinte sezioni, una riservata agli enti pubblici e l'altra agli enti privati.

La partecipazione alla procedura di selezione sarà supportata da una campagna di pubblicizzazione e di sollecitazione degli stakeholder e degli advisors, i quali potranno a loro volta sollecitare gli enti che abbiano realizzato iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale materiale ed immateriale alla presentazione della propria candidatura.

È necessario che le iniziative di valorizzazione abbiano garantito l'attuazione di politiche sostenibili di sviluppo economico ed etico volte all'affermazione delle identità locali e nel contempo capaci di favorire il confronto e l'integrazione con nuove culture.

Un'apposita Commissione, costituita da 5 componenti del Comitato Scientifico del Centro – due dei quali stranieri – valuterà le candidature pervenute attraverso una procedura selettiva basata sulla significatività dell'intervento di valorizzazione.

La Commissione esaminatrice valuterà i progetti pervenuti in relazione agli effetti prodotti dagli stessi nel territorio italiano, secondo i cinque criteri qui di seguito elencati:

1. *Impatto territoriale* – valutazione degli effetti che l'intervento di valorizzazione ha prodotto sul territorio in cui è venuto a realizzarsi, avendo cura di analizzarne i benefici tanto per la comunità locale, quanto per altri fruitori.
2. *Rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile* – valutazione della sostenibilità dell'intervento di valorizzazione in termini di impatto ambientale; di accertamento del valore culturale della risorsa in coerenza con la matrice identitaria del territorio interessato; di ricadute diffuse per la comunità locale in relazione al miglioramento delle condizioni di fruibilità da parte dei residenti e delle categorie svantaggiate.
3. *Innovatività dell'intervento di valorizzazione* – valutazione del livello di innovazione dell'intervento di valorizzazione nel panorama nazionale e internazionale.
4. *Coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale* – valutazione del livello di coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale nella definizione e quindi nella realizzazione dell'intervento di valorizzazione.
5. *Economicità dell'intervento di valorizzazione* – valutazione dell'economicità dell'intervento di valorizzazione, attraverso la comparazione costi/benefici.



I risultati della selezione saranno pubblicati sul sito del CUEBC in apposito spazio dedicato. Per ciascuna sezione saranno individuate le iniziative più significative e la loro descrizione verrà inserita in un numero speciale di “Territori della Cultura”, la rivista on-line del Centro.

Congiuntamente al conferimento del Premio Nazionale, ulteriori riconoscimenti potranno essere attribuiti a progetti che si siano distinti in termini di eccellenza per la tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e per il raggiungimento degli obiettivi innanzi elencati. Inoltre la Giuria potrà decidere di attribuire premi a persone che per la loro attività vengano riconosciute meritevoli dell’appellativo di “Patrimonio vivente”.

Quale riconoscimento al significato esemplare dell’iniziativa di valorizzazione realizzata, al progetto risultato vincitore tra quelli partecipanti alla sezione “Pubblico”, verrà assegnato il **Premio «PATRIMONI VIVENTI»** consistente in **un’oggetto di artigianato artistico**; al progetto risultato vincitore tra quelli partecipanti alla sezione “Privato”, verrà assegnato anche **un premio in danaro (3.000 euro)**.

La cerimonia di consegna avrà luogo in occasione della XIV edizione di “RAVELLO LAB - Colloqui Internazionali (24-26 ottobre 2019).

BANDO

1. Finalità del premio

Il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, con sede in Ravello, indice la II edizione del “PREMIO PATRIMONI VIVENTI”, rivolto a iniziative di valorizzazione delle risorse culturali materiali e immateriali realizzate da enti pubblici e da organismi privati sul territorio nazionale italiano nel corso del 2018 e nello stesso anno divenute fruibili. Il Premio si articola in due sezioni:

- la “Sezione Pubblico” aperta a candidature provenienti da Amministrazioni locali e regionali (inclusi Enti territoriali, Enti Parco, Istituzioni museali, ecc.);
- la “Sezione Privato” aperta a candidature provenienti da Associazioni culturali, del Terzo Settore, anche costituite in forma di consorzi, ONG (organizzazioni non governative).

2. Requisiti di ammissione

“Sezione Pubblico” – Sono ammessi a partecipare le amministrazioni pubbliche locali e regionali, i loro raggruppamenti in quanto soggetti proponenti e attuatori o sostenitori, in tutto o in parte, di interventi di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e/o immateriale. I progetti di valorizzazione sono candidabili se divenuti fruibili da parte della domanda nel corso del 2018.

“Sezione Privato” – Sono ammesse a partecipare le Associazioni culturali, del Terzo Settore, anche organizzate in forma di consorzi, le ONG, in quanto soggetti proponenti e attuatori o sostenitori, in tutto o in parte, di interventi di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e/o immateriale. I progetti di valorizzazione sono candidabili se divenuti fruibili da parte della domanda nel corso del 2018.

3. Modalità di partecipazione.

La partecipazione alla selezione è gratuita e implica la piena e totale accettazione di quanto contenuto nel presente bando e nella sua premessa.

L'iscrizione si effettua attraverso l'inoltro, a mezzo posta certificata, di un formulario in formato digitale, debitamente compilato, recante i dati e le informazioni relativi al progetto candidato (di seguito si riporta il fac-simile).

Indirizzo della Segreteria tecnica del Premio: univeur@pec.it.

4. Termini per la trasmissione della documentazione

L'invio telematico del formulario, compilato in ogni sua parte e corredato della documentazione richiesta, ai sensi e con i criteri indicati nell'art. 5, dovrà avvenire entro e non oltre il giorno **15 settembre 2019**, al suddetto indirizzo pec.

Insieme con il formulario occorre inviare - via email ordinaria - documentazione fotografica illustrativa del progetto candidato.

Contestualmente dovrà essere trasmessa una liberatoria a beneficio del Centro per l'utilizzo della documentazione trasmessa (il format della liberatoria è accluso al bando) ai fini della diffusione, divulgazione e pubblicizzazione delle candidature. Nella medesima liberatoria è altresì necessario manifestare il consenso alla raccolta e al trattamento dei dati personali per le finalità di gestione delle attività inerenti il Premio. I candidati sono tenuti con propria dichiarazione a garantire in ordine alla veridicità dei materiali inviati e ad assicurare che gli stessi non ledano diritti di terzi (il format della dichiarazione è accluso al bando). Il Centro non risponde di eventuali dichiarazioni mendaci.

5. Criteri di valutazione

La Commissione esaminatrice valuterà i progetti pervenuti in relazione agli effetti prodotti dagli stessi nel territorio italiano, secondo i cinque criteri qui di seguito elencati:

1. **Impatto territoriale** – valutazione degli effetti che l'intervento di valorizzazione ha prodotto sul territorio in cui è venuto a realizzarsi, avendo cura di analizzarne i benefici tanto per la comunità locale, quanto per altri fruitori (fino a 20 punti).
2. **Rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile** – valutazione della sostenibilità dell'intervento di valorizzazione in termini di impatto ambientale; di accertamento del valore culturale della risorsa in coerenza con la matrice identitaria del territorio interessato; di ricadute diffuse per la comunità locale in relazione al miglioramento delle condizioni di fruibilità da parte dei residenti e delle categorie svantaggiate (fino a 20 punti).
3. **Innovatività dell'intervento di valorizzazione** – valutazione del livello di innovazione dell'intervento di valorizzazione nel panorama nazionale e internazionale (fino a 25 punti).
4. **Coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale** – valutazione del livello di coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale nella definizione e quindi nella realizzazione dell'intervento di valorizzazione (fino a 25 punti).
5. **Economicità dell'intervento di valorizzazione** – valutazione dell'economicità dell'intervento di valorizzazione, attraverso la comparazione costi/benefici (fino a 10 punti).

6. Commissione esaminatrice

La Commissione esaminatrice delle proposte pervenute è nominata dal Presidente del Centro ed è composta da 5 membri (3 italiani e 2 stranieri), scelti tra i componenti del Comitato Scientifico del Centro medesimo, verificato che non abbiano alcun rapporto con i soggetti che avranno presentato la propria candidatura ai fini del bando in oggetto.

La selezione sarà operata sulla base dei criteri evidenziati in premessa e sarà articolata in due fasi: nella prima si esamineranno le proposte pervenute e verranno espresse fino a dieci preferenze ed eventuali menzioni e segnalazioni in relazione agli obiettivi elencati in premessa. Nella fase successiva si individuerà, tra le preferenze selezionate, la candidatura vincitrice.

La metodologia di lavoro e le decisioni della Commissione sono inappellabili e insindacabili.

7. Adempimenti dei concorrenti selezionati.

Il Centro darà tempestiva comunicazione dell'avvenuta selezione della candidatura agli interessati attraverso il sito internet www.univeur.org.

Il candidato dovrà produrre, entro i tempi che verranno indicati, oltre alla breve presentazione del progetto in inglese, una documentazione, su supporto informatico DVD, costituita dai seguenti materiali digitali:

- 1) descrizione dell'intervento realizzato non superiore a dieci pagine in formato WORD;
- 2) poster (massimo 2) in formato PDF in alta definizione o JPEG 350 dpi;
- 3) video della durata massima di otto minuti in format-mpeg 2 (facoltativo).

Gli oneri economici relativi alla produzione della su elencata documentazione sono a carico dei candidati.

8. Condizioni relative al materiale inviato.

La titolarità intellettuale degli elaborati resta in capo ai candidati.

Tutti i materiali inviati non verranno restituiti.

Il Centro si riserva il diritto di esporre gli elaborati, nonché di pubblicarli (anche su siti internet istituzionali) per scopi di promozione culturale, avendo cura di indicarne i relativi autori ai quali nulla sarà dovuto.



9. Trattamento dei dati personali

Con riferimento alle disposizioni del Decreto Legislativo 30 giugno 2003 n. 196, i dati personali forniti dai partecipanti saranno registrati e trattati esclusivamente per le finalità di gestione delle attività inerenti al Premio. Ai sensi dell'art.7 del suddetto D. Lgs, ciascun candidato ha diritto di accesso ai propri dati e può richiedere rettifiche, aggiornamenti, cancellazione dei dati erronei, incompleti o raccolti in termini non conformi alla legge.

Il titolare del trattamento dei dati è il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali con sede a Ravello (SA) nella Villa Rufolo.

FORMULARIO DI CANDIDATURA

(FAC-SIMILE)

[form online](#)

* tutti i campi sono obbligatori

I. PRESENTAZIONE DEL PROPONENTE

ENTE PUBBLICO

ORGANISMO PRIVATO

DENOMINAZIONE DELL'ENTE PROPONENTE O DEGLI ENTI PROPONENTI IN CASO DI CANDIDATURE CONGIUNTE

RAPPRESENTANTE LEGALE DELL'ENTE PROPONENTE O DELL'ENTE DELEGATO A RAPPRESENTARE IL GRUPPO DEGLI ENTI PROPONENTI

INDIRIZZO DEL PROPONENTE

RECAPITI TELEFONICI

INDIRIZZO E-MAIL

II. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

1. TITOLO DEL PROGETTO

2. TIMING DELL'INTERVENTO

Inizio e conclusione dell'intervento di valorizzazione: ___/___/20___ - ___/___/20___

Inaugurazione dell'intervento* ___/___/20___

* Per tale si intende la data in cui l'intervento di valorizzazione ha incominciato a produrre i propri effetti.

3. LOCALIZZAZIONE DEL PROGETTO

--

4. DESCRIZIONE DEL PROGETTO (MAX 10.000 CARATTERI SPAZI INCLUSI)

--

5. RISPONDENZA AI CRITERI (MAX 1.000 CARATTERI SPAZI INCLUSI PER CRITERIO)

Criterio 1 – Impatto diretto ed indiretto dell'intervento di valorizzazione

Descrizione (max 1.000 caratteri spazi inclusi)

Criterio 2 – Rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile

Descrizione (max 1.000 caratteri spazi inclusi)

Criterio 3 – Innovatività dell'intervento di valorizzazione

Descrizione (max 1.000 caratteri spazi inclusi)

Criterio 4 – Coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale

Descrizione (max 1.000 caratteri spazi inclusi)

Criterio 5 – Costo complessivo dell'intervento di valorizzazione

Descrizione (max 1.000 caratteri spazi inclusi)

6. DOCUMENTAZIONE FOTOGRAFICA DEL PROGETTO (IN ALTA DEFINIZIONE – JPEG 350 DPI); INDICARE DIDASCALIA E NOME DELL'AUTORE DELLE FOTO (NON PIÙ DI 10), DA ALLEGARE ALLA EMAIL DI INVIO IN FORMATO IMMAGINE

--

INFORMATIVA PER IL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, con sede legale in Ravello (SA) – P.za Duomo, Villa Rufolo, snc., nella persona del suo legale rappresentante *pro tempore*, nella qualità di Titolare del trattamento dei dati personali da lei comunicati, le fornisce ai sensi dell'art. 13 del Regolamento Europeo 679/2016 (di seguito: GDPR) l'informativa che segue.

1. Titolare del trattamento dei dati

Titolare del Trattamento dei dati da lei forniti è il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, P.za Duomo – Villa Rufolo, snc
E-mail: univeur@univeur.org
Tel. 089 857669

2. Responsabile della Protezione dei Dati (RPD)

Responsabile della Protezione dei Dati da lei forniti è la dott.ssa Eugenia Apicella
E-mail: univeur@univeur.org
Tel. 089 857669

3. Finalità del trattamento cui sono destinati i dati personali e relativa base giuridica

I suoi dati personali saranno raccolti e trattati:

- per l'eventuale assunzione, laddove questa non sia già intervenuta;
- per l'elaborazione ed il pagamento della sua retribuzione;
- per l'espletamento di tutte le attività e gli adempimenti previsti dalla normativa vigente in materia di Lavoro;
- per l'adempimento degli obblighi legali e contrattuali, anche collettivi, connessi al suo rapporto di lavoro con la Comunità Montana Monti Lattari;

4. Categorie di destinatari dei dati personali

I suoi dati potranno, quindi, essere comunicati ad altri soggetti, pubblici o privati, che per legge o regolamento sono tenuti a conoscerli ovvero per l'esecuzione delle finalità di cui al punto 3).

5. Conservazione e trasferimento di dati personali all'estero

I dati sono conservati per il periodo strettamente necessario alle finalità di cui al punto 3) e comunque per il termine imposto dalla legge. I dati non saranno trasferiti a Paesi esterni all'Unione europea

6. Diritti esercitabili

In conformità a quanto previsto dagli articoli da 15 a 21 del GDPR, lei può esercitare i diritti ivi indicati ed in particolare:

- *Diritto di accesso* - Ottenere conferma che sia o meno in corso un trattamento di dati personali che la riguardano e, in tal caso, ricevere informazioni relative, in particolare, a: finalità del trattamento, categorie di dati personali trattati e periodo di conservazione, destinatari ai quali questi possono essere comunicati (art. 15 GDPR),
- *Diritto di rettifica* - Ottenere, senza ingiustificato ritardo, la rettifica dei dati personali inesatti che la riguardano e l'integrazione dei dati personali incompleti (art. 16 GDPR),
- *Diritto alla cancellazione* - Ottenere, senza ingiustificato ritardo, la cancellazione dei dati personali che la riguardano, nei casi previsti dal GDPR (art. 17 GDPR),
- *Diritto di limitazione* - Ottenere la limitazione del trattamento, nei casi previsti dal GDPR (art. 18 GDPR)
- *Diritto alla portabilità* - Ricevere in un formato strutturato, di uso comune e leggibile da un dispositivo automatico, i dati personali che la riguardano, nonché ottenere che gli stessi siano trasmessi, senza impedimenti, ad altro titolare, nei casi previsti dal GDPR (art. 20 GDPR)

- *Diritto di opposizione* - Opporsi al trattamento dei dati personali che la riguardano, salvo che sussistano motivi legittimi per continuare il trattamento (art. 21 GDPR)
- *Diritto di proporre reclamo all'autorità di controllo* - Proporre reclamo all'Autorità Garante per la protezione dei dati personali.

I diritti sopra indicati potranno essere esercitati mediante l'invio di una richiesta al Responsabile della Protezione dei Dati ai recapiti sopra indicati al punto 2)

7. Modalità del trattamento

Il trattamento dei suoi dati personali è realizzato, con o senza l'ausilio di sistemi informatici, mediante le seguenti operazioni: raccolta, registrazione, organizzazione, strutturazione, aggiornamento, conservazione, adattamento o modifica, estrazione ed analisi, consultazione, uso, comunicazione mediante trasmissione, raffronto, interconnessione, limitazione, cancellazione o distruzione. In ogni caso, sarà garantita la sicurezza dei suoi dati e, in generale, la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati personali trattati, mettendo in atto tutte le necessarie misure tecniche e organizzative adeguate.

Il sottoscritto _____ **dichiara di avere ricevuto**
l'informativa che precede ed esprime consenso al trattamento dei propri dati personali, ivi compresi quelli rientranti nella categoria di dati personali particolari.

Ravello, _____

Firma _____

(si allega documento di identità)

Fac-simile – **DICHIARAZIONE LIBERATORIA**
(da riscrivere e stampare su carta intestata del candidato)

OGGETTO: Dichiarazione liberatoria per Premio “Patrimoni Viventi”

Il sottoscritto _____, in qualità di legale rappresentante dell’Ente/Associazione
_____, con sede in Via _____, città _____,

AUTORIZZA

il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali di Ravello a utilizzare la documentazione
trasmessa a corredo della candidatura al Premio “Patrimoni Viventi”, ai fini della diffusione,
divulgazione e pubblicizzazione della candidatura stessa.

Luogo e data

TIMBRO E FIRMA
DEL CANDIDATO

Fac-simile – **DICHIARAZIONE**
(da riscrivere e stampare su carta intestata del candidato)

OGGETTO: Dichiarazione per Premio “Patrimoni Viventi” su veridicità materiali inviati

Il sottoscritto _____, in qualità di legale rappresentante dell’Ente/Associazione
_____, con sede in Via _____, città _____,

DICHIARA

che i materiali inviati per la candidatura al Premio “Patrimoni Viventi” sono veritieri e non ledono diritti di terzi.

Luogo e data

**TIMBRO E FIRMA
DEL CANDIDATO**



ISSN 2280-9376